



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

ADMINISTRACION DE RIESGOS EN EL PROCESO DE  
COMPRA DE LA EMPRESA CONSTRUSANMAR CÍA. LTDA.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA

**AUTORES:**

GABRIELA DOMÍNGUEZ

MARICELA GARCIA

**DIRECTOR:**

ING. TEODORO CUBERO

CUENCA, ECUADOR, 2011

## AGRADECIMIENTO

"El que da, no debe volver a acordarse;  
pero el que recibe nunca debe olvidar." (**Proverbio hebreo**).

Primeramente agradecemos a Dios por permitirnos haber culminado con felicidad una meta más en nuestras vidas; a nuestros padres por ser pilar motivador en nuestro crecimiento personal y educativo; a nuestros hermanos y compañera de monografía por brindarnos una palabra de ánimo en el momento oportuno. Finalmente expresamos nuestra mayor gratitud al Eco. Teodoro Cubero por aportar desinteresadamente conocimientos tanto en la carrera universitaria así como en el desarrollo del presente trabajo.

Maricela García M.  
Gabriela Dominguez R.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de monografía lo dedicamos:  
A nuestros padres por ser modelos de amor y comprensión.

A nuestros hermanos por apoyarnos siempre  
con una palabra de aliento en los momentos difíciles.

Gabriela Dominguez R.

Maricela García M.

## INDICE DE CONTENIDOS

|   |          |
|---|----------|
| Agradecimiento.....                       | II       |
| Dedicatoria.....                          | III      |
| Indice de contenidos .....                | IV       |
| Tabla de gráficos e ilustraciones.....    | VII      |
| Responsabilidades.....                    | X        |
| Resumen.....                              | XI       |
| Abstract.....                             | XII      |
| Introducción .....                        | 1        |
| <b>CAPITULO I La empresa.....</b>         | <b>2</b> |
| 1.1 Introducción .....                    | 2        |
| 1.2 Historia.....                         | 2        |
| 1.3 Misión.....                           | 3        |
| 1.4 Visión .....                          | 3        |
| 1.5 Objetivos empresariales .....         | 3        |
| 1.6 Estrategias .....                     | 4        |
| 1.7 Políticas .....                       | 4        |
| 1.8 Estructura organizacional .....       | 5        |
| 1.9 Macroprocesos de la empresa .....     | 5        |
| 1.9.1 Macro Proceso Administrativo.....   | 5        |
| 1.9.2 Macroproceso De Financiamiento..... | 6        |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.9.3 Macroproceso Comercialización .....  | 7         |
| 1.9.4 Macroproceso Logística .....   | 9         |
| 1.10 Análisis FODA.....  | 10        |
| 1.11 Estructura económica y financiero .....   | 11        |
| <b>CAPÍTULO II Administración de Riesgos.....</b>  | <b>15</b> |
| 2.1 Introducción .....   | 15        |
| 2.2 Definición de riesgo .....   | 15        |
| 2.3 Definición de Administración de Riesgos.....   | 16        |
| 2.4 Fases de la Administración de Riesgos. ....  | 18        |
| 2.5. Método Risicar .....  | 25        |
| 2.5.1. Características.....  | 25        |
| 2.5.2. Identificación de riesgos.....  | 26        |
| 2.5.3 Calificación de riesgos.....   | 26        |
| 2.5.4. Evaluación de riesgos .....   | 27        |
| 2.5.5. Propuesta de tratamiento de riesgos .....   | 27        |
| 2.5.6. Diseño de políticas particulares.....   | 28        |
| 2.5.7 Diseño de controles .....  | 29        |
| 2.5.8 Estructuración de indicadores de riesgos.....  | 32        |
| 2.5.9 Mapa de riesgos .....  | 35        |
| <b>CAPITULO III Aplicación del Método RISICAR al proceso de compras de Mercaderías .....</b> | <b>39</b> |
| 3.1 Introducción .....   | 39        |
| 3.2. Descripción del proceso objeto de estudio.....  | 39        |
| 3.2.1 Flujogramas del proceso de compras aplicado en la empresa .....                        | 41        |
| 3.2.2 Objetivos Del Proceso .....  | 42        |
| 3.2.3 Responsables .....   | 42        |

|  |    |
|--|----|
| 3.2.4 Funciones.....   | 43 |
| 3.3. Aplicación del método RISICAR para el proceso de compras de mercadería..... | 44 |
| 3.3.1 Identificación de riesgos.....   | 44 |
| 3.3.2 Calificación de los riesgos.....   | 50 |
| 3.3.3 Evaluación de riesgos.....   | 51 |
| 3.3.4 Propuestas de tratamiento de los riesgos.....                              | 54 |
| 3.3.5 Diseño controles.....  | 54 |
| 3.3.6 Diseño de políticas particulares.....                                      | 59 |
| 3.3.7. Estructuración de indicadores de riesgos.....                             | 62 |
| 3.3.8. Mapas riesgo del proceso de compras de mercaderías.....                   | 68 |
| CAPITULO IV.....   | 81 |
| Conclusiones.....  | 81 |
| Recomendaciones.....   | 82 |
| Bibliografía.....  | 83 |
| ANEXOS.....  | 84 |
| Glosario de Riesgos.....   | 85 |
| Actas de Constitución de la Empresa.....   | 88 |
| Diseños de documentos para análisis de precios y requisiciones.....              | 89 |
| Entrevista al Jefe de Departamento.....  | 91 |
| Diseño de Monografía.....  | 94 |

## **TABLA DE GRÁFICOS E ILUSTRACIONES**

### **CAPITULO I**

|  |    |
|--|----|
| Cuadro 1.0.1 Estructura Organizacional.....      | 5  |
| Cuadro 1.0.2 Análisis FODA.....                  | 10 |
| Cuadro 1.0.3 Cuentas de Activo y Pasivo.....     | 11 |
| Cuadro 1.0.4 Cuentas de Patrimonio .....         | 12 |
| Cuadro 1.0.5 Cuentas Estados de Resultador ..... | 12 |
| Cuadro 1.0.6 Cuentas Estados de Resultador ..... | 13 |
| Cuadro 1.0.7 Análisis de Ratios.....             | 14 |

### **CAPITULO II**

|  |    |
|--|----|
| Cuadro 2.0.1 Fases de la administración de Riesgos .....                     | 18 |
| Cuadro 2.0.2 Identificación del Riesgo.....                                  | 18 |
| Cuadro 2.0.3 Herramientas de la identificación de Riesgos .....              | 19 |
| Cuadro 2.0.4 Calificación del Riesgo .....                                   | 20 |
| Cuadro 2.0.5 Métodos para establecer la calificación de Riesgos .....        | 21 |
| Cuadro 2.0.6 Evaluación del Riesgo.....                                      | 22 |
| Cuadro 2.0.7 Medidas de Tratamiento.....                                     | 23 |
| Cuadro 2.0.8 Medidas de Control.....   | 23 |
| Cuadro 2.0.9 Matriz modelo para ponderar Frecuencia .....                    | 26 |
| Cuadro 2.0.10 Matriz modelo para ponderar Impacto.....                       | 27 |
| Cuadro 2.0.11 Matriz de Respuesta ante los Riesgos .....                     | 28 |
| Cuadro 2.0.12 Etapas en el Diseño de Controles.....                          | 31 |
| Cuadro 2.0.13 Autoevaluación a través de Indicadores de Riesgo.....          | 33 |
| Cuadro 2.0.14 Matriz de estructuración de Identificación de los Riesgos..... | 34 |
| Cuadro 2.0.15 Responsables de los Mapas de Riesgos .....                     | 36 |
| Cuadro 2.0.16 Matriz de Identificación de los Riesgos en Macro procesos..... | 37 |
| Cuadro 2.0.17 Mapa de Riesgos en los Macro procesos .....                    | 37 |
| Cuadro 2.0.18 Matriz de Efectividad en los Controles.....                    | 38 |
| Cuadro 2.0.19 Matriz para el análisis de Causas y Efecto.....                | 38 |

### **CAPITULO III**

|  |    |
|--|----|
| Cuadro 3.0.1 Flujo grama del proceso .....   | 41 |
| Cuadro 3.0.2 Responsables del Proceso .....  | 42 |
| Cuadro 3.0.3 Identificación de Aspectos Positivos y Negativos del proceso .....                      | 44 |
| Cuadro 3.0.4 Identificación del Riesgo, actividad Investigación de Proveedores .....                 | 45 |
| Cuadro 3.0.5 Identificación del Riesgo, actividad Revisión del Nivel de Existencia .....             | 46 |
| Cuadro 3.0.6 Identificación del Riesgo, actividad Solicitud y análisis de Proformas .....            | 47 |
| Cuadro 3.0.7 Identificación del Riesgo, actividad Realización del Pedido al Proveedor.....           | 48 |
| Cuadro 3.0.8 Identificación del Riesgo, actividad Recepción, Revisión y Almacenamiento .....         | 49 |
| Cuadro 3.0.9 Tabla de calificación de Frecuencia de Riesgos para el proceso .....                    | 50 |
| Cuadro 3.0.10 Tabla de calificación de Impacto de Riesgos para el proceso.....                       | 51 |
| Cuadro 3.0.11 Matriz de evaluación de Riesgos, método RISICAR.....                                   | 51 |
| Cuadro 3.0.12 Calificación del Riesgo, actividad Investigación de Proveedores .....                  | 52 |
| Cuadro 3.0.13 Calificación del Riesgo, actividad Revisión del Nivel de Existencia .....              | 52 |
| Cuadro 3.0.14 Calificación del Riesgo, actividad Solicitud y análisis de Proformas.....              | 53 |
| Cuadro 3.0.15 Calificación del Riesgo, actividad Realización del Pedido al Proveedor .....           | 53 |
| Cuadro 3.0.16 Calificación del Riesgo, actividad Recepción, Revisión y Almacenamiento .....          | 53 |
| Cuadro 3.0.17 Medidas de Tratamiento y Control, actividad Investigación de Proveedores.....          | 54 |
| Cuadro 3.0.18 Medidas de Tratamiento y Control, actividad Revisión del Nivel de Existencia .         | 55 |
| Cuadro 3.0.19 Medidas de Tratamiento y Control, actividad Solicitud y análisis de Proformas .        | 56 |
| Cuadro 3.0.20 Medidas de Tratamiento y Control, actividad Realización del Pedido al Proveedor .....  | 57 |
| Cuadro 3.0.21 Medidas de Tratamiento y Control, actividad Recepción, Revisión y Almacenamiento ..... | 58 |
| Cuadro 3.0.22 Matriz de ponderación de Macro procesos de la empresa .....                            | 59 |
| Cuadro 3.0.23 Matriz de Priorización de Riesgos y actividades del proceso .....                      | 60 |
| Cuadro 3.0.24 Tabla de Riesgo representativos.....   | 61 |
| Cuadro 3.0.25 Estructura de Indicadores de Riesgo, actividad Investigación de Proveedores ....       | 63 |
| Cuadro 3.0.26 Estructura de Indicadores de Riesgo, actividad Revisión del Nivel de Existencia        | 64 |

