



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**“ADMINISTRACION DE RIESGOS EMPRESARIALES BASADO EN EL  
METODO RISICAR APLICADO AL PROCESO DE COMERCIALIZACION  
DE LA EMPRESA MERCANTIL GARZOZI & GARBU S.A.”**

**Diseño de Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de:**  
**INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**Autor:**

**ESTEBAN FERNANDO MATUTE BERMEO**  
**DORIS MARISOL QUEZADA GOMEZ**

**Director:**

**ING. AUGUSTO BUSTAMANTE**  
**CUENCA – ECUADOR**

**2008**



## **DEDICATORIA 1**

Que difícil es plasmar en un papel el cúmulo de sentimientos que suscito mi pensamiento en escasos segundos. Escasos segundos de valor temporal pero de gran valor emocional, para mi es testimonio de gratitud limitada para un apoyo, aliento y estímulo dedico esta monografía a mi madre, hermanos y amigos, personas que han estado a mi lado durante toda mi vida, las mismas que posibilitaron la conquista de esta meta ya que gracias a ellos mi formación profesional la he culminado con admiración y respeto, porque para lograr todo el valor de una alegría se debe tener a alguien con quien compartirla.

Esteban Matute



## **DEDICATORIA 2**

Dedico este trabajo a mi maravillosa familia, Franklin, Rosita, Jhon y Edison, quienes siempre me han apoyado en cada uno de los retos que me he propuesto, comprendiendo la falta de tiempo que he tenido para compartir con ellos debido a la realización de mi monografía, a mis abuelito José y a mis tíos Severo y Marcelo y finalmente a Dios por haberme permitido vivir y lograr cumplir mi meta haciendo comprender que sin él esto no hubiese sido posible.

**Marisol Quezada**

**Mq.**



## **AGRADECIMIENTO 1**

Agradezco a Dios por la por la fuerza de voluntad que me brindo para culminar este trabajo porque he sentido su presencia junto a mí en cada momento y siempre me ha demostrado que cuento con él..., a mis Padre por aconsejarme cuándo lo necesito y guiarme, a mi Madre por ser mi ejemplo de lucha y superación sin recordarme que en el camino siempre vamos a encontrar obstáculos y que no debemos temerles, a mis hermanos por su cariño y porque siempre están a mi lado los quiero mucho a todos.... Mil gracias por existir....

**Marisol Quezada**

**Mq.**



## **AGRADECIMIENTO 2**

He llegado al final de este camino y en mi han quedado marcadas huellas profundas de éste recorrido; agradezco a Dios en una forma fuera de lo común porque para mi el ha representado lucha, trabajo, disciplina y esperanza, debido a piedras que ha puesto en mi camino. Sólo la superación de mis ideales, me han permitido comprender que las metas no tiene fin y la importancia de no rendirse ante las restricciones, esto ha hecho de mi una persona con sus propios conceptos, calores morales y de superación constante y todo esto se las debo a este ser, porque será la mejor de las herencias y lecciones; lo reconozco y lo agradeceré eternamente.

**Esteban Matute**



## **RESPONSABILIDAD**

Todo lo expuesto en este trabajo es de absoluta responsabilidad y propiedad de los autores en base del conocimiento adquirido en todo este tiempo.

Esteban Matute Bermeo.

Doris Marisol Quezada



## INDICE DE CONTENIDOS

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| DEDICATORIA 1 .....        | I   |
| DEDICATORIA 2 .....        | II  |
| AGRADECIMIENTO 1 .....     | III |
| AGRADECIMIENTO 2 .....     | IV  |
| RESPONSABILIDAD .....      | V   |
| INDICE DE CONTENIDOS ..... | VI  |
| RESUMEN .....              | IX  |
| ABSTRACT .....             | X   |

|                    |   |
|--------------------|---|
| INTRODUCCION ..... | 1 |
|--------------------|---|

### CAPITULO 1

|                                                  |   |
|--------------------------------------------------|---|
| 1. MERCANTIL GARZOZI & GARBU S.A. ....           | 3 |
| 1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....            | 3 |
| 1.2 ACTIVIDAD ECONOMICA DE LA ORGANIZACIÓN ..... | 5 |
| 1.2.1.1 MISION .....                             | 5 |
| 1.2.1.2 VISION .....                             | 5 |
| 1.2.1.3 OBJETIVOS .....                          | 5 |
| OBJETIVOS ESTRATEGICOS .....                     | 5 |
| OBJETIVOS OPERACIONALES .....                    | 6 |
| 1.1.2.4. FODA .....                              | 6 |
| FORTALEZAS .....                                 | 6 |
| OPORTUNIDADES .....                              | 7 |
| DEBILIDADES .....                                | 7 |
| AMENAZAS .....                                   | 8 |
| 1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL .....  | 8 |
| 1.4 PROCESOS DE COMERCIALIZACION .....           | 9 |



## CAPITULO II

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2. DESCRIPCION DEL MÉTODO RISICAR PARA<br>ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES<br>EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACION..... | 12 |
| 2.1. Descripción del Método Risicar .....                                                                                   | 12 |
| 2.1.1 Identificación de Riesgos.....                                                                                        | 13 |
| 2.1.1.1 Descripción de Riesgos .....                                                                                        | 13 |
| 2.1.1.2 Agentes Generadores .....                                                                                           | 13 |
| 2.1.1.3 Identificación de Causas .....                                                                                      | 14 |
| 2.1.1.4 Identificación de Efectos .....                                                                                     | 14 |
| 2.1.2 .Calificación de Riesgos .....                                                                                        | 14 |
| 2.1.3. Evaluación de Riesgos.....                                                                                           | 15 |
| 2.1.4. Medidas de Tratamiento de los Riesgos .....                                                                          | 15 |
| 2.1.5. Diseño e implementación de las medidas de tratamiento.....                                                           | 15 |
| 2.1.6. Monitoreo y Evaluación .....                                                                                         | 15 |

## CAPITULO III

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3 APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR A LA<br>EMPRESA “MERCANTIL GARZOZI & GARBU CÍA. LTDA.”..... | 17 |
| 3.1 Identificación de Riesgos .....                                                         | 17 |
| 3.1.1 Descripción del Riesgo.....                                                           | 18 |
| 3.1.2 Identificación de Agentes Generadores.....                                            | 18 |
| 3.1.3 Identificación de Causas.....                                                         | 19 |
| 3.1.4 Identificación de Efectos.....                                                        | 19 |
| 3.2. CALIFICACION DE RIESGOS .....                                                          | 27 |
| 3.2.1 Frecuencia.....                                                                       | 27 |
| 3.2.3 Impacto .....                                                                         | 28 |
| 3.3. EVALUACION DE RIESGOS .....                                                            | 29 |
| 3.4 MEDIDAS DE TRATAMIENTO .....                                                            | 37 |
| 3.5 DISEÑO E IMPLEMENTACION DE MEDIDAS<br>DE TRATAMIENTO .....                              | 40 |
| 3.5.1 DISEÑO DE CONTROLES.....                                                              | 45 |
| 3.5.1.1 Controles Actuales.....                                                             | 46 |
| 3.5.1.2 Controles Propuestos .....                                                          | 46 |



|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 3.5.1.3 Análisis de la Efectividad de los Controles ..... | 55 |
| Efectividad de los Controles .....                        | 55 |
| 3.6 MONITOREO Y EVALUACION DE RIESGOS. ....               | 62 |
| 3.6.1 Indicadores de Frecuencia. ....                     | 63 |
| 3.6.2 Indicadores de Impacto.....                         | 63 |
| 3.7 Mapa de Riesgos.....                                  | 71 |

#### **CAPITULO IV**

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... | 80 |
| 4.1. CONCLUSIONES.....                  | 80 |
| 4.2. RECOMENDACIONES .....              | 81 |

#### **BIBLIOGRAFIA**

#### **A N E X O S**

ANEXO 1

ANEXO 2

ANEXO 3

ANEXO 4

ANEXO 5



## RESUMEN

Este trabajo está basado en el método de administración de riesgos “Risicar”, que busca como objetivo principal la identificación oportuna de problemas, la generación de estos, su repercusión en las empresas y las diferentes medidas correctivas que se pueden aplicar, todo esto dado por parámetros de calificación, monitoreo y autoevaluación.

Mercantil Garzozi & Garbu en su proceso de comercialización en la ciudad de Cuenca trae consigo una serie de problemas y restricciones analizadas desde el punto de vista de las actividades y las personas o recursos responsables de ellas, brindando así a la directiva una herramienta en la toma de decisiones para minimizar el riesgo y que contribuya en la determinación de ideas y normas para su cumplimiento.



## **ABSTRACT**

This work is based on the method of risk management "Risicar", which seeks mainly to timely identification of problems, the generation of these, their impact on business and the various remedial measures that can be implemented, given all this by rating parameters, and self-monitoring.

Mercantil Garzozi & Garbu in its commercialization process in the city of Cuenca brings with it a number of problems and restrictions analyzed from the perspective of the activities and resources or people responsible for them, thus providing a tool to the directive in the making decisions to minimize risk and to help in the identification of ideas and rules for compliance.

## INTRODUCCION

Actualmente las organizaciones son administradas como un conjunto de procesos y sistemas, en la cual deben unificarse todos sus componentes, humanos y materiales, para el correcto desenvolvimiento de la misma, de tal manera que se alcancen los objetivos planteados por la dirección ya sean estos operativos o estratégicos. Sin embargo se evidencia un crecimiento cada vez mayor de empresas que buscan ingresar al mercado, razón por la cual se obliga a la dirección hoy más que nunca a buscar nuevas formas de gestionar sus operaciones para sobresalir en el mercado mediante un crecimiento de la competitividad, siendo eficientes en la planificación, organización, dirección y control de manera que en el corto, mediano y largo plazo se pueda asegurar la supervivencia de la empresa en un entorno globalizado y de crecimiento vertiginoso.

Para lograr el desarrollo y mejoramiento organizacional es indispensable evaluar los eventos de las diversas acciones practicadas por la entidad y su entorno a fin de conocer los riesgos que se producen en los objetivos trazados por la dirección; para esto se utiliza una nueva forma de administración que busque analizar el desempeño de las actividades ejecutadas y compararlas con las metas trazadas. Esta administración además pondrá a consideración el desempeño de cada empleado, considera la detección de problemas y la identificación de oportunidades de mejora que pueden tomar forma a través de las recomendaciones que la investigación puede proponer a la dirección.

Mercantil Garzozi Garbu es una empresa comercializadora de cosméticos capilares y productos de cuidado personal hace ya varios años en el mercado ecuatoriano, con puntos de venta a nivel nacional, su objetivo principal es la venta de dichos productos y un posicionamiento total de sus marcas. Actualmente posee una matriz situada en la ciudad de Guayaquil encargada de la distribución a todas las agencias a nivel nacional y principalmente a la agencia austro en donde se realiza el presente trabajo.

La empresa analizada pasa por una profunda crisis de mercado y económica, debido a que existen grandes empresas internacionales que están entrando al mercado con mayor fuerza, es por esta razón que se debe incorporar una nueva forma de administración, en este caso proponemos una administración de riesgos a base de un método que permite

mayor efectividad de cada actividad para obtener mejores resultados en cuanto a beneficio, reducción de costos y principalmente mejorar la imagen de la empresa.

En la agencia de la ciudad de Cuenca (objeto de nuestro trabajo) se encuentran múltiples situaciones que impiden un buen desenvolvimiento de una gestión efectiva en cuánto a la comercialización. Es por esta razón que sería necesario una administración de riesgos para que los directivos implementen una política adecuada de riesgos si se quiere un control formal de la empresa involucrando no solo al proceso de comercialización sino a todo la organización; también se puede incorporar este método de una manera informal buscando como objetivo evaluar el proceso de comercialización y realizar los correctivos necesarios a fin de establecer una mejor coordinación entre sus actividades.

Sus dediciones más importantes para Cuenca son manejadas desde la agencia matriz, esto genera una descoordinación de funciones, ya que las actividades de comercialización para la zona son manejadas entre las dos ciudades con distinción de personal para cada una, esto conlleva a que exista gran cantidad de información perdida tanto con clientes como con el personal que labora en la empresa, Sin embargo hemos trabajado bajo estas condiciones que se presentan en la empresa y principalmente buscamos mejorar cada actividad en cuánto a la duración del ciclo de comercialización basándonos en la administración de riesgos que se presenta de manera sencilla y de fácil entendimiento para todo el personal que interviene en el proceso.

Este trabajo esta aplicado bajo el método de administración de riesgos “Risicar” que busca como objetivo principal mejorar el proceso de comercialización en la ciudad de Cuenca y sus alrededores, para lo cual se analiza cada una de las actividades que intervienen en este proceso y pone a consideración del lector las diferentes situaciones maliciosas que se presentan, los efectos en la organización y que causas origino el percance; Este trabajo además identifica posibles riesgos, su probabilidad de ocurrencia, evalúa el control interno a base de ponderaciones a fin de determinar prioridades y pone al descubierto posibles soluciones a implementar para cada uno de los componentes que conforman el proceso.

# 2008

Mercantil Garzozi & Garbu



## [CAPITULO 1]

[MERCANTIL GARZOZI & GARBU DESCRIPCION Y ANTECEDENTES]

## **CAPITULO 1**

### **1. MERCANTIL GARZOZI & GARBU S.A.**

#### **1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

En el año de 1948, en la ciudad de Guayaquil se apertura la Empresa familiar Garzozi C.A, su fundador el Sr. Jorge Garzozi tuvo la visión de comercializar cosméticos de marca internacional ya que en el Ecuador no existía alguna empresa de este tipo, motivo por el cuál empezó a fabricar bajo la licencia de la marca de WELLA INTERNACIONAL ciertos productos en forma local y otros que no podían ser fabricados se acordó su importación.

En vista del crecimiento de la demanda generada por los consumidores finales y en el transcurso de los años ingresa a formar parte como inversionista un representante de la familia Bucaram (GARBU.- Garzozi Bucaram), entonces Garzozi C.A. cambia su razón social a Mercantil Garzozi y Garbu S.A, permitiendo de esta manera trasladar la planta de producción a un local propio en donde la fabricación de todas las líneas pudieron incrementarse, se logró abarcar el 50% del mercado demandante de productos de cosmética capilar; convirtiéndose en un líder indiscutible a nivel nacional, generando más de 500 plazas de empleo.

Sus sistemas de producción eran evaluados con frecuencia por representantes de Laboratorios Wella, para asegurar que la calidad de los productos sea la misma que la de cualquier otro país contando con la infraestructura necesaria para que el proceso de producción satisfaga cada una de las exigencias de la franquicia. Como resultado del éxito obtenido la entidad se apertura varias sucursales en las principales ciudades, llegando a consolidarse entre las 100 principales empresas del Ecuador.

Se apertura una sucursal en la ciudad de Cuenca en donde se cuenta con infraestructura propia para una bodega, departamento de facturación, departamento de ventas, departamento de crédito y cobranzas y personal administrativo, etc. Logrando liderazgo en la zona sin competidor alguno; en

1992 la empresa alcanza sobresalir en el mercado, llegando a su punto más alto de rentabilidad registrado durante toda su vida institucional, en vista de estos resultados, el mercado de cosmética capilar fue atractivo para la introducción de nuevos competidores perdiendo paulatinamente su participación en el mercado.

Desde entonces la falta de competitividad para reducción de costos se hizo evidente lo cual ocasionó que los niveles de comercialización decrecieran a un ritmo alarmante afectando los ingresos de la compañía; en el año 2002 LA PROCTER Y GAMBLE una empresa de renombre en Sudamérica introduce directamente la marca de SEDAL en el Ecuador utilizando varias estrategias agresivas en el mercado logra una gran acogida por parte de los consumidores, de esta manera se agudiza la crisis económica de Mercantil Garzozi & Garbu, como consecuencia el Sr. Roberto Garzozi Gerente General optó por prescindir de muchas de las sucursales aperturadas a nivel nacional, entre estas la de la ciudad de Cuenca en el año 2006.

Con el cierre de agencia Cuenca, el sistema de comercialización se vio afectado en esta ciudad causando demoras en las entregas de pedidos y generando inestabilidad en los clientes quienes sentían que la compañía no era seria o no los consideraba importantes, llegando el periodo comprendido entre la toma de pedidos y la entrega del mismo a tiempo aproximado de 2 meses, sumado a que se presidio de los servicios del personal mas experimentado y se contrato a nuevos ejecutivos.

En el año 2007 asume la gerencia regional de ventas zona costa el Sr. Giovanni Pazmiño quién laboró en esta compañía desde hace 20 años en distintos cargos, implementando cambios que lograron mejorar la imagen desvalorizada que tenía el mercado sobre la compañía y transmitiendo a los clientes seguridad y respaldo atendiendo cada una de las quejas y solucionándolas de manera inmediata aperturando nuevamente la agencia Cuenca a principios del año 2008, la misma que forma parte de la zona costa debido a su proximidad con la matriz.

Para el funcionamiento de las nuevas oficinas en la ciudad de Cuenca, se alquila un inmueble con la finalidad de poseer una bodega de paso, la misma que consiste en descargar el envío global de mercadería que efectúa la bodega principal y clasificar o separar uno a uno cada pedido según las facturas enviadas, además sirve para que los representantes de ventas puedan reunirse, coordinar sus pedidos, verificar la entrega de los mismos y realizar los cobros respectivos; existe además un supervisor de ventas quien es el responsable del funcionamiento de la agencia, quien cuenta con el apoyo del encargado de logística para coordinar el funcionamiento de la bodega y el cumplimiento de las actividades.

## **1.2. ACTIVIDAD ECONOMICA DE LA ORGANIZACIÓN**

La actividad económica de Mercantil Garzozi & Garbu es la producción y comercialización de productos de cosmética capilar así como de cuidado y aseo personal.

### **1.2.1.1. MISIÓN**

Satisfacer las necesidades del cliente, con productos de alta calidad y a un precio totalmente asequible al consumidor.

### **1.2.1.2. VISION**

Ser líderes en el mercado de Productos de Cosmética Capilar, cuidado y aseo personal en el Ecuador. Comprometidos con el desarrollo del país con la utilización efectiva de la tecnología y la protección al medio ambiente.

### **1.2.1.3. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

- Obtener un renombre e imagen como empresa sólida y que esta sea reconocida e identificada a nivel local, nacional e internacional.

- Medir, alcanzar y aceptar las metas, propósitos y ambiciones que el mercado exige.
- Establecer vínculos afectivos entre el personal y la empresa logrando que el rendimiento de los trabajadores sea aprovechado a un nivel máximo posible.

### **OBJETIVOS OPERACIONALES**

- Aprovechar al máximo los recursos materiales y humanos para lograr la máxima utilidad posible.
- Lograr la mayor coordinación posible de actividades y departamentos para que estos estén encaminados a mejorar procesos continuos, evitando la baja productividad.
- Cumplir a cabalidad con programas y presupuestos planificados reduciendo el nivel de errores, satisfaciendo las necesidades del mercado.
- Comprometer al personal con la empresa para que se sientan identificados y obtener mayor efectividad en las tareas asignadas.

#### **1.2.1.4. FODA**

##### **FORTALEZAS**

La fortaleza que tiene la compañía es ser productores locales, de esta manera pueden establecer promociones mediante un precio justo y un producto de calidad.

Cuenta con la experiencia necesaria debido a varios años que lleva en el mercado y los respectivos beneficios económicos que deben transmitirse a los distribuidores e indirectamente al consumidor.

Capacitación permanente a sus representantes de ventas, contando con el respaldo del conocimiento y argumentos suficientes sobre los productos que se están ofertando.

### **OPORTUNIDADES**

El mercado al cuál va dirigido los productos actuales es el segmento medio a bajo, por ende se puede empezar a producir en base a las exigencias de los consumidores de un target medio a alto; es decir, la diferenciación y el precio; logrando abarcar este mercado que actualmente no está siendo explotado.

El mercado masculino, ya que es sector poco explorado en el ecuador.

### **DEBILIDADES**

El actual sistema de comercialización afectado por los despachos y entregas de pedidos que no se los entrega a tiempo se pierde clientes deteriorando la imagen de la empresa.

El alto nivel de devoluciones de productos en mal estado de los clientes (mayoristas y distribuidores)

Ampliar la cadena de distribución puede ser una debilidad pues acapara demasiado mercado y no se cuenta con los suficientes recursos para cumplir con la entrega de mercadería desabasteciendo al mercado y dando una ventaja a la competencia.

## **AMENAZAS**

La inestabilidad económica que vive el país hoy en día hace que los consumidores prioricen el ahorro, absteniéndose de adquirir productos no básicos para el consumo humano afectando la demanda de esta clase de artículos haciendo más difícil su comercialización.

Existe la posibilidad de la no aceptación de los productos de nuestra empresa por parte de los consumidores finales, debido a falta de apoyo de herramientas de comercialización como es el marketing.

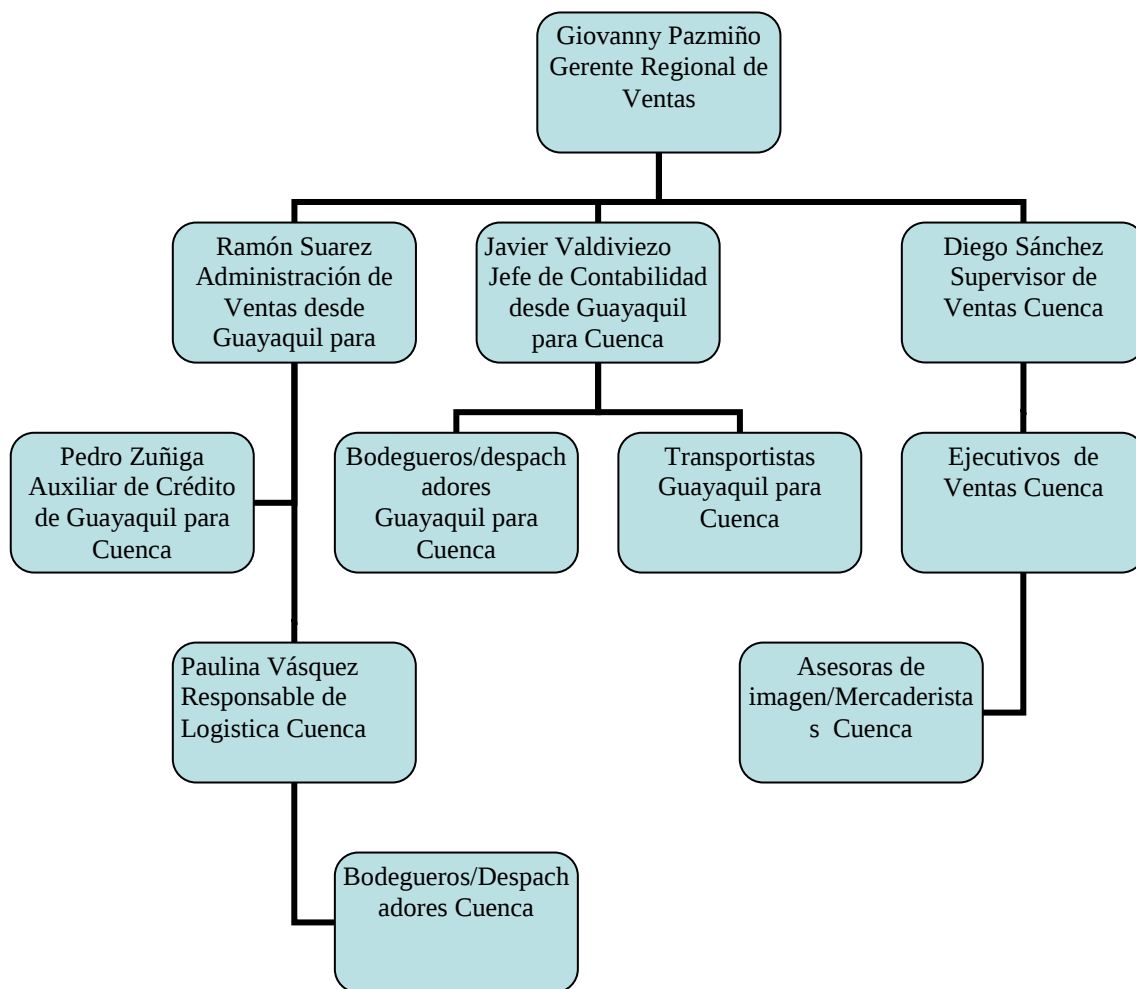
Además la falta de materia prima importada así como insumos para producción y por ende ocasionando falta de stock y disponibilidad de mercadería.

### **1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL**

La estructura organizacional y funcional de la compañía se basa en distintos niveles jerárquicos, dirigidos desde la ciudad de Guayaquil hacia la sucursal de la ciudad de Cuenca; siguiendo la línea de mando, se establece que todos los dependientes deben informar a su inmediato superior cualquier inquietud, novedad o incertidumbre para que este pueda transmitirlo al siguiente nivel, a su vez el Supervisor de Ventas es el responsable del correcto funcionamiento y desempeño de la agencia a cargo, así como del aspecto administrativo de la misma, reportando todos los sucesos al Gerente Regional para la toma de decisiones y correctivos pertinentes.

En cuanto al área de bodega el encargado debe informar al Jefe de Administración de ventas de la matriz sobre el desempeño de la logística de la agencia, sobre las distintas devoluciones, inquietudes o fugas de inventarios que pueden llegar a presentarse, entre otros sucesos.

La comercialización en la agencia Cuenca está constituida por el siguiente organigrama:



#### 1.4 PROCESOS DE COMERCIALIZACION

A continuación describimos cada una de las distintas actividades inmersas en el proceso de comercialización, ya que constituye el corazón de nuestra monografía, centramos nuestra atención para alcanzar los objetivos propuestos y brindar un arma a esta agencia para un mejor control de sus procesos, antes de empezar es necesario indicar que se maneja dos canales de ventas: el canal Tradicional y Cobertura, cuyas actividades detallamos a continuación:

El proceso inicia con la visita de los agentes de ventas a cada uno de sus clientes en la ciudad de Cuenca, se cuenta con dos Ejecutivos de Ventas denominados Elite quienes son los encargados del canal Tradicional, sus clientes los constituyen los mayoristas y distribuidores de la ciudad; adicionalmente se cuenta con dos Ejecutivos de Venta para el canal de Cobertura encargándose de los clientes minoristas de la ciudad y sus



cantones; es indispensable que antes de empezar sus jornada laboral todo el personal se presente en las oficinas para realizar un Check List.

El Check List consiste en verificar que cada uno de los agentes cuente con sus herramientas de trabajo, es decir, el block de notas de pedido, Reporte de Planeación Diaria, la Programación de Clientes que constituye su cartera de clientes por cobrar, el Catálogo de Clientes o su universo de clientes asignado con todos los datos necesarios como con el código de cliente, su domicilio, teléfono, crédito, y la dirección en donde debe entregarse la mercadería a despachar.

Luego el Supervisor de zona informa a su grupo de trabajo todos los días lunes los inventarios de productos, el dato de ventas hasta esa fecha proporcionado por el departamento de Administración de Ventas en forma diaria, mientras que Trade Marketing comunica las distintas actividades y promociones con las que se va a contar durante esa semana, al concluir esta reunión los Agentes se dirigen a sus labores.

Cada agente tiene que cumplir indispensablemente con un porcentaje mínimo de visitas de clientes que es un 35% para poder comisionar, al llegar a donde su cliente el agente lo saluda pues es muy importante desarrollar una amistad con el debido respeto con cada uno de sus clientes, luego procede a indicar las promociones o incentivos que tiene durante este tiempo, es en este momento donde se producen dos casos el primero la negociación pues el cliente siempre va a buscar su beneficio solicitando se mejore su oferta de negociación, y la segunda la realización del pedido de forma inmediata aprovechando la oferta que da a conocer el agente, finalmente se llena la solicitud de pedido la misma que debe llevar la firma del cliente para evitar inconvenientes en el momento de entrega, despidiéndose el agente y finalizando la visita.

Luego al siguiente día a las ocho de la mañana los ejecutivos o agentes de ventas valorizan las órdenes de pedidos y las envían vía fax a la agencia matriz al departamento de **Administración de Ventas**, en Guayaquil las solicitudes son trasladadas al departamento de crédito quienes son los encargados de aprobar o negar la facturación de los pedidos, sus razones principales para que su respuesta sea negativa lo constituyen el retraso en el cumplimiento de sus compromisos con el pago de sus facturas, o que en apertura de clientes falte algún documento de los que se requiere para



la apertura de los mismos; luego las solicitudes tanto aprobadas como negadas son enviadas de regreso a facturación en donde son digitadas e ingresadas al sistema procediendo a su impresión, para luego enviar las facturas a las bodegas, en dónde el Jefe de Bodega de la Matriz analiza si los pedidos son suficientes para ser despachados indicando cuándo saldrá la mercadería para Cuenca.

Los camiones procedentes de Guayaquil llegan a Cuenca a las 12:00 del medio día ocasionado un desperdicio de tiempo pues se pierden 4 horas en la mañana, luego el personal de bodega de paso procede a descargar el camión, en el mismo viene un despacho global por cada ítem, y se debe revisar que este acorde al informe enviado por la bodega de Guayaquil, luego empieza la clasificación de cada pedido en base a las facturas, y su embalaje, ya en horas de la tarde se contrata un transporte privado y empieza la repartición de los pedidos para lo que es ciudad y al día siguiente se procede a entregar en cantones.

La **encargada de logística** en la ciudad es la responsable de emitir un listado con la ruta que debe seguir el transporte contratado para lograr una optimización en el uso del tiempo y priorizando aquellos clientes que solicitan la mercadería de manera urgente, normalmente el camión sale con el chofer y una persona de bodega para las descargas y hasta dos personas dependiendo de la magnitud de los pedidos; es obligación de los acompañantes del chofer verificar con los clientes o sus representantes de bodega la veracidad de la información que consta en factura con el producto físico y a su vez identificar si los productos están en buen estado caso contrario deben retirarlas inmediatamente para emitir las respectivas notas de crédito.

La responsabilidad de los agentes de ventas con el cliente es el cobro de cartera inmediato del mismo al cumplirse con los días de crédito establecidos por la empresa, todo esto para evitar el cierre de cuentas y problemas crediticios con la entidad, además se recomienda al personal una visita semanal al cliente para informarse sobre cualquier inconveniente presentando en la entrega de los pedidos y comunicar las novedades que se encontraren para cerrar el ciclo de comercialización.



## [CAPITULO 2]

**DESCRIPCION DEL MÉTODO RISICAR PARA ADMINISTRACIÓN DE  
RIESGOS EMPRESARIALES EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACION**

## CAPITULO II

### **2. DESCRIPCION DEL MÉTODO RISICAR PARA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACION**

#### **2.1. Descripción del Método Risicar**

El Método Risicar es una nueva manera de Administrar Riesgos institucionalizado en Colombia, con aplicación tanto en empresas públicas como privadas en cualquier área de negocios que busca como objetivo primordial mejorar el control interno enfocado a administrar riesgos de manera integral a la organización, a través de un modelo de operación que permite identificar los puntos críticos en la empresa , evaluar y monitorear los riesgos inherentes con el fin de definir el perfil de riesgo y el grado de exposición de la institución que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos y así emprender efectivamente las medidas necesarias para responder ante ellos, basándose en cada una de las actividades que conforman un proceso o componente dentro de la institución; a demás que promueve una cultura de manejo de los riesgos, asignando responsabilidades tanto a nivel directivo como a nivel operativo.

Con el fin de establecer circunstancias y condiciones en las cuales se encuentra la organización, se analiza un contexto externo en donde se desenvuelve la empresa y los distintos factores que pueden afectarla ya sean políticos, económicos, sociales, tecnológicos, culturales así como el contexto interno de la estructura de la organización conformado por: objetivos estratégicos, planes operacionales, recursos financieros, económicos y humanos; todos los factores mencionados nos ayudan a determinar con mayor precisión la ocurrencia de sucesos que pueden afectar o generar un riesgo a las actividades de la entidad; por ello a continuación damos a conocer las seis etapas del Método Risicar:

- Identificación de Riesgo,
- Calificación de Riesgos,
- Evaluación de Riesgos,

- Medidas de Tratamiento,
- El diseño e implementación de esas medidas de tratamiento y
- Monitoreo y Evaluación.

### **2.1.1. Identificación de Riesgos**

Para la identificación de riesgos se determinan varios aspectos: nombre de riesgo, significado, descripción, agente generador, causa y efecto.

Es necesario la definición de los objetivos dentro de cada actividad que conforma el proceso de comercialización, para identificar aquellos eventos que puedan impedir su cumplimiento en base a un análisis que permita determinar el efecto que tendrá en la organización, por lo que esta etapa constituye los cimientos de la investigación, por ende, debe tomarse el tiempo necesario para analizar palabra por palabra el objetivo y garantizar el éxito de esta etapa.

Se utiliza un glosario de riesgos que permite unificar criterios de asignación de nombres de riesgos y su significado respectivo, el cuál, fue tomado del libro guía para esta monografía. (ANEXO 2)

Conformado por las siguientes sub-etapas:

#### **2.1.1.1 Descripción de Riesgos**

Luego de identificar los riesgos se procede a renombrarlos y se describe en que consiste cada uno en forma precisa y en la forma como podrían presentarse estos en la actividad de comercialización.

#### **2.1.1.2 Agentes Generadores**

Los agentes generadores son aquellas personas, cosas, eventos o acciones que tienen la capacidad de originar un riesgo, estos pueden ser: empleados, clientes, contratistas,

materiales, instalaciones, entorno, es decir, todo aquello que afecte las actividades de la organización.

#### **2.1.1.3 Identificación de Causas**

Son los motivos o circunstancias por los que los agentes generadores originan los riesgos e incrementan las posibilidades de ocurrencias de los mismos; para identificar las causas se usa palabras claves tales como: falta de, ausencia de, fallas en, exceso de, etc. Palabras que conducen a deficiencias que pueden propiciar o permitir la ocurrencia de eventos imprevistos.

#### **2.1.1.4 Identificación de Efectos**

Los efectos son las pérdidas que nos dejan luego de ocurridos los riesgos al verse afectado el cumplimiento de objetivos en cada actividad, pueden ser materiales (pérdidas económicas, muerte, lesiones a personas) o intangibles (pérdidas de imagen o de información).

Los efectos no se miden por cada actividad sino a manera global de la empresa, se debe tener cuidado en no confundirse entre riesgo y efecto.

#### **2.1.2. Calificación de Riesgos**

La calificación de riesgos consiste en ponderar cada uno de ellos para determinar su gravedad en la actividad y en la organización, para lo cual se utilizan dos variables que son frecuencia e impacto.

Se califica multiplicando la variable frecuencia e impacto para ello es necesario construir una tabla para cada variable, lo cuál permite establecer el significado de los niveles de frecuencia e impacto dependiendo del tamaño, el tipo de empresa y su edad de ocurrencia; para la tabla de frecuencia se tiene asignado un nombre, un valor y una descripción para asignar un peso representativo de la periodicidad que se presente esta circunstancia en la empresa; mientras que la tabla de impacto representa el nivel de

daño ya sea económico, operacional, físico o de imagen que se tiene como resultado cuando se materializa el riesgo.