|   |    |
|---|----|
| Cuadro 3.0.27 Estructura de Indicadores de Riesgo, actividad Solicitud y análisis de Proformas .....    | 65 |
| Cuadro 3.0.28 Estructura de Indicadores de Riesgo, actividad Realización del Pedido al Proveedor .....  | 66 |
| Cuadro 3.0.29 Estructura de Indicadores de Riesgo, actividad Recepción, Revisión y Almacenamiento ..... | 67 |
| Cuadro 3.0.30 Mapa de riesgos, actividad Investigación de Proveedores .....                             | 69 |
| Cuadro 3.0.31 Mapa de riesgos, actividad Revisión del Nivel de Existencia .....                         | 71 |
| Cuadro 3.0.32 Mapa de riesgos, actividad Solicitud y análisis de Proformas .....                        | 74 |
| Cuadro 3.0.33 Mapa de riesgos, actividad Realización del Pedido al Proveedor .....                      | 76 |
| Cuadro 3.0.34 Mapa de riesgos, actividad Recepción, Revisión y Almacenamiento .....                     | 77 |

Las conclusiones obtenidas a través de la participación en el presente trabajo,  
son de exclusiva autoría y responsabilidad de la alumnas participantes.

Maricela García M.

Gabriela Dominguez R.

## **RESUMEN**

El trabajo de monografía realiza un estudio de la administración de riesgos desarrollando en el primer capítulo aspectos generales de la empresa: reseña histórica, misión, visión, objetivos, políticas, estructura organizacional.

El capítulo II define al riesgo empresarial identificando la frecuencia e impacto con que afectan el desarrollo de las actividades para proponer medidas que prevengan, reduzcan los riesgos y guíen al cumplimiento de objetivos.

El capítulo III aplica la administración de riesgos mediante el método RISICAR para ponerlas en práctica el proceso de compras de la empresa Construsanmar Cía. Ltda.; quién proporciona información de las actividades diarias del proceso.

## ABSTRACT

This work is a study of risk management. The first chapter presents general aspects of the company: historical review, mission, vision, goals, politics and organizational structure.

Chapter two defines business risk by identifying the frequency and the impact that the different activities have on the company and proposes measures to prevent and reduce the risks and accomplish the goals.

Chapter three presents the application of risk management through the RISICO method during the purchasing procedure of the company Construsanmar Cía. Ltda.



*Diana Lee Rodas*  
Translated by,

Diana Lee Rodas

## **INTRODUCCIÓN:**

En la actualidad, el proceso de globalización ha causado cambios políticos, tecnológicos, sociales y económicos, siendo este último un factor importante que afecta el desarrollo de las empresas del siglo XXI; por lo cual se han visto en la necesidad de implementar oportunamente mecanismos permitiendo cumplir sus objetivos en espera de un mejor rendimiento financiero, pues es importante considerar que se pueden presentar un sin número de oportunidades, sin embargo, es imprescindible evaluar los riesgos que conllevan las mismas.

Toda organización se enfrenta a riesgos en el camino hacia el éxito, asumiendo además la responsabilidad de un manejo adecuado de la probabilidad de ocurrencia positiva o negativa de cada evento, el cuál originará el crecimiento y permanencia en el mercado de acuerdo las expectativas empresariales.

La gerencia con el fin de tener una perspectiva de los posibles eventos a ocurrir requiere de una efectiva administración de riesgos que aplique un conocimiento integral de sus fases evaluando el desempeño de las diferentes áreas de la organización. En el presente documento se realizara un análisis profundo de esta herramienta aplicando a la empresa CONSTRUSANMAR CIA. LTDA., buscando despejar inquietudes y proporcionar conocimientos para una óptima gestión dentro de la empresa, consiguiendo eficiencia y eficacia al momento de enfrentarse a los riesgos.

## **CAPITULO I**

### **LA EMPRESA**

#### **1.1 Introducción**

En el presente capítulo se realiza un enfoque global de la empresa desde sus inicios como un pequeño negocio hasta llegar a la actualidad; además sintetizamos misión, visión, objetivos, políticas empresariales, estructura administrativa y organizacional que servirán de soporte para el desenvolvimiento de los demás capítulos.

#### **1.2 Historia**

Constructora Santa María nace el 26 de agosto del 2008; aunque su trayectoria se remonta muchos años atrás, pues su fundador y presidente el Sr. Jhon García a inicios de 1991 ya desarrollaba actividades de alquiler de maquinarias para el sector de construcción sin esperarse tener un enorme crecimiento.

El negocio originalmente se inicio con el nombre de Ferretería Santa María y comenzó a desarrollar sus actividades de venta de materiales de construcción y alquiler de maquinaria en su local propio ubicado en la Avenida Ordoñez Lazo Barrio Santa María de Sayausí en el año 2000, época en la que el país sufría una serie de cambios por el proceso de dolarización.

Al recibir una gran acogida por los clientes deciden ofrecer una mayor y amplia gama de materiales de construcción basándose principalmente en el lema Satisfacer al cliente brindando precios adecuados con servicio de primera.

La constante dedicación y trabajo de sus propietarios han llevado a la empresa a un sitio destacado en el competitivo sector de la construcción comprometiéndonos a una mejora constante en los procesos que permitan ser más eficaces en la atención y entrega de materiales y servicios en tiempos óptimos y de calidad.

### **1.3 Misión**

Somos una empresa que brinda una amplia gama de materiales de construcción, otorgando productos de calidad a precios con capacidad de competir en el mercado local y nacional, consiguiendo satisfacer la necesidad de nuestros clientes y generando un desarrollo hacia futuro.

### **1.4 Visión**

Posicionarnos en el sector de la construcción siendo reconocidos por calidad, precios de alto prestigio y confiabilidad.

### **1.5 Objetivos empresariales**

#### **PRINCIPAL:**

Brindar productos oportunos y de calidad a los clientes para alcanzar el reconocimiento en el mercado local acatando todo tipo de requisitos legales para su correcto funcionamiento y crecimiento económico.

## **SECUNDARIOS:**

- ✓ Trabajar en conjunto con todos los empleados para un mejor desarrollo institucional.
- ✓ Reducir las pérdidas por riesgos que se presenten en las actividades operacionales
- ✓ Lograr un proceso de priorización de riesgos.
- ✓ Obtener rentabilidad.
- ✓ Lograr la mayor captación de clientela a nivel local.
- ✓ Expandir el mercado a mediano plazo.

## **1.6 Estrategias**

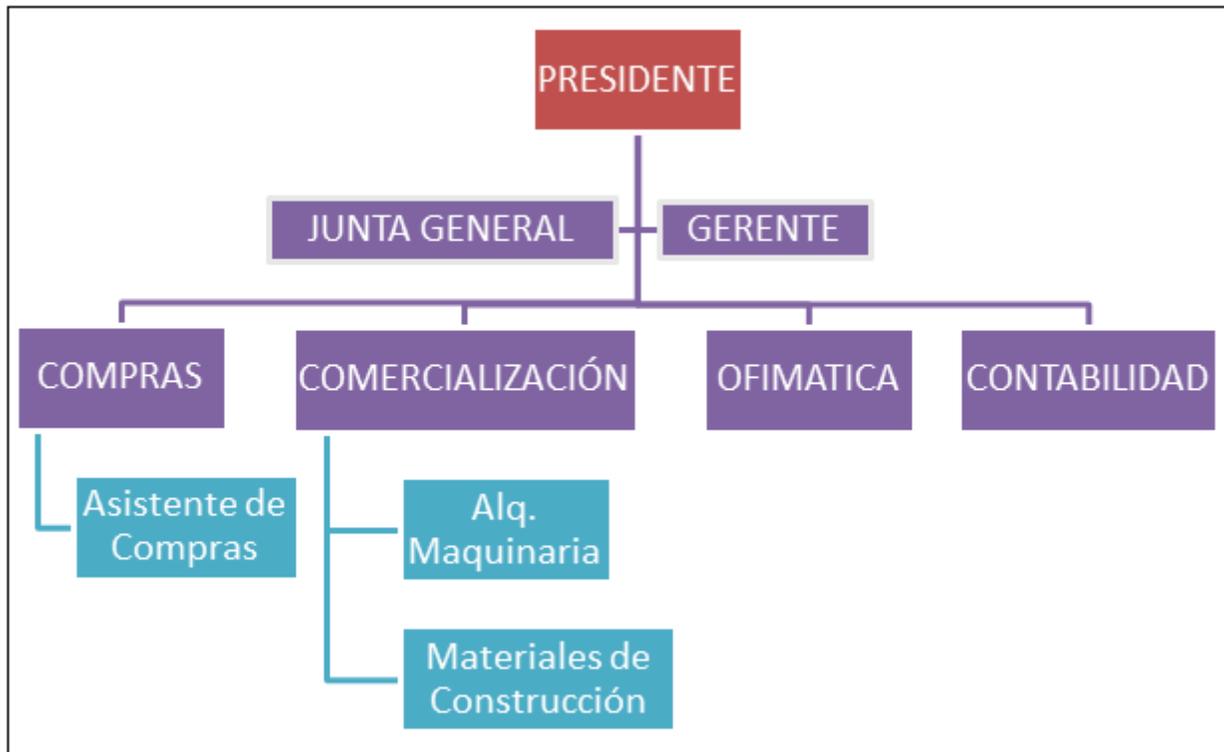
- Optimizar Recursos a través de controles que generen mayor organización y permitan detectar oportunamente eventos que puedan desviar el cumplimiento de los objetivos.
- Brindar servicio de entrega de productos mediante la utilización de una base de datos con todos los productos que ofrece el proveedor.
- Realizar programas de contratación del personal altamente capacitado que brinde una atención personalizada.