### **2.1.3. Evaluación de Riesgos**

Para evaluar y determinar la gravedad de los riesgos estos se clasifican en cuatro tipos: aceptables, tolerables, graves e inaceptables.

Para lo que se utiliza una matriz que se elabora con dos componentes frecuencia e impacto, en las filas se ubican los niveles de calificación de frecuencia y en las columnas los niveles de impactos y se multiplica de acuerdo a la calificación de riesgos y se ubica en la zona correspondiente ya sea A: aceptable, B: tolerable, C: grave, D: inaceptable.

### **2.1.4. Medidas de Tratamiento de los Riesgos**

Entre las medidas de tratamiento que deben ser de primordial consideración están: evitar, prevenir y proteger como medidas de control de los riesgos y aceptar, transferir y detener como medidas de financiación de las pérdidas ocasionadas por los riesgos.

### **2.1.5. Diseño e implementación de las medidas de tratamiento**

Se pretende analizar un modelo para realizar medidas de tratamiento y el camino para su implementación, para lo cuál en primera instancia se debe trabajar con políticas generales de administración de riesgos (medidas de control interno), estas trazan sus lineamientos para su diseño; en segunda instancia se procede a recomendar controles que mejorarían las actividades de la empresa y que no están siendo aplicados por falta de conocimiento de los mismos y en la tercera instancia se establecen controles, los cuales concretan las medidas de tratamiento (prevenir, proteger, transferir, evitar y retener) que permite reducir los riesgos de la actividad analizada.

### **2.1.6. Monitoreo y Evaluación**

“El fin de esta etapa es determinar que tan efectivas han sido las medidas de tratamiento, las cuáles son analizadas a través de indicadores cualitativos y cuantitativos que muestran el comportamiento de los riesgos relevantes y algunos hechos relacionados con ellos, para medir la gestión de los resultados en un período determinado y más aún se dirige a la medición de ocurrencia de riesgos porque se convierte en una alarma que contribuye al monitoreo de estos”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Mejía Quijano Rubi Consuelo, Administración de Riesgos, un enfoque Empresarial, 1 Ed. Mayo Bogotá 2006. Página 143.

2008



## **[CAPITULO 3]**

**APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR A LA EMPRESA “MERCANTIL GARZOZI & GARBU CÍA. LTDA.”.**

### **CAPITULO III**

#### **3 APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR A LA EMPRESA “MERCANTIL GARZOZI & GARBU CÍA. LTDA.”.**

A continuación emplearemos cada una de las etapas de la Administración de Riesgos en la Empresa Mercantil Garzozi & Garbu en la ciudad de Cuenca, específicamente en el proceso de Comercialización, logrando brindarles una guía para que se puedan tomar las medidas correctivas pertinentes.

##### **3.1 Identificación de Riesgos.**

Constituye la etapa crítica de la monografía ya que se pretende identificar eventos o situaciones que pueden afectar las metas del proceso de comercialización, el mismo que comienza con la visita por los agentes de ventas a los clientes, pasando por la recepción de mercadería y cerrando el ciclo con el cobro de cartera de los mismos.

A continuación les damos conocer el objetivo del proceso de comercialización, en el cual está basado nuestro análisis, el mismo fue estructurado a base de las necesidades de la empresa; a demás identificamos las actividades para hacer posible la comercialización en el sector de la siguiente manera:

**Proceso:** Comercialización.

**Objetivo:** Brindar un servicio de calidad, entregando oportunamente los pedidos requeridos por los clientes con un correcto embalaje asegurando que los productos lleguen en perfecto estado y en las condiciones acordadas.

**Actividades:**

- Visita a clientes, revisión de inventarios y toma de pedidos.

- Enviar las órdenes de pedidos a Guayaquil vía fax para análisis de créditos.
- Facturación de pedidos.
- Envío de los Productos desde las bodegas de Guayaquil hacia las bodegas de Cuenca.
- Descarga de la mercadería en la bodega de la agencia Cuenca y despacho de pedidos.
- Cobro de cartera por parte de los vendedores.

Para identificar los riesgos se analiza cada actividad una por una, para ello se utiliza un glosario de riesgos (ANEXO 2), en donde se pretende unificar criterios para una fácil comprensión, basado en este localizamos cada uno de los riesgos tentativos que hemos encontrado son posibles de suceder en el desarrollo de las actividades y su significado de acuerdo a condiciones y características de nuestra empresa.

En las ***Tablas de Identificación de Riesgos*** que se presentan más adelante se podrá identificar claramente en la primera columna los riesgos renombrados, de acuerdo a las situaciones que aquejan a cada actividad.

### **3.1.1 Descripción del Riesgo.**

Luego de haber renombrado los riesgos mediante el uso del glosario, en las ***Tablas de Identificación de Riesgos*** se puede observar en las segundas columnas en que consiste cada uno, es decir, el significado que tiene cada riesgo en la empresa, permitiendo visualizar las fallas de control que puede tener la entidad y las soluciones que se deben implementar para impedir su ocurrencia.

### **3.1.2 Identificación de Agentes Generadores.**

En nuestra investigación luego de identificar y describir los riesgos, continuamos con la determinación de los agentes que puedan generarlos tales como los clientes, vendedores, transporte, etc. Para su mejor comprensión tales agentes se encuentran detallados en la columna tres de las ***Tablas de Identificación de Riesgos***.

Los principales agentes generadores que se encuentran en las instalaciones de la empresa ubicada en la ciudad de Cuenca son entre algunas: la falta de comunicación

entre sus componentes, un manejo inadecuado al cliente por parte del personal de ventas, mala logística y canales de distribución, etc.

### **3.1.3 Identificación de Causas.**

Las causas están relacionadas con los agentes generadores y son el motivo o circunstancia por las que los agentes generadores producen un riesgo, en nuestro trabajo las causas constan en la cuarta columna de las ***Tablas de Identificación de Riesgos***.

Las causas constituyen circunstancias en ocasiones ajenas e imprevistas así como motivos y razones por las que puede originarse el riesgo, estas pueden ser externas tales como factores económicos, sociales, naturales o internas como son: la desatención a las necesidades de los clientes, problemas en las bodegas, en área de ventas, transporte, etc.

### **3.1.4 Identificación de Efectos.**

Finalmente procederemos a determinar los efectos que causan los riesgos con lo que se culmina el proceso de identificación, constando en la quinta columna, por lo que en esta etapa se determina el perjuicio de los mismos que pueden ser diferentes sucesos tales como: económicos, pérdida de imagen, pérdida de información, daño ambiental, pérdida de competitividad, entre otros, estos luego en la calificación los procederemos a cuantificar para ver la repercusión que tuvieron y el tratamiento que debe seguirse para contrarrestar estos efectos.

A continuación se presenta las tablas de 1, 2, 3, 4, 5, 6 en donde está especificada cada una de las etapas de identificación de riesgo corroborando la aplicación en el proceso de Comercialización de Mercantil Garzozi & Garbu.

**TABLA N° 1**  
**DE IDENTIFICACION DE RIESGOS**

**Actividad 1:**

- Visita a clientes, revisión de inventarios y toma de pedidos.

| RIESGO            | DESCRIPCIÓN                                                                                                               | AGENTE GENERADOR            | CAUSA                                                                                 | EFEECTO                             |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| RIESGO DE MERCADO | POSIBILIDAD DE QUE EXISTA BAJA ROTACION DE NUESTROS PRODUCTOS O QUE EL CLIENTE PREFIERA MARCAS SIMILARES                  | MERCADO                     | DESACTUALIZACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL                                      | PERDIDA ECONOMICA                   |
|                   |                                                                                                                           |                             | DESCONOCIMIENTO DE LAS CONDICIONES DEL MERCADO                                        |                                     |
|                   |                                                                                                                           |                             | AUSENCIAS DE ESTUDIO DE MERCADO                                                       |                                     |
|                   |                                                                                                                           | PERSONAL DE VENTAS          | FALLA EN LAS ACTIVIDADES DE REVISION Y SUPERVISION                                    | PERDIDA DE MERCADO                  |
|                   |                                                                                                                           |                             | FALLAS EN LA COMUNICACIÓN                                                             | INTERRUPCION DE LA COMERCIALIZACION |
|                   |                                                                                                                           |                             | FALTA DE COORDINACIÓN CON EL PERSONAL DE BODEGA MATRIZ                                |                                     |
| INFLUENCIAS       | POSIBILIDAD DE QUE EL CLIENTE PREFIERA A UN REPRESENTANTE DE LA EMPRESA POR LOS BENEFICIOS ADICIONALES QUE ESTE LE OFRECE | REPRESENTANTE DE LA EMPRESA | DESCONOCIMIENTO DEL NIVEL DIRECTIVO ACERCA DEL NEGOCIO Y LOS REQUERIMIENTOS DEL MISMO | PERDIDA ECONOMICA                   |
|                   |                                                                                                                           |                             | FALTA DE RESPETO DE LOS DIRECTIVOS CON LOS EMPLEADOS                                  |                                     |
|                   |                                                                                                                           |                             | INADECUADA GESTION DE VENTAS                                                          | PERDIDA DE IMAGEN DE LA EMPRESA     |
|                   |                                                                                                                           | CLIENTE                     | RESISTENCIA AL CAMBIO                                                                 |                                     |
|                   |                                                                                                                           |                             | FALLAS EN LA COMUNICACIÓN                                                             | INTERRUPCION DE LA COMERCIALIZACION |
|                   |                                                                                                                           |                             | EXCESO DE DEMANDA                                                                     |                                     |
| ERROR             | QUE EL PERSONAL DE VENTAS SE EQUIVOQUE EN LA TOMA DE PEDIDOS O ENVIE PRODUCTOS NO SOLICITADOS POR LOS CLIENTES.           | VENEDORES                   | CARENCIA NORMAS DE VENTAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA                                 | PERDIDA DE IMAGEN EMPRESARIAL       |
|                   |                                                                                                                           |                             | DESACTUALIZACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL                                      | PERDIDA DE MERCADO                  |
|                   |                                                                                                                           |                             | FALTA DE SUPERVISION                                                                  | PERDIDAS ECONOMICAS                 |
|                   |                                                                                                                           |                             | NEGLIGENCIA Y/O DESCUIDO                                                              |                                     |
|                   |                                                                                                                           |                             | INTERESES PERSONALES                                                                  |                                     |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

**TABLA N° 2**  
**DE IDENTIFICACION DE RIESGOS**

**Actividad 2:**

- Enviar las órdenes de pedidos a Guayaquil vía fax para se aprobados por crédito.

| RIESGO            | DESCRIPCIÓN                                                                                                                         | AGENTE GENERADOR        | CAUSA                                                          | EFEECTO                                                                     |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| OMISION           | POSIBILIDAD DE QUE LOS VENDEDORES NO VERIFIQUEN LA RECEPCION DE LOS PEDIDOS Y POR ENDE NO SE COMPRUEBA LA LEGIBILIDAD DE LOS MISMOS | VENDEDORES              | NEGLIGENCIA Y/O DESCUIDO                                       | PERDIDA DE MERCADO<br>PERDIDA DE IMAGEN DE LA EMPRESA<br>PERDIDAD ECONOMICA |
|                   |                                                                                                                                     |                         | FALTA DE PREVENCION Y/O CUIDADO                                |                                                                             |
|                   |                                                                                                                                     |                         | FALTA DE ESTANDARIZACION DEL PROCESO                           |                                                                             |
|                   |                                                                                                                                     |                         | FALTA DE COORDINACION DE QUIENES DESARROLLAN EL PROCESO        |                                                                             |
|                   |                                                                                                                                     | PERSONAL DE FACTURACION | FALTA DE DISPONIBILIDAD DEL PERSONAL PARA GESTIONAR EL PROCESO |                                                                             |
|                   |                                                                                                                                     |                         | NEGLIGENCIA Y/O DESCUIDO                                       |                                                                             |
|                   |                                                                                                                                     |                         | FALLAS EN LAS ACTIVIDADES DE REVISION                          |                                                                             |
|                   |                                                                                                                                     |                         | CARENCIA DE CONFIABILIDAD EN LA INFORMACION                    |                                                                             |
| RIESGO DE CREDITO | POSIBILIDAD DE QUE LOS CLIENTES FALLEN EN SUS OBLIGACIONES DE PAGO O QUE LOS VENDEDORES NO COBREN A TIEMPO LA CARTERA VENCIDA       | CLIENTES                | FALTA DE COMPROMISO                                            | INTERRUPCION DE LA COMERCIALIZACION                                         |
|                   |                                                                                                                                     |                         | FALTA DE DEMANDA DEL MERCADO                                   |                                                                             |
|                   |                                                                                                                                     | VENDEDORES              | FALTA DE PREVENCION Y/O CUIDADO                                |                                                                             |
|                   |                                                                                                                                     |                         | NEGLIGENCIA Y/O DESCUIDO                                       |                                                                             |
|                   |                                                                                                                                     |                         | FALTA DE COMPROMISO CON LA EMPRESA                             |                                                                             |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

**TABLA N° 3**  
**DE IDENTIFICACION DE RIESGOS**

**Actividad 3:**

- Facturación de pedidos.

| RIESGO             | DESCRIPCIÓN                                                                                                              | AGENTE GENERADOR   | CAUSA                                                           | EFFECTO                                                                |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| FALLAS DE SOFTWARE | POSIBILIDAD DE DEFECTOS EN EL SISTEMA EN EL PROCESO DE FACTURACION                                                       | SOFTWARE           | DESACTUALIZACION TECNOLÓGICA                                    | PERDIDA DE MERCADO                                                     |
|                    |                                                                                                                          |                    | CARENCIA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO                            |                                                                        |
|                    |                                                                                                                          |                    | OBSOLECENCIA DE EQUIPOS                                         |                                                                        |
|                    |                                                                                                                          | JEFE DE SISTEMAS   | FALTA DE COMUNICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS                     | PERDIDA ECONOMICA                                                      |
|                    |                                                                                                                          |                    | NEGLIGENCIA Y/O DESCUIDO                                        |                                                                        |
|                    |                                                                                                                          |                    | CARENCIA DE PERFILES DE CARGO                                   |                                                                        |
| INEXACTITUD        | POSIBILIDAD DE FALLAS EN EL STOCK EN LOS INVENTARIOS                                                                     | PERSONAL DE BODEGA | NEGLIGENCIA Y/O DESCUIDO                                        | INTERRUPCION DE LA COMERCIALIZACION<br>PERDIDA DE IMAGEN DE LA EMPRESA |
|                    |                                                                                                                          |                    | CARENCIA DE RECURSOS HUMANOS PARA DESARROLLAR LA ACTIVIDAD      |                                                                        |
|                    |                                                                                                                          |                    | FALTA DE CLARIDAD EN LA ASIGNACION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES |                                                                        |
|                    |                                                                                                                          |                    | INADECUADA ORGANIZACIÓN DE PRIORIDADES                          |                                                                        |
|                    |                                                                                                                          | FACTURACION        | FALTA DE PREVENCIÓN Y CUIDADO                                   |                                                                        |
|                    |                                                                                                                          |                    | FALTA DE ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO                            |                                                                        |
| INCUMPLIMIENTO     | PROBABILIDAD QUE EL PERSONAL DE FACTURACION OMITA O EXTRAVÍE LAS ORDENES DE PEDIDOS REALIZADOS POR EL PERSONAL DE VENTAS | FACTURACION        | FALTA DE EXPERIENCIA Y AGILIDAD EN EL TRABAJO                   | PERDIDA DE MERCADO<br>PERDIDAS ECONOMICAS                              |
|                    |                                                                                                                          |                    | FALTA DE COMPROMISO                                             |                                                                        |
|                    |                                                                                                                          |                    | FALTA DE COMUNICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS                     |                                                                        |
|                    |                                                                                                                          |                    | FALTA DE SUPERVISON                                             |                                                                        |
|                    |                                                                                                                          |                    | DESCUIDO                                                        |                                                                        |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

**TABLA N° 4**  
**DE IDENTIFICACION DE RIESGOS**

**Actividad 4:**

- Traslado desde las bodegas de la ciudad de Guayaquil hacia la ciudad de Cuenca.

| RIESGO     | DESCRIPCIÓN                                                                                                            | AGENTE GENERADOR   | CAUSA                                                            | EFEECTO                        |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| DEMORA     | POSIBILIDAD DE QUE EXISTA RETRASOS EN LOS DESPACHOS DE LAS BODEGAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL DEBIDO A DISTINTAS CAUSAS | PERSONAL DE BODEGA | FALTA DE CAPACITACION SOBRE LOS PROCESOS                         | PERDIDA DE MERCADO             |
|            |                                                                                                                        |                    | INEXPERIENCIA                                                    |                                |
|            |                                                                                                                        |                    | FALTA DE SUPERVISIÓN                                             |                                |
|            |                                                                                                                        |                    | FALTA DE INDUCCION Y/O ENTRENAMIENTO                             | DETERIORO DE IMAGEN            |
|            |                                                                                                                        |                    | EXCESO DE TRABAJO                                                |                                |
|            |                                                                                                                        |                    | INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO                       |                                |
|            |                                                                                                                        | TRANSPORTISTAS     | FALTA DE PRECISION EN LA INFORMACION                             | PERDIDAS ECONOMICAS            |
|            |                                                                                                                        |                    | FALTA DE CAPACITACION SOBRE LOS PROCESOS                         |                                |
|            |                                                                                                                        |                    | FALTA DE PLANIFICACION                                           |                                |
| HURTO      | POSIBILIDAD DE QUE EXISTA FUGAS DE INVENTARIOS                                                                         | PERSONAL DE BODEGA | CARENCIA DE PERFILES PARA EL CARGO                               | PERDIDAS DE INFORMACION EXACTA |
|            |                                                                                                                        |                    | FALTA DE SUPERVISIÓN Y ACTIVIDADES DE REVISION                   |                                |
|            |                                                                                                                        |                    | FALTA DE CLARIDAD EN LA ASIGANACION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES |                                |
|            |                                                                                                                        |                    | CARENCIA DE UNA CULTURA ETICA Y SOCIAL BIEN IMPLEMENTADA         | PERDIDAS ECONOMICAS            |
|            |                                                                                                                        |                    | FALTA DE COMPROMISO CON LA EMPRESA                               |                                |
|            |                                                                                                                        |                    | INADECUADA PLANEACION DE TAREAS O ACTIVIDADES                    |                                |
| ACCIDENTES | POSIBILIDAD DE FALLAS MECANICAS DEL VEHICULO DE REPARTO AL ENTREGAR EL PRODUCTO                                        | TRANSPORTISTAS     | CARENCIA DE HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR LA ACTIVIDAD           | LESIONES HUMANAS               |
|            |                                                                                                                        |                    | FALTA DE MEDIDAS DE SEGURIDAD                                    | AFECTACION DEL SERVICIO        |
|            |                                                                                                                        |                    | FALTA DE CAPACITACION                                            |                                |
|            |                                                                                                                        |                    | DESCUIDO                                                         | PERDIDAS ECONOMICAS            |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

**TABLA N° 4**  
**DE IDENTIFICACION DE RIESGOS**  
**(Continuación de la tabla anterior)**

**Actividad 4:**

- Traslado desde las bodegas de la ciudad de Guayaquil hacia la ciudad de Cuenca.

| RIESGO    | DESCRIPCIÓN                                                                                                 | AGENTE GENERADOR        | CAUSA                                                           | EFEECTO                        |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| ROBO      | POSIBILIDAD DE QUE EL CAMION DE REPARTO SUFRA ROBOS O SEA ASALTADO EN EL TRAYECTO HACIA LA CIUDAD DE CUENCA | ENTORNO                 | FALTA DE FUENTES DE TRABAJO                                     | INTERRUPCION DE LA NEGOCIACION |
|           |                                                                                                             |                         | CRISIS ECONOMICA                                                |                                |
|           |                                                                                                             |                         | INCREMENTO DE LA DELINCUENCIA                                   |                                |
|           |                                                                                                             | TRANSPORTISTAS          | FALTA DE COMPROMISO                                             | INTERRUPCION DE LA OPERACIÓN   |
|           |                                                                                                             |                         | EXCESO DE CONFIANZA                                             |                                |
|           |                                                                                                             |                         | FALTA DE APOYO A NIVEL DIRECTIVO                                |                                |
|           |                                                                                                             | PERSONAL ADMINISTRATIVO | DESCONFIANZA CON EL EQUIPO DE TRABAJO                           | PERDIDAS ECONOMICAS            |
|           |                                                                                                             |                         | FALTA DE COORDINACION DE LOS PROCESOS                           |                                |
|           |                                                                                                             |                         | BAJA TOLERANCIA HACIA LOS RIESGOS                               |                                |
| DETERIORO | POSIBILIDAD DE QUE LOS PRODUCTOS LLEGUEN EN MAL ESTADO                                                      | TRANSPORTISTAS          | FALTA DE ENTRENAMIENTO                                          | PERDIDAS DE IMAGEN             |
|           |                                                                                                             |                         | FALTA DE EXPERIENCIA                                            |                                |
|           |                                                                                                             |                         | FALTA DE ESTANDARIZACION DEL PROCESO                            | PERDIDAS DE MERCADO            |
|           |                                                                                                             |                         | FALTA DE SUPERVISIÓN                                            |                                |
|           |                                                                                                             |                         | DESCUIDO                                                        | PERDIDAS ECONOMICAS            |
|           |                                                                                                             | PERSONAL DE BODEGA      | FALTA DE COMUNICACIÓN                                           |                                |
|           |                                                                                                             |                         | FALTA DE PLANIFICACION                                          |                                |
|           |                                                                                                             |                         | FALTA DE CLARIDAD EN LA ASIGNACION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES |                                |
|           |                                                                                                             |                         | DEFICIENCIA EN LAS CONDICIONES DE ENTREGA DE LOS INSUMOS        |                                |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

**TABLA N° 5**  
**DE IDENTIFICACION DE RIESGOS**

**Actividad 5:**

- Descarga de la mercadería en la bodega de la agencia Cuenca y despacho de pedidos.

| RIESGO                    | DESCRIPCIÓN                                                                                                     | AGENTE GENERADOR                        | CAUSA                                                                          | EFEECTO                             |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| INCONSISTENCIAS           | POSIBILIDAD DE QUE EXISTAN FALTANTES DE MERCADERIA PROVINIENTES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL A LA CIUDAD DE CUENCA | TRANSPORTISTA                           | FALTA DE REVISION DE LA MERCADERIA                                             | PERDIDA ECONOMICA                   |
|                           |                                                                                                                 | PERSONAL DE BODEGA DE LA AGENCIA CUENCA | FALLA EN LAS ACTIVIDADES DE REVISION Y SUPERVISION                             | INTERRUPCION DE LA COMERCIALIZACION |
|                           |                                                                                                                 |                                         | FALLAS EN LA COMUNICACIÓN                                                      |                                     |
|                           |                                                                                                                 |                                         | FALTA DE COORDINACIÓN CON EL PERSONAL DE BODEGA MATRIZ                         |                                     |
| DEMORA                    | POSIBILIDAD QUE EXISTA RETRASOS EN LA REPARTICION DE LA MERCADERIA A LOS CLIENTES                               | PERSONAL DE BODEGA                      | NEGLIGENCIA Y/O DESCUIDO EN EL CARGUE DE LOS CAMIONES                          | PERDIDA DE MERCADO                  |
|                           |                                                                                                                 |                                         | FALTA DE PLANIFICACION DE ACTIVIDADES O TAREAS                                 |                                     |
|                           |                                                                                                                 |                                         | FALTA DE COORDINACIÓN CON EL PROCESO DE FACTURACION                            |                                     |
|                           |                                                                                                                 | TRANSPORTISTA                           | FALTA DE SUPERVICION                                                           | PERDIDA DE IMAGEN DE LA EMPRESA     |
|                           |                                                                                                                 |                                         | FALTA DE EXPERIENCIA Y AGILIDAD EN EL TRABAJO                                  | PERDIDAS ECONOMICAS                 |
|                           |                                                                                                                 |                                         | FALLAS EN LAS ACTIVIDADES DE REVISION DEL CAMION                               |                                     |
| RIESGO DE MERCADO         | POSIBILIDAD DE QUE EXISTA PERDIDA DE CLIENTES DEBIDO AL MALTRATO POR PARTE DEL PERSONAL DE DESPACHO             | PERSONAL DE DESPACHO                    | ASALTO                                                                         |                                     |
|                           |                                                                                                                 |                                         | FALTA DE CAPACITACION SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS A SEGUIR                        | PERDIDA DE IMAGEN EMPRESARIAL       |
|                           |                                                                                                                 |                                         | CARENCIA DE VALORES ETICOS                                                     |                                     |
|                           |                                                                                                                 |                                         | FALTA DE CONCIENCIA DEL PERSONAL SOBRE LA IMPORTANCIA DE BUEN TRATO AL CLIENTE |                                     |
|                           |                                                                                                                 |                                         | FALTA DE SUPERVICION                                                           | PERDIDA DE MERCADO                  |
|                           |                                                                                                                 |                                         | NEGLIGENCIA Y/O DESCUIDO                                                       | PERDIDAS ECONOMICAS                 |
|                           |                                                                                                                 |                                         | INTERESES PERSONALES                                                           |                                     |
| FALLAS EN LA COMUNICACIÓN | POSIBILIDAD DE QUE NO SE COMUNIQUE LAS DEVOLUCIONES REALIZADAS                                                  | CLIENTES                                | FALTA DE DOCUMENTOS DE SOPORTE                                                 | PERDIDA DE IMAGEN EMPRESARIAL       |
|                           |                                                                                                                 | PERSONAL DE BODEGA                      | NEGLIGENCIA Y/O DESCUIDO                                                       |                                     |
|                           |                                                                                                                 |                                         | INTERESES PERSONALES                                                           |                                     |
|                           |                                                                                                                 |                                         | EVASION DE RESPONSABILIDADES                                                   | PERDIDAS ECONOMICAS                 |
|                           |                                                                                                                 | VENEDORES                               | FALTA DE INICIATIVA, PREVNCION Y CUIDADO                                       |                                     |
|                           |                                                                                                                 |                                         | FALTA DE AGILIDAD EN SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS                                  |                                     |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

**TABLA N° 6**  
**DE IDENTIFICACION DE RIESGOS**

**Actividad 6:**

- Cobro de cartera por parte de los vendedores.

| RIESGO     | DESCRIPCIÓN                                                                                   | AGENTE GENERADOR   | CAUSA                                                             | EFFECTO                                                                      |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| HURTO      | POSIBILIDAD QUE EXISTA APROPIACION DE DINERO DE LA COBRANZA POR PARTE DEL PERSONAL DE VENTAS  | VENDEDORES         | FALTA DE ACTIVIDADES DE SENSIBILIZACION                           | PERDIDA DE MERCADO<br>PERDIDA DE IMAGEN DE LA EMPRESA<br>PERDIDAS ECONOMICAS |
|            |                                                                                               |                    | INTERESES PERSONALES                                              |                                                                              |
|            |                                                                                               |                    | FALLAS EN LAS ACTIVIDADES DE REVISION                             |                                                                              |
|            |                                                                                               |                    | FALTA DE UNA CULTURA ETICA Y SOCIAL BIEN IMPLEMENTADA             |                                                                              |
|            |                                                                                               |                    | FALTA DE DELEGACION DE RESPONSABILIDADES EN LA TOMA DE DECISIONES |                                                                              |
|            |                                                                                               |                    | FALTA DE SUPERVICION                                              |                                                                              |
|            |                                                                                               | CLIENTES           | FALLAS EN LA COMUNICACIÓN                                         |                                                                              |
|            |                                                                                               |                    | FALTA DE COORDINACION DE LOS PROCESOS                             |                                                                              |
| AUSENTISMO | POSIBILIDAD DE QUE EL CLIENTE NO SE ENCUENTRE O QUE EL AGENTE VENDEDOR NO LO VISITE           | CLIENTE            | FALTA DE COORDINACION Y COMPROMISO                                | PERDIDA DE MERCADO<br>PERDIDA DE IMAGEN DE LA EMPRESA<br>PERDIDAS ECONOMICAS |
|            |                                                                                               |                    | FALLAS EN LA COMUNICACIÓN                                         |                                                                              |
|            |                                                                                               |                    | FALTA DE PLANIFICACION DE ACTIVIDADES O TAREAS                    |                                                                              |
|            |                                                                                               |                    | CARENCIA DE CONFIABILIDAD EN LA INFORMACION                       |                                                                              |
|            |                                                                                               | VENDEDORES         | FALTA DE SUPERVICION                                              |                                                                              |
|            |                                                                                               |                    | FALTA DE EXPERIENCIA Y AGILIDAD EN EL TRABAJO                     |                                                                              |
|            |                                                                                               |                    | NEGLIGENCIA Y/O DESCUIDO                                          |                                                                              |
|            |                                                                                               |                    | INADECUADA ORGANIZACIÓN DE PRIORIDADES                            |                                                                              |
| OMISION    | POSIBILIDAD DE QUE EL PERSONAL DE VENTAS NO CUMPLA CON LA RESPONSABILIDAD DE COBRO DE CARTERA | PERSONAL DE VENTAS | FALTA DE CONCIENTIZACION DE LOS DIRECTIVOS AL PERSONAL DE VENTAS  | PERDIDA DE MERCADO<br>PERDIDAS ECONOMICAS                                    |
|            |                                                                                               |                    | CARENCIA DE VALORES ETICOS                                        |                                                                              |
|            |                                                                                               |                    | EXCESO DE CONFIANZA CON LOS DIRECTIVOS                            |                                                                              |
|            |                                                                                               |                    | FALTA DE SUPERVISION                                              |                                                                              |
|            |                                                                                               |                    | NEGLIGENCIA Y/O DESCUIDO                                          |                                                                              |
|            |                                                                                               |                    | INTERESES PERSONALES                                              |                                                                              |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

### 3.2 CALIFICACION DE RIESGOS

Una vez identificado los riesgos, implicado en el proceso de comercialización, procedemos a ponderar cada uno de ellos para determinar su gravedad, en la empresa. Se tomará en cuenta dos variables para su calificación: frecuencia e impacto en base a cuatro niveles cada uno de acuerdo a las características de nuestro proceso de comercialización así:

#### 3.2.1 Frecuencia

Para calificar la frecuencia elaboramos una tabla en donde se asigna un nombre, un valor y una descripción (significado del porqué su nombre), los cuales se incrementan dando un valor mayor a cada nivel subsiguiente de la tabla, es decir, un peso más representativo del riesgo en el proceso cuándo se materializa. Mientras exista la posibilidad de que el riesgo se presente con mayor frecuencia, mayor será el valor de su calificación.

**TABLA N° 7**  
**DE CALIFICACION DE LA FRECUENCIA**

| Valor | Frecuencia | Descripción                     |
|-------|------------|---------------------------------|
| 1     | Baja       | Una vez cada semestre           |
| 2     | Media      | Entre una y 6 veces al semestre |
| 3     | Alta       | Entre 6 y 15 veces al semestre  |
| 4     | Muy Alta   | Más de 15 veces al semestre     |

FUENTE: RUBI CONSUELO QUIJANO (ADMINISTRACION DE RIESGOS)

ELABORADO POR: MQ Y EM

### 3.2.3 Impacto

El impacto se presenta en nuestra empresa como la materialización de los riesgos identificados, en donde estos pueden ser económicos operacionales o de cumplimiento de objetivos, para una mejor ilustración a continuación presentamos la tabla en la cuál se basa la calificación aplicada a la empresa Mercantil Garzozi & Garbu, en dónde encontraremos cuatro niveles de impacto, dependiendo de la característica del riesgo que tiene la empresa y la afectación que ocasionara en cada actividad de la comercialización, su repercusión en cuánto a servicio, imagen y pérdida económica

Mercantil Garzozi & Garbu, maneja un presupuesto de ventas para la zona del austro de 80.000,00 (ochenta mil dólares), aproximadamente, con un universo que consta alrededor de 390 clientes entre ellos autoservicios, mayoristas, distribuidores y cobertura (clientes minoristas incluido tiendas) abarcando un 40% de mercado esta zona, por lo que nuestro nivel de impacto consta en el rango de la siguiente tabla.

**TABLA N° 8**  
**DE CALIFICACION DEL IMPACTO**

| Valor | Impacto      | Afectación del servicio             | Perdida de la imagen                         | Perdidas Económicas                         |
|-------|--------------|-------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 5     | Leve         | Interrupción del servicio por 1 día | Problemas solo de conocimiento en la empresa | Pérdidas hasta de 3.000                     |
| 10    | Moderado     | Interrupción por 15 días.           | Solo de conocimiento de un cliente           | Pérdidas mayores a 3.000 y menores a 8.000  |
| 20    | Severo       | Interrupción por 45 días            | De conocimiento de un sector de la cuidad    | Pérdidas mayores a 8.000 y menores a 20.000 |
| 40    | Catastrófico | Interrupción por mas de 2 meses     | De conocimiento de toda la zona del Austro   | Pérdidas de más de 20.000                   |

### 3.3 EVALUACION DE RIESGOS

Una vez identificados los riesgos y establecidos los parámetros para calificar las variables se procede a evaluarlos de acuerdo a su gravedad, para ello se clasifica en cuatro grupos de acuerdo a su calificación:

**TABLA N° 9**  
**PARAMETROS PARA CALIFICAR LAS VARIABLES**

| Calificación del riesgo | Evaluación  | Evaluación                                                               |
|-------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 5                       | Aceptable   | No representa peligro y no requiere medidas de tratamiento a corto plazo |
| 10,15,20                | Tolerable   | Medidas de tratamiento a largo plazo                                     |
| 30,40,60                | Grave       | Medidas de tratamiento a corto plazo                                     |
| 80,120,160              | Inaceptable | Representa un grave peligro, requiere medidas de tratamiento inmediatas  |

FUENTE: RUBI CONSUELO QUIJANO (ADMINISTRACION DE RIESGOS)

ELABORADO POR: MQ Y EM

En donde se identifican las siguientes zonas de riesgo tales como: A aceptable, B tolerable, C grave y D inaceptable, para ello se utiliza una matriz en la cuál contiene las escalas y calificación de impacto y frecuencia así:

**TABLA N°10**  
**MATRIZ DE EVALUACION DE RIESGOS**

| <b>FRECUE<br/>NCIA</b> | <b>Valor</b>        |                                        |                                     |                                       |                                        |
|------------------------|---------------------|----------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>Muy Alta</b>        | <b>4</b>            | <b>20</b><br>Zona de<br>Tolerable<br>B | <b>40</b><br>Zona Grave<br>C        | <b>80</b><br>Zona<br>Inaceptable<br>D | <b>160</b><br>Zona<br>Inaceptable<br>D |
| <b>Alta</b>            | <b>3</b>            | <b>15</b><br>Zona<br>Tolerable<br>B    | <b>30</b><br>Zona Grave<br>C        | <b>60</b><br>Zona Grave<br>C          | <b>120</b><br>Zona<br>Inaceptable<br>D |
| <b>Media</b>           | <b>2</b>            | <b>10</b><br>Zona<br>Tolerable<br>B    | <b>20</b><br>Zona<br>Tolerable<br>B | <b>40</b><br>Zona Grave<br>C          | <b>80</b><br>Zona<br>Inaceptable<br>D  |
| <b>Baja</b>            | <b>1</b>            | <b>5</b><br>Zona<br>Aceptable<br>A     | <b>10</b><br>Zona<br>Tolerable<br>B | <b>20</b><br>Zona<br>Tolerable<br>B   | <b>40</b><br>Zona Grave<br>C           |
|                        | <b>IMPAC<br/>TO</b> | <b>Leve</b>                            | <b>Moderado</b>                     | <b>Severo</b>                         | <b>Catastrófico</b>                    |
|                        | <b>Valor</b>        | <b>5</b>                               | <b>10</b>                           | <b>20</b>                             | <b>40</b>                              |

FUENTE: RUBI CONSUELO QUIJANO (ADMINISTRACION DE RIESGOS)

ELABORADO POR: MQ Y EM

En las filas se ubican los niveles calificación de frecuencia y en las columnas los niveles de impacto, la cuáles se multiplican entre si (frecuencia del riego vs impacto en la actividad) para luego asignar letras a cada intervalo, en dónde cada escala representa un nivel de impacto distinto en el proceso de comercialización, por ende una calificación de 5 ubicada en una zona marcada con la letra A= aceptable, no representa peligro para la organización pues su ocurrencia es baja y no requiere de tratamiento a corto plazo, mientras que en el otro extremo si el riesgo obtiene una calificación de 160 y se ubica en la zona marcada con la letra D, la situación para la empresa es catastrófica, por lo que representa un grave peligro debido a que su frecuencia es muy alta y las medidas de tratamiento deben ser inmediatas.

Para evaluar el riesgo en el proceso de comercialización de la empresa Mercantil Garzozi & Garbu se procede a ponderar cada uno de los eventos que afectan al cumplimiento de los objetivos de las actividades, es decir, multiplicar la frecuencia con que este se presenta en la organización por el impacto que producirá al mismo; mediante esta calificación establecer el grado de afectación que tendrá el riesgo en cada actividad para establecer los controles a efectuarse.

De esta manera procedemos a calificar cada actividad que interviene en el proceso de comercialización, para luego establecer la gravedad de los riesgos en cada proceso, en donde se buscara la actividad mas riesgosa de la comercialización de la empresa para la zona del Austro.

**TABLA N° 11**  
**DE CALIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS**

**Actividad 1:**

- Visita a clientes, revisión de inventarios y toma de pedidos.

| RIESGO            | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACIÓN | EVALUACIÓN  |
|-------------------|------------|---------|--------------|-------------|
| RIESGO DE MERCADO | 3          | 30      | 90           | INACEPTABLE |
| INFLUENCIAS       | 1          | 10      | 10           | TOLERABLE   |
| ERROR             | 3          | 20      | 60           | GRAVE       |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

En esta tabla se observa los distintos riesgos que se producen cuando el agente de ventas toma pedidos en la rutas asignadas por la empresa, en donde se observa las **influencias o preferencias** de clientes hacia ciertos miembros de la empresa debido a beneficios adicionales que estos le puedan brindar constituyendo un nivel tolerable de riesgo; el riesgo de **error** que tienen los representantes de ventas es evaluado como grave ya que su ocurrencia desencadena problemas en la comercialización debido a que este se presenta con regularidad en la empresa. Sin embargo sobresale el **riesgo de mercado**, pues contiene implícitamente la falta de competitividad de la empresa en cuanto a los productos que comercializa para afrontar a los diferentes competidores, perdiendo cada vez presencia en el mercado.

**TABLA N° 12**  
**DE CALIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS**

**Actividad 2:**

- Enviar las órdenes de pedidos a Guayaquil vía fax para se aprobados por crédito.

| RIESGO            | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACIÓN | EVALUACIÓN |
|-------------------|------------|---------|--------------|------------|
| OMISION           | 2          | 20      | 40           | GRAVE      |
| RIESGO DE CREDITO | 3          | 20      | 60           | GRAVE      |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

En esta actividad de enviar las ordenes de pedidos vía a fax existen dos riesgos principales, los cuáles son: la **omisión** que se produce cuándo el personal encargado de constatar la recepción de pedidos no cumple con su labor, afectando la comercialización de la empresa produciendo un daño económico a la misma, de igual manera el **riesgo de crédito** de la empresa se evalúa como grave ya que existe una alta probabilidad de que los clientes incumplan con los plazos de pago previstos o que los agentes de ventas no realicen la gestión de cobro de facturas ocasionando que sus nuevas solicitudes de mercadería sean rechazadas, interrumpiendo el ciclo de comercialización de la empresa.

**TABLA N° 13**  
**DE CALIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS**

**Actividad 3:**

- Facturación de pedidos.

| RIESGO                | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACIÓN | EVALUACIÓN |
|-----------------------|------------|---------|--------------|------------|
| FALLAS EN EL SOFTWARE | 1          | 20      | 20           | TOLERABLE  |
| INEXACTITUD           | 1          | 10      | 10           | TOLERABLE  |
| INCUMPLIMIENTO        | 2          | 20      | 40           | GRAVE      |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

En el proceso de facturación de pedidos, los riesgos implicados tales como las fallas de software y la inexactitud son tolerables, debido a su baja frecuencia y su posibilidad que ocurra es escasa en la empresa, sin embargo el incumplimiento del personal encargado de facturación, obtiene una evaluación grave, pues su frecuencia e impacto son altos, y se debe tener presente que si un cliente solicita mercadería la requiere a la mayor brevedad posible.

**TABLA N° 14**  
**DE CALIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS**

**Actividad 4:**

- Traslado desde las bodegas de la ciudad de Guayaquil hacia la ciudad de Cuenca

| RIESGO     | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACIÓN | EVALUACIÓN  |
|------------|------------|---------|--------------|-------------|
| DEMORA     | 3          | 30      | 90           | INACEPTABLE |
| HURTO      | 1          | 10      | 10           | TOLERABLE   |
| ACCIDENTES | 1          | 20      | 20           | TOLERABLE   |
| ROBO       | 1          | 20      | 20           | TOLERABLE   |
| DETERIORO  | 3          | 20      | 60           | GRAVE       |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

Esta actividad constituye el punto de partida para que el sistema de comercialización sea exitoso en la ciudad de Cuenca, vemos que entre otros riesgos el hurto, robo y accidentes, son tolerables debido a su baja frecuencia, pero centramos nuestra atención en la demora pues su evaluación es inaceptable ya que en la bodega de la matriz existe un desorden y falta de organización en cuanto a prioridades de actividades, produciendo entre otras cosas que la mercadería llegue en mal estado, produciendo una mala imagen de la empresa a mas de perdidas económicas debido a demoras en la comercialización.

**TABLA N°15**  
**DE CALIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS**

**Actividad 5:**

- Descarga de la mercadería en la bodega de la agencia Cuenca y despacho de pedidos.

| RIESGO                    | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACIÓN | EVALUACIÓN |
|---------------------------|------------|---------|--------------|------------|
| INCONSISTENCIAS           | 2          | 5       | 10           | TOLERABLE  |
| DEMORA                    | 2          | 10      | 20           | TOLERABLE  |
| RIESGO DE MERCADO         | 1          | 20      | 20           | TOLERABLE  |
| FALLAS EN LA COMUNICACIÓN | 3          | 20      | 60           | GRAVE      |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

En esta actividad la inconsistencia, demora y pérdida de mercado son tolerables debido a que las disputas entre el transportista y el personal de bodega no tienen mayor impacto en la empresa, además el personal de la bodega de paso es más eficiente al embarcar la mercadería en el camión y el personal de despacho es más consiente del trato que debe darse al cliente. Mientras que el riesgo más relevante en este proceso es la **falla de comunicación** existente, pues hay mercadería que no es entregada así como devoluciones que muchas veces no son notificadas dando como resultado inconsistencias en cuanto a datos de comercialización por documentos respectivos no emitidos.

**TABLA N° 16**  
**DE CALIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS**

**Actividad 6:**

- Cobro de cartera por parte de los vendedores.

| RIESGO     | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACIÓN | EVALUACIÓN |
|------------|------------|---------|--------------|------------|
| HURTO      | 1          | 20      | 20           | TOLERABLE  |
| AUSENTISMO | 3          | 20      | 60           | GRAVE      |
| OMISION    | 3          | 20      | 60           | GRAVE      |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

Al analizar esta actividad en la empresa Garzozi Garbu, observamos que se presenta el riesgo de hurto el mismo que por no presentarse de forma regular debido al control de la empresa a los empleados, su evaluación es tolerable; cosa que no ocurre con el ausentismo y la omisión pues su evaluación resultó grave, ya que una de las principales políticas del departamento de crédito de la oficina matriz es que cualquier pedido que provenga de un cliente cuya deuda sobrepase los 60 días será negada su aprobación.

### 3.4 MEDIDAS DE TRATAMIENTO

Una vez evaluada cada una de las actividades se define las diferentes soluciones para cada uno de los riesgos dependiendo de su calificación y su representatividad en la empresa Mercantil Garzozi y Garbu, para esto se utiliza la matriz de respuesta ante los

riesgos, en donde cada celda de la matriz representa una respuesta de medidas de tratamiento las cuales pueden ser:

**TABLA N° 17**

**MATRIZ DE RESPUESTA ANTE LOS RIESGOS**

| <b>FRECUE<br/>NCIA</b> | <b>Valor</b>        |                                                             |                                                          |                                                            |                                                             |
|------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>Muy Alta</b>        | <b>4</b>            | <b>20</b><br><b>Zona de</b><br><b>Tolerable</b><br><b>B</b> | <b>40</b><br><b>Zona Grave</b><br><b>C</b>               | <b>80</b><br><b>Zona</b><br><b>Inaceptable</b><br><b>D</b> | <b>160</b><br><b>Zona</b><br><b>Inaceptable</b><br><b>D</b> |
| <b>Alta</b>            | <b>3</b>            | <b>15</b><br><b>Zona</b><br><b>Tolerable</b><br><b>B</b>    | <b>30</b><br><b>Zona Grave</b><br><b>C</b>               | <b>60</b><br><b>Zona Grave</b><br><b>C</b>                 | <b>120</b><br><b>Zona</b><br><b>Inaceptable</b><br><b>D</b> |
| <b>Media</b>           | <b>2</b>            | <b>10</b><br><b>Zona</b><br><b>Tolerable</b><br><b>B</b>    | <b>20</b><br><b>Zona</b><br><b>Tolerable</b><br><b>B</b> | <b>40</b><br><b>Zona Grave</b><br><b>C</b>                 | <b>80</b><br><b>Zona</b><br><b>Inaceptable</b><br><b>D</b>  |
| <b>Baja</b>            | <b>1</b>            | <b>5</b><br><b>Zona</b><br><b>Aceptable</b><br><b>A</b>     | <b>10</b><br><b>Zona</b><br><b>Tolerable</b><br><b>B</b> | <b>20</b><br><b>Zona</b><br><b>Tolerable</b><br><b>B</b>   | <b>40</b><br><b>Zona Grave</b><br><b>C</b>                  |
|                        | <b>IMPAC<br/>TO</b> | <b>Leve</b>                                                 | <b>Moderado</b>                                          | <b>Severo</b>                                              | <b>Catastrófico</b>                                         |
|                        | <b>Valor</b>        | <b>5</b>                                                    | <b>10</b>                                                | <b>20</b>                                                  | <b>40</b>                                                   |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

En dónde las siglas significan:

A - aceptar el riesgo.

Pv – prevenir el riesgo.

T - transferirlo a un tercero.

R - retener las pérdidas.

E - eliminar la actividad que lo genera.

Pt - proteger la entidad en caso de su ocurrencia.

En esta matriz se pretende dar una descripción superficial de cada una de las medidas a tratar dependiendo de su calificación, en donde la zona de Aceptabilidad marcada con color verde indica que se puede asumir el riesgo, mientras que la zona de riesgo inaceptable (color rojo) se da dónde el riesgo es catastrófico y puede ocurrir que la actividad que lo genera sea eliminada o invertir en un control más eficiente; además, se sugiere prevenir, transferir o retener el riesgo cuándo el impacto es moderado o grave y cuándo la pérdida es leve o tolerante.

Todas las celdas de este cuadro contienen una propuesta de medidas de tratamiento de acuerdo con la calificación y evaluación de las actividades de los procesos anteriores de forma simplificada, en dónde no siempre se podrá utilizar esta tabla para un tratamiento óptimo porque dependerá de las características de esta empresa, ya sea en su componente interno o externo. Las principales medidas de tratamiento a aplicarse en nuestro trabajo son:

**Aceptar:** Para nuestra empresa aceptar el riesgo significa que no es necesario desarrollar medidas de prevención o protección adicionales, porque su evaluación, da como resultado un riesgo poco representativo al materializarse, generalmente son cubiertas por la empresa y cargadas a los gastos del ejercicio contable correspondientes.

**Prevenir:** Significa trabajar con anticipación a los eventos que pueden suceder y establecer políticas, normas, controles y procedimientos que al ponerlos en practica logran que evento no ocurra o disminuya su impacto y probabilidad, para esto proponemos a la empresa entre otras cosas: inspecciones y pruebas de seguridad, entrenamiento y capacitación, inversión en información y logística, disminución del nivel de exposición a los riegos, mantenimiento preventivo y políticas de seguridad.

**Transferir:** Consiste en involucrar a un tercero para el manejo de actividades que conlleven perdidas económicas para la empresa, quien en algunas ocasiones puede absorber parte de las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia del riego e incluso estos se

responsabilizan de la aplicación de las medidas de control, estos pueden darse a través de: contrato de póliza de seguros y transporte privado para la entrega de mercadería.

**Retener:** Para decidir afrontar las consecuencias de los riesgos mediante la retención este se realiza en forma planeada, previo al diseño de alternativas que faciliten responder ante las posibles pérdidas, a través de la creación de un fondo de imprevistos, de la presupuestación de un gasto para riesgos retenidos, de líneas de crédito preestablecidas, etc.

**Proteger:** 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 generan los riesgos en caso de ocurrencia. Por ejemplo se debe exigir al supervisor de zona que revise los reportes de trabajo de los vendedores de manera diaria así como el reporte de documentos por cobrar.

**Evitar:** Significa eliminar la actividad que genera el riesgo en casos extremos, en los que el beneficio es mayor que su costo y cuando las demás medidas de tratamiento son insuficientes para su manejo, para lo que la probabilidad es alta con un impacto catastrófico; En estos casos aislados se recomienda en cerrar, vender o incumplir contratos o actividades, eliminar o retirar un producto del mercado, sustituir un producto por otro mas rentable, etc.

### **3.5 DISEÑO E IMPLEMENTACION DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO**

Para la implementación de las medidas de tratamiento en el proceso de comercialización de la empresa se debe tomar en cuenta que el método “Risicar” nos trae 2 formas de hacerlo: la primera mediante el “**DISEÑO DE POLITICAS DE ADMINISTRACION DE RIESGOS**” para ello la entidad debe establecer en todo sus procesos lineamientos generales que permitan establecer normas y políticas encaminadas a incorporar una culturización de los riesgos en la empresa, involucrando a toda la organización en la toma de decisiones tanto en planes estratégicos como operacionales, y así asegurar que las acciones a largo plazo de la empresa sean exitosas. Y la segunda mediante el “**DISEÑO DE CONTROLES**” que buscan evaluar los controles existen en el proceso

e implementar unos nuevos para cada riesgo en un a actividad determinada y de esta manera comprobar su efectividad al momento de disminuir la probabilidad y el impacto

En nuestro trabajo para implementar medidas de tratamiento se realizara mediante el segundo método **“Diseño de Controles”**, ya que la investigación esta orientada de forma puntual a mejorar el proceso de comercialización en la ciudad de Cuenca y cuyo objetivo principal del trabajo es el de superar los riesgo presentes en cada actividad, a fin de que la zona sea la mas eficiente y eficaz de toda la empresa.

Previo a la aplicación del método se realiza como estrategia de administración de riesgos una priorización de riesgos y de actividades que conforman el proceso de comercialización, en dónde estos deben ser diseñados e implementados de acuerdo a la calificación de cada riesgo asignando un porcentaje tanto a los riesgos como actividades, pero tomando en cuenta el tipo de actividad ya sea este fundamental o de apoyo hacia otra actividad y el riesgo de acuerdo al grado de peligrosidad en la empresa; en dónde los riesgos inaceptables y graves tendrán una alta dedicación, mientras que los tolerables y aceptables probablemente no necesiten nuevos controles, (Ver tabla de ponderación de riesgos), igualmente las actividades que más influyen en el proceso serán ponderados de acuerdo a su rentabilidad en la comercialización (Ver tabla de ponderación de actividades).

**TABLA N° 18**  
**DE PONDERACION DE RIESGOS**

| ACTIVIDADES         |             |
|---------------------|-------------|
| RIESGOS             | Ponderación |
| RIESGO MERCADO      | 10%         |
| INFLUENCIAS         | 3%          |
| ERROR               | 4%          |
| OMISION             | 6%          |
| R. CREDITO          | 8%          |
| F. SOFTWARE         | 3%          |
| INEXACTITUD         | 5%          |
| INCUMPLIMIENTO      | 7%          |
| DEMORA              | 17%         |
| HURTO               | 3%          |
| ACCIDENTES          | 6%          |
| ROBO                | 2%          |
| DETERIORO           | 3%          |
| INCONSISTENCIAS     | 3%          |
| F. COMUNICACIÓN     | 10%         |
| AUSENTISMO          | 2%          |
| TOTALES ACTIVIDADES |             |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

**TABLA N° 19**  
**DE PONDERACION DE ACTIVIDADES**

| PONDERACION DE ACTIVIDADES DE COMERCIALIZACIÓN                                |             |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| ACTIVIDADES                                                                   | PONDERACION |
| • VISITA A CLIENTES, REVISIÓN DE INVENTARIOS Y TOMA DE PEDIDOS.               | 13%         |
| • ENVIO DE PEDIDOS A GUAYAQUIL PARA ANÁLISIS DE CRÉDITOS.                     | 15%         |
| • FACTURACION DE PEDIDOS                                                      | 17%         |
| • ENVÍO DE PRODUCTOS DE LAS BODEGAS DE GUAYAQUIL HACIA LAS BODEGAS DE CUENCA. | 30%         |
| • DESCARGA Y DESPACHO DE PEDIDOS.                                             | 5%          |
| • COBRO DE CARTERA POR PARTE DE LOS VENEDORES.                                | 20%         |
| TOTAL                                                                         | 100%        |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

Con la finalidad de identificar aquellas actividades y eventos que requieran una atención inmediata, se elabora una tabla de priorización de riesgos y actividades mediante la calificación de riesgos identificados en cada actividad, en donde se procede a establecer en qué actividades se puede identificar los riesgos más importantes renombrados por nosotros. En esta tabla se consolida la información para analizarla y realizar ajustes si es necesario, cuyo resultado permite jerarquizar riesgos de acuerdo con su impacto y proponer controles para mitigarlos; esta tabla además jerarquiza actividades de acuerdo a su nivel de riesgo para planear el orden de implementación y desarrollo del proceso de administración de riesgos.

**TABLA N° 20**  
**PONDERACION DE EVALUACION**

| Calificación del riesgo | Evaluación  | Evaluación                                                               |
|-------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 5                       | Aceptable   | No representa peligro y no requiere medidas de tratamiento a corto plazo |
| 10,15,20                | Tolerable   | Medidas de tratamiento a largo plazo                                     |
| 30,40,60                | Grave       | Medidas de tratamiento a corto plazo                                     |
| 80,120,160              | Inaceptable | Representa un grave peligro, requiere medidas de tratamiento inmediatas  |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM



**TABLA N° 21**  
**DE PRIORIZACION DE RIESGOS Y ACTIVIDADES**

| ACTIVIDADES         |         | VISITA CLIENTES, TOMA DE PEDIDOS |    |    |      | ANALISI DE CREDITOS |    |    |     | FACTURACION DE PEDIDOS |    |    |      | ENNVIO PRODUCTOS DESDE MATRIZ 30% |     |    |      | DESPACHO |    |      |      | COBRO CARTERA |    |    |      | TOTALES RIESGOS |
|---------------------|---------|----------------------------------|----|----|------|---------------------|----|----|-----|------------------------|----|----|------|-----------------------------------|-----|----|------|----------|----|------|------|---------------|----|----|------|-----------------|
| RIESGOS             | Pondera | 13%                              |    |    |      | 15%                 |    |    |     | 17%                    |    |    |      | 5%                                |     |    |      | 20%      |    |      |      |               |    |    |      |                 |
|                     |         | F                                | *  | I  | = C  | P                   | F  | *  | I   | = C                    | P  | F  | *    | I                                 | = C | P  | F    | *        | I  | = C  | P    | F             | *  | I  | = C  | P               |
| RIESGO MERCADO      | 10%     | 3                                | 30 | 90 | 1,17 |                     |    |    |     |                        |    |    |      |                                   |     |    | 1    | 20       | 20 | 0,34 |      |               |    |    |      | 1,51            |
| INFLUENCIAS         | 3%      | 1                                | 10 | 10 | 0,04 |                     |    |    |     |                        |    |    |      |                                   |     |    |      |          |    |      |      |               |    |    |      | 0,04            |
| ERROR               | 4%      | 3                                | 20 | 60 | 0,31 |                     |    |    |     |                        |    |    |      |                                   |     |    |      |          |    |      |      |               |    |    |      | 0,31            |
| OMISION             | 6%      |                                  |    |    |      | 2                   | 20 | 40 | 0,4 |                        |    |    |      |                                   |     |    |      |          |    |      |      | 3             | 20 | 60 | 0,72 | 1,08            |
| R. CREDITO          | 8%      |                                  |    |    |      | 3                   | 20 | 60 | 0,7 |                        |    |    |      |                                   |     |    |      |          |    |      |      |               |    |    |      | 0,72            |
| F. SOFTWARE         | 3%      |                                  |    |    |      |                     |    |    |     | 1                      | 20 | 20 | 0,10 |                                   |     |    |      |          |    |      |      |               |    |    |      | 0,10            |
| INEXACTITUD         | 5%      |                                  |    |    |      |                     |    |    |     | 1                      | 10 | 10 | 0,09 |                                   |     |    |      |          |    |      |      |               |    |    |      | 0,09            |
| INCUMPLIMIENTO      | 7%      |                                  |    |    |      |                     |    |    |     | 2                      | 20 | 40 | 0,48 |                                   |     |    |      |          |    |      |      |               |    |    |      | 0,48            |
| DEMORA              | 17%     |                                  |    |    |      |                     |    |    |     |                        |    |    |      | 3                                 | 30  | 90 | 2,60 | 2        | 10 | 20   | 0,58 |               |    |    |      | 3,18            |
| HURTO               | 3%      |                                  |    |    |      |                     |    |    |     |                        |    |    |      | 1                                 | 10  | 10 | 0,05 |          |    |      |      | 1             | 20 | 20 | 0,12 | 0,17            |
| ACCIDENTES          | 6%      |                                  |    |    |      |                     |    |    |     |                        |    |    |      | 1                                 | 20  | 20 | 0,20 |          |    |      |      |               |    |    |      | 0,20            |
| ROBO                | 2%      |                                  |    |    |      |                     |    |    |     |                        |    |    |      | 1                                 | 20  | 20 | 0,07 |          |    |      |      |               |    |    |      | 0,07            |
| DETERIORO           | 3%      |                                  |    |    |      |                     |    |    |     |                        |    |    |      | 3                                 | 20  | 60 | 0,31 |          |    |      |      |               |    |    |      | 0,31            |
| INCONSISTENCIA      | 3%      |                                  |    |    |      |                     |    |    |     |                        |    |    |      |                                   |     |    |      | 2        | 5  | 10   | 0,05 |               |    |    |      | 0,05            |
| F. COMUNICACION     | 10%     |                                  |    |    |      |                     |    |    |     |                        |    |    |      |                                   |     |    |      | 3        | 20 | 60   | 1,02 |               |    |    |      | 1,02            |
| AUSENTISMO          | 2%      |                                  |    |    |      |                     |    |    |     |                        |    |    |      |                                   |     |    |      |          |    |      |      | 3             | 20 | 60 | 0,24 | 0,24            |
| TOTALES ACTIVIDADES |         | 1,521                            |    |    |      | 1,08                |    |    |     | 0,663                  |    |    |      | 3,23                              |     |    |      | 1,989    |    |      |      | 0,84          |    |    |      |                 |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU  
ELABORADO POR: MQ Y EM

Como se puede observar en este cuadro en las columnas se encuentran las actividades de proceso de comercialización con sus respectivos porcentajes y en las filas se hallan los riesgos encontrados con un porcentaje ya establecido de acuerdo a su repercusión en la organización; existe una celda de intersección entre cada actividad, donde cada riesgo es calificado de acuerdo a lo establecido en los capítulos anteriores (frecuencia vs impacto), allí se coloca el resultado de multiplicar tres factores: la calificación de riesgos en el proceso, el porcentaje de ponderación de riesgo y el porcentaje de ponderación de la actividad. Luego los valores obtenidos de multiplicar los tres valores se suman para cada riesgo en forma horizontal y el resultado se coloca en la columna **Riesgos Totales** para cada proceso y también se suman también estos valores en forma vertical y el resultado se coloca en la fila **Totales Actividades**.

Todas las actividades en el proceso tienen gran importancia para el mismo, pero la actividad que más dificultades trae a la empresa es el envío de productos desde la matriz ya que debido a esta se presenta problemas de comercialización igualmente dados por el riesgo que mas sobresale que es la demora. Todo esto nos sirve para establecer controles particulares que administren de mejor manera las actividades y establecer un **DISEÑO DE CONTROLES** más efectivo que ayude a capacitar a los responsables de cada proceso.

### 3.5.1 DISEÑO DE CONTROLES

En el proceso de comercialización las actividades que intervienen en el mismo están sujetas a diferentes sucesos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos. El diseño de controles tiene como meta diseñar medidas para detectar y/o reducir un riesgo, esto corresponde a las medidas de tratamiento de prevenir y proteger entre otras cosas determina la ocurrencia de un riesgo definido aportando así seguridad a las actividades realizadas, como en el caso de transporte de mercaderías la revisión del estado del vehículo antes del viaje para lo que garantiza un alto grado de desempeño del transporte y que los productos lleguen en buena condiciones.

Adicionalmente se propician correcciones del desempeño de los mismos, lo cuál contribuye al mejoramiento de este proceso mediante información útil para mejorar

indicadores de eficiencia, para que los controles sean óptimos y actúen tal como fueron diseñados estos deben ser: suficientes, comprensibles, económicos, eficaces, eficientes y efectivos, oportunos y de acuerdo a las actividades de la empresa.

#### **3.5.1.1 Controles Actuales**

En los procesos de comercialización de la empresa Mercantil Garzozi y Garbu existen diversos controles en sus actividades para el mejor funcionamiento de los mismo, cuyos controles han evolucionado y se han implementado conforme las necesidades que se han presentado. A pesar de estos controles y de algunos secundarios la empresa no los utiliza adecuadamente o simplemente no son suficientes para mitigar riesgos en cuanto a prevención y/o tratamiento, esto provoca que existan retrasos en el ciclo de comercialización y otros problemas que se derivan de este proceso.

#### **3.5.1.2 Controles Propuestos**

Al analizar los procesos de comercialización determinamos diferentes tipos de controles referentes a cada actividad del proceso para poder prevenir, proteger y mitigar los riesgos identificados en la organización cuando este se materialicen; estos controles servirán además para reducir tempranamente acontecimientos que pueden perjudicar los interés de la entidad, actuando sobre los componentes frecuencia e impacto y disminuyendo las posibles causas de los riesgos, evitando así los efectos que estos producen en la empresa

Entre los principales controles que proponemos en este trabajo están basados en los diferentes riesgos que hemos identificado en cada actividad, en donde estos contribuyan efectivamente a mejorar los cuellos de botella del proceso siempre y cuando que su costo sea menor que su beneficio y que estos controles sean de conocimiento de toda la empresa.

Para una mejor visualización los controles propuestos están detallados en las siguientes tablas presentadas a continuación, en las que se busca evaluar los controles actuales de la empresa conforme puedan presentarse los riesgos y controles que se busca



implementar en cada actividad para disminuir los efectos que producen los riesgos cuando llegan a materializarse.

**TABLA N° 22**

**IMPLEMENTACION DE DISEÑO E IMPLEMENTACION DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO**

**Actividad 1:**

- Visita a clientes, revisión de inventarios y toma de pedidos.

| RIESGO            | CALIFICACION | EVALUACIÓN  | MEDIDAS DE TRATAMIENTO                           | CONTROLES ACTUALES                                                                                    | CONTROLES PROPUESTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------|--------------|-------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RIESGO DE MERCADO | 90           | INACEPTABLE | <p>PROTEGER</p> <p>PREVENIR</p> <p>RETENER</p>   | <p>SE REALIZAN POLITICAS DE ROMOCIONES, DESCUENTOS A LOS CLIENTES POR MONTOS DE ALTOS DE PEDIDOS,</p> | <p>ESTABLECER POLITICAS DE CALIDAD DE SERVICIOS</p> <p>CAPACITACION PERMANENTE AL CLIENTE SOBRE POSIBLES BENEFICIOS.</p> <p>CONCIENTIZAR A TODO EL PERSONAL SOBRE CAMBIOS DEL MERCADO QUE AFECTA A NUESTRO PRODUCTO</p> <p>CONOCER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y QUE SEA ES RESPONSABLE EL PERSONAL DIRECTIVO</p> |
| INFLUENCIAS       | 10           | TOLERABLE   | <p>TRANSFERIR</p> <p>ACEPTAR</p> <p>PREVENIR</p> | N/A                                                                                                   | <p>GERENCIAR VENTAS ADECUADAMENTE</p> <p>ESTABLECER POLITICAS DE CAPACITACION CONTINUA</p> <p>DEFINIR POLITICAS INTERNAS DE VENTAS</p> <p>MEJORAR LA COMUNICACIÓN ENTRE CLIENTES Y VENDEDORES</p>                                                                                                                 |
| Error             | 60           | GRAVE       | <p>PREVENIR</p> <p>PROTEGER</p>                  | <p>BRINDAR UNA ADECUADA ATENCION AL CLIENTE BAJO LOS PARAMETROS ESTABLECIDOS POR LA EMPRESA</p>       | <p>CREACION DE UN SISTEMA DE TRANSPARENCIA E INFORMACION AL CLIENTE</p> <p>CONCIENTIZAR AL PERSONAL SOBRE LOS PROCESOS</p> <p>ESTABLECER RESPONSABILIDADES DIRECTAS CON EL CLIENTE</p> <p>ESTABLECER UN SISTEMA DE ATENCION AL CLIENTE</p>                                                                        |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

**TABLA N° 23**

## IMPLEMENTACION DE DISEÑO E IMPLEMENTACION DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO

## Actividad 2:

- Enviar las órdenes de pedidos a Guayaquil vía fax para se aprobados por crédito.

| RIESGO            | CALIFICACIÓN | EVALUACIÓN | MEDIDAS DE TRATAMIENTO                  | CONTROLES ACTUALES                                                                                                                                   | CONTROLES PROPUESTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------|--------------|------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OMISION           | 40           | GRAVE      | PREVENIR<br><br><br><br>PROTEGER        | EXISTE UN CONTROL DE SUPERVISION DONDE SE BUSCA CUMPLIR CON PRESUPUESTO DE VENTA DADO POR EL PERSONAL DMINISTRATIVO                                  | ASIGNAR RESPONSABILIDADES DIRECTAS<br><br>ORGANIZAR SUBPROCESOS EN LA ACTIVIDAD<br><br>INSPECCIONAR PERIODICAMENTE AL PERSONAL<br><br>MEJORAR LA COMUNICACIÓN DEL PERSONAL ENCARGADO<br><br>INVOLUCRA A TODO EL PERSONAL DIRECTIVO.<br><br>INCENTIVAR LA PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LOS PROCESOS |
| RIESGO DE CREDITO | 60           | GRAVE      | PREVENIR<br><br>RETENER<br><br>PROTEGER | EL CONTROL SE DA MEDIANTE UNA EVALUACION DE CARTERA, EN DONDE EXISTE UNA FECHA DE 30 DIAS A PARTIR DE LA FACTURA PARA BLOQUEAR LA CUENTA DEL CLIENTE | MEJORAR LAS POLITICAS DE CREDITO<br><br>PLANIFICACION DE ACTIVIDADES ENTRE EL PERSONAL DE CREDITO Y VENDEDORES<br><br>CREAR UN BANCO DE INFORMACION DE CLIENTES<br><br>RESPONSABILIZAR AL PERSONAL DE VENTAS CON SUS CLIENTES                                                                       |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

**ELABORADO POR: MO Y EM**

**TABLA N° 24**

**IMPLEMENTACION DE DISEÑO E IMPLEMENTACION DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO**

**Actividad 3:**

- Facturación de pedidos

| RIESGO             | CALIFICACIÓN | EVALUACIÓN | MEDIDAS DE TRATAMIENTO                     | CONTROLES ACTUALES                                                                                                                                       | CONTROLES PROPUESTOS                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------|--------------|------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FALLAS DE SOFTWARE | 20           | TOLERABLE  | PREVENIR<br><br>PROTEGER<br><br>TRANSFERIR | LA EMPRESA ADQUIRIO UN SOFTWARE ESPECIALIZADO DE FUNCION LINEAL, SE MANEJA MEDIANTE PERFILES DE USUARIO PARA LAS FUNCIONES PARA ASIGAR RESPONSABILIDADES | ESTABLECER CRONOGRAMAS DE MANTENIMIENTO DEL SISTEMA<br><br>REALIZAR AUDITORIAS INFORMATICAS CADA CIERTO PERIODO.<br><br>CONTRATAR A UN ING. EN SISTEMAS PARA QUE REALICE CONTROLES PERIODICOS.                                                                                  |
| INEXACTITUD        | 10           | TOLERABLE  | PROTEGER<br><br><br><br><br>PREVENIR       | SE REALIZAN CONTROLES FISICOS CADA SEMESTRE<br><br><br><br>EL SOFTWARE DE LA EMPRESA CONTROLA LA EXISTENCIA TOTAL DE LOS PRODUCTOS                       | DIVIDIR LOS PRODUCTOS MEDIANTE LINEAS Y REALIZAR REPORTES MENSUALES DE CADA UNA.<br><br>COORDINAR ACTIVIDADES ENTRE EL PERSONAL DE BODEGA Y FACTURACION.<br><br>ASIGNAR RESPONSABILIDADES EN CADA DESPACHO<br><br>ASIGNAR RESPALDOS EN CADA PROCESO A FIN DE DELEGAR FUNCIONES. |
| INCUMPLIMIENTO     | 40           | GRAVE      | PREVENIR<br><br><br><br><br>PROTEGER       | N/A                                                                                                                                                      | INSENTIVAR AL PERSONAL Y CAPACITARLO<br><br>ESTABLECER CONTROLES PARALELOS DE LA INFORMACION<br><br>INVERTIR EN SISTEMAS DE COMUNICACIÓN<br><br>COMPROMETER Y CONCIENTIZAR AL PERSONAL SOBRE LA IMPORTANCIA DEL PROCESO.                                                        |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