## **1.7 Políticas**

- Abastecernos en cantidad y variedad de productos para poder ofrecer a los clientes y a la vez satisfacer sus necesidades.
- Seleccionar el proveedor que ofrezca mejor calidad y bajo costo en los productos.
- Brindar servicio de entrega de productos de una manera ágil, rápida y segura.
- El servicio que se brinde a los clientes debe ser cordial y amable.
- Contratar personal altamente capacitado que brinde una atención personalizada.
- Ofrecer todos los beneficios de ley a nuestros empleados con el fin de motivarlos.
- Los trabajadores deberán utilizar su tiempo en actividades o tareas que beneficien a la empresa, sin ser explotados.

## 1.8 Estructura organizacional

Cuadro 1.0.1



FUENTE: Elaborado por las autoras.

## 1.9 Macroprocesos de la empresa

A continuación se presenta los macro procesos de la empresa agrupándolos de acuerdo al rol que desempeña y a la finalidad de cada uno.

### 1.9.1 Macro Proceso Administrativo

Constituyen los procesos que son un apoyo para el control del cumplimiento de objetivos y metas de la empresa y son realizados por la dirección.

### **PROCESO DE RRHH:**

Es el encargado de la selección personal idóneo que formará parte del talento humano de la empresa.

**FUNCIÓN:** Contratar, evaluar y capacitar al personal, asignar responsabilidades y funciones; además ejecutar trámites de legalización de contratos de trabajo, realizar roles de pago y provisiones sociales establecidas en la ley.

### **PROCESO DE CONTROL:**

La alta dirección es la encargada de efectuar el proceso de control.

**FUNCIÓN:** Realizar seguimientos para evaluar el desempeño de los diferentes niveles de la empresa y ejecutar medidas correctivas que conlleven al cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

### **1.9.2 Macroproceso De Financiamiento**

Se encarga de las actividades relacionadas con la gestión y obtención de los flujos de capital y dinero que la empresa necesita para el dar cumplimiento a sus objetivos, a las obligaciones asumidas por ley, y generar eficiente desarrollo económico.

### **PROCESO CONTABLE:**

En este proceso intervienen el contador como responsable inmediato y un auxiliar contable quien se encarga de recopilar, registrar y organizar toda la información que se genera en la empresa.

**FUNCIÓN:** Realiza un seguimiento constante de las actividades diarias que se desarrollan en la empresa con el fin de darlos a conocer a través de los estados financieros permitiendo evaluar aspectos como rendimiento, análisis de costos, gastos, utilidades los cuales son de gran importancia al momento de tomar decisiones.

### **PROCESO CARTERA:**

El responsable de este proceso establece una serie de lineamientos que se debe exigir al momento de crear una cuenta por cobrar, pues al otorgar créditos se arriesga el estancamiento del normal flujo de dinero.

**FUNCION:** Selecciona el tipo de cliente idóneo, los plazos de crédito y recargas de acuerdo al producto que se oferte; además se hace un seguimiento constante de cumplimiento de los pagos previstos en el momento de la negociación.

### **PROCESO DE CUADRE DE CAJA:**

El cajero es el encargado de este proceso pues es quien maneja el dinero que circula diariamente en el negocio.

**FUNCIÓN:** Recepción responsable del dinero y arqueos diarios con los respectivos documentos que respalden los valores obtenidos.

### **PROCESO DE PAGOS:**

El responsable de este proceso se encarga de realizar y negociar las formas de pagos con proveedores.

**FUNCIÓN:** Realiza de un seguimiento y conciliación de bancos y efectivo los cuales permiten una planificación y proyección de fechas en las que se efectúen los pagos con el fin de contar con el dinero suficiente para cumplir con las obligaciones pendientes.

### **1.9.3 Macroproceso Comercialización**

Se encarga con las operaciones propias de la empresa como es la compra y venta

### **PROCESO DE MERCADEO:**

El responsable se encarga de desarrollar estrategias que generen un valor agregado para posicionarse en el mercado.

**FUNCION:** Efectúa investigaciones constantes relacionadas con el consumidor, sus necesidades actuales, productos y la competencia que puede representar una amenaza si no se le da la importancia que merece. La creatividad es una herramienta clave de este proceso para llegar de la mejor manera al cliente y abrir nuevos mercados para de este modo hacer conocer a la empresa, incrementar las ventas y maximizar las utilidades.

### **PROCESO DE VENTA:**

Son responsables los vendedores quienes realizan actividades de venta en mostrador al consumidor final y ventas al por mayor mediante entrega de licitaciones.

**FUNCION:** Este proceso es el más importante, pues de este depende el monto de ingresos que percibirá la empresa por la actividad que realiza por ello su función principal es la atención cordial a los clientes con el fin de establecer un nexo con la empresa mediante asesoramientos y apertura para ayudar a solucionar problemas.

### **PROCESO DE DISTRIBUCIÓN:**

La distribución esta estrechamente relacionado con la actividad del jefe de bodega que maneja inventarios, de esta actividad se encargan los choferes o también llamados despachadores.

**FUNCION:** Una vez realizado la venta el despachador es el responsable de que el producto llegue en óptimas condiciones y tiempos correctos al cliente. Con el fin de ofrecer mejor servicio la empresa cuenta con choferes que brindan servicio de entrega a domicilio de los productos.

#### **1.9.4 Macroproceso Logística**

Comprende una de las operaciones principales de la empresa; pues a más de ser una empresa comercial que efectúa adquisiciones de productos para la venta se adquieren otros insumos y suministros que son esenciales para el apoyo del proceso productivo.

##### **PROCESO DE COMPRA:**

En este proceso tanto el jefe de compras, su auxiliar y el bodeguero son responsables de la mercadería en el momento de su requerimiento, a la llegada y ubicación en bodega.

**FUNCIÓN:** El jefe de compras recibe los requerimientos de bodega y demás departamentos y autoriza el respectivo análisis de precios para elegir al mejor oferente considerando tanto precio, calidad y formas de pago.

##### **PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIOS:**

El responsable de bodega es el que maneja los inventarios tomando como referencia un nivel de existencia mínimo que faculte la elaboración de requerimiento en el momento preciso, poniendo a disponibilidad del cliente productos en todo momento.

**FUNCIÓN:** Manejar un control de las entradas y salidas de tanto de los inventarios de mercadería que será puesta a la venta así como de los materiales y suministros soporte que utilicen todos los niveles de la empresa para el desarrollo de las actividades.

## 1.10 Análisis FODA

Cuadro 1.0.2

| <b>FACTORES INTERNOS</b>   |   |
|--|---|
| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>  |
| Capacidad para negociar.   | Políticas y procesos pocos definidos.                                 |
| Infraestructura propia amplia y adecuada; tecnología de punta.   | Ausencia de una planificación estratégica para enfrentar los riesgos. |
| Diversidad de productos y servicios para la construcción   | Estructura organizacional y funcional mal definida.                   |
| Motivación al personal.  | Deficiencia de control interno.                                       |
| Personal idóneo para cada área.  | Falta de publicidad hacia el consumidor final.                        |
| Adecuada asignación de funciones y responsabilidades.  |   |
| Distinción, buena imagen y relación con los clientes.  |   |
| Diversidad de productos y servicios para la construcción   |   |
| <b>FACTORES EXTERNOS</b>   |   |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>   |
| Mercado Rentable.  | Fuerte competencia.   |
| Aceptación en el sector constructor.   | Inestabilidad en los precios por el riesgo País.                      |
| Incremento de demanda.   | Poder de negociación inestable.                                       |
| Buena comunicación con clientes y proveedores.   | Competencia desleal.  |
| Brindar productos con una buena relación entre calidad – precio, asegurando la fidelidad de nuestros clientes y la posibilidad de captar a otros nuevos. |   |

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

## 1.11 Estructura económica y financiero

A continuación se presentan los estados financieros de la empresa:

Cuadro 1.0.3

| <b>CONSTRUSANMAR Cía. Ltda.</b>                    |             |                     |
|--|-------------|---------------------|
| <b>CUENTAS PRINCIPALES DEL BALANCE GENERAL</b>     |             |                     |
| <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010</b>                 |             |                     |
| <b>ACTIVO</b>                                      |             |                     |
| <b>CORRIENTE</b>                                   |             |                     |
| Caja, Bancos                                       | \$2,832.23  |                     |
| Cuentas y documentos por cobrar clientes           | \$58,745.63 |                     |
| Crédito Tributario (IVA)                           | \$4,188.76  |                     |
| Crédito Tributario (RENTA)                         | \$28.48     |                     |
| Inventario de mercadería                           | \$41,584.12 |                     |
| Inventario de repuestos, herramientas y accesorios | \$3,958.63  |                     |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>                      |             | <b>\$111,337.85</b> |
| <b>FIJO</b>  |             |                     |
| Equipos de computación y software                  | \$2,741.26  |                     |
| Vehículo, equipo de transporte                     | \$16,071.43 |                     |
| (-) Dep. Acum activo fijo                          | \$1,403.57  |                     |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>                           |             | <b>\$17,409.12</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                                |             | <b>\$128,746.97</b> |
| <b>PASIVO</b>                                      |             |                     |
| Cuentas y documentos por pagar C/P                 | \$21,568.94 |                     |
| Cuentas y documentos por pagar L/P                 | \$73,478.96 |                     |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                                |             | <b>\$95,047.90</b>  |

**Fuente:** Departamento de Contabilidad Construsanmar Cía. Ltda.

**Cuadro 1.0.4**

|  |             |                     |
|--|-------------|---------------------|
| <b>PATRIMONIO</b>  |             |                     |
| Capital suscrito   | \$450.00    |                     |
| Aportes de socios y accionistas futuras capitalizaciones | \$40,226.49 |                     |
| (-) Pérdida acumulada ejercicios anteriores              | \$8,476.56  |                     |
| Utilidad del ejercicio                                   | \$1,499.14  |                     |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                                  |             | <u>\$33,699.07</u>  |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>                         |             | <b>\$128,746.97</b> |