## TABLA N° 25

### IMPLEMENTACION DE DISEÑO E IMPLEMENTACION DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO

#### Actividad 4:

- Traslado desde las bodegas de la ciudad de Guayaquil hacia la ciudad de Cuenca

| RIESGO     | CALIFICACIÓN | EVALUACIÓN | MEDIDAS DE TRATAMIENTO                                    | CONTROLES ACTUALES                                                                                                                                  | CONTROLES PROPUESTOS                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------|--------------|------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DEMORA     | 90           | INACEPABLE | PREVENIR<br><br>PROTEGER<br><br>RETENER<br><br>TRANSFERIR | COMO UNA DE SUS POLITICAS LA EMPRESA ESTABLECE QUE LOS CAMIONES QUE SALGAN DE LA MATIZ DEBEN ACERLO CON UNA CAPACIDAD TOTAL Y A LA BREVEDAD POSIBLE | MEJORAR PROCESOS DE SUPERVISION AL PERSONAL<br><br>IMPLEMENTAR CANALES DE COMUNICACIÓN<br><br>RESTRUCTURACION DEL CICLO DE LA COMERCIALIZACION.<br><br>PONER A DISPOSICIÓN Y COISENTIZAR A LOS DIRECTIVOS<br><br>INVOLUCARA A TODO EL PERSONAL QUE INTERVIENE EN ESTE TRABAJO |
| HURTO      | 10           | TOLERABLE  | PREVENIR<br><br><br><br>PROTEGER                          | TANTO A LA ENTRADA COMO A LA SALIDA DEL PERSONAL EXISTE UNA REVISION COMPLETA DE LAS PERTENENCIAS DE CADA UNO A FIN DE EVITAR PERDIDAS              | IMPLEMENTAR UNA CULTURA DE ETICA .<br><br>INSENTIVAR LA PARTICIPACION DEL PERSONAL EN EL PROCESO PARA QUE SEAN ELLOS QUIENES CONTROLLEN<br><br>MEJORAR EL CONTROL INTERNO EN BODEGA<br><br>SEGMENTAR EL TRABAJO Y ASIGNAR FUNCIONES ESPECIFICAR                               |
| ACCIDENTES | 20           | TOLERABLE  | PREVENIR<br><br>PROTEGER<br><br>TRANSFERIR                | SE REALIZAN CHEQUEOS MENSUALES AL VEHICULO EN DONDE SE REALIZAN CAMBIOS DE ACEITE Y CHEQUEOS SI ES NECESARIO.                                       | REALIZAR MANT. PREVENTIVOS DIARIOS.<br><br>EQUIPARA AL TRANSPORTE CON HERRAMIENTAS ADECUADAS.<br><br>REALIZAR INVERSIONES EN LA COMUNICACIÓN<br><br>PRECAUTELAR LOS BIENES MATERIALES Y PERSONAL.<br><br>CONCIENTIZAR AL PERSONAL                                             |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

**TABLA N° 25**  
**IMPLEMENTACION DE DISEÑO E IMPLEMENTACION DE MEDIDAS DE**  
**TRATAMIENTO (Continuación de la tabla anterior)**

**Actividad 4:**

- Traslado desde las bodegas de la ciudad de Guayaquil hacia la ciudad de Cuenca

| RIESGO    | CALIFICACIÓN | EVALUACIÓN | MEDIDAS DE TRATAMIENTO                     | CONTROLES ACTUALES                                                               | CONTROLES PROPUESTOS                                                                                                                                                                                                         |
|-----------|--------------|------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ROBO      | 20           | TOLERABLE  | PREVENIR<br><br>PROTEGER<br><br>TRANSFERIR | N/A                                                                              | PRECAUTELAR LOS BIENES MAT. Y HUMANOS<br><br>CONCIENTIZAR A TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA.<br><br>INVERTIR EN PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN.<br><br>CONTRATAR POLIZA DE SEGUROS<br><br>MEJORAR LA PLANIFICACION DE ACTIVIDADES. |
| DETERIORO | 60           | GRAVE      | PREVENIR<br><br>PROTEGER<br><br>RETENER    | LA EMPRESA COMUNICA SEMANALMENTE A L PERSONAL SOBRE EL CUIDADO DE LOS PRODUCTOS. | CAPACITAR, CONCIENTIZAR Y ASIGNAR RESPONSABILIDADES AL PERSONAL<br><br>MEJORAR EL EMBALAJE Y PRESENTACION DE LA MERCADERIA.<br><br>MEJORAR LA CALIDAD DEL PROCESO<br><br>ELABORAR PLANES DE SUPERVISION                      |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

**TABLA N° 26**

**IMPLEMENTACION DE DISEÑO E IMPLEMENTACION DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO**

**Actividad 5:**

- Descarga de la mercadería en la bodega de la agencia Cuenca y despacho de pedidos.

| RIESGO                 | CALIFICACIÓN | EVALUACIÓN | MEDIDAS DE TRATAMIENTO                  | CONTROLES ACTUALES                                                                                                                                                                                        | CONTROLES PROPUESTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|--------------|------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INCONSISTENCIAS        | 10           | TOLERABLE  | PREVENIR<br><br>ACEPTAR<br><br>PROTEGER | AL INGRESAR LA MERCADERIA EL PERSONAL ENCARGADO TIENE LA RESPONSABILIDAD DE CONSTATAR LAS UNIDADES FISICAS Y DOCUMENTALES DE LOS PRODUCTOS Y SI ESTOS FUERON LOS SOLICITADOS POR PARTE DE LOS VENDEDORES. | MEJORAR SISTEMAS DE COMUNICACIÓN<br><br>EVALUAR CADA PROCESO EN LA COMERCIALIZACION<br><br>REALIZAR CONTROLES PARALELOS<br><br>ASIGNAR RESPONSABILIDADES DIRECTAS CON LA MERCADERIA<br><br>REESTRUCTURAR LA PLANIFICACION DE ACTIVIDADES.                                                            |
| DEMORA                 | 20           | TOLERABLE  | PREVENIR<br><br><br><br>PROTEGER        | N/A                                                                                                                                                                                                       | CAPACITACION CONTINUA DEL PERSONAL<br><br>ORGANIZAR PRIORIDADES DE ACUERDO A NECESIDADES DE LOS CLIENTES<br><br>MEJORAR LA LOGISTICA<br><br>IMPLANTAR SISTEMAS DE COMUNICACIÓN ENTRE VENTAS Y CLIENTES.                                                                                              |
| RIESGO DE MERCADO      | 20           | TOLERABLE  | PREVENIR<br><br>PROTEGER<br><br>RETENER | N/A                                                                                                                                                                                                       | MEJORAR POLITICAS DE CONTRATACION DEL PERSONAL<br><br>CAPACITACION AL PERSONAL SOBRE PERJUICIOS DE ESTE RIESGO<br><br>PLANIFICAR INSENTIVOS SOBRE AVANCES DEL PERSONAL<br><br>CREAR PARAMETROS DE EVALUACION Y MONITOREO.                                                                            |
| FALLAS DE COMUNICACIÓN | 60           | GRAVE      | PREVENIR<br><br>PROTEGER<br><br>RETENER | EXISTE UN CONTROLES EVENTUALES EN LA BODEGA DE CUENCA MEDIANTE CONSTATAciones FISICAS Y DOCUMENTALES                                                                                                      | MEJORAR LA COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL DE LOGISTICA Y LOS CLIENTES<br><br>CONTROLAR MEDIANTE LA EMISION DE DOCUMENTOS QUE RESPONSABILICEN TANTO A CLIENTES COMO DESPACHADORES.<br><br>MEJORAR RELACIONES CON LOS CLIENTES<br><br>ESTABLECER PLANES CORRECTIVOS PARA BAJAR INDICES DE DEVOLUCIONES |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

**TABLA N° 27**

**IMPLEMENTACION DE DISEÑO E IMPLEMENTACION DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO**

**Actividad 6:**

- Cobro de cartera por parte de los vendedores.

| RIESGO     | CALIFICACIÓN | EVALUACIÓN | MEDIDAS DE TRATAMIENTO                  | CONTROLES ACTUALES                                                                                                       | CONTROLES PROPUESTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------|--------------|------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HURTO      | 20           | TOLERABLE  | PREVENIR<br><br>PROTEGER<br><br>RETENER | LA CONTRATACION DEL PERSONAL CONSISTE EN QUE TIENEN QUE FIRMAR PAGARES EN BLANCO PARA EVITAR ROBOS A LA EMPRESA.         | ESTABLECER UNA ADECUADA SELECCIÓN DEL PERSONAL<br><br>ELABORAR UN REGLAMENTO INTERNO PARA EL PERSONAL<br><br>INCULCAR VALORES ETICOS Y NORMAS DE COMPORTAMIENTO<br><br>PLANIFICAR MEJOR LAS ACTIVIDADES.<br><br>MEJORAR LA COMUNICACIÓN ENTRE PERSONAL DE CREDITOS Y EL CLIENTE.<br><br>CONCIENTIZAR A LOS DIRECTIVOS RESPECTO A MEJORAR LAS CONDICIONES LABORALES |
| AUSENTISMO | 60           | GRAVE      | PREVENIR<br><br>PROTEGER<br><br>RETENER | LAS VISITAS A LOS CLIENTES SE REALIZA MEDIANTE UNA PROGRAMACION ESTABLECIDA POR LA EMPRESA.                              | ELEBORAR RUTAS DE VENTAS DE ACUERDO A NECESIDADES DE LOS CLIENTES.<br><br>ASIGNAR RESPONSABILIDADES DE LOS CLIENTES A LOS VENDEDORES.                                                                                                                                                                                                                              |
| OMISION    | 60           | GRAVE      | PREVENIR<br><br>PROTEGER<br><br>RETENER | CADA MES EL PERSONAL DE VENTAS ESTA OBLIGADO A PRESENTAR UN REPORTE DE COBROS Y ESTADOS DE LOS CLIENTES A SU DISPOSICIÓN | MEJORAR LA PRIORIZACION DE ACTIVIDADES<br><br>COMPARTIR LA RESP. DE CARTERA DE LOS VENDEDORES Y EL P. CREDITO.<br><br>FOMENTAR INSENTIVOS POR COBROS OPORTUNOS<br><br>ADMINISTRAR CUENTAS POR COBRAR<br><br>ESTABLECER SUPERVICIONES CONTINUAS A L PERSONAL<br><br>ESTAR AL PENDIENTE DE LA SITUACION DEL CLIENTE.                                                 |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

### 3.5.1.3 Análisis de la Efectividad de los Controles

En la empresa una vez que hemos identificado los controles e implementado se calcula su efectividad, es decir, se establece su contribución a la disminución al riesgo (Eficacia), con un uso adecuado de los riesgos al menor costo posible (Eficiencia).

Un control será eficaz cuándo disminuye la calificación del riesgo, mediante la disminución de la probabilidad de ocurrencia y el impacto (nuestra calificación se realizara en forma cualitativa), por otra parte la eficiencia de los controles propuestos se realizará mediante la comparación del costo de implementar estos controles y el beneficio que se obtiene por su funcionamiento.

#### Efectividad de los Controles

Para estimar si los controles propuestos muestran la efectividad deseada (resultado de multiplicar la eficacia por la eficiencia), se debe analizar cada actividad con los controles propuestos y si estos disminuyen el efecto cuando se materializa a un menor costo posible

#### CUADRO DE CALIFICACION DE LOS CONTROLES

##### EFICACIA

|              |                 |              |                 |
|--------------|-----------------|--------------|-----------------|
| <b>ALTA</b>  | <b>MEDIA</b>    | <b>ALTA</b>  | <b>MUY ALTA</b> |
| <b>MEDIA</b> | <b>BAJA</b>     | <b>MEDIA</b> | <b>ALTA</b>     |
| <b>BAJA</b>  | <b>MUY BAJA</b> | <b>BAJA</b>  | <b>MEDIA</b>    |
|              | <b>BAJA</b>     | <b>MEDIA</b> | <b>ALTA</b>     |

##### EFICIENCIA

Figura 47. Tabla de efectividad de los controles

El cuadro calificación de los controles indica si un control tiene una eficiencia baja y una eficacia baja la efectividad es muy baja, tal como figura en la celda de intersección entre la calificación de la eficiencia y la eficacia; si por el contrario la eficiencia es alta y la eficacia también, su efectividad es muy alta; pero si su eficacia es baja y su



eficiencia es alta, su efectividad es media. Esta tabla se puede usar también al momento de analizar la tabla de controles existentes si se desea<sup>3</sup>.

A continuación presentamos un modelo de la aplicación de las tablas de en las cuáles procedemos a calificar cada uno de nuestros controles propuestos, para de esta manera ilustrar el siguiente paso del método “Risicar”:

---

<sup>3</sup> Mejía Quijano Rubi Consuelo, Administración de Riesgos, un enfoque Empresarial, 1 Ed. Mayo Bogotá 2006. Página 139, párrafo 2.

**TABLA N° 28**  
**DE EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES**

**Actividad 1:**

- Visita a clientes, revisión de inventarios y toma de pedidos.

| RIESGO            | CONTROLES PROPUESTOS                                                                    | EFICACIA | EFICIENCIA | EFFECTIVIDAD |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|--------------|
| RIESGO DE MERCADO | ESTABLECER POLITICAS DE CALIDAD DE SERVICIOS                                            |          |            |              |
|                   | CAPACITACION PERMANENTE AL CLIENTE SOBRE POSIBLES BENEFICIOS.                           |          |            |              |
|                   | CONCIENTIZAR A TODO EL PERSONAL SOBRE CAMBIOS DEL MERCADO QUE AFECTA A NUESTRO PRODUCTO | MEDIA    | ALTA       | ALTA         |
|                   | CONOCER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y QUE SEA ES RESPONSABLE EL PERSONAL DIRECTIVO      |          |            |              |
| INFLUENCIAS       | GERENCIAR VENTAS ADECUADAMENTE                                                          |          |            |              |
|                   | ESTABLECER POLITICAS DE CAPACITACION CONTINUA                                           |          |            |              |
|                   | DEFINIR POLITICAS INTERNAS DE VENTAS                                                    | ALTA     | MEDIA      | ALTA         |
|                   | MEJORAR LA COMUNICACIÓN ENTRE CLIENTES Y VENDEDORES                                     |          |            |              |
| ERROR             | CREACION DE UN SISTEMA DE TRANSPARENCIA E INFORMACION AL CLIENTE                        |          |            |              |
|                   | CONCIENTIZAR AL PERSONAL SOBRE LOS PROCESOS                                             |          |            |              |
|                   | ESTABLECER RESPONSABILIDADES DIRECTAS CON EL CLIENTE                                    | ALTA     | MEDIA      | ALTA         |
|                   | ESTABLECER UN SISTEMA DE ATENCION AL CLIENTE                                            |          |            |              |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU  
ELABORADO POR: MQ Y EM

**TABLA N° 29**  
**DE EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES**

**Actividad 2:**

- Enviar las órdenes de pedidos a Guayaquil vía fax para análisis de créditos.

| RIESGO            | CONTROLES PROPUESTOS                                                   | EFICACIA | EFICIENCIA | EFFECTIVIDAD |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------|----------|------------|--------------|
| OMISION           | ASIGNAR RESPONSABILIDADES DIRECTAS                                     | ALTA     | MEDIA      | ALTA         |
|                   | ORGANIZAR SUBPROCESOS EN LA ACTIVIDAD                                  |          |            |              |
|                   | INSPECCIONAR PERIODICAMENTE AL PERSONAL                                |          |            |              |
|                   | MEJORAR LA COMUNICACIÓN DEL PERSONAL ENCARGADO                         |          |            |              |
|                   | INVOLUCRA A TODO EL PERSONAL DIRECTIVO.                                |          |            |              |
|                   | INCENTIVAR LA PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LOS PROCESOS               |          |            |              |
| RIESGO DE CREDITO | MEJORAR LAS POLITICAS DE CREDITO                                       | ALTA     | MEDIA      | ALTA         |
|                   | PLANIFICACION DE ACTIVIDADES ENTRE EL PERSONAL DE CREDITO Y VENDEDORES |          |            |              |
|                   | CREAR UN BANCO DE INFORMACION DE CLIENTES                              |          |            |              |
|                   | RESPONSABILIZAR AL PERSONAL DE VENTAS CON SUS CLIENTES                 |          |            |              |

**FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU**  
**ELABORADO POR: MQ Y EM**

**TABLA N° 30**  
**DE EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES**

**Actividad 3:**

- Facturación de pedidos.

| RIESGO             | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                       | AGENTE GENERADOR | CAUSA | EFFECTO |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|---------|
| FALLAS DE SOFTWARE | ESTABLECER CRONOGRAMAS DE MANTENIMIENTO DEL SISTEMA<br>REALIZAR AUDITORÍAS INFORMÁTICAS CADA CIERTO PERÍODO<br>CONTRATAR A UN ING. EN SISTEMAS PARA QUE REALICE CONTROLES PERIÓDICOS                                                                              | ALTA             | MEDIA | ALTA    |
| INEXACTITUD        | DIVIDIR LOS PRODUCTOS MEDIANTE LÍNEAS Y REALIZAR REPORTES MENSUALES DE CADA UNA<br>COORDINAR ACTIVIDADES ENTRE EL PERSONAL DE BODEGA Y FACTURACIÓN<br>ASIGNAR RESPONSABILIDADES EN CADA DESPACHO<br>ASIGNAR RESPALDOS EN CADA PROCESO A FIN DE DELEGAR FUNCIONES. | ALTA             | MEDIA | ALTA    |
| INCUMPLIMIENTO     | INCENTIVAR AL PERSONAL Y CAPACITARLO<br>ESTABLECER CONTROLES PARALELOS DE LA INFORMACIÓN<br>INVERTIR EN SISTEMAS DE COMUNICACIÓN<br>COMPROMETER Y CONCIENTIZAR AL PERSONAL SOBRE LA IMPORTANCIA DEL PROCESO                                                       | MEDIA            | MEDIA | MEDIA   |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

**TABLA N° 31**  
**DE EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES**

**Actividad 4:**

- Envío de los Productos desde las bodegas de Guayaquil hacia las bodegas de Cuenca.

| RIESGO     | CONTROLES PROPUESTOS                                                                                                                                                                                                                                         | EFICACIA | EFICIENCIA | EFFECTIVIDAD |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|--------------|
| DEMORA     | MEJORAR PROCESOS DE SUPERVISION AL PERSONAL<br>IMPLEMENTAR CANALES DE COMUNICACIÓN<br>RESTRUCTURACION DEL CICLO DE LA COMERCIALIZACION.<br>PONER A DISPOSICIÓN Y COSENTIZAR A LOS DIRECTIVOS<br>INVOLUCARA A TODO EL PERSONAL QUE INTERVIENE EN ESTE TRABAJO | MEDIA    | MEDIA      | MEDIA        |
| HURTO      | IMPLEMENTAR UNA CULTURA DE ETICA .<br>INSENTIVAR LA PARTICIPACION DEL PERSONAL EN EL PROCESO PARA QUE SEAN ELLOS QUIENES CONTROLLEN<br>MEJORAR EL CONTROL INTERNO EN BODEGA<br>SEGMENTAR EL TRABAJO Y ASIGNAR FUNCIONES ESPECIFICAR                          | MEDIA    | ALTA       | ALTA         |
| ACCIDENTES | REALIZAR MANT. PREVENTIVOS DIARIOS.<br>EQUIPARA AL TRANSPORTE CON HERRAMIENTAS ADECUADAS.<br>REALIZAR INVERSIONES EN LA COMUNICACIÓN<br>PRECAUTELAR LOS BIENES MATERIALES Y PERSONAL.<br>CONCIENTIZAR AL PERSONAL                                            | ALTA     | MEDIA      | ALTA         |
| ROBO       | PRECAUTELAR LOS BIENES MAT. Y HUMANOS<br>CONCIENTIZAR A TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA.<br>INVERTIR EN PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN.<br>CONTRATAR POLIZA DE SEGUROS<br>MEJORAR LA PLANIFICACION DE ACTIVIDADES.                                                 | ALTA     | MEDIA      | ALTA         |
| DETERIORO  | CAPACITAR, CONCIENTIZAR Y ASIGNAR RESPONSABILIDADES AL PERSONAL<br>MEJORAR EL EMBALAJE Y PRESENTACION DE LA MERCADERIA.<br>MEJORAR LA CALIDAD DEL PROCESO<br>ELABORAR PLANES DE SUPERVISION                                                                  | MEDIA    | MEDIA      | MEDIA        |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

**TABLA N° 32**  
**DE EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES**

**Actividad 5:**

- Descarga de la mercadería en la bodega de la agencia Cuenca y despacho de pedidos.

| RIESGO                 | CONTROLES PROPUESTOS                                                                                                                                                                                                                                                                     | EFICACIA | EFICIENCIA | EFFECTIVIDAD |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|--------------|
| INCOSISTENCIAS         | MEJORAR SISTEMAS DE COMUNICACIÓN<br>EVALUAR CADA PROCESO EN LA COMERCIALIZACION<br>REALIZAR CONTROLES PARALELOS<br>ASIGNAR RESPONSABILIDADES DIRECTAS CON LA MERCADERIA<br>REESTRUCTURAR LA PLANIFICACION DE ACTIVIDADES.                                                                | MEDIA    | MEDIA      | MEDIA        |
| DEMORA                 | CAPACITACION CONTINUA DEL PERSONAL<br>ORGANIZAR PRIORIDADES DE ACUERDO A NECESIDADES DE LOS CLIENTES<br>MEJORAR LA LOGISTICA<br>IMPLANTAR SISTEMAS DE COMUNICACIÓN ENTRE VENTAS Y CLIENTES.                                                                                              | ALTA     | MEDIA      | ALTA         |
| RIESGO DE MERCADO      | MEJORAR POLITICAS DE CONTRATACION DEL PERSONAL<br>CAPACITACION AL PERSONAL SOBRE PERJUICIOS DE ESTE RIESGO<br>PLANIFICAR INSENTIVOS SOBRE AVANCES DEL PERSONAL<br>CREAR PARAMETROS DE EVALUACION Y MONITOREO.                                                                            | ALTA     | ALTA       | ALTA         |
| RIESGO DE COMUNICACIÓN | MEJORAR LA COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL DE LOGISTICA Y LOS CLIENTES<br>CONTROLAR MEDIANTE LA EMISION DE DOCUMENTOS QUE RESPONSABILICEN TANTO A CLIENTES COMO DESPACHADORES.<br>MEJORAR RELACIONES CON LOS CLIENTES<br>ESTABLECER PLANES CORRECTIVOS PARA BAJAR INDICES DE DEVOLUCIONES | ALTA     | MEDIA      | ALTA         |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU  
ELABORADO POR: MQ Y EM

**TABLA N° 33**  
**DE EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES**

**Actividad 6:**

- Cobro de cartera por parte de los vendedores.

| RIESGO            | CONTROLES PROPUESTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | EFICACIA | EFICIENCIA | EFFECTIVIDAD |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|--------------|
| <b>HURTO</b>      | ESTABLECER UNA ADECUADA SELECCIÓN DEL PERSONAL<br><br>ELABORAR UN REGLAMENTO INTERNO PARA EL PERSONAL<br><br>INCULCAR VALORES ETICOS Y NORMAS DE COMPORTAMIENTO<br><br>PLANIFICAR MEJOR LAS ACTIVIDADES.<br><br>MEJORAR LA COMUNICACIÓN ENTRE PERSONAL DE CREDITOS Y EL CLIENTE.<br><br>CONCIENTIZAR A LOS DIRECTIVOS RESPECTO A MEJORAR LAS CONDICIONES LABORALES | ALTA     | MEDIA      | ALTA         |
| <b>AUSENTISMO</b> | ELEBORAR RUTAS DE VENTAS DE ACUERDO A NECESIDADES DE LOS CLIENTES.<br><br>ASIGNAR RESPONSABILIDADES DE LOS CLIENTES A LOS VENDEDORES.                                                                                                                                                                                                                              | MEDIA    | ALTA       | ALTA         |
| <b>OMISION</b>    | MEJORAR LA PRIORIZACION DE ACTIVIDADES<br><br>COMPARTIR LA RESP. DE CARTERA DE LOS VENDEDORES Y EL P. CREDITO.<br><br>FOMENTAR INSENTIVOS POR COBROS OPORTUNOS<br><br>ADMINISTRAR CUENTAS POR COBRAR<br><br>ESTABLECER SUPERVISIONES CONTINUAS A L PERSONAL<br><br>ESTAR AL PENDIENTE DE LA SITUACION DEL CLIENTE.                                                 | MEDIA    | MEDIA      | MEDIA        |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

### 3.6 MONITOREO Y EVALUACION DE RIESGOS.

El proceso de administración de riesgos, bajo este método no tiene fin, pues se debe implementarse, monitorear y mejorarse permanentemente para lo cual se debe determinar que tan efectivas han sido las medidas de tratamiento, es decir una autoevaluación a cada actividad que conforma el proceso de comercialización, para un mejor resultado debe ser realizada por personas ajenas a la empresa obteniendo

información constante sobre la manera como se comportan los riesgos para mejorar su gestión.

Para monitorear los riesgos se utilizan indicadores de riesgos para medir los resultados en un período determinado cuya medición se dirige a la ocurrencia de los riesgos, estos indicadores son cualitativos y cuantitativos que muestran el comportamiento relevante de los riesgos y de algunos agentes relacionados con ellos lo cuales deben ser comprensibles, controlables, adecuados en número, acordes con las necesidades del proceso y oportunos.

Los indicadores de riesgos son mecanismos para establecer si los riesgos fueron identificados y evaluados apropiadamente en las actividades, si funcionan las medidas de tratamiento establecidas para administrarlos y si estas son aplicadas tal como fueron propuestas para definir los correctivos necesarios. El método risicar promueve dos indicadores básicos de riesgos que permite registrar la frecuencia con la que se está presentando un riesgo y el impacto o la gravedad cuando este ocurre y determinar las principales causas y agentes generadores.

### **3.6.1 Indicadores de Frecuencia.**

Cada empresa debido a las características internas se diferencia de otras empresas similares, por ello es necesario conocer que tanto ocurre un determinado riesgo en una actividad, es decir, el número de veces que se presenta el riesgo en un período determinado (ciclo de comercialización) por ejemplo: en la empresa Mercantil Garzozi & Garbu siempre que se materializa un riesgo se debe anotar la fecha en la cuál ocurre, y luego se debe hacer la sumatoria de cuántas veces ocurren réplicas dentro de un mes para establecer un parámetro de medición que nos sirve para la toma de decisiones sobre aquellos datos estadísticos para implementar medidas correctivas.

### **3.6.2 Indicadores de Impacto.**

En lo que respecta a nuestra empresa para un mejor monitoreo se evalúa la magnitud de las pérdidas que se presentan cuándo ocurre un evento negativo, en dónde se tiene efectos materiales e inmateriales (pérdidas económicas, pérdidas de imagen,

interrupción del ciclo de comercialización, interrupción del servicio) con el objetivo de mejorar la información sobre implicaciones negativas que puede ocasionar la ocurrencia de los riesgos; todo esto nos sirve para tener una calificación de riesgos que se aproxime más a la realidad.

En las tablas de diseño de indicadores se muestra el monitoreo de cada actividad respecto a la frecuencia e impacto que representan en el proceso, en donde se indica una base de ponderación cualitativa de cada riesgo en cuanto al numero de veces que se presentan en la actividad y el impacto que produce en el proceso cuando estos se materialicen.

**TABLA N° 34**  
**DE USO DE INDICADORES**

**Actividad 1:**

- Visita a clientes, revisión de inventarios y toma de pedidos.

| RIESGO                   | CONTROLES PROPUESTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                              | EFFECTIVIDAD | INDICADOR DE FRECUENCIA                                                                                   | INDICADOR DE IMPACTO                                                                                       |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>RIESGO DE MERCADO</b> | <p>ESTABLECER POLITICAS DE CALIDAD DE SERVICIOS</p> <p>CAPACITACION PERMANENTE AL CLIENTE SOBRE POSIBLES BENEFICIOS.</p> <p>CONCIENTIZAR A TODO EL PERSONAL SOBRE CAMBIOS DEL MERCADO QUE AFECTA A NUESTRO PRODUCTO</p> <p>CONOCER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y QUE SEA ES RESPONSABLE EL PERSONAL DIRECTIVO</p> | ALTA         | <p><b>EXESO DE COMPETENCIA</b></p> <p>FORMULA:<br/>NUMERO DE CLIENTES PERDIDOS</p>                        | <p><b>PERDIDAS ECONOMICAS</b></p> <p>FORMULA:<br/>CANTIDAD DE INVENTARIO EXISTENTE DE CLIENTES</p>         |
| <b>INFLUENCIAS</b>       | <p>GERENCIAR VENTAS ADECUADAMENTE</p> <p>ESTABLECER POLITICAS DE CAPACITACION CONTINUA</p> <p>DEFINIR POLITICAS INTERNAS DE VENTAS</p> <p>MEJORAR LA COMUNICACIÓN ENTRE CLIENTES Y VENDEDORES</p>                                                                                                                 | ALTA         | <p><b>INTERVENCION DEL SUPERVISOR DE VENTAS</b></p> <p>FORMULA: NUM. DE CLIENTES QUE RECHAZAN PEDIDOS</p> | <p><b>INTERRUPCION DE LA COMERCIALIZACION</b></p> <p>FORMULA: NUM. DE PEDIDOS RETRASADOS EN EL PERIODO</p> |
| <b>ERROR</b>             | <p>CREACION DE UN SISTEMA DE TRANSPARENCIA E INFORMACION AL CLIENTE</p> <p>CONCIENTIZAR AL PERSONAL SOBRE LOS PROCESOS</p> <p>ESTABLECER RESPONSABILIDADES DIRECTAS CON EL CLIENTE</p> <p>ESTABLECER UN SISTEMA DE ATENCION AL CLIENTE</p>                                                                        | ALTA         | <p><b>ERROR DE REGISTRO DE PEDIDOS</b></p> <p>FORMULA: NUMERO DE N/C POR VENDEDOR</p>                     | <p><b>PERDIDA DE IMAGEN</b></p> <p>FORMULA: NUMERO DE QUEJAS Y MALESTAR DE CLIENTES</p>                    |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

**TABLA N° 35**  
**DE USO DE INDICADORES**

**Actividad 2:**

- Enviar las órdenes de pedidos a Guayaquil vía fax para análisis de créditos.

| RIESGO                   | CONTROLES PROPUESTOS                                                   | EFFECTIVIDAD | INDICADOR DE FRECUENCIA                                                      | INDICADOR DE IMPACTO                                                                                    |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OMISION</b>           | ASIGNAR RESPONSABILIDADES DIRECTAS                                     | ALTA         | <b>PEDIDOS NO FACTURADOS</b><br><br>FORMULA: NUMERO DE CLIENTES NO ATENDIDOS | <b>PERDIDAS ECONOMICAS</b><br><br>FORMULA: PORCENTAJE DE NO CUMPLIMIENTO CON PRESUPUESTO DE VENTAS      |
|                          | ORGANIZAR SUBPROCESOS EN LA ACTIVIDAD                                  |              |                                                                              |                                                                                                         |
|                          | INSPECCIONAR PERIODICAMENTE AL PERSONAL                                |              |                                                                              |                                                                                                         |
|                          | MEJORAR LA COMUNICACIÓN DEL PERSONAL ENCARGADO                         |              |                                                                              |                                                                                                         |
|                          | INVOLUCRA A TODO EL PERSONAL DIRECTIVO.                                |              |                                                                              |                                                                                                         |
|                          | INCENTIVAR LA PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LOS PROCESOS               |              |                                                                              |                                                                                                         |
| <b>RIESGO DE CREDITO</b> | MEJORAR LAS POLITICAS DE CREDITO                                       | ALTA         | <b>PEDIDOS RECHAZADOS</b><br><br>FORMULA: NUMERO DE CLIENTES NO ATENDIDOS    | <b>INTERRUPCION DE LA COMERCIALIZACION</b><br><br>FORMULA: NUMERO DE PEDIDOS RECCHAZADOS EN EL PERIODO. |
|                          | PLANIFICACION DE ACTIVIDADES ENTRE EL PERSONAL DE CREDITO Y VENDEDORES |              |                                                                              |                                                                                                         |
|                          | CREAR UN BANCO DE INFORMACION DE CLIENTES                              |              |                                                                              |                                                                                                         |
|                          | RESPONSABILIZAR AL PERSONAL DE VENTAS CON SUS CLIENTES                 |              |                                                                              |                                                                                                         |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

**TABLA N° 36**  
**DE USO DE INDICADORES**

**Actividad 3:**

- Facturación de pedidos.

| RIESGO                    | CONTROLES PROPUESTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                      | EFFECTIVIDAD | INDICADOR DE FRECUENCIA                                                                                    | INDICADOR DE IMPACTO                                                                                                        |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FALLAS DE SOFTWARE</b> | <p>ESTABLECER CRONOGRAMAS DE MANTENIMIENTO DEL SISTEMA</p> <p>ESTABLECER AUDITORIAS INFORMATIXAS CADA PERIODO</p> <p>CONTRATAR LOS SERVICIOS PERIODICOS DE UN ING. EN SISTEMAS</p>                                                                                                                        | ALTA         | <p><b>FALLAS DEL SISTEMA</b></p> <p>FORMULA: NUMERO DE VECES DE INTERRUPCION DE LA ACTIVIDAD</p>           | <p><b>INTERRUPCION DE LA COMERCIALIZACION</b></p> <p>FORMULA: TIEMPO DE DEMORA QUE SE PRODUCE EN LA ENTREGA DE LA FACT.</p> |
| <b>INEXACTITUD</b>        | <p>DIVIDIR LOS PRODUCTOS MEDIANTE LINEAS Y REALIZAR REPORTES MENSUALES DE CADA UNA.</p> <p>COORDINAR ACTIVIDADES ENTRE EL PERSONAL DE BODEGA Y FACTURACION</p> <p>ASIGNAR RESPONSABILIDADES EN CADA DESPACHO</p> <p>COORDIAR RESPALDOS EN CADA PROCESO A FIN DE DELEGAR FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p> | ALTA         | <p><b>INCONSISTENCIA DE LA INFORMACION</b></p> <p>FORMULA: NUMERO DE PEDIDOS DEVUELTOS POR LOS CLIEYES</p> | <p><b>PERDIDA DE LA IMAGEN</b></p> <p>FORMULA: NUMERO DE QUEJAS DE CLIENTES HACIA LA EMPRESA.</p>                           |
| <b>INCUMPLIMIENTO</b>     | <p>INSENTIVAR AL PERSONAL Y CAPACITARLO</p> <p>ESTABLECER CONTROLES PARALELOS DE LA INFORMACION</p> <p>INVERTIR EN SISTEMAS DE COMUNICACIÓN</p> <p>COMPROMETER Y CONCIENTIZAR AL PERSONAL SOBRE LA IMPORTANCIA DEL PROCESO</p>                                                                            | MEDIA        | <p><b>PEDIDOS NO FACTURADOS</b></p> <p>FORMULA: NUMERO DE QUEJAS DEL PERSONAL DE VENTAS</p>                | <p><b>INTERRUPCION DE LA COMERCIALIZACION</b></p> <p>FORMULA: NUMERO DE PEDIDOS NO FACTURADOS POR EL PERSONAL</p>           |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU  
ELABORADO POR: MQ Y EM