**Fuente:** Departamento de Contabilidad Construsanmar Cía. Ltda.

**Cuadro 1.0.5**

|                                    |               |                            |
|------------------------------------|---------------|----------------------------|
| <b>CONSTRUSANMAR Cía. Ltda.</b>    |               |                            |
| <b>ESTADO DE RESULTADO</b>         |               |                            |
| <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010</b> |               |                            |
| <b>VENTAS</b>                      |               | <b>\$ 125,746.18</b>       |
| Ventas netas tarifa 0%             | \$ 109,610.37 |                            |
| Ventas netas tarifa 12%            | \$ 16,135.81  |                            |
| <b>Costo de Ventas</b>             |               | <b>\$ 91,524.66</b>        |
| Inventario inicial de mercadería   | \$ 29,919.58  |                            |
| Compras netas                      | \$ 103,189.20 |                            |
| Inventario final de mercadería     | \$ 41,584.12  |                            |
| <b>Utilidad Bruta</b>              |               | <u><b>\$ 34,221.52</b></u> |

**Fuente:** Departamento de Contabilidad Construsanmar Cía. Ltda.

**Cuadro 1.0.6**

|   |              |                     |
|---|--------------|---------------------|
| <b>(-) Gastos operacionales</b>               |              | <b>\$ 31,689.41</b> |
| Gastos Sueldos y salarios                     | \$ 16,850.75 |                     |
| Gastos Beneficios sociales                    | \$ 567.87    |                     |
| Combustible                                   | \$ 11,996.70 |                     |
| suministros y materiales                      | \$ 319.17    |                     |
| Transporte                                    | \$ 385.00    |                     |
| Gastos de depreciación                        | \$ 1,349.00  |                     |
| Gastos Servicios Básico                       | \$ 220.92    |                     |
| <b>(-) Gastos financieros</b>                 |              | <b>\$ 100.69</b>    |
| Intereses bancarios                           | \$ 100.69    |                     |
| <b>(-) Otros Gastos</b>                       |              | <b>\$ 79.83</b>     |
| Gatos varios                                  | \$ 79.83     |                     |
| <b>Utilidad Neta</b>                          |              | <b>\$ 2,351.59</b>  |
| (-15%) Participación Trabajadores             |              | \$ 352.74           |
| <b>Utilidad antes del Impuesto a la Renta</b> |              | <b>\$ 1,998.85</b>  |
| (-25%) Impuesto a la Renta a Pagar            |              | \$ 499.71           |
| <b>Utilidad del ejercicio</b>                 |              | <b>\$ 1,499.14</b>  |

**Fuente:** Departamento de Contabilidad Construsanmar Cía. Ltda.

Para un breve análisis de los estados financieros de la empresa Construsanmar Cía. Ltda., se han elaborado una serie de ratios los cuales se enfocan principalmente en las cuentas que de una u otra manera influyen en el proceso en el que se aplicará posteriormente la administración de riesgos.

**Cuadro 1.0.7**

|  |   |   |          |
|--|---|---|----------|
| <b>Rot. De Inventarios</b>               | = | $\frac{\text{Costo de Bienes Vendidos}}{\text{Inventarios}}$    |          |
| <b>Rot. De Inventarios</b>               | = | $\frac{\$ 91,524.66}{\$ 41,584.12}$                             | = 2.20   |
| <b>Rot. De Inventarios En Días</b>       | = | $\frac{365}{\text{Rot. De Inventarios}}$                        |          |
| <b>Rot. De Inventarios En Días</b>       | = | $\frac{365}{2.20095219}$  | = 165.84 |
| <b>Rot Costo Bienes Vendidos x Pagar</b> | = | $\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Costo Bienes Vendidos}}$ |          |
| <b>Rot Costo Bienes Vendidos x Pagar</b> | = | $\frac{\$95047.9}{\$91524.66}$                                  | = 1.038  |

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

**Comentario:**

Los resultados de los indicadores realizados muestran que el inventario permanece un lapso de tiempo significativo en las bodegas previo a su venta afectando a la empresa. Sería recomendable resaltar la importancia de los costos de de la mercadería vendida, pues las negociaciones con proveedores juega un papel importante debido que al realizarlo de manera eficiente podremos conseguir costos menores que incrementarán la rotación de inventarios.

## CAPÍTULO II

### ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

#### 2.1 Introducción

En toda empresa día a día puede presentarse un sin número de incertidumbres (riesgos), tanto a corto como a largo plazo, ya que muchas de las veces se vuelven imposibles de determinarlas en el tiempo oportuno, trayendo consigo pérdidas con graves consecuencias para la misma. Por ello, este capítulo tiene como fin el dar a conocer en base teórica la administración de los riesgos en todas sus etapas, de tal manera que la administración de cada una de las entidades realicen las acciones internas necesarias para que se pueda aplicar en forma integral el proceso del manejo de los riesgos, siempre y cuando estén permitidas por la alta dirección para un mejor manejo de sus recursos, un constante monitoreo del desempeño dentro de la empresa y contar de este modo con información confiable, protegiendo así, cada uno de sus objetivos institucionales y previniendo los riesgos que podrían presentarse.

#### 2.2 Definición de riesgo

El riesgo es la probabilidad de que un evento ocurra y cause efectos positivos o negativos que implican desviaciones en el cumplimiento de los objetivos. En las empresas se los conoce como riesgos empresariales, que a diferencia de su concepto general, realiza un enfoque minucioso analizando cómo y cuánto afecta a los deferentes procesos en la organización.

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

## 2.3 Definición de Administración de Riesgos

La administración de riesgos es el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos.<sup>1</sup>

Tiene por objetivo principal el propiciar mayores oportunidades y reducir las pérdidas que tengan que ver con los riesgos; es decir, busca un equilibrio entre el riesgo y oportunidad, de acuerdo con lo que la empresa está dispuesta a tolerar de riesgo.

La importancia en el manejo de los riesgos es relevante, ya que se realiza en toda la organización una vez que se cuenta con el apoyo de todos los departamentos y unidades de negocios. Además los responsables de su manejo son los Directivos y el nivel operativo, cada uno de ellos con funciones distintas. El primero define las políticas de administración de riesgos y el segundo establece las medidas de control necesarias para administrar y definir los indicadores de riesgos.

### **Los beneficios de la administración de riesgos son los siguientes:**

- ✓ Identifica y administra los riesgos en forma integral, permitiendo tomar ventajas de las oportunidades y decisiones fundamentales en cuanto a la cantidad de riesgo que la empresa está dispuesta a tomar.
- ✓ Permite a todos los empleados comprender la exposición al riesgo en la empresa.
- ✓ Permite mejorar la cultura organizacional.
- ✓ Permite ejercer mayor control sobre los costos de una organización, minimizando pérdidas operacionales inesperadas mediante el establecimiento de medidas adecuadas.
- ✓ Permite mejorar la distribución de recursos definiendo los niveles óptimos de inversión y gasto, mediante procesos rigurosos de priorización de los riesgos.

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

**A través de la implementación de la administración de los riesgos en la empresa se logran diferentes objetivos, entre ellos:**

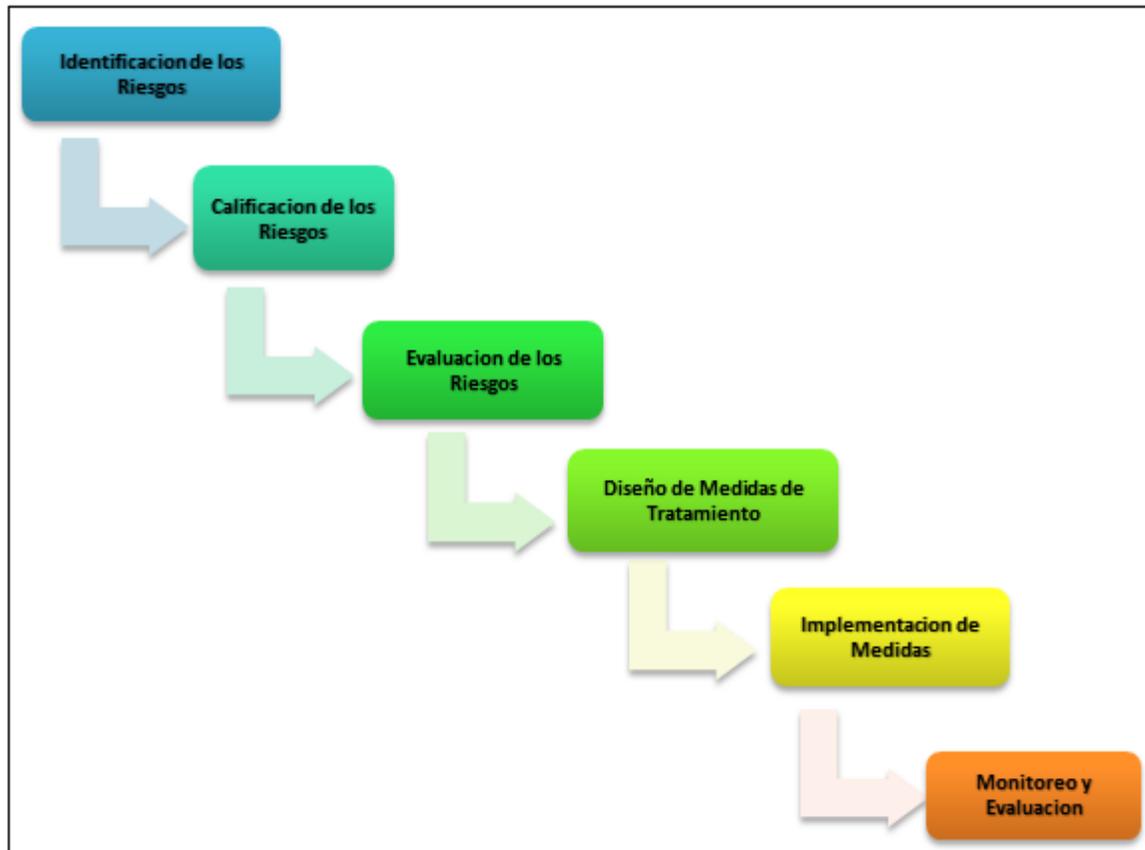
- ✚ Asegurar la supervivencia de la empresa preservando la continuidad de su operación.
- ✚ Proteger a los empleados y a quienes estén relacionados con las operaciones de la empresa, contra accidentes que podrían causar daños serios, mejorando y haciendo más seguras, las condiciones del trabajo del personal e implementando medidas de prevención y protección.
- ✚ Evitar que las operaciones de la empresa produzcan daños al ambiente.
- ✚ Utilizar todos los recursos de la empresa en forma eficaz, de tal manera que logre los objetivos propuestos, buscando productividad y evitando pérdidas, subutilización, sobrecostos y desperdicios.
- ✚ Prevenir o mitigar cualquier pérdida económica que pueda ocasionar la ocurrencia de los riesgos.
- ✚ Garantizar la calidad y disponibilidad de la información necesaria en la empresa para la administración y control de sus actividades, de tal forma que sea oportuna y confiable.