**TABLA N° 37**  
**DE USO DE INDICADORES**

**Actividad 4:**

- Envío de los Productos desde las bodegas de Guayaquil hacia las bodegas de Cuenca.

| RIESGO            | CONTROLES PROPUESTOS                                                                                                                                                                                                                                                         | EFFECTIVIDAD | INDICADOR DE FRECUENCIA                                                                                            | INDICADOR DE IMPACTO                                                                                         |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DEMORA</b>     | MEJORAR PROCESOS DE SUPERVISION AL PERSONAL<br><br>IMPLEMENTAR CANALES DE COMUNICACIÓN<br><br>RESTRUCTURACION DEL CICLO DE LA COMERCIALIZACION.<br><br>PONER A DISPOSICIÓN Y COSENTIZAR A LOS DIRECTIVOS<br><br>INVOLUCARA A TODO EL PERSONAL QUE INTERVIENE EN ESTE TRABAJO | MEDIA        | <b>DEMORA EN LLEGAR LA MERCADERIA</b><br><br>FORMULA: NUMERO DE DIAS EN LOS QUE SE DEMORA LA MERCADERIA EN LLEGAR. | <b>PERDIDA DE LA IMAGEN DE LA EMPRESA</b><br><br>FORMULA: NUMERO DE QUEJAS Y MALESTAR CONSTANTE DE CLIENTES. |
| <b>HURTO</b>      | IMPLEMENTAR UNA CULTURA DE ETICA .<br>INSENTIVAR LA PARTICIPACION DEL PERSONAL EN EL PROCESO PARA QUE SEAN ELLOS QUIENES CONTROLLEN<br><br>MEJORAR EL CONTROL INTERNO EN BODEGA<br><br>SEGMENTAR EL TRABAJO Y ASIGNAR FUNCIONES ESPECIFICAR                                  | ALTA         | <b>FUGA DE INVENTARIOS</b><br><br>FORMULA: UNIDADES FISICAS DASAPARECIDAS SIN DOCUMENTOS DE SOPORTE                | <b>PERDIDAS ECONOMICAS</b><br><br>FORMULA: ESTIMACION DEL COSTO QUE ESTE RIESGO PRODUCE EN LA EMPRESA        |
| <b>ACCIDENTES</b> | REALIZAR MANT. PREVENTIVOS DIARIOS.<br>EQUIPARA AL TRANSPORTE CON HERRAMIENTAS ADECUADAS.<br><br>REALIZAR INVERSIONES EN LA COMUNICACIÓN<br><br>PRECAUTELAR LOS BIENES MATERIALES Y PERSONAL.<br><br>CONCIENTIZAR AL PERSONAL                                                | ALTA         | <b>ACCIDENTE AUTOMOVILISTICO</b><br><br>FORMULA: ESTADISTICAS DE ACCIDENTES AUTOMOVILISTICOS EN EL TRAYECTO.       | <b>INTERRUPCION DEL SERVICIO</b><br><br>FORMULA: NUMERO DE VECES QUE SE PRESENTO EL RIESGO EN EL PASADO      |
| <b>ROBO</b>       | PRECAUTELAR LOS BIENES MAT. Y HUMANOS<br><br>CONCIENTIZAR A TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA.<br><br>INVERTIR EN PROGARAMAS DE COMUNICACIÓN.<br><br>CONTRATAR POLIZA DE SEGUROS<br><br>MEJORAR LA PLANIFICACION DE ACTIVIDADES.                                                | ALTA         | <b>ASALTO AL TRANSPORTE EN EL TRAUECTO</b><br><br>FORMULA: ESTADISTICAS DE ROBOS EN LAS VIAS HACIA CUENCA.         | <b>PERDIDAS ECONOMICAS</b><br><br>FORMULA: ESTIMACION DEL COSTO DE LA MERCADERIA EN CASO DE ROBO TOTAL.      |
| <b>DETERIORO</b>  | CAPACITAR, CONCIENTIZAR Y ASIGNAR RESPONSABILIDADES AL PERSONAL<br>MEJORAR EL EMBALAJE Y PRESENTACION DE LA MERCADERIA.<br><br>MEJORAR LA CALIDAD DEL PROCESO<br><br>ELABORAR PLANES DE SUPERVISION                                                                          | MEDIA        | <b>MERCADERIA EN MAL ESTADO</b><br><br>FORMULA: NUMERO DE N/C DE CLIENTES POR CONCEPTO DE MERCAD. EN MAL ESTADO    | <b>PERDIDA DE LA IMAGEN</b><br><br>FORMULA: NUMERO DE QUEJAS Y COMPORTAMIENTO DE LOS CLIENTES.               |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

**TABLA N° 38**  
**DE USO DE INDICADORES**

**Actividad 5:**

- Descarga de la mercadería en la bodega de la agencia Cuenca y despacho de pedidos.

| RIESGO                        | CONTROLES PROPUESTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                       | EFFECTIVIDAD | INDICADOR DE FRECUENCIA                                                                                                                      | INDICADOR DE IMPACTO                                                                                                                      |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>INCONSISTENCIAS</b>        | <p>MEJORAR SISTEMAS DE COMUNICACIÓN</p> <p>EVALUAR CADA PROCESO EN LA COMERCIALIZACION</p> <p>REALIZAR CONTROLES PARALELOS</p> <p>ASIGNAR RESPONSABILIDADES DIRECTAS CON LA MERCADERIA</p> <p>REESTRUCTURAR LA PLANIFICACION DE ACTIVIDADES.</p>                                                           | MEDIA        | <p><b>CONFLICTO DEL PERSONAL</b></p> <p>FORMULA: NUMERO DE VECES QUE EXISTE DESFADE DE INFORMACION</p>                                       | <p><b>INTERRUCCION DE LA INFORMACION</b></p> <p>FORMULA: NUMERO DE VECES QUE EXISTE PERDIDAD DE INFORMACION EN LA DESCARGA DE MERCAD.</p> |
| <b>DEMORA</b>                 | <p>CAPACITACION CONTINUA DEL PERSONAL</p> <p>ORGANIZAR PRIORIDADES DE ACUERDO A NECESIDADES DE LOS CLIENTES</p> <p>MEJORAR LA LOGISTICA</p> <p>IMPLANTAR SISTEMAS DE COMUNICACIÓN ENTRE VENTAS Y CLIENTES.</p>                                                                                             | ALTA         | <p><b>DEMORA EN LA ENTRGA DE PEDIDOS</b></p> <p>FORMULA: NUMERO DE PEDIDOS NO ENTRAGADOS EN LA FECHA DE FACTURACION</p>                      | <p><b>PERDIDA DE LA IMAGEN</b></p> <p>FORMULA: NUMERO DE QUEJAS DE CLIENTES AL CUMPLIR CON SU OBLIG. DE PAGO.</p>                         |
| <b>RIESGO DE MERCADO</b>      | <p>MEJORAR POLITICAS DE CONTRATACION DEL PERSONAL</p> <p>CAPACITACION AL PERSONAL SOBRE PERJUICIOS DE ESTE RIESGO</p> <p>PLANIFICAR INSENTIVOS SOBRE AVANCES DEL PERSONAL</p> <p>CREAR PARAMETROS DE EVALUACION Y MONITOREO.</p>                                                                           | ALTA         | <p><b>MALTRATO A LOS CLIENTES</b></p> <p>FORMULA: NUMERO DE CLIENTES QUEJAS DE CLIENTES A LOS VENDEDORES ACERCA DEL PERSONAL DE DEPACHO.</p> | <p><b>PERDIDA DE LA IMAGEN</b></p> <p>FORMULA: NUMERO DE PEDIDOS REDUCIDOS ACUASA DEL PERSONAL.</p>                                       |
| <b>RIESGO DE COMUNICACIÓN</b> | <p>MEJORAR LA COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL DE LOGISTICA Y LOS CLIENTES</p> <p>CONTROLAR MEDIANTE LA EMISIONDE DOCUMENTOS QUE RESPONSABILICEN TANTO A CLIENTES COMO DESPACHADORES.</p> <p>MEJORAR RELACIONES CON LOS CLIENTES</p> <p>ESTABLECER PLANES CORRECTIVOS PARA BAJAR INDICES DE DEVOLUCIONES</p> | ALTA         | <p><b>DEVOLUCIONES NO REGISTRADAS</b></p> <p>FORMULA: PORCENTAJE DE FALTANTE DE INVENTARIOS IDENTIFICADOS COMO DEVULUCIONES DE CLIENTES.</p> | <p><b>PERDIDAS ECONOMICAS</b></p> <p>FORMULA: NUMERO DE CLIENTES QUE OBJETAN SUS PAGOS POR DOCUMENTOS NO PRESENTADOS.</p>                 |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU  
ELABORADO POR: MQ Y EM

**TABLA N°39**  
**DE USO DE INDICADORES**

**Actividad 6:**

- Cobro de cartera por parte de los vendedores.

| RIESGO            | CONTROLES PROPUESTOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | EFFECTIVIDAD | INDICADOR DE FRECUENCIA                                                                                                    | INDICADOR DE IMPACTO                                                                                                                      |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>HURTO</b>      | <p>ESTABLECER UNA ADECUADA SELECCIÓN DEL PERSONAL</p> <p>ELABORAR UN REGLAMENTO INTERNO PARA EL PERSONAL</p> <p>INCULCAR VALORES ETICOS Y NORMAS DE COMPORTAMIENTO</p> <p>PLANIFICAR MEJOR LAS ACTIVIDADES.</p> <p>MEJORAR LA COMUNICACIÓN ENTRE PERSONAL DE CREDITOS Y EL CLIENTE.</p> <p>CONCIENTIZAR A LOS DIRECTIVOS RESPECTO A MEJORAR LAS CONDICIONES LABORALES</p> | ALTA         | <p><b>HURTO DE DINERO EN LAS COBRANZAS</b></p> <p>FORMULA: REPORTES DE COBROS DE VENTAS INJUSTIFICADOS POR EL PERSONAL</p> | <p>PERDIDAS ECONOMICAS</p> <p>FORMULA: PORCENTAJE DE CARTERA DE CREDITO DADO DE BAJA O INCOBRANLE</p>                                     |
| <b>AUSENTISMO</b> | <p>ELEBORAR RUTAS DE VENTAS DE ACUERDO A NECESIDADES DE LOS CLIENTES.</p> <p>ASIGNAR RESPONSABILIDADES DE LOS CLIENTES A LOS VENDEDORES.</p>                                                                                                                                                                                                                              | ALTA         | <p><b>AUSENTISMO EN LOS CLIENTES</b></p> <p>FORMULA: NUMERO DE CLIENTES POR VENDEDOR QUE GENERAN EL RIESGO.</p>            | <p>PERDIDAS ECONOMICAS</p> <p>FORMULA: CLIENTES QUE SE ENCUENTRAN DADOS DE BAJA EN EL PERIODO.</p>                                        |
| <b>OMISION</b>    | <p>MEJORAR LA PRIORIZACION DE ACTIVIDADES</p> <p>COMPARTIR LA RESP. DE CARTERA DE LOS VENDEDORES Y EL P. CREDITO.</p> <p>FOMENTAR INSENTIVOS POR COBROS OPORTUNOS</p> <p>ADMINISTRAR CUENTAS POR COBRAR</p> <p>ESTABLECER SUPERVISIONES CONTINUAS A L PERSONAL</p> <p>ESTAR AL PENDIENTE DE LA SITUACION DEL CLIENTE.</p>                                                 | MEDIA        | <p><b>OMISION EN EL COBRO DE CARTERA</b></p> <p>FORMULA: REPORTES DE COBROS DE VENTAS INJUSTIFICADOS POR EL PERSONAL</p>   | <p><b>INTERRUPCION DE LA COMERCIALIZACION</b></p> <p>FORMULA: VENTAS BAJAS AL INICIO DE LOS PERIODOS POR MOTIVOS DE MORA DE CLIENTES.</p> |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

Con el monitoreo a base del diseño de indicadores de frecuencia e impacto se concluye con la implementación de una Administración de Riesgos Risicar, pues la autoevaluación se la realiza una vez implementado el método en la empresa en donde se podrá calificar de manera mas precisa cada actividad y cada proceso para obtener datos exactos para alcanzar objetivos trazados. Para incorporar esta nueva forma de administración se necesita implementar una cultura de riesgos en la empresa, manejar un buen control interno, directivos dispuestos a afrontar cambios, políticas de procedimientos bien estructuradas y disposición de todo el personal que interviene en el proceso de comercialización en la empresa.

### **3.7 Mapa de Riesgos**

El mapa de riesgos es una forma de visualización de todo el proceso de administración de riesgos del método risicar, en dónde se muestra cada etapa del método de acuerdo a cada actividad partiendo de sus objetivos. El mapa de riesgos proporciona una información global a cada empleado y directivo de la empresa contribuyendo a una mejor comprensión y análisis de la situación actual del proceso de comercialización en la ciudad de Cuenca, entre sus principales objetivos está ofrecer un panorama total de los riesgos y las relaciones que tienen estos con varios factores (probabilidad, impacto, causas, efectos) y las medidas de correctivas necesarias para llevar a cabo la actividad.

A continuación se muestra los siguientes gráficos (mapas de riesgos) en los que se indica de forma global cada actividad del proceso de comercialización, su objetivo principal que percibe dicha actividad y cada etapa del método risicar visto de manera global con cada uno de los procesos.



## MAPA DE RIESGOS 1

**Actividad:** Visita a clientes, revisión de inventarios y toma de pedidos.

**Objetivo:** Brindar un servicio de calidad, negociaciones serias y que estos satisfagan las necesidades del cliente.

| RIESGO            | DESCRIPCIÓN                                                                                                               | AGENTE GENERADOR            | CAUSA                                                                                 | EFEECTO                             | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACION | EVALUACION  | MEDIDAS DE                                                    | CONTROLES                                                                                      | CONTROLES PROPUUESTOS                                                                   | EFICACIA | EFICIENCIA | EFFECTIVIDAD | INDICADORES DE                        | INDICADORES DE                      |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------|---------|--------------|-------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|--------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| RIESGO DE MERCADO | POSIBILIDAD DE QUE EXISTA BAJA ROTACION DE NUESTROS PRODUCTOS O QUE EL CLIENTE PREFIERA MARCAS SIMILARES                  | MERCADO                     | DESACTUALIZACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL                                      | PERDIDA ECONOMICA                   | 3          | 30      | 90           | INACEPTABLE | PROTEGER                                                      | SE REALIZAN POLITICAS DE ROMOCIONES, DESCUENTOS A LOS CLIENTES POR MONTOS DE ALTOS DE PEDIDOS, | ESTABLECER POLITICAS DE CALIDAD DE SERVICIOS                                            | MEDIA    | ALTA       | ALTA         | EXESO DE COMPETENCIA                  | PERDIDAS ECONOMICAS                 |
|                   |                                                                                                                           |                             | DESCONOCIMIENTO DE LAS CONDICIONES DEL MERCADO                                        |                                     |            |         |              |             | CAPACITACION PERMANENTE AL CLIENTE SOBRE POSIBLES BENEFICIOS. |                                                                                                |                                                                                         |          |            |              |                                       |                                     |
|                   |                                                                                                                           |                             | AUSENCIAS DE ESTUDIO DE MERCADO                                                       |                                     |            |         |              |             |                                                               |                                                                                                |                                                                                         |          |            |              |                                       |                                     |
|                   |                                                                                                                           | PERSONAL DE VENTAS          | FALLA EN LAS ACTIVIDADES DE REVISION Y SUPERVISION                                    | INTERRUPCION DE LA COMERCIALIZACION |            |         |              |             | PREVENIR                                                      |                                                                                                | CONCIERTIZAR A TODO EL PERSONAL SOBRE CAMBIOS DEL MERCADO QUE AFECTA A NUESTRO PRODUCTO |          |            |              |                                       |                                     |
|                   |                                                                                                                           |                             | FALLAS EN LA COMUNICACIÓN                                                             |                                     |            |         |              |             | RETENER                                                       |                                                                                                | CONOCER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y QUE SEA RESPONSABLE EL PERSONAL DIRECTIVO         |          |            |              |                                       |                                     |
|                   |                                                                                                                           |                             | FALTA DE COORDINACIÓN CON EL PERSONAL DE BODEGA MATRIZ                                |                                     |            |         |              |             |                                                               |                                                                                                |                                                                                         |          |            |              |                                       |                                     |
| INFLUENCIAS       | POSIBILIDAD DE QUE EL CLIENTE PREFIERA A UN REPRESENTANTE DE LA EMPRESA POR LOS BENEFICIOS ADICIONALES QUE ESTE LE OFRECE | REPRESENTANTE DE LA EMPRESA | DESCONOCIMIENTO DEL NIVEL DIRECTIVO ACERCA DEL NEGOCIO Y LOS REQUERIMIENTOS DEL MISMO | PERDIDA ECONOMICA                   | 1          | 10      | 10           | TOLERABLE   | TRANSFERIR                                                    | N/A                                                                                            | CONTROLAR PROMOCIONES, DESCUENTOS Y ESTABILIDAD                                         | ALTA     | MEDIA      | ALTA         | INTERVENCIÓN DEL SUPERVISOR DE VENTAS | INTERRUPCIÓN DE LA COMERCIALIZACION |
|                   |                                                                                                                           |                             | FALTA DE RESPETO DE LOS DIRECTIVOS CON LOS EMPLEADOS                                  | PERDIDA DE IMAGEN DE LA EMPRESA     |            |         |              |             | ESTABLECER POLITICAS DE CAPACITACION CONTINUA                 |                                                                                                |                                                                                         |          |            |              |                                       |                                     |
|                   |                                                                                                                           |                             | INADECUADA GESTION DE VENTAS                                                          | PERDIDA DE IMAGEN DE LA EMPRESA     |            |         |              |             |                                                               |                                                                                                |                                                                                         |          |            |              |                                       |                                     |
|                   |                                                                                                                           | CLIENTE                     | RESISTENCIA AL CAMBIO                                                                 | INTERRUPCION DE LA COMERCIALIZACION |            |         |              |             | ACEPTAR                                                       |                                                                                                | DEFINIR POLITICAS INTERNAS DE VENTAS                                                    |          |            |              |                                       |                                     |
|                   |                                                                                                                           |                             | FALLAS EN LA COMUNICACIÓN                                                             |                                     |            |         |              |             | PREVENIR                                                      |                                                                                                | MEJORAR LA COMUNICACIÓN ENTRE CLIENTES Y VENDEDORES                                     |          |            |              |                                       |                                     |
|                   |                                                                                                                           |                             | EXCESO DE DEMANDA                                                                     |                                     |            |         |              |             |                                                               |                                                                                                |                                                                                         |          |            |              |                                       |                                     |
| ERROR             | QUE EL PERSONAL DE VENTAS SE EQUIVOQUE EN LA TOMA DE PEDIDOS O ENVIE PRODUCTOS NO SOLICITADOS POR LOS CLIENTES.           | VENDEDORES                  | CARENCIA NORMAS DE VENTAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA                                 | PERDIDA DE IMAGEN EMPRESARIAL       | 3          | 20      | 60           | GRAVE       | PREVENIR                                                      | BRINDAR UNA ADECUADA ATENCION AL CLIENTE BAJO LOS PARAMETROS ESTABLECIDOS POR LA EMPRESA       | CREACION DE UN SISTEMA DE TRANSPARENCIA E INFORMACION AL CLIENTE                        | ALTA     | MEDIA      | ALTA         | ERROR DE REGISTRO DE PEDIDOS          | PERDIDA DE IMAGEN                   |
|                   |                                                                                                                           |                             | DESACTUALIZACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL                                      | PERDIDA DE IMAGEN EMPRESARIAL       |            |         |              |             | CONCIERTIZAR AL PERSONAL SOBRE LOS PROCESOS                   |                                                                                                |                                                                                         |          |            |              |                                       |                                     |
|                   |                                                                                                                           |                             | FALTA DE SUPERVISION                                                                  | PERDIDA DE MERCADO                  |            |         |              |             | ESTABLECER RESPONSABILIDADES DIRECTAS CON EL CLIENTE          |                                                                                                |                                                                                         |          |            |              |                                       |                                     |
|                   |                                                                                                                           |                             | NEGLIGENCIA Y/O DESCUIDO                                                              | PERDIDAS ECONOMICAS                 |            |         |              |             |                                                               |                                                                                                |                                                                                         |          |            |              |                                       |                                     |
|                   |                                                                                                                           |                             | INTERESES PERSONALES                                                                  | PERDIDAS ECONOMICAS                 |            |         |              |             | PROTEGER                                                      |                                                                                                | ESTABLECER UN SISTEMA DE ATENCION AL CLIENTE                                            |          |            |              |                                       |                                     |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y E

## MAPA DE RIESGOS 2

**Actividad:** Enviar las órdenes de pedidos a Guayaquil vía fax para se aprobados por crédito.

**Objetivo:** Que todos los pedidos sean enviados y aprobados en el menor tiempo posible agilitando el proceso logístico.

| RIESGO            | DESCRIPCIÓN                                                                                                                         | AGENTE GENERADOR        | CAUSA                                                          | EFFECTO                             | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACIÓN | EVALUACIÓN | MEDIDAS DE TRATAMIENTO | CONTROLES ACTUALES                                                                                                                                   | CONTROLES PROPUESTOS               | EFICACIA | EFICIENCIA | EFFECTIVIDAD | INDICADOR DE FRECUENCIA | INDICADOR DE IMPACTO                     |                                                                                                  |  |  |                                                          |                                                        |                                                |                                                                        |  |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------|---------|--------------|------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------|------------|--------------|-------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--|
| OMISION           | POSIBILIDAD DE QUE LOS VENDEDORES NO VERIFIQUEN LA RECEPCION DE LOS PEDIDOS Y POR ENDE NO SE COMPRUEBA LA LEGIBILIDAD DE LOS MISMOS | VENDEDORES              | NEGLIGENCIA Y/O DESCUIDO                                       | PERDIDA DE MERCADO                  | 2          | 20      | 40           | GRAVE      | PREVENIR               | EXISTE UN CONTROL DE SUPERVISION DONDE SE BUSCA CUMPLIR CON PRESUPUESTO DE VENTA DADO POR EL PERSONAL DMINISTRATIVO                                  | ASIGNAR RESPONSABILIDADES DIRECTAS | ALTA     | MEDIA      | ALTA         | PEDIDOS NO FACTURADOS   | FORMULA: NUMERO DE CLIENTES NO ATENDIDOS | PERDIDAS ECONOMICAS<br><br>FORMULA: PORCENTAJE DE NO CUMPLIMIENTO CON PRESUPUESTO DE VENTAS      |  |  |                                                          |                                                        |                                                |                                                                        |  |
|                   |                                                                                                                                     |                         | FALTA DE PREVENCION Y/O CUIDADO                                |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                      |                                    |          |            |              |                         |                                          |                                                                                                  |  |  |                                                          |                                                        |                                                |                                                                        |  |
|                   |                                                                                                                                     |                         | FALTA DE ESTANDARIZACION DEL PROCESO                           |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                      |                                    |          |            |              |                         |                                          |                                                                                                  |  |  |                                                          |                                                        |                                                |                                                                        |  |
|                   |                                                                                                                                     |                         | FALTA DE COORDINACION DE QUIENES DESARROLLAN EL PROCESO        |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                      |                                    |          |            |              |                         |                                          |                                                                                                  |  |  |                                                          |                                                        |                                                |                                                                        |  |
|                   |                                                                                                                                     | PERSONAL DE FACTURACION | FALTA DE DISPONIBILIDAD DEL PERSONAL PARA GESTIONAR EL PROCESO | PERDIDA DE IMAGEN DE LA EMPRESA     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                      |                                    |          |            |              |                         |                                          |                                                                                                  |  |  |                                                          | PROTEGER                                               | MEJORAR LA COMUNICACIÓN DEL PERSONAL ENCARGADO |                                                                        |  |
|                   |                                                                                                                                     |                         | NEGLIGENCIA Y/O DESCUIDO                                       |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                      |                                    |          |            |              |                         |                                          |                                                                                                  |  |  | INVOLUCRA A TODO EL PERSONAL DIRECTIVO.                  |                                                        |                                                |                                                                        |  |
|                   |                                                                                                                                     |                         | FALLAS EN LAS ACTIVIDADES DE REVISION                          |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                      |                                    |          |            |              |                         |                                          |                                                                                                  |  |  | INCENTIVAR LA PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LOS PROCESOS |                                                        |                                                |                                                                        |  |
|                   |                                                                                                                                     |                         | CARENCIA DE CONFIABILIDAD EN LA INFORMACION                    |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                      |                                    |          |            |              |                         |                                          |                                                                                                  |  |  |                                                          |                                                        |                                                |                                                                        |  |
|                   |                                                                                                                                     |                         |                                                                |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                      |                                    |          |            |              |                         |                                          |                                                                                                  |  |  |                                                          |                                                        |                                                |                                                                        |  |
| RIESGO DE CREDITO | POSIBILIDAD DE QUE LOS CLIENTES FALLEN EN SUS OBLIGACIONES DE PAGO O QUE LOS VENDEDORES NO COBREN A TIEMPO LA CARTERA VENCIDA       | CLIENTES                | FALTA DE COMPROMISO                                            | INTERRUPCION DE LA COMERCIALIZACION | 3          | 20      | 60           | GRAVE      | PREVENIR               | EL CONTROL SE DA MEDIANTE UNA EVALUACION DE CARTERA, EN DONDE EXISTE UNA FECHA DE 30 DIAS A PARTIR DE LA FACTURA PARA BLOQUEAR LA CUENTA DEL CLIENTE | MEJORAR LAS POLITICAS DE CREDITO   | ALTA     | MEDIA      | ALTA         | PEDIDOS RECHAZADOS      | FORMULA: NUMERO DE CLIENTES NO ATENDIDOS | INTERRUPCION DE LA COMERCIALIZACION<br><br>FORMULA: NUMERO DE PEDIDOS RECCHAZADOS EN EL PERIODO. |  |  |                                                          |                                                        |                                                |                                                                        |  |
|                   |                                                                                                                                     |                         | FALTA DE DEMANDA DEL MERCADO                                   |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                      |                                    |          |            |              |                         |                                          |                                                                                                  |  |  |                                                          |                                                        |                                                |                                                                        |  |
|                   |                                                                                                                                     | VENDEDORES              | FALTA DE PREVENCION Y/O CUIDADO                                |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                      |                                    |          |            |              |                         |                                          |                                                                                                  |  |  |                                                          |                                                        |                                                | PLANIFICACION DE ACTIVIDADES ENTRE EL PERSONAL DE CREDITO Y VENDEDORES |  |
|                   |                                                                                                                                     |                         | NEGLIGENCIA Y/O DESCUIDO                                       |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                      |                                    |          |            |              |                         |                                          |                                                                                                  |  |  |                                                          |                                                        | CREAR UN BANCO DE INFORMACION DE CLIENTES      |                                                                        |  |
|                   |                                                                                                                                     |                         | FALTA DE COMPROMISO CON LA EMPRESA                             |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                      |                                    |          |            |              |                         |                                          |                                                                                                  |  |  |                                                          | RESPONSABILIZAR AL PERSONAL DE VENTAS CON SUS CLIENTES |                                                |                                                                        |  |
|                   |                                                                                                                                     |                         |                                                                |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                      |                                    |          |            |              |                         |                                          |                                                                                                  |  |  |                                                          |                                                        |                                                |                                                                        |  |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU  
ELABORADO POR: MQ Y EM



### MAPA DE RIESGOS 3

**Actividad:** Facturación de pedidos.

**Objetivo:** Que ningún pedido se deje de facturar y que el mismo contenga todas las cantidades y características que el cliente solicita con la mayor efectividad posible.

| RIESGO                        | DESCRIPCIÓN                                                                                                              | AGENTE GENERADOR   | CAUSA                                                            | EFEECTO                             | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACIÓN | EVALUACIÓN | MEDIDAS DE TRATAMIENTO | CONTROLES ACTUALES                                                                                                                                          | CONTROLES PROPUESTOS                                                             | EFICACIA | EFICIENCIA | EFFECTIVIDAD | INDICADOR DE FRECUENCIA                                                                       | INDICADOR DE IMPACTO                                                                                           |                                                               |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------|---------|--------------|------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| FALLAS DE SOFTWARE            | POSIBILIDAD DE DEFECTOS EN EL SISTEMA EN EL PROCESO DE FACTURACION                                                       | SOFTWARE           | DESACTUALIZACION TECNOLÓGICA                                     | PERDIDA DE MERCADO                  | 1          | 20      | 20           | TOLERABLE  | PREVENIR               | LA EMPRESA ADQUIRIRIO UN SOFTWARE ESPECIALIZAD O DE FUNCION LINEAL, SE MANEJA MEDIANTE PERFILES DE USUARIO PARA LAS FUNCIONES PARA ASIGAR RESPONSABILIDADES | ESTEBLECECR CRONOGRAMAS DE MANTENIMIENTO DEL SISTEMA                             | ALTA     | MEDIA      | ALTA         | FALLAS DEL SISTEMA<br><br>FORMULA: NUMERO DE VECES DE INTERRUPCION DE LA ACTIVIDAD            | INTERRUPCION DE LA COMERCIALIZA CION<br><br>FORMULA: TIEMPO DE DEMORA QUE SE PRODUCE EN LA ENTREGA DE LA FACT. |                                                               |
|                               |                                                                                                                          |                    | CARENCIA DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO                             |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                             |                                                                                  |          |            |              |                                                                                               |                                                                                                                |                                                               |
|                               |                                                                                                                          |                    | OBSOLECENCIA DE EQUIPOS                                          |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                             |                                                                                  |          |            |              |                                                                                               |                                                                                                                |                                                               |
|                               |                                                                                                                          | JEFE DE SISTEMAS   | FALTA DE COMUNICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS                      | PERDIDAD ECONOMICA                  |            |         |              |            | TRANSFERIR             |                                                                                                                                                             | CONTRATAR A UN ING. EN SISTEMAS PARA QUE REALICE CONTROLES PERIODICOS.           |          |            |              |                                                                                               |                                                                                                                |                                                               |
|                               |                                                                                                                          |                    | NEGLIGENCIA Y/O DESCUIDO                                         |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                             |                                                                                  |          |            |              |                                                                                               |                                                                                                                |                                                               |
| CARENCIA DE PERFILES DE CARGO |                                                                                                                          |                    |                                                                  |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                             |                                                                                  |          |            |              |                                                                                               |                                                                                                                |                                                               |
| INEXACTITUD                   | POSIBILIDAD DE FALLAS EN EL STOCK EN LOS INVENTARIOS                                                                     | PERSONAL DE BODEGA | NEGLIGENCIA Y/O DESCUIDO                                         | INTERRUPCION DE LA COMERCIALIZACION | 1          | 10      | 10           | TOLERABLE  | PROTEGER               | SE REALIZAN CONTROLES FISICOS CADA SEMESTRE                                                                                                                 | DIVIDIR LOS PRODUCTOS MEDIANTE LINEAS Y REALIZAR REPORTES MENSUALES DE CADA UNA. | ALTA     | MEDIA      | ALTA         | INCONSISTENC IA DE LA INFORMACION<br><br>FORMULA: NUMERO DE PEDIDOS DEVUELTOS POR LOS CLJETES | PERDIDA DE LA IMAGEN<br><br>FORMULA: NUMERO DE QUEJAS DE CLIENTES HACIA LA EMPRESA.                            |                                                               |
|                               |                                                                                                                          |                    | CARENCIA DE RECURSOS HUMANOS PARA DESARROLLAR LA ACTIVIDAD       |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                             |                                                                                  |          |            |              |                                                                                               |                                                                                                                |                                                               |
|                               |                                                                                                                          |                    | FALTA DE CLARIDAD EN LA ASIGANACION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                             |                                                                                  |          |            |              |                                                                                               |                                                                                                                |                                                               |
|                               |                                                                                                                          |                    | INADECUADA ORGANIZACIÓN DE PRIORIDADES                           |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                             |                                                                                  |          |            |              |                                                                                               |                                                                                                                |                                                               |
|                               |                                                                                                                          | FACTURACION        | FALTA DE PREVENCIÓN Y CUIDADO                                    | PERDIDA DE IMAGEN DE LA EMPRESA     |            |         |              |            | PREVENIR               | EL SOFTWARE DE LA EMPRESA CONTROLA LA EXISTENCIA TOTAL DE LOS PRODUCTOS                                                                                     | ASIGNAR RESPONSABILIDADES EN CADA DESPACHO                                       |          |            |              |                                                                                               |                                                                                                                | ASIGNAR RESPALDOS EN CADA PROCESO A FIN DE DELEGAR FUNCIONES. |
|                               |                                                                                                                          |                    | FALTA DE ESTANDARIZACION DEL PROCESO                             |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                             |                                                                                  |          |            |              |                                                                                               |                                                                                                                |                                                               |
| INCUMPLIMIENTO                | PROBABILIDAD QUE EL PERSONAL DE FACTURACION OMITA O EXTRAVIE LAS ORDENES DE PEDIDOS REALIZADOS POR EL PERSONAL DE VENTAS | FACTURACION        | FALTA DE EXPERIENCIA Y AGILIDAD EN EL TRABAJO                    | PERDIDA DE MERCADO                  | 2          | 20      | 40           | GRAVE      | PREVENIR               | N/A                                                                                                                                                         | INSENTIVAR AL PERSONAL Y CAPACITARLO                                             | MEDIA    | MEDIA      | MEDIA        | PEDIDOS NO FACTURADOS<br><br>FORMULA: NUMERO DE PEDIDOS DEL PERSONAL DE VENTAS                | INTERRUPCION DE LA COMERCIALIZA CION<br><br>FORMULA: NUMERO DE PEDIDOS NO FACTURADOS POR EL PERSONAL           |                                                               |
|                               |                                                                                                                          |                    | FALTA DE COMPROMISO                                              |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                             |                                                                                  |          |            |              |                                                                                               |                                                                                                                |                                                               |
|                               |                                                                                                                          |                    | FALTA DE COMUNICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS                      | PERDIDAS ECONOMICAS                 |            |         |              |            | PROTEGER               |                                                                                                                                                             | ESTABLECER CONTROLES PARALELOS DE LA INFORMACION                                 |          |            |              |                                                                                               |                                                                                                                |                                                               |
|                               |                                                                                                                          |                    | FALTA DE SUPERVISION                                             |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                             |                                                                                  |          |            |              |                                                                                               |                                                                                                                | INVERTIR EN SISTEMAS DE COMUNICACIÓN                          |
|                               |                                                                                                                          |                    | DESCUIDO                                                         |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                             |                                                                                  |          |            |              |                                                                                               |                                                                                                                |                                                               |
|                               |                                                                                                                          |                    |                                                                  |                                     |            |         |              |            |                        |                                                                                                                                                             |                                                                                  |          |            |              |                                                                                               |                                                                                                                |                                                               |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM



## MAPA DE RIESGOS 4

**Actividad:** Envío de los Productos desde las bodegas de Guayaquil hacia las bodegas de Cuenca

**Objetivo:** Evitar la demora en la entrega de productos y que estén trasladados en las mejores condiciones posibles mediante una comunicación continúa

| DESCRIPCIÓN                                                                                                            | AGENTE GENERADOR   | CAUSA                                                            | EFEECTO                 | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACIÓN | EVALUACIÓN  | MEDIDAS DE TRATAMIENTO                                       | CONTROLES ACTUALES                                                                                                                                   | CONTROLES PROPUESTOS                                                                          | EFICACIA | EFICIENCIA | EFFECTIVIDAD | INDICADOR DE FRECUENCIA                                                                                                                | INDICADOR DE IMPACTO               |                                    |  |                     |  |                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------|---------|--------------|-------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|--|---------------------|--|---------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| POSIBILIDAD DE QUE EXISTA RETRASOS EN LOS DESPACHOS DE LAS BODEGAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL DEBIDO A DISTINTAS CAUSAS | PERSONAL DE BODEGA | FALTA DE CAPACITACION SOBRE LOS PROCESOS                         | PERDIDA DE MERCADO      | 3          | 30      | 90           | INACEPTABLE | PREVENIR                                                     | COMO UNA DE SUS POLITICAS LA EMPRESA ESTABLECE QUE LOS CAMIONES QUE SALGAN DE LA MATIZ DEBEN HACERLO CON UNA CAPACIDAD TOTAL Y A LA BREVEDAD POSIBLE | MEJORAR PROCESOS DE SUPERVISION AL PERSONAL                                                   | MEDIA    | MEDIA      | MEDIA        | DEMORA EN LLEGAR LA MERCADERIA                                                                                                         | PERDIDA DE LA IMAGEN DE LA EMPRESA |                                    |  |                     |  |                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                        |                    | INEXPERIENCIA                                                    |                         |            |         |              |             |                                                              |                                                                                                                                                      | IMPLEMENTAR CANALES DE COMUNICACION                                                           |          |            |              |                                                                                                                                        |                                    |                                    |  |                     |  |                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                        |                    | FALTA DE SUPERVISION                                             |                         |            |         |              |             |                                                              |                                                                                                                                                      | REESTRUCTURACION DEL CICLO DE LA COMERCIALIZACION.                                            |          |            |              |                                                                                                                                        |                                    |                                    |  |                     |  |                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                        |                    | FALTA DE INDUCCION Y/O ENTRENAMIENTO                             | DETERIORO DE IMAGEN     |            |         |              |             |                                                              |                                                                                                                                                      | PONER A DISPOSICION Y COISENTIZAR A LOS DIRECTIVOS                                            |          |            |              |                                                                                                                                        |                                    |                                    |  |                     |  |                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                        | TRANSPORTISTAS     | EXCESO DE TRABAJO                                                | PROTEGER                |            |         |              |             | INVOLUCRAR A TODO EL PERSONAL QUE INTERVIENE EN ESTE TRABAJO |                                                                                                                                                      |                                                                                               |          |            |              |                                                                                                                                        |                                    |                                    |  |                     |  |                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                        |                    | INEXISTENCIA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO                       |                         |            |         |              |             |                                                              |                                                                                                                                                      |                                                                                               |          |            |              |                                                                                                                                        |                                    | PERDIDAS ECONOMICAS                |  |                     |  |                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                        |                    | FALTA DE PRECISION EN LA INFORMACION                             | RETENER                 |            |         |              |             |                                                              |                                                                                                                                                      |                                                                                               |          |            |              |                                                                                                                                        |                                    |                                    |  |                     |  |                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                        |                    | FALTA DE CAPACITACION SOBRE LOS PROCESOS                         |                         |            |         |              |             |                                                              |                                                                                                                                                      |                                                                                               |          |            |              |                                                                                                                                        |                                    |                                    |  |                     |  |                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| FALTA DE PLANIFICACION                                                                                                 |                    | PERDIDAS ECONOMICAS                                              |                         | 1          |         | 10           |             | 10                                                           |                                                                                                                                                      | TOLERABLE                                                                                     |          | PREVENIR   |              | TANTO A LA ENTRADA COMO A LA SALIDA DEL PERSONAL EXISTE UNA REVISION COMPLETA DE LAS PERTENENCIAS DE CADA UNO A FIN DE EVITAR PERDIDAS |                                    | IMPLEMENTAR UNA CULTURA DE ETICA . |  | FUGA DE INVENTARIOS |  | PERDIDAS ECONOMICAS |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| POSIBILIDAD DE QUE EXISTA FUGAS DE INVENTARIOS                                                                         | PERSONAL DE BODEGA | FALTA DE SUPERVISION Y ACTIVIDADES DE REVISION                   | PERDIDAS ECONOMICAS     | 1          | 10      | 10           | TOLERABLE   | PROTEGER                                                     | MEJORAR EL CONTROL INTERNO                                                                                                                           | INSENTIVAR LA PARTICIPACION DEL PERSONAL EN EL PROCESO PARA QUE SEAN ELLOS QUIENES CONTROLLEN | MEDIA    | ALTA       | ALTA         | FUGA DE INVENTARIOS                                                                                                                    | PERDIDAS ECONOMICAS                |                                    |  |                     |  |                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                        |                    | FALTA DE CLARIDAD EN LA ASIGANACION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES |                         |            |         |              |             |                                                              |                                                                                                                                                      | MEJORAR EL CONTROL INTERNO                                                                    |          |            |              |                                                                                                                                        |                                    |                                    |  |                     |  |                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                        |                    | CARENCIA DE UNA CULTURA ETICA Y SOCIAL BIEN IMPLEMENTADA         |                         |            |         |              |             |                                                              |                                                                                                                                                      | SEGMENTAR EL TRABAJO Y ASIGNAR FUNCIONES ESPECIFICAS                                          |          |            |              |                                                                                                                                        |                                    |                                    |  |                     |  |                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                        |                    | FALTA DE COMPROMISO CON LA EMPRESA                               |                         |            |         |              |             |                                                              |                                                                                                                                                      |                                                                                               |          |            |              |                                                                                                                                        |                                    |                                    |  |                     |  |                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                        |                    | INADECUADA PLANEACION DE TAREAS O ACTIVIDADES                    |                         |            |         |              |             |                                                              |                                                                                                                                                      |                                                                                               |          |            |              |                                                                                                                                        |                                    |                                    |  |                     |  |                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| POSIBILIDAD DE FALLAS MECANICAS DEL VEHICULO DE REPARTO AL ENTREGAR EL PRODUCTO                                        | TRANSPORTISTAS     | CARENCIA DE HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR LA ACTIVIDAD           | LESIONES HUMANAS        | 1          | 20      | 20           | TOLERABLE   | PREVENIR                                                     | SE REALIZAN CHEQUEOS MENSUALES AL VEHICULO EN DONDE SE REALIZAN CAMBIOS DE ACEITE Y CHEQUEOS SI ES NECESARIO.                                        | REALIZAR MANT. PREVENTIVOS                                                                    | ALTA     | MEDIA      | ALTA         | ACCIDENTE AUTOMOVILISTICO                                                                                                              | INTERRUPCION DEL SERVICIO          |                                    |  |                     |  |                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                        |                    | FALTA DE MEDIDAS DE SEGURIDAD                                    | AFECCACION DEL SERVICIO |            |         |              |             |                                                              |                                                                                                                                                      | EQUIPARA AL TRANSPORTE CON HERRAMIENTAS ADECUADAS.                                            |          |            |              |                                                                                                                                        |                                    |                                    |  |                     |  |                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                        |                    | FALTA DE CAPACITACION                                            | PERDIDAS ECONOMICAS     |            |         |              |             |                                                              |                                                                                                                                                      | REALIZAR INVERSIONES EN LA COMUNICACION                                                       |          |            |              |                                                                                                                                        |                                    |                                    |  |                     |  |                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                        |                    | DESCUIDO                                                         |                         |            |         |              |             |                                                              |                                                                                                                                                      | PRECAUTELAR LOS BIENES MATERIALES Y PERSONAL.                                                 |          |            |              |                                                                                                                                        |                                    |                                    |  |                     |  |                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                        |                    |                                                                  |                         |            |         |              |             |                                                              |                                                                                                                                                      | CONCIENTIZAR AL PERSONAL                                                                      |          |            |              |                                                                                                                                        |                                    |                                    |  |                     |  |                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM



### MAPA DE RIESGOS 4 (Continuación del Mapa anterior)

**Actividad:** Envío de los Productos desde las bodegas de Guayaquil hacia las bodegas de Cuenca

**Objetivo:** Evitar la demora en la entrega de productos y que estén trasladados en las mejores condiciones posibles mediante una comunicación continúa

| RIESGO    | DESCRIPCIÓN                                                                                                 | AGENTE GENERADOR        | CAUSA                                                           | EFEECTO                        | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACIÓN | EVALUACIÓN | MEDIDAS DE TRATAMIENTO | CONTROLES ACTUALES                                                               | CONTROLES PROPUESTOS                                             | EFICACIA | EFICIENCIA | EFFECTIVIDAD | INDICADOR DE FRECUENCIA             | INDICADOR DE IMPACTO |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------|---------|--------------|------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------|------------|--------------|-------------------------------------|----------------------|
| ROBO      | POSIBILIDAD DE QUE EL CAMION DE REPARTO SUFRA ROBOS O SEA ASALTADO EN EL TRAYECTO HACIA LA CIUDAD DE CUENCA | ENTORNO                 | FALTA DE FUENTES DE TRABAJO                                     | INTERRUPCION DE LA NEGOCIACION | 1          | 20      | 20           | TOLERABLE  | PREVENIR               | N/A                                                                              | PRECAUTELAR LOS BIENES MAT. Y HUMANOS                            | ALTA     | MEDIA      | ALTA         | ASALTO AL TRANSPORTE EN EL TRAYECTO | PERDIDAS ECONOMICAS  |
|           |                                                                                                             |                         | CRISIS ECONOMICA                                                |                                |            |         |              |            |                        |                                                                                  | CONCIENTIZAR A TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA.                   |          |            |              |                                     |                      |
|           |                                                                                                             |                         | INCREMENTO DE LA DELINCUENCIA                                   |                                |            |         |              |            |                        |                                                                                  |                                                                  |          |            |              |                                     |                      |
|           |                                                                                                             | TRANSPORTISTAS          | FALTA DE COMPROMISO                                             | INTERRUPCION DE LA OPERACIÓN   |            |         |              |            | PROTEGER               |                                                                                  | INVERTIR EN PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN.                           |          |            |              |                                     |                      |
|           |                                                                                                             |                         | EXCESO DE CONFIANZA                                             |                                |            |         |              |            |                        |                                                                                  |                                                                  |          |            |              |                                     |                      |
|           |                                                                                                             |                         | FALTA DE APOYO A NIVEL DIRECTIVO                                |                                |            |         |              |            |                        |                                                                                  |                                                                  |          |            |              |                                     |                      |
|           |                                                                                                             | PERSONAL ADMINISTRATIVO | DESCONFIANZA CON EL EQUIPO DE TRABAJO                           | PERDIDAS ECONOMICAS            |            |         |              |            | TRANSFERIR             |                                                                                  | CONTRATAR POLIZA DE SEGUROS                                      |          |            |              |                                     |                      |
|           |                                                                                                             |                         | FALTA DE COORDINACION DE LOS PROCESOS                           |                                |            |         |              |            |                        |                                                                                  | MEJORAR LA PLANIFICACION DE ACTIVIDADES.                         |          |            |              |                                     |                      |
|           |                                                                                                             |                         | BAJA TOLERANCIA HACIA LOS RIESGOS                               |                                |            |         |              |            |                        |                                                                                  |                                                                  |          |            |              |                                     |                      |
| DETERIORO | POSIBILIDAD DE QUE LOS PRODUCTOS LLEGUEN EN MAL ESTADO                                                      | TRANSPORTISTAS          | FALTA DE ENTRENAMIENTO                                          | PERDIDAS DE IMAGEN             | 3          | 20      | 60           | GRAVE      | PREVENIR               | LA EMPRESA COMUNICA SEMANALMENTE A L PERSONAL SOBRE EL CUIDADO DE LOS PRODUCTOS. | CAPACITAR, CONCIENTIZAR Y ASIGNAR RESPONSABILIDA DES AL PERSONAL | MEDIA    | MEDIA      | MEDIA        | MERCADERIA EN MAL ESTADO            | PERDIDA DE LA IMAGEN |
|           |                                                                                                             |                         | FALTA DE EXPERIENCIA                                            |                                |            |         |              |            |                        |                                                                                  | MEJORAR EL EMBALAJE Y PRESENTACION DE LA MERCADERIA.             |          |            |              |                                     |                      |
|           |                                                                                                             |                         | FALTA DE ESTANDARIZACION DEL PROCESO                            | PERDIDAS DE MERCADO            |            |         |              |            | PROTEGER               |                                                                                  | MEJORAR LA CALIDAD DEL PROCESO                                   |          |            |              |                                     |                      |
|           |                                                                                                             |                         | FALTA DE SUPERVISIÓN                                            |                                |            |         |              |            |                        |                                                                                  |                                                                  |          |            |              |                                     |                      |
|           |                                                                                                             |                         | DESCUIDO                                                        |                                |            |         |              |            |                        |                                                                                  |                                                                  |          |            |              |                                     |                      |
|           |                                                                                                             | PERSONAL DE BODEGA      | FALTA DE COMUNICACIÓN                                           | PERDIDAS ECONOMICAS            |            |         |              |            | RETENER                |                                                                                  | ELABORAR PLANES DE SUPERVISION                                   |          |            |              |                                     |                      |
|           |                                                                                                             |                         | FALTA DE PLANIFICACION                                          |                                |            |         |              |            |                        |                                                                                  |                                                                  |          |            |              |                                     |                      |
|           |                                                                                                             |                         | FALTA DE CLARIDAD EN LA ASIGNACION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES |                                |            |         |              |            |                        |                                                                                  |                                                                  |          |            |              |                                     |                      |
|           |                                                                                                             |                         | DEFICIENCIA EN LAS CONDICIONES DE ENTREGA DE LOS INSUMOS        |                                |            |         |              |            |                        |                                                                                  |                                                                  |          |            |              |                                     |                      |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM



## MAPA DE RIESGOS 5

**Actividad:** Descarga de la mercadería en la bodega de la agencia Cuenca y despacho de pedidos.

**Objetivo:** Constatar que la cantidad exacta de mercadería sea la indicada para la entrega a los clientes de forma eficiente evitando el malestar de los mismos.

| RIESGO                    | DESCRIPCION                                                                                                     | AGENTE GENERADOR                          | CAUSA                                                                          | EFEECTO                                                                    | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACION | EVALUACION | MEDIDAS DE TRATAMIENTO                                                                               | CONTROLES ACTUALES                                                                                                                                                                                       | CONTROLES PROPUESTOS                                                                                  | EFICACIA | EFICIENCIA | EFFECTIVIDAD | INDICADOR DE FRECUENCIA                                                                                                    | INDICADOR DE IMPACTO                                                                                                   |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------|---------|--------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INCONSISTENCIAS           | POSIBILIDAD DE QUE EXISTAN FALTANTES DE MERCADERIA PROVENIENTES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL A LA CIUDAD DE CUENCA | TRANSPORTISTA                             | FALTA DE REVISION DE LA MERCADERIA                                             | PERDIDA ECONOMICA                                                          | 2          | 5       | 10           | TOLERABLE  | PREVENIR                                                                                             | AL INGRESAR LA MERCADERIA EL PERSONAL ENCARGADO TIENE LA RESPONSABILIDAD DE CONSTATAR LAS UNIDADES FISICAS Y DOCUMENTALES DE LOS PRODUCTOS Y SI ESTOS FUERON LOS SOLICITADOS POR PARTE DE LOS VENEDORES. | MEJORAR SISTEMAS DE COMUNICACION<br>EVALUAR CADA PROCESO EN LA COMERCIALIZACION                       | MEDIA    | MEDIA      | MEDIA        | CONFLICTO DEL PERSONAL<br>FORMULA: NUMERO DE VECES QUE EXISTE DESFAZ DE INFORMACION EN LA DESCARGA DE MERCAD.              | INTERRUPCION DE LA INFORMACION<br>FORMULA: NUMERO DE VECES QUE EXISTE PERDIDA DE INFORMACION EN LA DESCARGA DE MERCAD. |
|                           |                                                                                                                 | PERSONAL DE BODEGA DE LA AGENCIA CUENCA   | FALLA EN LAS ACTIVIDADES DE REVISION Y SUPERVISION                             | INTERRUPCION DE LA COMERCIALIZACION                                        |            |         |              |            | ACEPTAR                                                                                              | REALIZAR CONTROLES PARALELOS                                                                                                                                                                             |                                                                                                       |          |            |              |                                                                                                                            |                                                                                                                        |
|                           |                                                                                                                 |                                           | FALLAS EN LA COMUNICACIÓN                                                      |                                                                            |            |         |              |            | ASIGNAR RESPONSABILIDADES DIRECTAS CON LA MERCADERIA                                                 |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                       |          |            |              |                                                                                                                            |                                                                                                                        |
|                           |                                                                                                                 |                                           | FALTA DE COORDINACIÓN CON EL PERSONAL DE BODEGA MATRIZ                         |                                                                            |            |         |              |            | REESTRUTURAR LA PLANIFICACION DE ACTIVIDADES.                                                        |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                       |          |            |              |                                                                                                                            |                                                                                                                        |
| DEMORA                    | POSIBILIDAD QUE EXISTA RETRASOS EN LA REPARTICION DE LA MERCADERIA A LOS CLIENTES                               | PERSONAL DE BODEGA                        | NEGLIGENCIA Y/O DESCUIDO EN EL CARGUE DE LOS CAMIONES                          | PERDIDA DE MERCADO                                                         | 2          | 10      | 20           | TOLERABLE  | PREVENIR                                                                                             | CAPACITACION CONTINUA DEL PERSONAL                                                                                                                                                                       | N/A                                                                                                   | ALTA     | MEDIA      | ALTA         | DEMORA EN LA ENTREGA DE PEDIDOS<br>FORMULA: NUMERO DE PEDIDOS NO ENTREGADOS EN LA FECHA DE FACTURACION                     | PERDIDA DE LA IMAGEN<br>FORMULA: NUMERO DE QUEJAS AL CUMPLIR CON SU OBLIG. DE PAGO.                                    |
|                           |                                                                                                                 |                                           | FALTA DE PLANIFICACION DE ACTIVIDADES O TAREAS                                 |                                                                            |            |         |              |            | ORGANIZAR PRIORIDADES DE ACUERDO A NECESIDADES DE LOS CLIENTES                                       |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                       |          |            |              |                                                                                                                            |                                                                                                                        |
|                           |                                                                                                                 |                                           | FALTA DE COORDINACIÓN CON EL PROCESO DE FACTURACION                            |                                                                            |            |         |              |            | MEJORAR LA LOGISTICA                                                                                 |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                       |          |            |              |                                                                                                                            |                                                                                                                        |
|                           |                                                                                                                 | TRANSPORTISTA                             | FALTA DE SUPERVISION                                                           | PERDIDA DE IMAGEN DE LA EMPRESA                                            |            |         |              |            | PROTEGER                                                                                             | IMPLANTAR SISTEMAS DE COMUNICACIÓN ENTRE VENTAS Y CLIENTES.                                                                                                                                              |                                                                                                       |          |            |              |                                                                                                                            |                                                                                                                        |
|                           |                                                                                                                 |                                           | FALTA DE EXPERIENCIA Y AGILIDAD EN EL TRABAJO                                  | PERDIDAS ECONOMICAS                                                        |            |         |              |            |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                       |          |            |              |                                                                                                                            |                                                                                                                        |
|                           |                                                                                                                 |                                           | FALLAS EN LAS ACTIVIDADES DE REVISION DEL CAMION                               |                                                                            |            |         |              |            |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                       |          |            |              |                                                                                                                            |                                                                                                                        |
| RIESGO DE MERCADO         | POSIBILIDAD DE QUE EXISTA PERDIDA DE CLJETES DEBIDO AL MALTRATO POR PARTE DEL PERSONAL DE DESPACHO              | PERSONAL DE DESPACHO                      | FALTA DE CAPACITACION SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS A SEGUIR                        | PERDIDA DE IMAGEN EMPRESARIAL<br>PERDIDA DE MERCADO<br>PERDIDAS ECONOMICAS | 1          | 20      | 20           | TOLERABLE  | PREVENIR                                                                                             | MEJORAR POLITICAS DE CONTRATACION DEL PERSONAL                                                                                                                                                           | N/A                                                                                                   | ALTA     | ALTA       | ALTA         | MALTRATO A LOS CLIENTES<br>FORMULA: NUMERO DE QUEJAS DE CLIENTES A LOS VENEDORES ACERCA DEL PERSONAL DE DEPACHO.           | PERDIDA DE LA IMAGEN<br>FORMULA: NUMERO DE PEDIDOS REDUCIDOS ACUSA DEL PERSONAL.                                       |
|                           |                                                                                                                 |                                           | CARENCIA DE VALORES ETICOS                                                     |                                                                            |            |         |              |            | CAPACITACION AL PERSONAL SOBRE PERJUICIOS DE ESTE RIESGO                                             |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                       |          |            |              |                                                                                                                            |                                                                                                                        |
|                           |                                                                                                                 |                                           | FALTA DE CONCIENCIA DEL PERSONAL SOBRE LA IMPORTANCIA DE BUEN TRATO AL CLIENTE |                                                                            |            |         |              |            | PLANIFICAR INSENTIVOS SOBRE AVANCES DEL PERSONAL                                                     |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                       |          |            |              |                                                                                                                            |                                                                                                                        |
|                           |                                                                                                                 |                                           | FALTA DE SUPERVISION                                                           |                                                                            |            |         |              |            | RETENER                                                                                              | CREAR PARAMETROS DE EVALUACION Y MONITOREO.                                                                                                                                                              |                                                                                                       |          |            |              |                                                                                                                            |                                                                                                                        |
|                           |                                                                                                                 |                                           | NEGLIGENCIA Y/O DESCUIDO                                                       |                                                                            |            |         |              |            |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                       |          |            |              |                                                                                                                            |                                                                                                                        |
|                           |                                                                                                                 |                                           | INTERESES PERSONALES                                                           |                                                                            |            |         |              |            |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                       |          |            |              |                                                                                                                            |                                                                                                                        |
| FALLAS EN LA COMUNICACIÓN | POSIBILIDAD DE QUE NO SE COMUNIQUE LAS DEVOLUCIONES REALIZADAS                                                  | CLIENTES                                  | FALTA DE DOCUMENTOS DE SOPORTE                                                 | PERDIDA DE IMAGEN EMPRESARIAL<br>PERDIDAS ECONOMICAS                       | 3          | 20      | 60           | GRAVE      | PREVENIR                                                                                             | MEJORAR LA COMUNICACION ENTRE EL PERSONAL DE LOGISTICA Y LOS CLIENTES                                                                                                                                    | EXISTE UN CONTROLES EVENTUALES EN LA BODEGA DE CUENCA MEDIANTE CONSTATACION DE FISICAS Y DOCUMENTALES | ALTA     | MEDIA      | ALTA         | DEVOLUCIONES NO REGISTRADAS<br>FORMULA: PORCENTAJE DE FALTANTE DE INVENTARIOS IDENTIFICADOS COMO DEVOLUCIONES DE CLIENTES. | PERDIDAS ECONOMICAS<br>FORMULA: NUMERO DE OBJETAN SUS PAGOS POR DOCUMENTOS NO PRESENTADOS.                             |
|                           |                                                                                                                 | PERSONAL DE BODEGA                        | NEGLIGENCIA Y/O DESCUIDO                                                       |                                                                            |            |         |              |            | CONTROLAR MEDIANTE LA EMISION DE DOCUMENTOS QUE RESPONSABILICEN TANTO A CLIENTES COMO DESPACHADORES. |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                       |          |            |              |                                                                                                                            |                                                                                                                        |
|                           |                                                                                                                 |                                           | INTERESES PERSONALES                                                           |                                                                            |            |         |              |            | MEJORAR RELACIONES CON LOS CLIENTES                                                                  |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                       |          |            |              |                                                                                                                            |                                                                                                                        |
|                           |                                                                                                                 |                                           | EVASION DE RESPONSABILIDADES                                                   |                                                                            |            |         |              |            | PROTEGER                                                                                             |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                       |          |            |              |                                                                                                                            |                                                                                                                        |
|                           |                                                                                                                 | FALTA DE INICIATIVA. PREVENCION Y CUIDADO |                                                                                |                                                                            |            |         |              |            |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                       |          |            |              |                                                                                                                            |                                                                                                                        |
|                           |                                                                                                                 | VENEDORES                                 | FALTA DE AGILIDAD EN SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS                                  |                                                                            |            |         |              |            | RETENER                                                                                              | ESTABLECER PLANES CORRECTIVOS PARA BAJAR INDICES DE DEVOLUCIONES                                                                                                                                         |                                                                                                       |          |            |              |                                                                                                                            |                                                                                                                        |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM



## MAPA DE RIESGOS 6

**Actividad:** Cobro de cartera por parte de los vendedores.

**Objetivo:** Mantener una cartera sana de morosidad, mejorar el ciclo de comercialización y la imagen de la empresa respecto a los clientes.

| RIESGO     | DESCRIPCIÓN                                                                                   | AGENTE GENERADOR   | CAUSA                                                             | EFFECTO                         | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACIÓN | EVALUACIÓN | MEDIDAS DE TRATAMIENTO | CONTROLES ACTUALES                                                                                                       | CONTROLES PROPUESTOS                                                       | INDICADOR DE FRECUENCIA          | INDICADOR DE IMPACTO                |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------|---------|--------------|------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| HURTO      | POSIBILIDAD QUE EXISTA APROPIACIÓN DE DINERO DE LA COBRANZA POR PARTE DEL PERSONAL DE VENTAS  | VENEDORES          | FALTA DE ACTIVIDADES DE SENSIBILIZACION                           | PERDIDA DE MERCADO              | 1          | 20      | 20           | TOLERABLE  | PREVENIR               | LA CONTRATACION DEL PERSONAL CONSISTE EN QUE TIENEN QUE FIRMAR PAGARES EN BLANCO PARA EVITAR ROBOS A LA EMPRESA.         | ESTABLECER UNA ADECUADA SELECCION DEL PERSONAL                             | HURTO DE DINERO EN LAS COBRANZAS | PERDIDAS ECONOMICAS                 |
|            |                                                                                               |                    | INTERESES PERSONALES                                              |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          | ELABORAR UN REGLAMENTO INTERNO PARA EL PERSONAL                            |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    | FALLAS EN LAS ACTIVIDADES DE REVISION                             |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          | INCULCAR VALORES ETICOS Y NORMAS DE COMPORTAMIENTO                         |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    | FALTA DE UNA CULTURA ETICA Y SOCIAL BIEN IMPLEMENTADA             |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          | PLANIFICAR MEJOR LAS ACTIVIDADES.                                          |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    | FALTA DE DELEGACION DE RESPONSABILIDADES EN LA TOMA DE DECISIONES |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          | MEJORAR LA COMUNICACION ENTRE PERSONAL DE CREDITOS Y EL CLIENTE.           |                                  |                                     |
|            |                                                                                               | CLIENTES           | FALTA DE SUPERVISION                                              | PERDIDA DE IMAGEN DE LA EMPRESA |            |         |              |            | PROTEGER               |                                                                                                                          | CONCIENTIZAR A LOS DIRECTIVOS RESPECTO A MEJORAR LAS CONDICIONES LABORALES |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    | FALLAS EN LA COMUNICACION                                         | PERDIDAS ECONOMICAS             |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          |                                                                            |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    | FALTA DE COORDINACION DE LOS PROCESOS                             |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          |                                                                            |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    | FALTA DE PREVENION O CUIDADO                                      |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          |                                                                            |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    | FALTA DE ESTANDARIZACION DEL PROCESO                              |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          |                                                                            |                                  |                                     |
| AUSENTISMO | POSIBILIDAD DE QUE EL CLIENTE NO SE ENCUENTRE O QUE EL AGENTE VENDEDOR NO LO VISITE           | CLIENTE            | FALTA DE COORDINACION Y COMPROMISO                                | PERDIDA DE MERCADO              | 3          | 20      | 60           | GRAVE      | PREVENIR               | LAS VISITAS A LOS CLIENTES SE REALIZA MEDIANTE UNA PROGRAMACION ESTABLECIDA POR LA EMPRESA.                              | ELEBORAR RUTAS DE VENTAS DE ACUERDO A NECESIDADES DE LOS CLIENTES.         | AUSENTISMO EN LOS CLIENTES       | PERDIDAS ECONOMICAS                 |
|            |                                                                                               |                    | FALLAS EN LA COMUNICACION                                         |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          |                                                                            |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    | FALTA DE PLANIFICACION DE ACTIVIDADES O TAREAS                    |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          |                                                                            |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    | CARENCIA DE CONFIABILIDAD EN LA INFORMACION                       |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          |                                                                            |                                  |                                     |
|            |                                                                                               | VENEDORES          | FALTA DE SUPERVISION                                              | PERDIDA DE IMAGEN DE LA EMPRESA |            |         |              |            | PROTEGER               |                                                                                                                          | ASIGNAR RESPONSABILIDADES DE LOS CLIENTES A LOS VENEDORES.                 |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    | FALTA DE EXPERIENCIA Y AGILIDAD EN EL TRABAJO                     | PERDIDAS ECONOMICAS             |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          |                                                                            |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    | NEGLIGENCIA Y/O DESCUIDO                                          |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          |                                                                            |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    | INADECUADA ORGANIZACION DE PRIORIDADES                            |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          |                                                                            |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    | CONCURRENCIA DE ACTIVIDADES SIMULTANEAS                           |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          |                                                                            |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    |                                                                   |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          |                                                                            |                                  |                                     |
| OMISION    | POSIBILIDAD DE QUE EL PERSONAL DE VENTAS NO CUMPLA CON LA RESPONSABILIDAD DE COBRO DE CARTERA | PERSONAL DE VENTAS | FALTA DE CONCIENTIZACION DE LOS DIRECTIVOS AL PERSONAL DE VENTAS  | PERDIDA DE MERCADO              | 3          | 20      | 60           | GRAVE      | PREVENIR               | CADA MES EL PERSONAL DE VENTAS ESTA OBLIGADO A PRESENTAR UN REPORTE DE COBROS Y ESTADOS DE LOS CLIENTES A SU DISPOSICION | MEJORAR LA PRIORIZACION DE ACTIVIDADES                                     | OMISION EN EL COBRO DE CARTERA   | INTERRUPCION DE LA COMERCIALIZACION |
|            |                                                                                               |                    | CARENCIA DE VALORES ETICOS                                        |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          | COMPARTIR LA RESP. DE CARTERA DE LOS VENEDORES Y EL P. CREDITO             |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    | EXCESO DE CONFIANZA CON LOS DIRECTIVOS                            |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          | FOMENTAR INSENTIVOS POR COBROS OPORTUNOS                                   |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    |                                                                   |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          | ADMINISTRAR CUENTAS POR COBRAR                                             |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    | FALTA DE SUPERVISION                                              | PERDIDAS ECONOMICAS             |            |         |              |            | PROTEGER               |                                                                                                                          | ESTABLECER SUPERVISIONES CONTINUAS A L PERSONAL                            |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    | NEGLIGENCIA Y/O DESCUIDO                                          |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          |                                                                            |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    | INTERESES PERSONALES                                              |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          |                                                                            |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    |                                                                   |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          |                                                                            |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    |                                                                   |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          |                                                                            |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    |                                                                   |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          |                                                                            |                                  |                                     |
|            |                                                                                               | RETENER            | ESTAR AL PENDIENTE DE LA SITUACION DEL CLIENTE.                   |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          |                                                                            |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    |                                                                   |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          |                                                                            |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    |                                                                   |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          |                                                                            |                                  |                                     |
|            |                                                                                               |                    |                                                                   |                                 |            |         |              |            |                        |                                                                                                                          |                                                                            |                                  |                                     |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM

Con la culminación del trabajo y previo a la presentación de la investigación a nivel directivo presentamos un presupuesto de aplicación del método “Risicar” en la empresa dirigido a mejorar las actividades que conforman el proceso de comercialización:

### PRESUPUESTO

Con los riesgos identificados en la empresa y dado sus parámetros de ponderación y cuantificación de daños procedemos a asignar costos a los controles propuestos en esta monografía:

**TABLA N° 40**

| Controles Propuestos                                                                                                | Actividad | Costo           | Beneficio                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------|----------------------------------------------------------|
| Capacitación, concientización y parámetro de políticas clientes/proveedores                                         | 1         | 1.200,00        | Incrementar participación en el mercado                  |
| Mejorar comunicación                                                                                                | 1         | 1.800,00        | Mayor efectividad en la solución de problemas            |
| Sistema de atención al cliente                                                                                      | 1         | 300,00          | Mejora la imagen de la empresa                           |
| Asignar e incentivar responsabilidades, organizar subprocesos e involucrar a todo el personal en toma de decisiones | 2         | -               | Mejor flujo de comercialización                          |
| Planificación de actividades, mejorar información y políticas de crédito                                            | 2         | -               | Agilidad en todo el proceso                              |
| Auditorías informáticas, mantenimiento y prevención                                                                 | 3         | 520,00          | Prevenir problemas técnicos                              |
| Organización-bodega, coordinación-actividades, asignación- responsabilidades                                        | 3         | -               | Lograr eficiencia y agilidad en el proceso               |
| Incentivos, crear compromisos, establecer controles paralelos                                                       | 3         | 420,00          | Mayor eficiencia en cuánto a tiempos de comercialización |
| Mejorar comunicación, reestructuración del proceso                                                                  | 4         | 3.000,00        | Agilidad, reducción de costos, incremento de la utilidad |
| Inducción, concientizar, mejorar control, asignar funciones                                                         | 4         | -               | Personal más conciente de sus actividades                |
| Realizar mantenimientos preventivos, herramientas, comunicación y concientización                                   | 4         | 200,00          | Evitar percances y la demora en la entrega               |
| Concientización, comunicación y contratar una póliza de seguros                                                     | 4         | 800,00          | Transferir posibles pérdidas a terceros                  |
| Capacitación, concientización y mejorar la transportación                                                           | 4         | -               | Evitar el malestar de clientes                           |
| Mejorar sistemas de comunicación, evaluación de procesos, asignación de responsabilidades                           | 5         | -               | Se mejora el proceso de comercialización                 |
| Capacitación, planes de logística y planes de comunicación                                                          | 5         | 200,00          | Agilidad en las entregas                                 |
| Capacitar, incentivar y evaluar al personal                                                                         | 5         | -               | Reducir el número de devoluciones por ventas             |
| Emisión de documentos de soporte y establecer planes correctivos                                                    | 5         | 180,00          | Mejora la información y toma de decisiones en la empresa |
| Charlas de ética, concientización y parámetros para seleccionar adecuadamente al personal                           | 6         | 250,00          | Personal involucrado con los objetivos de la empresa     |
| Mejora logística y responsabilidad a los vendedores                                                                 | 6         | -               | Satisfacer las necesidades del cliente                   |
| Asignar responsabilidades, fomentar incentivos y supervisión                                                        | 6         | -               | Mejora el ciclo de comercialización                      |
| <b>TOTAL PRESUPUESTO</b>                                                                                            |           | <b>8.870,00</b> |                                                          |

FUENTE: MERCANTIL GARZOZI & GARBU

ELABORADO POR: MQ Y EM



## [CAPITULO 4]

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## **CAPITULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **4.1. CONCLUSIONES:**

Una vez terminado el trabajo de análisis de la empresa se puede observar la doble función del método “Risicar” que busca como objetivo principal la administración adecuada de riesgos existentes y nuevos, pero además mejora las actividades inherentes al proceso y tomamos este último como la finalidad del desarrollo de esta investigación.