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

## 2.4 Fases de la Administración de Riesgos.

Las etapas para la administración de los riesgos empresariales son:

Cuadro 2.0.1



FUENTE: Elaborado por las autoras.

### ✓ IDENTIFICACION DE RIESGOS

Esta etapa es la más importante de la administración de riesgos, ya que permite a los trabajadores y a la organización poner al descubierto situaciones y tomar conciencia de las posibilidades y peligros que pueden enfrentar en su actuar, lo cual garantiza que no se tomen riesgos sólo por desconocimiento de la posibilidad de su ocurrencia.

Cuadro 2.0.2

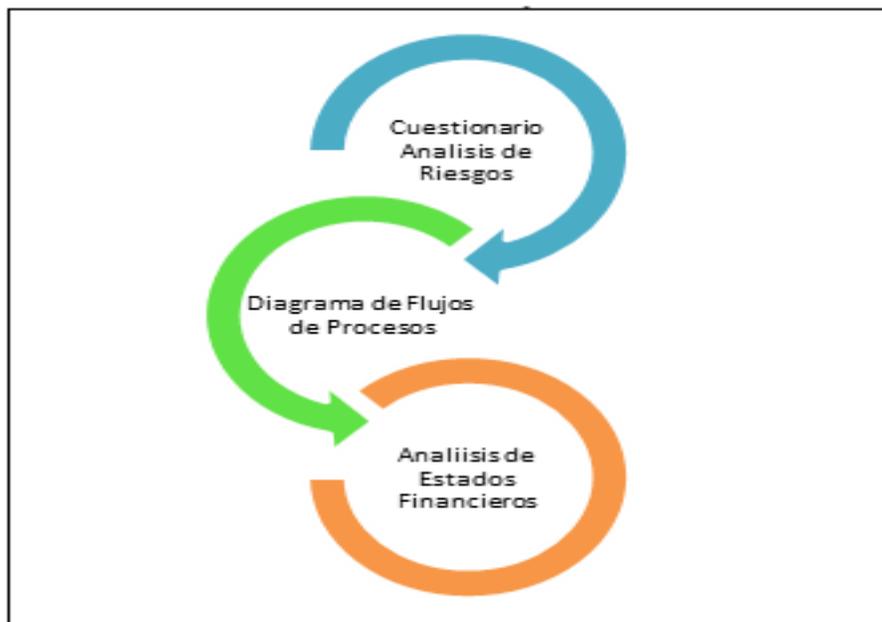
<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

| <b>RIESGOS</b>  |
|---|
| <p>¿Qué puede ocurrir?</p> <p>¿Cómo puede suceder?</p> <p>¿Quién puede generarlo?</p> <p>¿Por qué se puede presentar?</p> <p>¿Cuándo puede ocurrir?</p> |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano.

Existen diferentes herramientas que permiten la identificación de riesgos, estas son:

**Cuadro 2.0.3**



**FUENTE:** Elaborado por la autoras.

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

Para realizar una identificación efectiva de los riesgos se debe buscar información adicional referente a cómo puede presentarse el riesgo, quién pudo generarlo, por qué razón se puede materializarse y cómo puede verse afectada la organización con su ocurrencia.

Con la respuesta y análisis a estas inquietudes, es posible definir las alternativas que contribuyan a evitar que se presenten los riesgos, disminuir su probabilidad de ocurrencia, atenuar las consecuencias en caso de que se presenten o disponer de los fondos necesarios para enfrentar de esas situaciones con éxito.

### ✓ CALIFICACION DE RIESGOS

En esta etapa se establece que tan representativos son los riesgos para la organización una vez identificados los mismos. Para ello se realizan dos análisis: uno sobre la probabilidad de ocurrencia del riesgo y otro sobre el impacto de pérdida que puede causar en caso de su materialización. La calificación del riesgo se obtiene al multiplicar el valor asignado a cada una de estas dos variables.

**Cuadro 2.0.4**

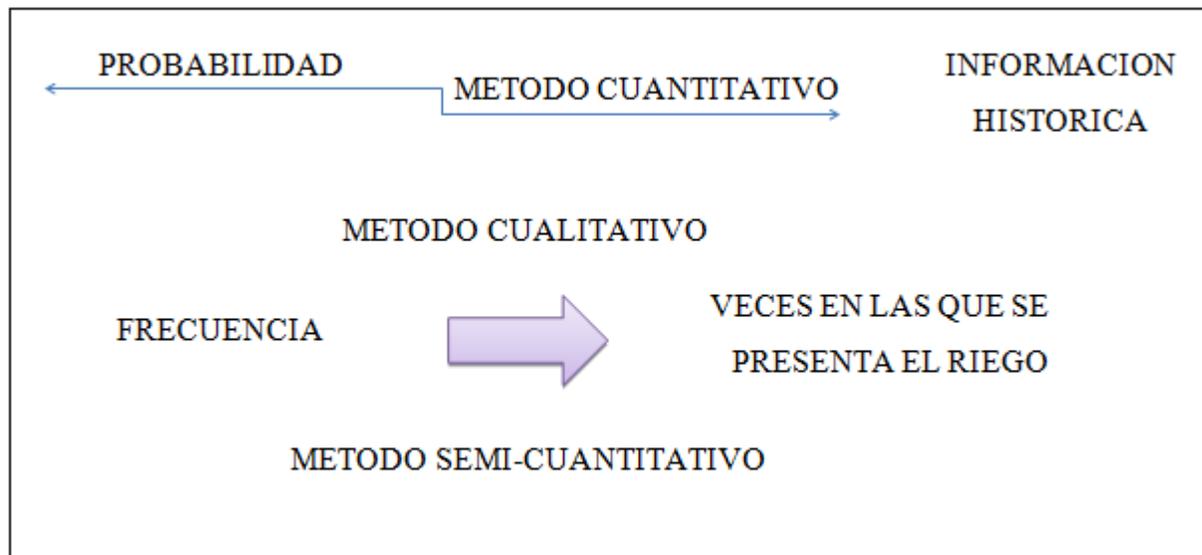
|   |
|---|
| <b>CALIFICACION DEL RIESGO</b>                          |
| <b>Probabilidad o Frecuencia</b>                        |
| <b>X Impacto</b>  |
| <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <b>= RIESGO</b> |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial”  
Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano.

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

Existen métodos para establecer la calificación del riesgo como:

**Cuadro 2.0.5**



**FUENTE:** Elaborado por las autoras.

Para asignar el valor del impacto se debe estimar la magnitud de las pérdidas que podrían resultar de una exposición dada, teniendo en cuenta la capacidad que tiene la empresa de afrontar estas pérdidas. El valor del impacto es una medida que puede calcularse en términos financieros o de acuerdo con las consecuencias que tiene sobre la imagen de la compañía o los factores que se pueden ver afectados por la materialización del riesgo.

### ✓ **EVALUACION DE RIESGOS**

En la evaluación se analizan las calificaciones dadas a los riesgos en la etapa anterior y se establece la situación en que se encuentra la empresa respecto de ellos, lo cual facilita el diseño de planes de manejo de acuerdo con un rango de prioridades, definidas en relación con la gravedad de tales riesgos.

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

**Cuadro 2.0.6**

| EVALUCION DEL RIESGO    |   |
|-------------------------|---|
| Calificación del Riesgo | ¿Aceptable?<br>¿Tolerable?<br>¿Inaceptable? |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial”  
 Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano.

En primer lugar se debe clasificar el riesgo según su calificación, en un rango que represente el grado de exposición de la empresa ante el mismo. Para realizar esta clasificación se utilizan criterios que pueden establecerse de acuerdo con el nivel de tolerancia al riesgo, definido por los directivos de la institución; nivel de precisión del análisis y las necesidades propias de la empresa.

### ✓ **DISEÑO DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS**

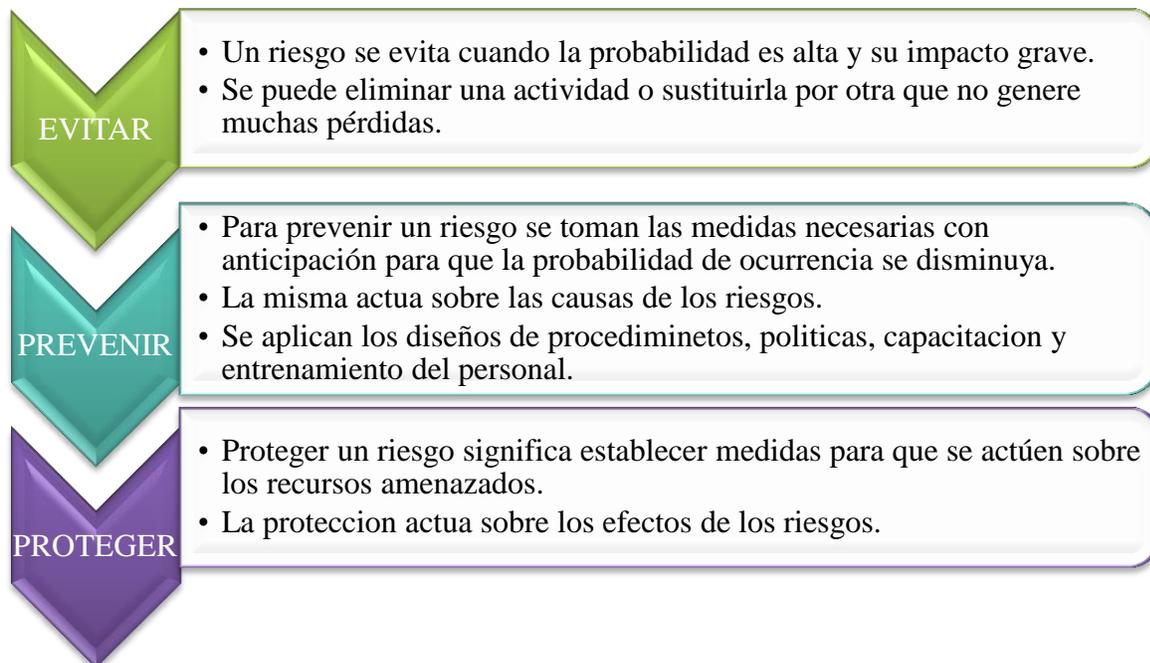
Una vez identificados y evaluados los riesgos, se deciden las medidas con las cuales se van a manejar. Para hacerlo existen primordialmente dos opciones: una relacionada con el manejo del riesgo como tal (control del riesgo) y otra relacionada con la disponibilidad de fondos para subsanar las pérdidas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

Por tanto, al tratar el riesgo se toman medidas para reducirlo, y también para establecer la forma de soportar las pérdidas que genera. Bajo este esquema existen seis medidas de tratamiento de los riesgos:

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

Cuadro 2.0.7

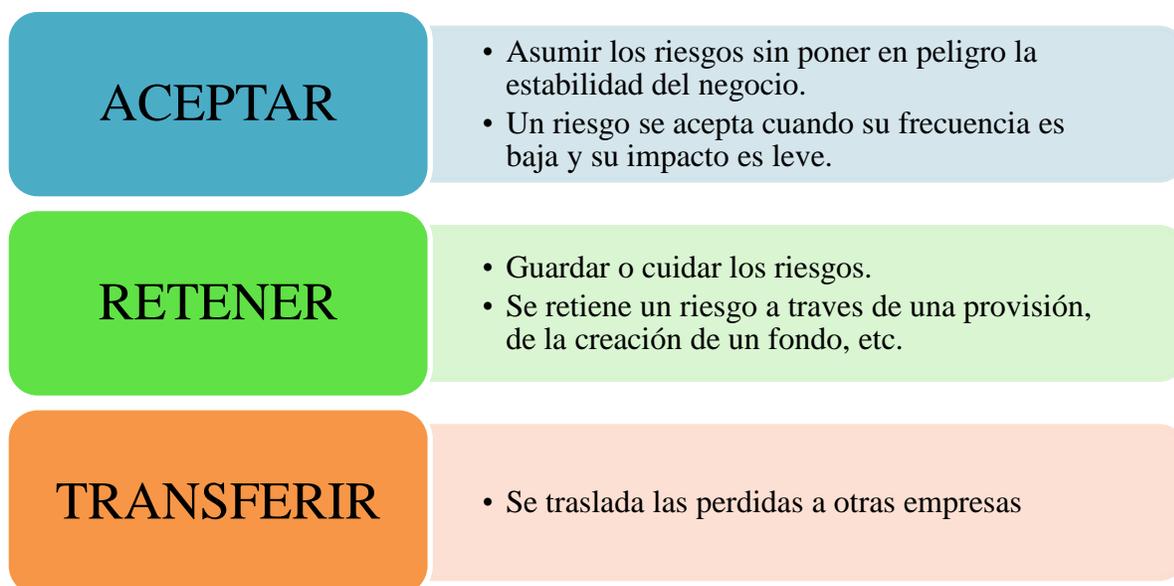
### MEDIDAS DE CONTROL



FUENTE: Elaborado por las autoras.

### MEDIDAS DE FINANCIAMIENTO

Cuadro 2.0.8



<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

**FUENTE:** Elaborado por las autoras.

El diseño de las medidas de tratamiento también refleja la cultura organizacional de la empresa, su historia, la forma en que está organizada y opera, y el medio en el cual se desempeña.

### ✓ **IMPLEMENTACION DE LAS MEDIDAS DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS**

Definidas las medidas de tratamiento de los riesgos o la forma de responder ante ellos, se cuenta con la información necesaria para establecer los planes y acciones correspondientes en cada proceso, proyecto o unidad de negocio donde se han analizado los riesgos.

Para efectuar una implementación exitosa, que responda a las necesidades y recursos de la empresa, se requiere establecer un programa que garantice que los planes se aprueben, se analicen y se les asignen prioridades en su implementación; que se establezcan las fechas límite para su ejecución, se designen las personas responsables de la ejecución de dichos planes y se destinen los recursos necesarios para ello.

### ✓ **MONITOREO Y EVALUACION DE RIESGOS**

Una vez implementadas las medidas de respuesta definidas para manejar los riesgos, es necesario realizar un seguimiento al estado de los mismos, al progreso de los planes de acción establecidos y al avance y efectividad del proceso de administración de riesgos en toda la organización.

La evaluación y monitoreo son necesarios debido a los cambios que se generan en las organizaciones y en el entorno que las afecta, pues traen consigo nuevas oportunidades, pero a la vez nuevos riesgos.

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

Además es importante realizar la evaluación y monitoreo para revisar las decisiones tomadas y encontrar errores en la identificación, calificación o evaluación de los riesgos, lo cual permite reorientar el plan de implementación y las medidas de tratamiento.

Es importante tener presente que los controles implementados se deben asociar con los indicadores de riesgos establecidos ya que los mismos nos ayudan a tomar mejores decisiones en cuanto a las medidas de control establecidas.

## **2.5. Método Risicar**

El método tiene inicios en Colombia; su autor y creadora Rubí Consuelo Quijano al realizar controles internos en empresas centro su análisis en la administración de riesgo obteniendo con el pasar de los años reconocimiento por los buenos resultados que ofrecía a las mismas. Básicamente el método asume como principal herramienta de trabajo toda la información que se pueda obtener tanto dentro de la empresa en cada uno de los procesos así como su entorno; facilitando la estructura de escenarios donde se identifiquen los factores que pueden generar riesgos que afecten al cumplimiento de objetivos.

### **2.5.1. Características**

El método permite adaptarse a todo tipo de empresa pública o privada sin importar su tamaño, a demás su estudio va dirigido a cada uno de los procesos en los cuales es identificable responsables y componentes de cada actividad facilitando el diseño de un modelo de administración de riesgos base que cuente con las herramientas adecuadas para su manejo. En importante mencionar que con la aplicación del método se realiza un estudio integral de los procesos y cuyo objetivo principal es capacitar a todos los niveles de la organización ya sean directivos u operativos a enfrentarse a cualquier tipo de eventualidad que se presente.

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

### 2.5.2. Identificación de riesgos

En la identificación de riesgos el método toma en consideración una serie de elementos como son el objetivo, nombre, agente generador, causa y efecto basándose en la información que se obtiene de los responsables de cada proceso a estudiar.

La información con la que se cuente de la empresa es significativa; pues saber cuáles son las metas y objetivos hacia los cuales se enfoca cada proceso permite percibir los posibles acontecimientos que pueden impedir su cumplimiento.

### 2.5.3 Calificación de riesgos

La etapa de calificación es básica en la ejecución del método, pues de este partirán las siguientes etapas para obtener los resultados finales. El método califica mediante la utilización de dos variables:

**Frecuencia.-** Se obtiene la frecuencia asignando ponderaciones a rangos para cada variable para lo cual se utiliza información histórica dependiendo del tipo de empresa como se muestra en la siguiente tabla.

**Cuadro 2.0.9**

| PONDERACIÓN | FRECUENCIA |
|-------------|------------|
| 1           | Baja       |
| 2           | Media      |
| 3           | Alta       |
| 4           | Muy Alta   |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial”  
Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano.

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

**Impacto.-** El impacto determina la gravedad con la que afecta un riesgo a la actividad. El impacto causado por los eventos se puede evaluar utilizando variables basadas en descripciones de términos económicos, operacionales, cumplimientos de objetivos y otros que permitan obtener efectos con intervalos lo más próximo a la situación real de la empresa.

**Cuadro 2.0.10**

| PONDERACIÓN | FRECUENCIA   |
|-------------|--------------|
| 5           | Leve         |
| 10          | Moderado     |
| 20          | Severo       |
| 40          | Catastrófico |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial”  
 Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano.

#### **2.5.4. Evaluación de riesgos**

La evaluación realiza un análisis al producto obtenido entre la frecuencia y el impacto por lo que una vez calificado los eventos es imprescindible identificar la magnitud del efecto que puede causar cada uno de los riesgos detectados en la empresa para lo cual se utiliza variables siendo estas de tipo aceptable, tolerable, grave e inaceptable.

#### **2.5.5. Propuesta de tratamiento de riesgos**

El método Risicar incorpora las recomendaciones para establecer el tipo de tratamiento o respuesta que se le puede dar a los riesgos como se presenta en la siguiente tabla:

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

Cuadro2.0.11

| Fr             | Valor    |             |                               |                 |                                   |               |                                     |                     |                                     |
|----------------|----------|-------------|-------------------------------|-----------------|-----------------------------------|---------------|-------------------------------------|---------------------|-------------------------------------|
| 4              | MUY ALTA | 20          | Zona R.<br>TOLERABLE<br>Pv, R | 40              | Zona R.<br>GRAVE<br>Pv, Pt, T     | 80            | Zona R.<br>INACEPTABLE<br>Pv, Pt, T | 160                 | Zona R.<br>INACEPTABLE<br>E, Pv, Pt |
| 3              | ALTA     | 15          | Zona R.<br>TOLERABLE<br>Pv, R | 30              | Zona R.<br>GRAVE<br>Pv, Pt, T     | 60            | Zona R.<br>GRAVE<br>Pv, Pt, T       | 120                 | Zona R.<br>INACEPTABLE<br>E, Pv, Pt |
| 2              | MEDIA    | 10          | Zona R.<br>TOLERABLE<br>Pv, R | 20              | Zona R.<br>TOLERABLE<br>Pv, Pt, R | 40            | Zona R.<br>GRAVE<br>Pv, Pt, T       | 80                  | Zona R.<br>INACEPTABLE<br>Pv, Pt, T |
| 1              | BAJA     | 5           | Zona<br>ACEPTABILIDAD<br>A    | 10              | Zona R.<br>TOLERABLE<br>Pt, R     | 20            | Zona R.<br>TOLERABLE<br>Pt, T       | 40                  | Zona R.<br>GRAVE<br>Pt, T           |
| <b>Impacto</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: Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano.