La empresa Mercantil Garzozi & Garbu muestra diferentes problemas que han sido identificados por nosotros y que actualmente interrumpen gravemente a cada actividad; esto causado principalmente por su dependencia exagerada de la matriz que hace que el proceso sea demasiado lento, sin embargo hemos trabajado bajo estas condiciones que se presentan en la empresa y principalmente buscamos mejorar dichas actividades durante del ciclo de comercialización, basándonos en la administración de riesgos que se presenta de manera sencilla y de fácil entendimiento para todo el personal que interviene en el proceso.

Se pone al descubierto con este método situaciones que afectan a la empresa que no han sido identificados por el personal ni por los directivos, pero afectan a toda la organización de materializarse estos; se muestran numerosos riesgos que afectan a cada actividad y a las personas que intervienen en el proceso, para ello se identifican cada una, la razón que las genera, el tiempo en que se pueda presentar, y las consecuencias que se producirían; pero principalmente se muestra este método las posibles soluciones que se presentan para mejorar los procesos.

Con este trabajo pretendemos concientizar a nivel directivo la importancia de mejorar la comunicación en todo proceso, manteniendo una supervisión constante de cada actividad, invirtiendo en métodos de control más efectivos en cuanto a costos,

su aplicación basada en la situación actual existente dentro de cada actividad, las personas responsables de las mismas y los procesos que conforman cada una de ellas.

Además se busca como objetivo principal implementar la administración de riesgos de forma exitosa, comprometiendo a los directivos para crear una cultura de riesgo en todos los procesos de la empresa en forma estratégica con lineamientos a base normas y políticas, creando grupos de trabajo que se comprometan a efectivizar sus actividades y logrando mecanismos para realizar monitoreos y autoevaluaciones para corregir nuevos riesgos que se vienen presentando.

Como conclusión final, el trabajo busca mejorar todo el proceso de comercialización dadas sus condiciones actuales, involucrando a todas las personas de la empresa y estableciendo el grado de responsabilidad de cada una de ellas con respecto a sus actividades. Mediante cada una de las etapas del método se observó la falta de coordinación, planeación, y compromiso de todos los agentes que intervienen en la empresa, sin embargo se pone a disposición las medidas correctivas presentes en cada actividad respecto a los riesgos identificados; concluyendo de esta manera con nuestra contribución a la agencia en la ciudad de Cuenca, en post que los días venideros de la vida de la agencia sean día tras día mucho mejores.

#### **4.2. RECOMENDACIONES:**

En base a los resultados obtenidos a continuación damos a conocer nuestras recomendaciones para una mejor utilización del método en la empresa:

- Contar con la participación de los directivos para crear una cultura de riesgos en la empresa, en todas sus actividades así como la elaboración de planes estratégicos y operacionales.
- Crear conciencia entre todo el personal sobre las situaciones imprevistas que se presentan en el transcurso de las actividades y como éstas pueden afectar los planes trazados por la empresa. (Presupuesto de ventas, porcentaje de cobertura, etc.)

- Incentivar a la capacitación constante en todas las áreas que conforman la empresa para un mejoramiento continuo de tareas y no solo a un personal específico como se viene dando.
- Entre las principales recomendaciones para desarrollar una mejor coordinación entre los procesos es de implementar una correcta infraestructura para la zona del austro, de manera que localmente la agencia no dependa de la matriz de Guayaquil, sino por el contrario sea abastecida con el suficiente stock para que pueda controlar sus operaciones tanto de control de inventarios, contabilidad, logística, facturación, Crédito y Cobranzas y demás personal para logra mejorar en cuanto a agilidad y apego a satisfacer las demandas del mercado.
- Mejorar la comunicación en todos sus aspectos y canales existentes dentro de la organización, agilitando la tomo de decisiones correctas e identificando a los responsables directos del manejo de cada actividad.
- Coordinar todas las actividades en la ciudad de Cuenca con el objetivo de reducir el tiempo entre la fecha de facturación y la fecha de entrega, para esto recomendamos se establezca un cronograma en dónde se coloquen los días lunes y jueves como los permitidos para pasar pedidos hasta las 12 del medio día facilitando la facturación en la matriz durante la tarde de los días mencionados, cargando el camión en la tarde y siendo su hora de salida a las 4 am, llegando a prontas horas de la mañana a la agencia optimizando el recurso tiempo.
- Integrar a todo el personal perteneciente a la comercialización de la ciudad mediante, la concientización de la importancia de su desempeño y como este afecta directamente a todo el proceso.



- Involucrar a todo el personal (principalmente al que labora en la matriz) con el cliente, a fin de conocer sus necesidades, quejas y sugerencias de este de una manera mas personalizada.
- Concientizar a los directivos acerca de una inversión necesaria para mejorar sus controles actuales en cuánto a sistemas de información que garanticen datos reales para una mejor toma de decisiones.
- Se necesita un mayor apego al cliente por parte de todo el personal para que el mismo se sienta importante y respaldado por la compañía mediante la creación de un punto de atención en donde se recepen sugerencias y quejas del personal que los atendió.
- Realizar actividades de marketing independientes de la matriz para acaparar más mercado e incrementar la demanda y rotación de productos.
- Trabajar con un programa de logística de acuerdo a las necesidades del cliente mediante una planificación a base de zonas de comercialización y rotación de producto.
- Se debe elaborar un plan de gestión de cartera cuyo objetivo es sanear cuentas y efectivizar el ciclo de comercialización de acuerdo a las necesidades del cliente y del mercado.
- Elaborar presupuestos de ventas acogiendo el punto de vista de todos los representantes de cada uno de los departamentos de la institución y que no sea solo decisión del personal de ventas.
- Elaborar planes incentivos dirigidos tanto al personal de ventas como al resto del personal con el objetivo de unificar todas las áreas, y de esta manera comprometer a todo el talento humano con la empresa para que estén encaminados a incrementar la rentabilidad de la empresa.



- Promover el uso de programas adecuados para generar estadísticas de avances de crecimiento en el mercado, en donde el personal debe buscar potenciales clientes cada mes hasta cubrir toda la zona del austro.
- Mantener como política en la zona del austro, que al personal encargado de ventas se les asigne una responsabilidad directa con el cliente en cuanto a recepción de pedidos, entrega de mercadería y cobro de cartera.
- Realizar periódicamente evaluaciones al personal, exclusivamente a su personal de ventas mediante encuestas a los clientes que busquen encontrar deficiencias para mejorar servicios y calidad de la comercialización de la zona.



## ANEXOS

### ANEXO 1:



## MERCANTIL GARZOZI & GARBU S.A

### INSTALACIONES CIUDAD DE CUENCA



### OFICINAS Y BODEGA DE PASO UBICADA EN AV. DE LAS AMERICAS VIA A BAÑOS



## MERCADERIA DISPONIBLE PARA LOS DESPACHOS



## PRODUCTOS EN BODEGAS DE PASO



## PRINCIPALES PRODUCTOS COMERCIALIZADOS POR LA EMPRESA



## PRUBLICIDAD Y PROMOCIONES OTORGADOS AL PERSONAL DE VENTAS



## PROMOCIONES Y SORTEADOS REALIZADOS POR LA EMPRESA PARA LOS CLIENTES



## PRINCIPALES SORTEOS Y PROMOCIONES A CLIENTES OTORGADOS POR LA EMPRESA



## MARCAS Y PRODUCTOS COMERCIALIZADOS

**Angelino**

**Shampoo**

**BENEFICIOS:**

- \* Con Lavanda y Romero.
- \* Especial para cabellos oscuros. Fórmula cero lágrimas.
- \* Tiene propiedades relajantes.
- \* Envase especial de fácil agarre y tapa push up.

Notificación Sanitaria: NSEC0169-03G

**Acondicionador**

**BENEFICIOS**

- \* Con Manzanilla natural.
- \* Para cabellos claros.
- \* Fórmula cero lágrimas.
- \* Suaviza y desenreda el cabello.
- \* Tiene propiedades relajantes.
- \* Envase especial de fácil agarre y tapa push up.

Notificación Sanitaria: NSEC0385-05G

**Shampoo**

**BENEFICIOS:**

- \* Con Aloe Vera y Betaina.
- \* Hipoalergénico, piel sensible.
- \* Fórmula cero lágrimas.
- \* Envase especial de fácil agarre y tapa push up.

Notificación Sanitaria: NSEC0175-03G

**SHAMPOO DE MANZANILLA**

| Código | Contenido | Embalaje | Código de barras |
|--------|-----------|----------|------------------|
| 5079   | 50 ml.    | 144      | 000900050792     |
| 5176   | 150 ml.   | 12       | 000900051768     |
| 5175   | 250 ml.   | 12       | 000900051751     |
| 5665   | 500 ml.   | 12       | 000900056653     |
| 5170   | 800 ml.   | 12       | 000900051703     |

**ACONDICIONADOR DE MANZANILLA**

| Código | Contenido | Embalaje | Código de barras |
|--------|-----------|----------|------------------|
| 6052   | 250 ml.   | 12       | 000900060524     |

**SHAMPOO DE ALOE VERA**

| Código | Contenido | Embalaje | Código de barras |
|--------|-----------|----------|------------------|
| 5080   | 50 ml.    | 144      | 000900050808     |
| 5178   | 150 ml.   | 12       | 000900051782     |

**SHAMPOO DE LAVANDA**

| Código | Contenido | Embalaje | Código de barras |
|--------|-----------|----------|------------------|
| 5081   | 50 ml.    | 144      | 000900050815     |
| 5075   | 150 ml.   | 12       | 000900050754     |

## MARCAS Y PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA

**Angelino**

**Toallitas Húmedas**

**¡NUEVAS!**

Extracto de Manzanilla y Vitamina E

Las **NUEVAS** toallitas húmedas **Angelino** tipo tela, son ideales para la limpieza diaria de la delicada piel del cuerpecito, carita y manitos del bebé.

El extracto de emolientes como Manzanilla y Vitamina E ayuda a prevenir la irritación, brindando limpieza, humectación y protección. Las toallitas húmedas **Angelino** no contienen alcohol, para evitar resequecedad en la piel del bebé.

El sistema de empaque resellable mantiene húmedas las toallitas **Angelino** para facilitar la limpieza del bebé, conservando su agradable y fresca fragancia de Manzanilla en cada toallita.

**Información Adicional**

Embalaje 48 paquetes por caja.  
Unidades por paquete: 50 toallitas.  
Código EAN-13: 000900086432  
Código EAN-14: 10009000086439

PRINCIPALES LISTA DE PRECIOS DE ALGUNOS PRODUCTOS  
COMERCIALIZADOS POR LA EMPRESA

Página 2 de 2

**MERCANTIL GARZOZI & GARBUS S.A.**  
**LISTA DE PRECIOS A PARTIR DEL 1.º ENERO 2008**

**PRODUCTOS  
CREMA**

Crema con Aloe Vera

| CONT   | EMB | P.V.P sin IVA | P.V.P con IVA |
|--------|-----|---------------|---------------|
| 10 cc  | 350 | 0.08          | 0.09          |
| 50 cc  | 144 | 0.63          | 0.71          |
| 150 cc | 12  | 1.34          | 1.50          |
| 250 cc | 12  | 2.19          | 2.48          |

**ACEITE**

Con Aloe Vera

|        |     |      |      |
|--------|-----|------|------|
| 50 cc  | 144 | 0.45 | 0.50 |
| 150 cc | 12  | 1.30 | 1.48 |
| 250 cc | 12  | 2.01 | 2.28 |

**COLONIA**

Con Aloe Vera - Lavanda

|        |     |      |      |
|--------|-----|------|------|
| 50 cc  | 144 | 0.63 | 0.71 |
| 150 cc | 12  | 2.15 | 2.41 |
| 250 cc | 12  | 2.59 | 2.90 |

**LOCION ANTIMOSQUITO**

|        |     |      |      |
|--------|-----|------|------|
| 50 cc  | 144 | 1.12 | 1.25 |
| 150 cc | 12  | 3.35 | 3.76 |

**ESTUCHES**

Estuche Mini Angelino

|      |  |      |      |
|------|--|------|------|
| 1 un |  | 3.13 | 3.51 |
|------|--|------|------|

**FAMILY**

**SHAMPOO**

Mant Silvestre-Hen y Azabache-Aloe Vera  
 Ceramidas-Miel y Gem de Trigo

|         |     |      |      |
|---------|-----|------|------|
| 10 cc   | 300 | 0.08 | 0.09 |
| 1000 cc | 12  | 2.46 | 2.76 |

**EL ROSAL**

Paq. Rosal x 3 90gr

|       |    |      |                 |
|-------|----|------|-----------------|
| 270gr | 24 | 0.67 | <del>0.75</del> |
|-------|----|------|-----------------|

**JABON DESALADO**

PAQ.PROACTIVE KIDS X 3

|       |    |      |      |
|-------|----|------|------|
| 375gr | 24 | 0.67 | 0.75 |
|-------|----|------|------|

**TENDER'S**

RN

|       |    |      |      |
|-------|----|------|------|
| 24 uf | 12 | 3.57 | 4.00 |
|-------|----|------|------|

RN 150 uf

|    |       |       |
|----|-------|-------|
| 12 | 14.29 | 16.01 |
|----|-------|-------|

MEDIANO 24 uf

|    |      |      |
|----|------|------|
| 12 | 4.44 | 4.98 |
|----|------|------|

MEDIANO 100 uf

|   |       |       |
|---|-------|-------|
| 3 | 17.83 | 19.97 |
|---|-------|-------|

GRANDE 24 uf

|    |      |      |
|----|------|------|
| 10 | 5.36 | 6.01 |
|----|------|------|

GRANDE 100 uf

|   |       |       |
|---|-------|-------|
| 3 | 21.43 | 24.01 |
|---|-------|-------|

EXTRAGRANDE 24 uf

|    |      |      |
|----|------|------|
| 10 | 5.89 | 6.60 |
|----|------|------|

EXTRAGRANDE 100 uf

|  |       |       |
|--|-------|-------|
|  | 23.57 | 26.40 |
|--|-------|-------|

**AQU AGU**

RN

|       |    |      |      |
|-------|----|------|------|
| 25 uf | 12 | 2.23 | 2.50 |
|-------|----|------|------|

RN 100 uf

|    |      |       |
|----|------|-------|
| 12 | 9.45 | 10.59 |
|----|------|-------|

MEDIANO 25 uf

|    |      |      |
|----|------|------|
| 12 | 2.95 | 3.31 |
|----|------|------|

MEDIANO 100 uf

|   |       |       |
|---|-------|-------|
| 1 | 11.83 | 13.25 |
|---|-------|-------|

GRANDE 25 uf

|   |      |      |
|---|------|------|
| 1 | 3.61 | 4.06 |
|---|------|------|

GRANDE 100 uf

|   |       |       |
|---|-------|-------|
| 1 | 14.40 | 16.13 |
|---|-------|-------|

EXTRAGRANDE 25 uf

|   |      |      |
|---|------|------|
| 1 | 3.53 | 4.41 |
|---|------|------|

EXTRAGRANDE 100 uf

|   |       |       |
|---|-------|-------|
| 1 | 12.69 | 17.25 |
|---|-------|-------|

Atentamente,

Revisado,

Aprobado,

RAMON SUÁREZ  
ADM. VENTAS

SR. GIOVANNI PÄZMINO  
OTE. NEG. VENTAS

## COMPROBANTES DE PAGO EMITIDOS POR LA EMPRESA

| <b>MERCANTIL GARCOZI &amp; GARBUS S.A.</b><br>R.U.C. 099002370001                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |           |                                           |            | * ATENCION *<br><b>Verifique que la copia diga lo mismo que el original</b> |              |           | <b>RECIBO</b><br>N° 01061 |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|---------------------------|--|
| QUAYUQUIL, Km. 15 Vía Deule • Tel.: (593-42) 2180000/5005050 • Fax: (593-42) 2180002/5005055 • P.O. Box: 09-01-0797<br>QUAYUQUIL, Vía Las Avenidas y La Juncal • Sector Pargana de los Recreos • Tel.: (593-224) 7600 Ventas: 2481190/2481191<br>Fax: (593-224) 71807 • P.O. Box: 717907 C.C.L.J.<br>MANTA: Km. 6 • Vía María Montecristi • Tel.: (593-4) 2922077 Fax: (593-4) 2922077 |           |                                           |            |                                                                             |              |           |                           |  |
| Fecha:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |           | Ceroz 11 de agosto de 2003                |            |                                                                             | Cod. Cliente |           | 11064314                  |  |
| Recibimos de:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |           | Miguel Trujillo del Sur                   |            |                                                                             | Zona         |           | C.H.                      |  |
| La cantidad:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |           | 111 ochocientos sesenta y tres con 00/100 |            |                                                                             |              |           |                           |  |
| Observaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |           | Fecha de Emisión                          | VALOR US\$ | CHEQUES                                                                     |              | EFFECTIVO | Número de serie US\$      |  |
| C.A./AF                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | # FACTURA |                                           | BANCO      | NÚMERO                                                                      | VALOR US\$   |           |                           |  |
| CF                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 151659    | 11.08.03                                  | 189327     | Astro                                                                       | 1794         | 1.86309   | *                         |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |                                           |            |                                                                             |              |           |                           |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |                                           |            |                                                                             |              |           |                           |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |                                           |            |                                                                             |              |           |                           |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |                                           |            |                                                                             |              |           |                           |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |                                           |            |                                                                             |              |           |                           |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |                                           |            |                                                                             |              |           |                           |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |                                           |            |                                                                             |              |           |                           |  |
| <b>TOTAL \$</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |                                           |            |                                                                             | 1.86309      |           |                           |  |
| Nota: Si el billete/dólar es devuelto por el sistema financiero, el cliente deberá con todos los gastos que represente el cobro del mismo. Previa verificación del número de la serie.                                                                                                                                                                                                 |           |                                           |            |                                                                             |              |           |                           |  |
| Recibi Conforme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           | Entregue Conforme                         |            |                                                                             |              |           |                           |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |                                           |            |                                                                             |              |           |                           |  |



## PRINCIPALES DOCUMENTOS EMITIDOS POR LA EMPRESA

### FACTURA

**MERCANTIL GARZOZI & GARBU S.A.**  
C. GUAYACIL  
Km. 15 Vía a Daule  
Tel: 042893372  
Fax: 042893372  
E-mail: info@garbu.com

**FACTURA No: 001-003-0143844**

**CONTRIBUYENTE ESPECIAL**  
Régimen de IVA del 0%  
R.U.C. 0990025037001

**COMPROBANTE EMITIDO DEBANTE**  
SISTEMA COMPROBANTE  
AUTORIZACIÓN N° 1105447322  
VÁLIDO HASTA 28 Febrero 2009

**PAG: 1 / 1**

| DATOS DEL CLIENTE                                                                                                                                |  | DIRECCION DE ENTREGA                                                                                                                                                                                                                        |  | DATOS DE LA FACTURA                                                                                                                                                       |  | DATOS DEL TRANSPORTISTA                                                  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------------------------------------------------------|--|
| Social: GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA LTDA<br>R. U.C. 0190072002001<br>Tel: 0190766<br>Calle: LAS AMERICAS 6-118<br>Ciudad: GUAYACIL<br>Tipo Negocio |  | Oficina / Punto de Entrega: VÍA A DAULE KM. 15 VÍA, LATO CHIRIBOGA<br>Dirección / Punto de Entrega: AV. LAS AMERICAS 6-118<br>Provincia: AZUAY<br>Canton: GUAYACIL<br>Ruta:<br>Fecha de Embarque: 25/03/2008<br>Fecha Recepción: 25/03/2008 |  | No. de Pedido: 12193<br>Vendedor: GERARDO ORTIZ E HIJOS<br>Zona: CM1<br>Fecha Pedido: 03/03/2008<br>Fecha Fact: 25/03/2008<br>Días Plazo: 10<br>Fecha Vencida: 04/04/2008 |  | Empresa: MERCANTIL GARZOZI & GARBU S.A.<br>RUC: 0990025037001<br>Chofer: |  |

| EAN-13   | CODIGO PRODUCTO | DESCRIPCION DEL PRODUCTO             | VENTAS |          | BONIFICACIONES |          | UNIDAD EMBAJALAJE | P.X.P. | PRECIO UNITARIO DE LISTA | %DOCTO | PRECIO UNITARIO NETO (*) | VALOR NETO TOTAL |
|----------|-----------------|--------------------------------------|--------|----------|----------------|----------|-------------------|--------|--------------------------|--------|--------------------------|------------------|
|          |                 |                                      | CAJAS  | UNIDADES | CAJAS          | UNIDADES |                   |        |                          |        |                          |                  |
| 10500131 | 118             | ROBACON 30 VOL. 6000- 1125           | 400    | 00       | 0.00           | 0.00     | 1.34              | 1.34   | 9.00                     | 1.22 * | 21.95                    |                  |
| 10501443 | 4144            | ACROMEC MULTIVITAMINADO-2000A        | 150    | 00       | 0.00           | 0.00     | 2.46              | 2.46   | 9.00                     | 2.24 * | 63.59                    |                  |
| 10501708 | 5176            | ROBACON 30 VOL. 6000- 1125           | 150    | 00       | 0.00           | 0.00     | 1.34              | 1.34   | 9.00                     | 1.22 * | 63.59                    |                  |
| 10501911 | 5190            | ACETATE AMELINO ALCE VIDA 081        | 250    | 00       | 0.00           | 0.00     | 2.01              | 2.01   | 9.00                     | 1.83 * | 32.92                    |                  |
| 10501942 | 5194            | COCCATE AMELINO ALCE VIDA 081        | 250    | 00       | 0.00           | 0.00     | 2.59              | 2.59   | 9.00                     | 2.36 * | 62.43                    |                  |
| 10505198 | 5519            | ROBACON KIT 20 NEW                   | 50     | 00       | 0.00           | 0.00     | 7.06              | 7.06   | 9.00                     | 6.42 * | 38.55                    |                  |
| 10505239 | 5523            | ROBACON KIT 20 NEW                   | 50     | 00       | 0.00           | 0.00     | 7.06              | 7.06   | 9.00                     | 6.42 * | 38.55                    |                  |
| 10505334 | 5533            | ROBACON KIT 71 NEW                   | 50     | 00       | 0.00           | 0.00     | 7.06              | 7.06   | 9.00                     | 6.42 * | 38.55                    |                  |
| 10505365 | 5536            | ROBACON KIT 71 NEW                   | 50     | 00       | 0.00           | 0.00     | 7.06              | 7.06   | 9.00                     | 6.42 * | 38.55                    |                  |
| 10505375 | 5537            | JACON AMELINO ALCE Y ALGODON 80      | 50     | 00       | 0.00           | 0.00     | 0.42              | 0.42   | 9.00                     | 0.36 * | 35.42                    |                  |
| 10506425 | 6422            | PANAL TENDER X-SECO XSUAVE R/N 24 UF | 1      | 00       | 0.00           | 0.00     | 12                | 12     | 6.00                     | 3.36 * | 128.89                   |                  |
| 10506426 | 6424            | PANAL TENDER X-SECO XSUAVE MED 24 UF | 1      | 00       | 0.00           | 0.00     | 4.87              | 4.87   | 6.00                     | 4.31 * | 100.12                   |                  |

**RECEBIENDO VENTISETE con 32100**

**RECIBO EN CANTIDAD Y CALIDAD LAS MERCADERIAS DETALLADAS EN ESTA FACTURA POR EL VALOR INDICADO EN "NETO A PAGAR", SUMA DEBIDA Y PAGARE EN PRESENTE, INCONDICIONADAMENTE, A MERCANTIL GARZOZI & GARBU, EN EL PLAZO ESTIPULADO CONTADE DE LA LEY. EN CASO DE MOROSIDAD ME VALDRA A LOS INTERES TRIBUTARIOS DE LA LEY Y A SER DEMANDADO EN JUICIO CIVIL O PENAL SIN PREJUDICIO A LA ACCION DE REPOSICION, PARA LO CUAL RENUNCIO A OTRO DOMICILIO, DE MODO ACORDADO ENTRE VENDEDOR Y CLIENTE PARA LA ENTREGA DE LAS MERCADERIAS INDICADAS.**

**FINANCIA DEL CLIENTE - ACEPTANTE** *2008 07*

**ORIGINAL**

| PRODUCTO GRAVADO |             |               |                |       |
|------------------|-------------|---------------|----------------|-------|
|                  | TOTAL BRUTO | TOTAL IMPORTE | BASE IMPONIBLE | IVA   |
| TOTAL IVA 0%     | 0.00        | 0.00          | 0.00           | 0.00  |
| TOTAL IVA 12%    | 705.86      | 56.47         | 649.39         | 77.93 |
| TOTAL            | 705.86      | 56.47         | 649.39         | 77.93 |
| TOTAL CAJAS      | 17          |               |                |       |
| PESO (KG.)       | 17.47       |               |                |       |

**Si Paga dentro de los 8 días favor pagar:** 727.32  
**Total IVA en este caso:** 0.00

**POR FAVOR A CREDITO A SERVIDOR MEJOR**  
**www.garbu.com**

### NOTA DE CREDITO

**MERCANTIL GARZOZI & GARBU S.A.**  
R.U.C. 0990025037001  
Km. 15 Vía a Daule AV. LUISCHIRIBOGA S/N  
Tlfs: 042893372 \* Fax: 042893372

**CONTRIBUYENTE ESPECIAL**  
Guayaquil - Ecuador

**Pag. 1**

**Autorización No. 1105447322**  
**N/CREDITO: Nro. 001-003-0121844**  
**Fecha de Emisión: 25 Abril/ 2008**

**Sr.(es):** 11063623 GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA LTDA  
**Dirección:** AV. LAS AMERICAS 6-118  
**RUC :** 0190072002001  
**Hemos acreditado:** A su apreciable cuenta la cantidad de US \$ 240,67  
**Motivo:** PEDIDO INCONFORME

**Zona:** CM1  
**Referencia:** FAC: 001-003-0143844  
**Ref. Inv:** RM 2912

| Código         | Cantidad | Descripción                          | Pr.Unitario | Valor Total |
|----------------|----------|--------------------------------------|-------------|-------------|
| 6422           | 48,00    | PANAL TENDER X-SECO XSUAVE R/N 24 UF | 2,45        | 117,60      |
| 6424           | 32,00    | PANAL TENDER X-SECO XSUAVE MED 24 UF | 3,04        | 97,28       |
| Sub-Total      |          |                                      | \$          | 214,88      |
| Tarifa IVA 0%  |          |                                      |             |             |
| Tarifa IVA 12% |          |                                      |             | 25,79       |
| TOTAL          |          |                                      | \$          | 240,67      |

**OBSERVACIONES:** APROBADO POR: *[Firma]*

**RECIBI CONFORME**

**Nombre:** C.I.: *[Firma]*

**Válido para su emisión hasta** Febrero-2009 **ADQUIRIENTE - ORIGINAL**



## ORDEN DE PEDIDO Y DEMAS DOCUMENTOS NECESARIOS PARA LA ENTRAGA DE MERCADERIA

**MERCANTIL GARZOZI & GARBU S.A.** **ORDEN DE PEDIDO**

Materia: Guayaquil, Balmorosa 600 y Las Morgas Tel: 2471003 Fax: 2471003

Agencia: Guayaquil, Av. de las Américas, s/n y La Juncal Sector Parque Las Recreaciones Tel: 2471003 Fax: 2471003

2010 ZONA SOCIAL ZONA VENDEDOR

Nº 0009019

RECIBO NUEVO TELEFONO

| Código | Emb | Stock | Unid | Caracter                | Código | Emb | Stock | Unid | Caracter       | Código | Emb | Stock | Unid | Caracter       | Código | Emb | Stock | Unid | Caracter       |
|--------|-----|-------|------|-------------------------|--------|-----|-------|------|----------------|--------|-----|-------|------|----------------|--------|-----|-------|------|----------------|
| 0010   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0011   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0012   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0013   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0014   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0015   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0016   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0017   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0018   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0019   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0020   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0021   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0022   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0023   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0024   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0025   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0029   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0030   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0031   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0032   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0036   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0037   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0038   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0039   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0043   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0044   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0045   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0046   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0053   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0054   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0055   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0056   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0063   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0064   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0065   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0066   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0073   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0074   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0075   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0076   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0083   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0084   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0085   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0086   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0093   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0094   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0095   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0096   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0103   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0104   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0105   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0106   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0113   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0114   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0115   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0116   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0123   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0124   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0125   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0126   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0133   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0134   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0135   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0136   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0143   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0144   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0145   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0146   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0153   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0154   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0155   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0156   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0163   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0164   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0165   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0166   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0173   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0174   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0175   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0176   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0183   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0184   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0185   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0186   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0193   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0194   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0195   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0196   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0203   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0204   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0205   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0206   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0213   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0214   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0215   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0216   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0223   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0224   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0225   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0226   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0233   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0234   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0235   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0236   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0243   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0244   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0245   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0246   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0253   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0254   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0255   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0256   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0263   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0264   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0265   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0266   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0273   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0274   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0275   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0276   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0283   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0284   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0285   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0286   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0293   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0294   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0295   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0296   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0303   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0304   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0305   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0306   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0313   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0314   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0315   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0316   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0323   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0324   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0325   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0326   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0333   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0334   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0335   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0336   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0343   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0344   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0345   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0346   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0353   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0354   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0355   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0356   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0363   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0364   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0365   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0366   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0373   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0374   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0375   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0376   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0383   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0384   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0385   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0386   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0393   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0394   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0395   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0396   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0403   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0404   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0405   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0406   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0413   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0414   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0415   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0416   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0423   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0424   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0425   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0426   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0433   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0434   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0435   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0436   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0443   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0444   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0445   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0446   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0453   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0454   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0455   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0456   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0463   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0464   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0465   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0466   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0473   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0474   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0475   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0476   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0483   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0484   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0485   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0486   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0493   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0494   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0495   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0496   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0503   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0504   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0505   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0506   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0513   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0514   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0515   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0516   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0523   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0524   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0525   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0526   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0533   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0534   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0535   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0536   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0543   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0544   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0545   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0546   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0553   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0554   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0555   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0556   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0563   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0564   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0565   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0566   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0573   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0574   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0575   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0576   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0583   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0584   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0585   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0586   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0593   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0594   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0595   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0596   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0603   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0604   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0605   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0606   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0613   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0614   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0615   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0616   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0623   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0624   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0625   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0626   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0633   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0634   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0635   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0636   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0643   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0644   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0645   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0646   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0653   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0654   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0655   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0656   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0663   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0664   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0665   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0666   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0673   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0674   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0675   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0676   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0683   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0684   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0685   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0686   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0693   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0694   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0695   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0696   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0703   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0704   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0705   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0706   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0713   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0714   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0715   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0716   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0723   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0724   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0725   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0726   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0733   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0734   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0735   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0736   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |
| 0743   | 6   |       |      | SHAMPOO VARIANTE 100 ML | 0744   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML | 0745   | 6   |       |      | SHAMPOO 100 ML |        |     |       |      |                |

[illegible]

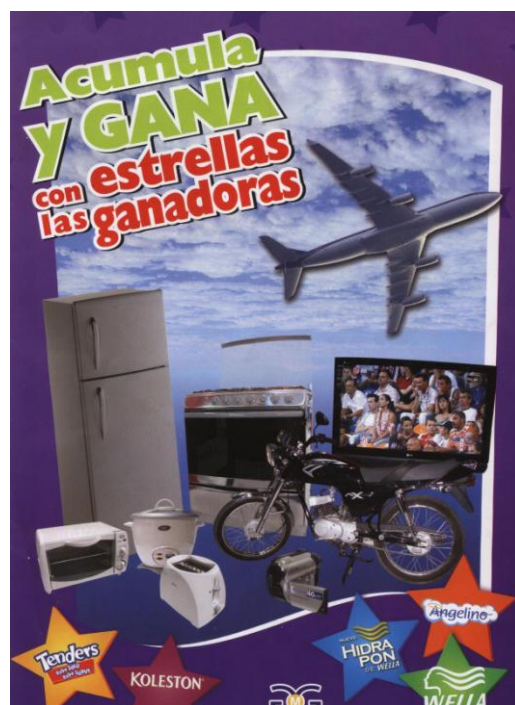
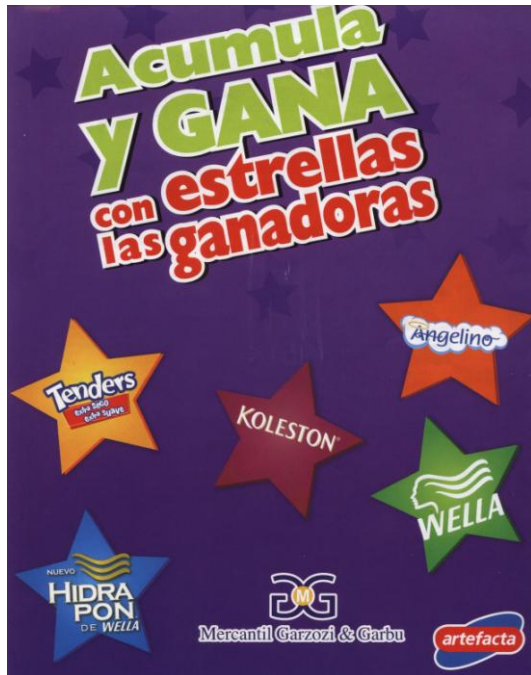
|                            |                                                                      |                                     |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> X | <b>DC</b> MERCANTIL GARZONIZARGIBU S.A.<br><b>OF</b> OTELLO & FABELL | <b>ORDEN DE RETIRO</b><br>N° 000608 |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|

Fecha: 02-sept-2008 Cliente: Distribuidora y Representaciones Ugalde S de RL de CV Cédula: 11682852

Origen: Harrocco Hegal 18-34 Tipo: CH1 Clave: Comercio Observa: A-2004

| No. | PRODUCTO COMIS. | CANTIDAD (en litros) | DESCRIPCION DEL PRODUCTO          | No. Lote | OBSERVACIONES |
|-----|-----------------|----------------------|-----------------------------------|----------|---------------|
| 1   | 64824           |                      | Papel Tenedor X-Save X-Save 12x24 | 3.00     | Cifredo       |
| 2   | 64825           |                      | Papel Tenedor X-Save X-Save 12x24 | 15.04    | no detecta    |
| 3   | 64826           |                      | Papel Tenedor X-Save X-Save 12x24 | 3.68     | manuscrita    |
| 4   | 64827           |                      | Papel Tenedor X-Save X-Save 12x24 | 14.46    | por pedido    |
| 5   | 64828           |                      | Papel Tenedor X-Save X-Save 12x24 | 5.49     | alto y no     |
| 6   |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 7   |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 8   |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 9   |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 10  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 11  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 12  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 13  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 14  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 15  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 16  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 17  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 18  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 19  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 20  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 21  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 22  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 23  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 24  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 25  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 26  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 27  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 28  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 29  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 30  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 31  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 32  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 33  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 34  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 35  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 36  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 37  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 38  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 39  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 40  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 41  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 42  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 43  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 44  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 45  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 46  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 47  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 48  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 49  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 50  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 51  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 52  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 53  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 54  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 55  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 56  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 57  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 58  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 59  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 60  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 61  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 62  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 63  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 64  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 65  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 66  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 67  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 68  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 69  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 70  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 71  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 72  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 73  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 74  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 75  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 76  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 77  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 78  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 79  |                 |                      |                                   |          | porde cent    |
| 80  |                 |                      | </                                |          |               |

CATALOGOS DE PRODUCTO





## LISTAS DE PRECIOS DE PRODUCTOS ESPECIFICOS.



### MERCANTIL GARZOZI & GARBU S.A. LISTA DE PRECIOS A PARTIR DEL 14 ABRIL 2008

| CODIGO PRODUCTOS | CONT    | EMB | P.V.P sin IVA | P.V.P con IVA |
|------------------|---------|-----|---------------|---------------|
| <u>AGU AGU</u>   |         |     |               |               |
| 6309 RN          | 25 u/f  | 12  | 2,715         | 3,041         |
| 6310 RN          | 100 u/f | 1   | 11,057        | 12,383        |
| 6311 MEDIANO     | 25 u/f  | 12  | 3,454         | 3,868         |
| 6312 MEDIANO     | 100 u/f | 1   | 13,840        | 15,501        |
| 6313 GRANDE      | 25 u/f  | 10  | 4,219         | 4,725         |
| 6314 GRANDE      | 100 u/f | 1   | 16,848        | 18,870        |
| 6315 EXTRAGRANDE | 25 u/f  | 10  | 4,596         | 5,147         |
| 6316 EXTRAGRANDE | 100 u/f | 1   | 18,353        | 20,555        |

Atentamente,

Revisado,

Aprobado,

RAMON SUAREZ  
ADM. VENTAS

Sr. GIOVANNI PAZMINO  
GTE. REG. VENTAS

ING. ROBERTO GARZOZI  
GERENTE GENERAL M.G.

Guayaquil, 14 Abril 2008



## DESCRIPCION DE PRODUCTOS POR LINEA

**Angelino**

**Talco**

**BENEFICIOS:**

- \* Con Aloe Vera, Triclosán y Carbonato de magnesio.
- \* Ayuda a tener tersa la piel del bebé.
- \* Absorbe la humedad y protege la piel de irritaciones.

Reg. Sanitario: C-AC-0091167-01

**Aceite**

**BENEFICIOS:**

- \* Con Aloe Vera y Lanolina.
- \* Nutre, lubrica y protege la piel formando una película protectora.
- \* Fórmula ligera que se absorbe fácilmente y que no deja la piel grasosa.
- \* Envase especial de fácil agarre y con atomizador de fácil aplicación.

Reg. Sanitario: C-AC-5104271-01

**Jabón Líquido**

**BENEFICIOS:**

- \* Con extractos de Manzanilla y Vitamina E.
- \* Suaviza la piel del bebé y lo protege de irritaciones.
- \* Con pH neutro.
- \* Fórmula zero lágrimas.
- \* Con práctica válvula.

Notificación Sanitaria: NREIC-0029-0213

**Crema**

**BENEFICIOS:**

- \* Con Aloe Vera
- \* Humectante.
- \* Nutre y suaviza la piel del bebé.
- \* Envase especial de fácil agarre y tapa push up.

Reg. Sanitario: C-AC-0082005-01

**CREMA ALOE VERA**

| Código | Contenido | Embalaje | Código de barras |
|--------|-----------|----------|------------------|
| 5085   | 50 ml.    | 144      | *0009000050853   |
| 5190   | 150 ml.   | 12       | *0009000051904   |
| 5189   | 250 ml.   | 12       | *0009000051899   |

**JABÓN LÍQUIDO DE MANZANILLA**

| Código | Contenido | Embalaje | Código de barras |
|--------|-----------|----------|------------------|
| 5181   | 50 ml.    | 48       | *0009000051812   |
| 5182   | 100 ml.   | 24       | *0009000051829   |
| 5183   | 200 ml.   | 12       | *0009000051836   |

**ACEITE ALOE VERA Y LANOLINA**

| Código | Contenido | Embalaje | Código de barras |
|--------|-----------|----------|------------------|
| 5181   | 50 ml.    | 48       | *0009000051812   |
| 5182   | 100 ml.   | 24       | *0009000051829   |
| 5183   | 200 ml.   | 12       | *0009000051836   |

**TALCO ALOE VERA**

| Código | Contenido | Embalaje | Código de barras |
|--------|-----------|----------|------------------|
| 5181   | 50 ml.    | 48       | *0009000051812   |
| 5182   | 100 ml.   | 24       | *0009000051829   |
| 5183   | 200 ml.   | 12       | *0009000051836   |

## LINEA DE PAÑALES Y LA PRINCIPAL MARCA COMERCIALIZADA



## ANEXO 2:

### GLOSARIO DE RIESGOS

Se presenta el siguiente glosario, que nos facilita la identificación de los diferentes riesgos que pueden presentarse en las empresas:

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

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

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

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

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

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

**Cambios climáticos:** alteración en las condiciones climáticas.

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

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

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

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

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

**Conflicto:** situación de desacuerdo u oposición constante entre personas.

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

**Contaminación:** alterar la pureza de una cosa.

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

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

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

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

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

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

**Desacierto:** equivocación o error en la toma de decisiones.

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

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

**Disturbios:** perturbaciones del orden público y de la tranquilidad.

**Elusión:** buscar mecanismos para no ser sujeto de gravamen.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Falsedad:** cuando un servidor público en el desarrollo de sus funciones, al escribir o redactar un documento público que pueda servir de prueba, consigne una falsedad o calle total o parcialmente la verdad. Cuando bajo la gravedad de juramento ante la

autoridad competente, se falte a la verdad o se calle total o parcialmente. Falsificar documento privado, sellos y/o estampillas oficiales o usarlos fraudulentamente.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Incumplimiento:** no realizar aquello a que se está obligado.

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

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

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

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

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

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

**Omisión:** falta o delito que consiste en dejar de hacer, decir o consignar algo que debía ser hecho, dicho o consignado. Según el código penal, omisión significa omitir auxiliar a una persona cuya vida o salud se encuentre en grave peligro o prestar asistencia humanitaria en medio de un conflicto armado a favor de las personas protegidas.

**Paro:** suspensión total o parcial de la jornada laboral.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Suplantación:** ocupar fraudulentamente el lugar de otro.

**Suspensión:** interrupción de una acción.

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

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

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

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

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

**ANEXO 3:****TÉRMINOS RELACIONADOS CON RIESGO**

Existen términos utilizados en el trabajo de investigación que se relacionan con el riesgo y su administración. A continuación se presentan los más significativos, pues contribuyen a lograr mayor claridad sobre el tema y su desarrollo conceptual.

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

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

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

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

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

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

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

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

**Control:** medida tomada para detectar o reducir un riesgo.

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

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

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

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

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

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

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

**Efecto:** consecuencia que puede traer la ocurrencia del riesgo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

**Vulnerabilidad:** grado de sensibilidad de un sistema ante el riesgo, medido en cuanto al impacto que pueda tener sobre su estabilidad<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Según Rubi Consuelo Mejía Quijano en el libro “Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, primera edición de Fondo Editorial Universidad EAFIT, páginas 32 – 35.

#### ANEXO 4:

#### SIGNIFICADOS DE DISTINTOS RIESGOS

**Riesgo.-** Es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones;

**Administración de riesgos.-** Es el proceso mediante el cual las instituciones del sistema financiero identifican, miden, controlan/mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración;

**Riesgo de Crédito.-** Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas;

**Riesgo de mercado.-** Es la contingencia de que una institución del sistema financiero incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balance;

**Riesgo de tasa de interés.-** Es la posibilidad de que las instituciones del sistema financiero incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balance;

**Riesgo de tipo de cambio.-** Es el impacto sobre las utilidades y el patrimonio de la institución controlada por variaciones en el tipo de cambio y cuyo

impacto dependerá de las posiciones netas que mantenga una institución controlada, en cada una de las monedas con las que opera;

**Riesgo de liquidez.-** Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución del sistema financiero para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables;

**Riesgo operativo.-** Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos, imprevistos. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación.

**Riesgo Legal.-** Es la posibilidad de que se presenten pérdidas o contingencias negativas como consecuencia de fallas en contratos y transacciones que pueden afectar el funcionamiento o la condición de una institución del sistema financiero, derivadas de error, dolo, negligencia o imprudencia en la concertación, instrumentación, formalización o ejecución de contratos y transacciones.

**Riesgo de reputación.-** Es la posibilidad de afectación del prestigio de una institución del sistema financiero por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucrada en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad.

**ANEXO 5:****LISTA DE CAUSAS**

Se presenta un glosario de causas que pueden originar un riesgo que se utilizaron en el transcurso del desarrollo de la monografía

**TALENTO HUMANO**

- Carencia de perfiles para el cargo
- Inadecuados perfiles para el cargo
- Carencia de las competencias requeridas para desarrollar la actividad
- Desconocimiento del proceso, actividad o procedimiento
- Falta de actividades de capacitación
- Inadecuadas actividades de capacitación
- Falta de actividades de sensibilización
- Inadecuadas actividades de sensibilización
- Falta de inducción y/o entrenamiento
- Inadecuada inducción y/o entrenamiento
- Falta de experiencia y agilidad en el trabajo
- Negligencia y/o descuido
- Intereses personales
- Intereses políticos
- Incumplimiento en el cubrimiento de vacantes
- Falta de oportunidad en el cubrimiento de vacantes
- Falta de disponibilidad de personal para gestionar el proceso
- Falta de objetividad e independencia en el trabajo
- Deficiencias en el proceso de selección
- Exceso de confianza
- Falta de apoyo a nivel directivo
- Falta de compromiso
- Falta de prevención y cuidado
- Falta de claridad en la asignación de roles y responsabilidades

## **ACUERDOS ÉTICOS**

- No se cuenta con una cultura ética y social bien implementada
- Carencia de instrumentos e instancias internas que fortalezcan constantemente la ética
- Falta de conciencia de los directivos sobre la importancia de la ética
- No se llevan a cabo los controles diseñados

## **ESTILO DE DIRECCION Y LIDERAZGO**

- Falta de confianza en las actuaciones de la alta dirección
- Deficiencias en la comunicación de la alta dirección con los empleados
- Carencia de participación de los empleados en un proceso, procedimiento o actividad
- Falta de delegación de responsabilidades en la toma de decisiones a empleados
- Dificultad de la alta dirección para resolver conflictos internos y externos
- Falta de respeto de los directivos con sus empleados
- Desconfianza de la alta dirección con su grupo de trabajo
- Carencia de actitudes motivadoras de la alta dirección hacia su grupo de trabajo
- Falta de compromiso de la alta dirección

## **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

- Carencia de lineamientos de acción general (políticas y directrices institucionales)
- Falta de claridad en los lineamientos directivos
- Inadecuados lineamientos (políticas y directrices institucionales)
- Desconocimiento del nivel directivo acerca del negocio y los requerimientos del mismo
- Desconocimiento del nivel directivo acerca del contexto externo de la organización
- Resistencia al cambio o baja tolerancia a tomar riesgos

## **MODELO DE OPERACIÓN**

- Carencia de una metodología, herramientas y/o medios para desarrollar el proceso
- Desconocimiento de las metodologías, herramientas y/o medios aplicados
- Falta de capacitación en las nuevas metodologías, herramientas y/o medios
- Inadecuada selección de metodologías, herramientas y/o medios de trabajo
- Falta de estandarización del proceso
- Falta de comunicación de los procedimientos
- Deficiencias en el diseño del proceso
- Desactualización de los procesos
- Falta de coordinación entre los procesos
- Falta de coordinación de quienes desarrollan el proceso
- Carencia de las políticas para el proceso
- Desconocimiento de las políticas del proceso
- Carencia de establecimiento de las necesidades y requerimientos básicos de los clientes internos y/o externos
- Falta planeación de las actividades o tareas
- Inadecuada planeación de las actividades o tareas
- Inadecuada organización de prioridades
- Concurrencia de actividades simultáneas
- Desconocimiento de los factores internos , condiciones y necesidades de la empresa
- Concesiones especiales inadecuadas o no permitidas para atraer clientes
- Fallas en los controles de calidad

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

- Inadecuada distribución de cargas laborables
- Carencia de definición oficial de la planta de cargos
- Inadecuada distribución de cargos
- Falta de definición oficial de funciones asignadas a los cargos
- Inadecuada definición de funciones asignadas a los cargos

- Falta coordinación entre la estructura organizacional y el modelo de operación.
- Desactualización de la estructura organizacional

### **RECURSOS**

- Carencia de recursos humanos para desarrollar la actividad
- Carencia de recursos tecnológicos para desarrollar la actividad
- Carencia de recursos logísticos para desarrollar la actividad
- Carencia de materiales para desarrollar la actividad
- Inadecuada asignación de recursos humanos
- Inadecuada asignación de recursos tecnológicos
- Inadecuada asignación de recursos económicos
- Inadecuada asignación de recursos logísticos
- Inadecuada asignación de materiales
- Falta de planeación en la solicitud de asignación de los recursos humanos
- Falta de planeación en la solicitud de asignación de los recursos tecnológicos
- Falta de planeación en la solicitud de asignación de los recursos económicos
- Falta de planeación en la solicitud de asignación de los recursos logísticos
- Falta de planeación en la solicitud de asignación de los materiales
- Disminución de la disponibilidad presupuestal
- Falta de aprovechamiento de los recursos que se tienen disponibles
- Deficiencias en el diseño de seguridad diseñado
- No aplicación de las medidas de seguridad diseñado
- Mal uso de las instalaciones

### **INFORMACIÓN**

- Carencia de confiabilidad en la información
- Falta de claridad en la información
- Falta de precisión en la información
- Falta de oportunidad en la entrega de la información
- Desconocimiento de las responsabilidades de información
- Desactualización de la información

- Fallas en el canal de distribución de la información

## **COMUNICACIÓN**

- Fallas en la comunicación
- Falta de estandarización de los procesos de comunicación
- Carencia de canales de comunicación bien estructurado

## **CONTRATACIÓN**

- Inadecuada selección de contratistas y proveedores
- Dependencia de un proveedor
- Carencia de parámetros adecuados en la celebración de convenios
- Inadecuada gestión de los contratos
- Carencia de interventora a los servicios o productos recibidos
- Ausencia de mecanismos que garanticen el cumplimiento de los compromisos adquiridos por parte de los proveedores

## **MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO**

- Carencia de parámetros de medición
- Falta de claridad y efectividad en los parámetros de medición
- Falta de análisis de los resultados de las mediciones
- Carencia de actividades de revisión y verificación por parte de una persona independiente
- Manipulación de pruebas y/o resultados
- Falta de supervisión
- Fallas den las actividades de revisión

## **NORMATIVIDAD**

- Desconocimiento de la normatividad legal vigente
- Inadecuada interpretación de la normatividad legal vigente
- Desactualización de la normatividad legal vigente
- Incumplimiento de la normatividad legal vigente
- Dificultad para adaptarse a la normatividad legal vigente
- Falta o inadecuada asesoría jurídica

## **TECNOLOGÍA**

- Obsolescencia tecnológica
- Desactualización tecnológica
- Dificultad para responder a los avances tecnológicos acelerados
- Inadecuado soporte tecnológico
- Inadecuada plataforma tecnológica
- Fallas en la plataforma tecnológica
- Carencia de mantenimiento preventivo
- Fallas en el mantenimiento preventivo
- Carencia de mantenimiento preventivo

## **MERCADO**

- Exceso de demanda
- Desconocimiento de las condiciones del mercado
- Ausencia de estudios de mercadeo



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**“ADMINISTRACION DE RIESGOS EMPRESARIALES BASADO EN EL  
METODO RISICAR APLICADO AL PROCESO DE COMERCIALIZACION  
DE LA EMPRESA MERCANTIL GARZOZI & GARBU S.A.”**

**Diseño de Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de:  
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**Autor:  
ESTEBAN FERNANDO MATUTE BERMEO  
DORIS MARISOL QUEZADA GOMEZ**

**Director:  
ING. AUGUSTO BUSTAMANTE  
CUENCA – ECUADOR**

**2008**

## **1. TEMA DE INVESTIGACION**

Administración de Riesgos Empresariales basado en el método “Risicar” aplicado al Proceso de Comercialización de la Empresa Mercantil Garzozi y Garbu.

## **2. SELECCIÓN Y DELIMITACION DEL TEMA**

En la actualidad es fundamental para lograr el desarrollo y mejoramiento organizacional, determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de las diversas acciones practicadas por la entidad; para ello es necesario, una Administración de Riesgos en dónde se identifiquen acciones que impidan el correcto desempeño de la empresa, para tomar las acciones correctivas o preventivas pertinentes contribuyendo en la toma de decisiones de la Gerencia, analizando las actividades ejecutadas y comparándolas con las metas trazadas. La administración de riesgos, considera la detección de problemas y la identificación de oportunidades de mejora que pueden tomar forma a través de las recomendaciones.

Las entidades han desarrollado procesos para identificar los riesgos, con el objetivo de mitigar eventos circunstanciales que puedan afectar las actividades de la empresa, tanto interna como externamente, al no existir un esquema único de administración de riesgos, cada entidad debe desarrollar uno propio, hoy en día, en nuestro medio la administración de riesgos no es aplicada en la mayoría de organizaciones, con este tema pretendemos identificar, controlar actividades y circunstancias que impiden el correcto desenvolvimiento y engrandecimiento de la empresa, para medir su probabilidad e impacto, de esta manera se busca como gerenciar el riesgo mediante un adecuado control de la empresa.

Esta monografía va a ser aplicada a la empresa Mercantil Garzozi y Garbu en su área de comercialización para la zona del Austro, en dónde se busca implantar y demostrar que con el uso de una herramienta como es la administración de riesgos, el desarrollo de sus actividades sería mas eficiente, obteniendo como resultados la satisfacción de sus clientes y por ende un fortalecimiento de sus relaciones comerciales; a través de nuestra investigación ayudaremos a optimizar las acciones y

decisiones que ejecute la dirección de la empresa de manera que nuestro trabajo se convierta en una herramienta de apoyo para el cumplimiento de metas y objetivos.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Mercantil Garzozi y Garbu cuenta en la ciudad de Cuenca con instalaciones arrendadas en donde posee una bodega de paso, las mismas que dificultan el correcto procesamiento de comercialización ya que existe una demora promedio entre la fecha de facturación y la de entrega de mercadería a los clientes de 6 días mínimo, esto debido a que la Planta de Producción se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil así como sus bodegas principales, por la distancia que existe entre la ciudades nombradas se dificulta la evaluación del control interno en cada una de las áreas y actividades de la institución. Es por esta razón que existen escenarios propicios en donde se dificulta el cumplimiento de los objetivos debido a riesgos inherentes que se presentan desde el inicio hasta el final del proceso de comercialización.

Además cabe mencionar que la sucursal de Cuenca carece de transporte propio motivo por el cuál deben acudir a la subcontratación de terceros para el transporte y entrega de los pedidos a los clientes, esto ha generado que en muchas ocasiones existan problemas de confusión en las entregas, fugas de mercadería, y pérdida de los comprobantes de facturación ocasionando la demora en la recuperación del cobro de estas facturas, afectando a la cartera del cliente como al agente de ventas pues no puede comercializar con el cliente mientras tenga cartera vencida por más de 60 días.

### **SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

- Ausencia de un adecuado sistema de control interno que determine las deficiencias de las operaciones.
- Falta de una correcta organización y uso de recursos humanos y materiales de manera eficiente.

- Falta de correcto sistema de comunicación y comercialización así como de capacitación en cuanto al uso de medios de comunicación rápidos como es el Internet.
- Falta de un método útil en la identificación de escenarios en donde se vean identificados eventos que comprometan el desenvolvimiento de la empresa y la forma de estimar la magnitud de dichos eventos que esta expuesta la organización y que atenten contra objetivos estratégicos y operativos.

#### **4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

##### **1. Objetivo General.**

- Presentar un análisis de riesgos con la finalidad de determinar la probabilidad y el impacto en cada una de las etapas del proceso de comercialización así como las recomendaciones para mitigar estos riesgos y determinaciones de un presupuesto financiero para su cumplimiento.

##### **2. Objetivos Específicos**

- Establecer si la entidad adquiere, asigna, protege y utiliza los recursos de los que dispone de manera eficiente y económica.
- Establecer si los controles que realiza la entidad a las actividades y operaciones son los adecuados para el cumplimiento de sus propósitos.
- Implantar alternativas de mejora para beneficio de la entidad y sus clientes.
- Establecer un adecuado método para la administración de riesgos que sirva de base para la orientación, el análisis y control de las actividades empresariales de una manera tal que permita preservar los recursos de la empresa tanto económicos, humanos y financieros.
- En un futuro proponer que este trabajo de investigación sea un documento guía, para el departamento de comercialización de la entidad objeto de estudio, que permita mejorar y motivar el desempeño de su personal.
- Servir a los administradores del negocio como un mecanismo ideoso para la plantación y control de los riesgos que se presentar en cada actividad de la

empresa, mediante el conocimiento de una herramienta que permita evaluar, medir y controlar eventos que disminuyan la capacidad de lograr sus objetivos.

## **5. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**

Esta monografía se justifica porque la institución nunca ha realizado un análisis de riesgo a la sub-agencia de Cuenca ya que carece del personal capacitado en esta localidad para dicho análisis, al constituir una herramienta clave en la toma de decisiones del supervisor de zona, que permita actuar de mejor manera en distintos escenarios con el correcto uso e interpretación de la información que posee facilitando toda la información necesaria que de paso al correcto desarrollo de este trabajo; además, de contar con el respaldo y asesoramiento técnico-científico del profesor a cargo de dirigir nuestra tesis. Es importante señalar que la pretensión principal de este trabajo, es convertirse en una herramienta de apoyo para la gestión realizada por la dirección de esta distinguida institución, mediante la evaluación de actividades, detección de problemas y búsqueda de oportunidades que contribuyan a la eficiencia, eficacia y economía de la empresa.

## **6. MARCO DE REFERENCIA**

### **6.1. Marco Teórico.**

La teoría referencial que se utilizara para el desarrollo del tema de investigación se fundamentará en la Administración de Riesgos Basado en el Método “Risicar” en dónde se alinean los Riesgos y los objetivos estratégicos existentes en los procesos de las Organizaciones, y de esta manera utilizar los recursos de una manera más eficiente, reduciendo imprevistos, pérdidas operativas y mejorando así la capacidad de respuesta ante circunstancias que puedan presentarse.

## **6.2. Marco Conceptual.**

Los conceptos que sustentan la estructura del presente trabajo de investigación son los siguientes:

**Riesgo.-** Es todo evento, que de hacerse realidad, impedirá o comprometerá el logro de los objetivos o metas establecidas, Es la probabilidad de ocurrencia o no de un hecho.

**Administración de Riesgos.-** Es un proceso continuo y se dirige a reconocer y entender los riesgos existentes en cada operación efectuada y así mismo a aquellos que pueden surgir de negocios nuevos, mediante el cuál las instituciones deben identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear los riesgos inherentes al negocio.

**Riesgo Operativo.-** Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en presencia de eventos externos imprevistos. Agrupa una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses.

**Riesgo Legal.-** Es la posibilidad de que se presenten pérdidas o contingencias negativas como consecuencia de fallas en contratos y transacciones que pueden afectar el funcionamiento o la condición de una institución del sistema financiero, derivadas de error, dolo, negligencia o imprudencia en la concertación, instrumentación, formalización o ejecución de contratos y transacciones.

**Riesgo de Liquidez.-** Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus

obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables.

**Riesgo de Reputación.-** Es la posibilidad de afectación del prestigio de las entidades por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas o al estar involucrada en transacciones con relaciones o negocios ilícitos que puedan ocasionar pérdidas o un deterioro de la situación de la entidad.

**Control.** Es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social.

**Control Interno.** Es un instrumento de gestión que se define como un proceso, efectuado por el consejo de administración, dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de los siguientes ámbitos: honestidad y responsabilidad, eficacia y eficiencia en las actividades, fiabilidad de la información, salvaguarda de los recursos y cumplimiento de leyes y normas.

**Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE).** Se lo define como un Marco Integrado de Control Interno (MICIL) adaptado a la realidad ecuatoriana en el cual se recomienda que el Control Interno debe ser considerado como un modelo integrado a la Gestión de las Organizaciones  
Planificación estratégica

**Evaluación de control interno:** El control interno comprende la estructura, las políticas, los procedimientos de una organización, con el objetivo de proteger sus activos, asegurar su validez, promover la eficiencia en las operaciones, estimular y asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices emanadas de la dirección.

El método de Evaluación del Sistema de Control Interno se basa en: Cuestionario, Diagramas de Flujo y Cédulas Narrativas. Mediante la aplicación de estas técnicas se

puede identificar y analizar los puntos fuertes y débiles del sistema. Su correcta aplicación, nos dará el nivel de confianza de los controles que operan en la organización.

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

## **7. ESQUEMA DEL CONTENIDO**

### **CAPITULO I**

#### **1. MERCANTIL GARZOZI & GARBU S.A**

- 1.1. Antecedentes de la Empresa
- 1.2. Actividad Económica de la Organización
  - 1.2.1. Misión
  - 1.2.2. Visión
  - 1.2.3. Objetivos
  - 1.2.4. FODA
- 1.3. Estructura Organizacional y Funcional
- 1.5. Marco Legal

### **CAPITULO II**

#### **2. DESARROLLO DEL METODO RISICAR PARA LA ADMINISTRACION DE RIESGOS EMPRESARIALES**

- 2.1. Descripción del método “RISICAR”
- 2.2. Aplicación del método de administración de riesgos a la entidad
  - 2.2.1. Identificación del riesgo.
  - 2.2.2. Descripción del Riesgo.
  - 2.2.3. Identificación de Agentes generadores.

- 2.2.4. Identificación de Causas.
- 2.2.5. Identificación de efectos.
- 2.3. Calificación de Riesgos.
  - 2.3.1. Frecuencia.
  - 2.3.2. Impacto.
  - 2.3.3. Evaluación de Riesgos.

### **CAPITULO III**

#### **3. Implementación de controles en el Proceso de Comercialización.**

- 3.1. Medidas de tratamiento de Riesgos.
- 3.2. Diseño e Implantación de medidas.
  - 3.2.1. Controles Actuales.
  - 3.2.2. Controles Propuestos.
- 3.3. Monitoreo y Evaluación de Controles
  - 3.3.1. Efectividad de los Controles.
  - 3.3.2. Indicadores de Frecuencia.
  - 3.3.3. Indicadores de Impacto.
  - 3.3.4 Mapa de Riesgos.
- 3.4.
  - 3.4.1. Resultados Generales.
  - 3.4.2. Resultados Específicos.
  - 3.4.3. Informe de Resultados.
  - 3.4.4. Presupuesto Financiero.

### **CAPITULO IV**

#### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- 4.1. Conclusiones
- 4.2. Recomendaciones
- 4.3. Bibliografía

## **8 ASPECTOS METODOLOGICOS**

### **8.1 TIPO DE ESTUDIO**

La metodología a aplicarse en la empresa Mercantil Garzozi & Garbu S. A. se basa en un estudio descriptivo, documental, histórico y análisis de la institución.

### **8.2 METODO**

En la investigación se empleara el método descriptivo y de investigación científica, pues se pretende realizar una revisión y evaluación de las actividades y operaciones que lleva a cabo actualmente la institución, a través de nuevas técnicas de administración mediante esquemas que permitan desarrollar de mejor manera las actividades que ejerce la empresa, en pos del cumplimiento de las metas institucionales y el desarrollo de la misma.

### **8.3 TECNICAS**

#### **Observación**

Se realizara una observación directa, de la forma en que se llevan a cabo las operaciones y procesos comerciales dentro de la organización, acudiendo a los diferentes unidades que forman parte de la empresa.

#### **Documental**

Se revisarán archivos, planes, documentos, informes y los registros que se llevan en el sistema informático de la Empresa para conocer con exactitud el manejo de los procesos y, de este modo, obtener conclusiones que nos permitan establecer recomendaciones para el mejoramiento.

## 8.4 UNIVERSO

El universo de investigación es la Sub-agencia Mercantil Garzozi & Garbu S. A, ciudad Cuenca en lo que se refiere a los elementos que componen el proceso de comercialización.

## 9. RECURSOS

### 9.1 RECURSOS HUMANOS

- 9.1.1 Responsables:** El trabajo será elaborado por la Srta. Doris Marisol Quezada y el Sr. Esteban Matute estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay.
- 9.1.2 Asesor:** La persona quién guiara y respaldará nuestra investigación a través de sus conocimientos y experiencias será el Ing. Augusto Bustamante docente de la Universidad del Azuay.
- 9.1.3 Personal de Intervención:** Se contará con la colaboración y apoyo de el Sr. Diego Sánchez supervisor de la zona austro, así como de la Sra. Paulina Arevalo secretaria de la sub-agencia y del personal de bodega y ventas, quienes contribuirán con la información y opiniones respecto al tema de investigación.

## 9.2. RECURSOS FINANCIEROS

### PRESUPUESTO DEL TRABAJO

| Nº                         | DENOMINACION DEL GASTO      | CANT. | V. UNIT. | V. TOTAL      | JUSTIFICACION                                 |
|----------------------------|-----------------------------|-------|----------|---------------|-----------------------------------------------|
| 1                          | Esferos                     | 2     | 0,25     | 0,50          | Tomar apuntes de la información.              |
| 2                          | Cuaderno                    | 2     | 1,20     | 2,40          | Tomar apuntes de la información.              |
| 3                          | Discos Regrabables          | 1     | 0,50     | 0,50          | Respaldos del trabajo de graduación.          |
| 4                          | Carpetas                    | 7     | 0,25     | 1,75          | Archivar la información recolectada.          |
| 5                          | Copias                      | 150   | 0,02     | 3,00          | De textos y documentos para la investigación. |
| 7                          | Cartucho de Tinta Negra     | 2     | 20,00    | 40,00         | Impresión del trabajo de graduación.          |
| 8                          | Cartucho de Tinta a Colores | 2     | 20,00    | 40,00         | Impresión del trabajo de graduación.          |
| 9                          | Anillados                   | 3     | 2,50     | 7,50          | Presentación del borrador de tesis.           |
| 10                         | Empastado                   | 3     | 12,00    | 36,00         | Presentación del trabajo final.               |
| 14                         | Hojas de Solicitud          | 8     | 0,25     | 2,00          | Aprobación por parte de las autoridades.      |
| 11                         | Transporte                  | -     | 40,00    | 40,00         | Movilización de los autores de la tesis       |
| 16                         | Gastos Imprevistos          | -     | 50,00    | 50,00         | Gastos varios.                                |
| <b>TOTAL PRESUPUESTADO</b> |                             |       |          | <b>223,65</b> |                                               |

## 10. CRONOGRAMA DE TRABAJO

| Nº | TIEMPO EN SEMANAS<br>ACTIVIDADES       | JUNIO |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  | JULIO |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
|----|----------------------------------------|-------|--|--|--|---|--|--|--|---|--|--|--|---|--|--|--|-------|--|--|--|---|--|--|--|---|--|--|--|---|--|--|--|
|    |                                        | 1     |  |  |  | 2 |  |  |  | 3 |  |  |  | 4 |  |  |  | 1     |  |  |  | 2 |  |  |  | 3 |  |  |  | 4 |  |  |  |
|    |                                        |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| 1  | Selección del Tema                     |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| 2  | Recolección Bibliográfica              |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| 3  | Planteamiento del Problema             |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| 4  | Determinación de Objetivos             |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| 5  | Marco Teórico                          |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| 6  | Técnicas de Investigación              |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| 7  | Universo de Investigación              |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| 8  | Cronograma de Trabajo                  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| 9  | Presupuesto                            |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| 10 | Investigación Bibliográfica            |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| 11 | Desarrollo del Primer Capitulo         |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| 12 | Desarrollo del Segundo Capitulo        |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| 13 | Desarrollo del Tercer Capitulo         |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| 14 | Elaboración de Conclusiones            |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| 15 | Organización de Anexos                 |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| 16 | Redacción del Primer Borrador de Tesis |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| 17 | Corrección por parte del profesor      |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| 18 | Levantamiento Definitivo               |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| 19 | Empastado                              |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| 20 | Imprevistos                            |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
| 21 | Presentación Definitiva del Trabajo    |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
|    |                                        |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |       |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |   |  |  |  |

## **BILIOGRAFIA:**

- DAQUI, Rodrigo, Administración de Riesgos Financieros, 1 Ed. Quito 2006.
- DONOSO, Infante Alberto , Ventajas y Riesgos Administrativos , 1 Ed. 267 pág. Universidad de Cuenca 1971,.
- DONALDSON, Gordon S.A., Nuevas Políticas sobre Pasivos en las Empresas, 1 Ed. México 1986.
- EMERY, Douala S.A., Administración Financiera Corporativa, 2 Ed. México 2000.
- ETTINGER, Kart E, Investigación y Relaciones Públicas, 5 Ed. Herrera Hermanos 1977.
- KOLLURO, Rao V, Evaluación de Riesgos, 1 Ed. McGraw- Hill, México 1988.
- NARVAEZ, Bonnet Jorge, Seguro Global para Empresas Financieras, Bogotá 1986.
- MEJIA QUIJANO, Rubi Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial, 1 Ed. Mayo Bogotá 2006.
- VERA SMITH, Fernando Flores, Auditoria Interna de la Administración de Riesgos, 1 Ed. México 1983.
- WESTON, J. Fred, Manual de Administración Financiera, 9 Ed. McGraw-Hill, México 1992.