Todas las celdas de la matriz contienen una propuesta de medidas de tratamiento acordes con la calificación del riesgo. La decisión que se tome dependerá de las alternativas del mercado, ya que muchas de las veces los recursos disponibles en la empresa no siempre se podrán utilizar para el tratamiento de los riesgos, de acuerdo con las políticas propias de cada organización.

### 2.5.6. Diseño de políticas particulares

Las políticas se aplican a lo largo de toda la organización, por lo que, al aplicar el método RISICAR se necesita de unas políticas particulares que usan los conceptos de macro procesos y procesos con sus objetivos correspondientes. Los macro procesos en otras palabras son aquellos que se encuentran conformados por diferentes procesos los mismos que contribuyen al logro de los objetivos de una organización y a la misión de la misma.

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

Los responsables de la definición de estas políticas son los directivos que reunidos en conjunto logran no solo definir los riesgos a los que se encuentra expuesta la organización sino que analizan cuales de estos pueden afectar en forma peligrosa cada uno de los macro procesos de la misma. El primer análisis depende de la identificación de riesgos que comienza determinando los mismos, describiéndolos, identificando los agentes generadores, causas y efectos.

### **2.5.7 Diseño de controles**

Control Interno es un proceso realizado por la junta directiva, la gerencia y demás personal de la entidad, basado en el establecimiento de estrategias para toda la empresa, diseñadas para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y gerenciar los riesgos dentro del apetito del riesgo, para proporcionar una seguridad razonable referente al logro de los objetivos del negocio.

Es importante tener presente que la aplicación del control dentro de una Empresa permite detectar de manera rápida los riesgos, antes que los mismos se materialicen y afecten de forma grave los intereses de la organización, lo cual a su vez aportara a la seguridad de las actividades realizadas por el negocio.

Por lo tanto, la mejor forma de aplicar el control dentro de una empresa es a través de la implementación de medidas de tratamiento de los riesgos porque su principal objetivo es proteger o prevenir a la entidad de los constantes peligros a los que se pueden enfrentar en el día a día de sus actividades y al mismo tiempo las mismas permitirán reducir los riesgos, ya que actúan sobre dos componentes de su calificación: la frecuencia, pues mediante la prevención se pretende actuar sobre las causas de los riesgos para disminuir su ocurrencia y el impacto, ya que por medio de la protección podremos influenciar sobre los efectos de los riesgos.

Los controles se establecen a partir del análisis de riesgos de las actividades que conforman los procesos. Estos pueden diseñarse como parte integral del proceso o fuera de él, cuando se determina que es necesario llevarlos a cabo en otro proceso relacionado.

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

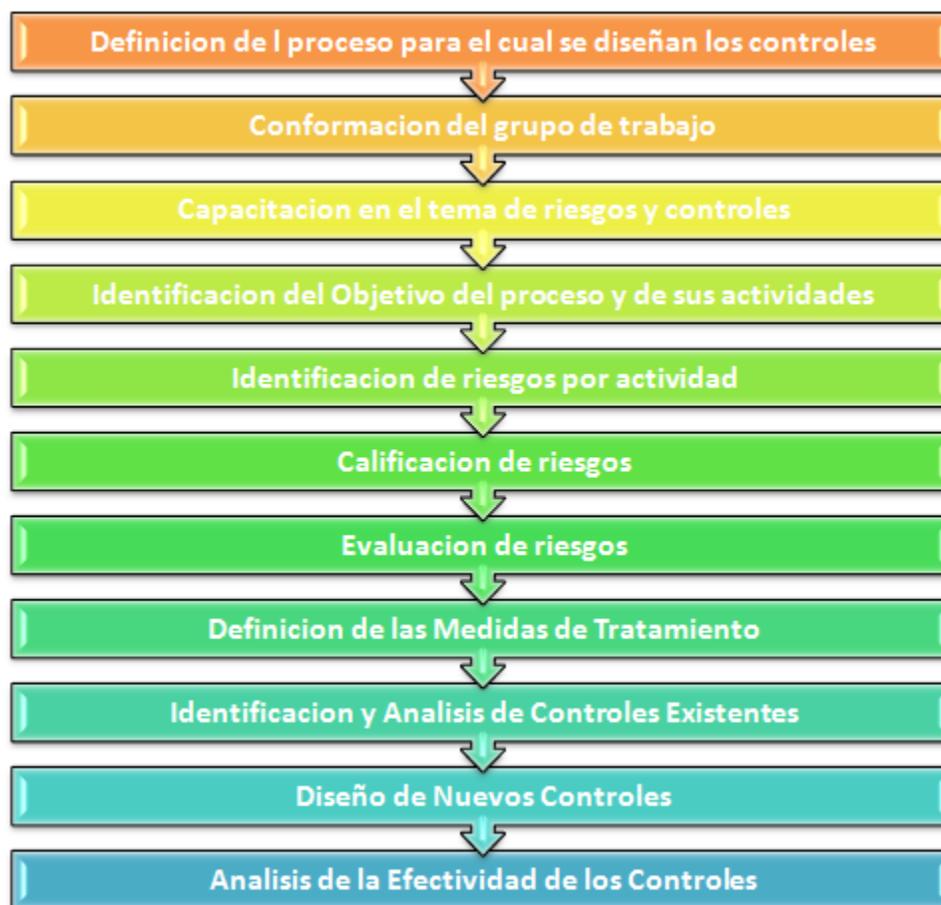
Para que los controles que se apliquen en la empresa puedan contribuir a la detección y reducción de riesgos, deben cumplir las siguientes características:

- ✓ **SUFICIENTES:** los controles que se implementen deben ser los necesarios, ni muchos ni muy pocos de tal modo que no se vean entorpecidos los procesos y se pueda actuar de la mejor manera sobre los riesgos.
- ✓ **COMPENSIBLES:** Son útiles los controles cuanto más claros, sencillos y fáciles sean de interpretar e implementar, por lo que es necesario brindar una información suficiente que clarifique la relación del control con el riesgo manejado.
- ✓ **ECONOMICOS:** El costo de los controles debe ser menor que el beneficio que aportan para que los mismos puedan ser implementados.
- ✓ **EFICACES:** La acción de los controles debe permitir detectar el riesgo y disminuir la probabilidad de ocurrencia o su impacto, ya que los mismos se establecen con un objetivo específico y constituyen un medio para lograrlo, por lo que su actuación permita disminuir la calificación del riesgo.
- ✓ **EFICIENTES:** De tal modo que a través de la eficiencia de los controles se establezca la correcta utilización de los recursos involucrados en su aplicación (Personal, Tiempo, Dinero, Infraestructura, etc.)
- ✓ **EFFECTIVOS:** Controles eficientes y eficaces.
- ✓ **OPORTUNOS:** Los controles deben actuar en el momento indicado
- ✓ **INMERSOS EN LOS PROCESOS**

Las etapas en el diseño de los controles son los siguientes:

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

**Cuadro 2.0.12**



**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano.

Para realizar la implementación de las medidas de tratamiento de los riesgos de modo que la administración de los riesgos sea efectiva y conduzca a los objetivos propuestos, se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- ✚ Establecer prioridades en la implementación de las medidas de tratamiento de los riesgos.
- ✚ Diseñar un plan de implementación que contemple dicha prioridades.
- ✚ Obtener la aprobación del plan por parte de la alta dirección.

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

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

### **2.5.8 Estructuración de indicadores de riesgos**

Los riesgos deben ser constantemente monitoreados mediante la utilización de indicadores de riesgos, los mismos que ayudaran a cada uno de los responsables de su manejo a obtener información válida y oportuna de cómo se comportan los riesgos, de tal manera que puedan contribuir a mejorar la gestión que realiza.

Los indicadores sirven para medir la gestión o los resultados en un periodo determinado. En el caso de los riesgos los indicadores son de mayor utilidad, ya que los mismos se convierten en una alarma que sirve de apoyo para realizar el constante monitoreo.

Cabe indicar que la importancia de los indicadores radica en que son variables en el seguimiento, mostrando el comportamiento de los riesgos relevantes y de algunos hechos relacionados con ellos. Los indicadores de riesgos tienen las siguientes características:

- ✓ Comprensibles
- ✓ Mesurables
- ✓ Controlables
- ✓ Oportunos

Al aplicar los indicadores de riesgo nos servirán para establecer: si los riesgos fueron identificados y evaluados apropiadamente en los procesos, si funcionan las medidas de tratamiento establecidas para administrarlos y si éstas son aplicadas tal como fueron propuestas.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

## Autoevaluación A Través De Indicadores De Riesgo

Cuadro 2.0.13



**FUENTE:** Elaborado por las autoras.

Los encargados de detectar las alertas que se presenten en la Empresa serán los responsables de cada proceso una vez que tengan los indicadores de riesgos debidamente diseñados con información fidedigna. Por lo tanto, dicho responsable en primer lugar se establece una meta como valor a alcanzar y lo compara con el indicador propuesto, para llevar al riesgo al nivel de aceptabilidad propuesto<sup>1</sup>.

Las medidas correctivas se definen a partir del siguiente análisis:

- ✓ Si el valor obtenido con el indicador cumple la meta, los controles se están aplicando correctamente y son eficaces en la disminución del riesgo.

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

- ✓ Si el valor obtenido con el indicador no cumple la meta, los controles no son los indicados para manejar el riesgo, por lo que se hace necesario implementar nuevos controles.

Para el estudio se utilizaran los tipos de riesgos básicos y más representativos, éstos son los siguientes:

✓ **Indicador de Frecuencia del Riesgo**

Este indicador mide el número de veces en el que puede presentarse el riesgo en un tiempo determinado. Se debe registrar las fechas en las que el riesgo se materialice y realizar la sumatoria de los eventos para obtener un acumulado final, de tal manera que contribuya a mejorar la calificación del riesgo.

✓ **Indicador de Impacto del Riesgo**

Este indica el nivel de impacto o la gravedad de las consecuencias del riesgo que la empresa incurre cuando éste ocurre y a su vez se debe registrar en el indicador las pérdidas ocasionadas.

✓ **Indicador de Causas y Agentes Generadores**

Determina las principales causas de los riesgos registrando cada una de ellas para encontrar las verdaderas razones de su materialización, así como de sus agentes generadores.

El diseño de los indicadores de riesgo contiene los siguientes elementos:

**Cuadro 2.0.14**

| Riesgo | Nombre del Indicador | Tipo de Indicador | Formula | Meta | Periodicidad | Resultado | Responsable |
|--------|----------------------|-------------------|---------|------|--------------|-----------|-------------|
|        |                      |                   |         |      |              |           |             |
|        |                      |                   |         |      |              |           |             |
|        |                      |                   |         |      |              |           |             |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano.

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

La definición de un indicador siempre dependerá del diseño de controles; esta información nos servirá para determinar a los riesgos evaluados como graves o inaceptables, para los cuales se establecen los indicadores de riesgo.

### **2.5.9 Mapa de riesgos**

Es una herramienta administrativa que proporciona información relevante sobre los riesgos y las estrategias para administrarlos, siempre que se diseñen con un método estructurado y acorde con lo definido en las diferentes etapas de la administración de riesgos. Los mapas de riesgos se establecen en dos niveles: el estratégico, en el cual se definen las políticas para administrar los riesgos y el operativo, en el cual se diseñan los controles.

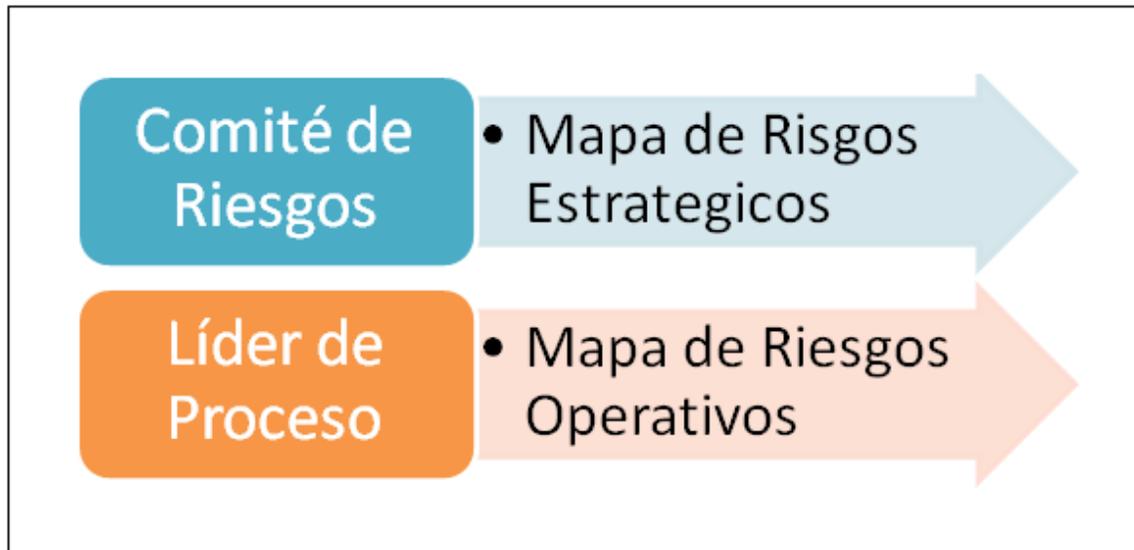
Los beneficios de los mapas de riesgos son los siguientes:

- ✓ Proporcionan información relevante y completa, indispensable para el entendimiento de la situación de los riesgos de la empresa en su totalidad y de sus procesos.
- ✓ La información contenida en los mapas de riesgos apoya el desarrollo de los programas de administración de riesgos, orientar efectivamente las acciones al definir prioridades para su manejo y al disponer de propuestas sobre las medidas de tratamiento.
- ✓ Determinan los niveles óptimos de inversión necesaria en la empresa para la administración de sus riesgos.
- ✓ Permiten una mejor comunicación a nivel interno en la empresa y de este modo el personal puede relacionarse mejor con la misión y los objetivos de la misma.
- ✓ Promueven el trabajo en equipo, lo cual aumenta la comprensión de los trabajadores de la empresa en cuanto a los procesos analizados y se obtiene un mayor grado de responsabilidad y colaboración de los mismos en cada uno de los departamentos.
- ✓ Contienen información base para posteriormente establecer programas de seguridad, de emergencias o de contingencias.
- ✓ Permiten realizar un monitoreo con respecto al desempeño de la organización en la administración de sus riesgos.

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

Son responsables de los mapas de riesgos tanto el nivel directivo como cada una de las jefaturas departamentales. Gráficamente se representa de la siguiente manera:

**Cuadro 2.0.15**



**FUENTE:** Elaborado por las autoras.

Para la realización de los mapas de riesgos estratégicos se requiere del diseño de las políticas particulares para administrar los riesgos y de la información entregada por las jefaturas de los macroprocesos, de este modo se deben seguir los siguientes pasos:

1. Determinar cuáles son los macroprocesos de la empresa
2. Establecer sus objetivos
3. Identificar sus riesgos
4. Describir cómo se pueden presentar cada uno de estos riesgos
5. Establecer los agentes que pueden generar los riesgos identificados.
6. Para todos los agentes generadores definir las causas que inducen la ocurrencia de los riesgos.
7. Definir para cada riesgo todos los efectos que pueden generarle a la empresa.

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

El siguiente cuadro representa los pasos antes mencionados, cuyo nombre es Identificación de Riesgos en los Macroprocesos:

**Cuadro 2.0.16**

| <b>MACROPRCESO:</b> _____ |                        |                  |       |        |
|---------------------------|------------------------|------------------|-------|--------|
| <b>OBJETIVO:</b> _____    |                        |                  |       |        |
| Riesgo                    | Descripción del Riesgo | Agente Generador | Causa | Efecto |
|                           |                        |                  |       |        |
|                           |                        |                  |       |        |
|                           |                        |                  |       |        |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano.

8. Establecer el nombre del macro proceso y su objetivo.
9. Listar los riesgos identificados en cada macro proceso.
10. Calificar a cada riesgo su frecuencia e impacto.
11. Obtener resultado de la calificación al multiplicar la frecuencia por el impacto.
12. Determinar la evaluación de cada riesgo.
13. Establecer las medidas de tratamiento.

### MAPA DE RIESGOS EN LOS MACROPROCESOS

**Cuadro 2.0.17**

| <b>MACROPROCESO:</b> _____ |            |         |              |            |                        |
|----------------------------|------------|---------|--------------|------------|------------------------|
| <b>OBJETIVO:</b> _____     |            |         |              |            |                        |
| Riesgos                    | Frecuencia | Impacto | Calificación | Evaluación | Medidas de Tratamiento |
|                            |            |         |              |            |                        |
|                            |            |         |              |            |                        |
|                            |            |         |              |            |                        |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano.

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

## PERFIL DE RIESGOS

Cuadro 2.0.18

### FRECUENCIA

|   |          |      |          |        |              |  |  |
|---|----------|------|----------|--------|--------------|--|--|
| 4 | MUY ALTA |      |          |        |              |  |  |
| 3 | ALTA     |      |          |        |              |  |  |
| 2 | MEDIA    |      |          |        |              |  |  |
| 1 | BAJA     |      |          |        |              |  |  |
|   |          | LEVE | MODERADO | SEVERO | CATASTRÓFICO |  |  |
|   |          | 5    | 10       | 20     | 40           |  |  |

### IMPACTO

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano.

## ANÁLISIS DE CAUSAS Y EFECTOS

Cuadro 2.0.19

| Riesgo | Macroproceso | Calificación del Riesgo | Medidas de Tratamiento | Agente Generador | Causa | Efecto |
|--------|--------------|-------------------------|------------------------|------------------|-------|--------|
|        |              |                         |                        |                  |       |        |
|        |              |                         |                        |                  |       |        |
|        |              |                         |                        |                  |       |        |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano.

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

## **CAPITULO III**

### **APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR AL PROCESO DE COMPRAS DE MERCADERÍAS**

#### **3.1 Introducción**

Ahora pondremos en práctica todos los conocimientos adquiridos en los capítulos anteriores e iremos desarrollando las etapas de la administración de riesgos aplicando el método RISICAR. En el transcurso de este capítulo a más de identificar los riesgos que pueden afectar al proceso se creará medidas que se recomiendan aplicar para evitar daños significativos en la empresa.

#### **3.2. Descripción del proceso objeto de estudio**

El proceso de compras de mercadería en la empresa Construsanmar Cía. Ltda., se desarrolla en base a las siguientes actividades:

Primero se realiza un estudio de los proveedores y los productos que ofertan los cuales son registrados en una base de datos que permite almacenar información histórica para posteriores negociaciones.

Se realiza un control de existencias tomando en consideración que cada producto tiene un número mínimo de unidades que depende de la rotación que tiene el producto dentro del almacén.

Es importante mencionar que dicho control se efectúa mediante comparaciones periódicas entre el software utilizado y los stocks existentes en bodega con el fin de evaluar si los inventarios se están manejando adecuadamente. Cuando se cuenta con los productos con stocks mínimos se registran las cantidades existente y son enviados al departamento para tramitar su compra.

Luego se procede a identificar los posibles proveedores del producto en el buró de datos de proveedores. Una vez conocido los proveedores se realiza la solicitud de proformas las que en lo posterior serán analizadas tomando en consideración precios, formas de pago, calidad y cualquier otro tipo de parámetro que pueda causar variaciones en el precio del producto. Después de realizar el análisis el responsable entrega el documento de dicho análisis a su jefe inmediato el cuál revisa y si no encuentra ningún tipo de deficiencias procede a aprobar, autorizar la compra y esperar su entrega.

Una vez que la mercadería llega a las bodegas están deben ser revisadas por el responsable tanto en cantidades recibidas como que se encuentren en buenas condiciones para su venta. El responsable de recibir la mercadería recibe los comprobantes de venta y la almacena.

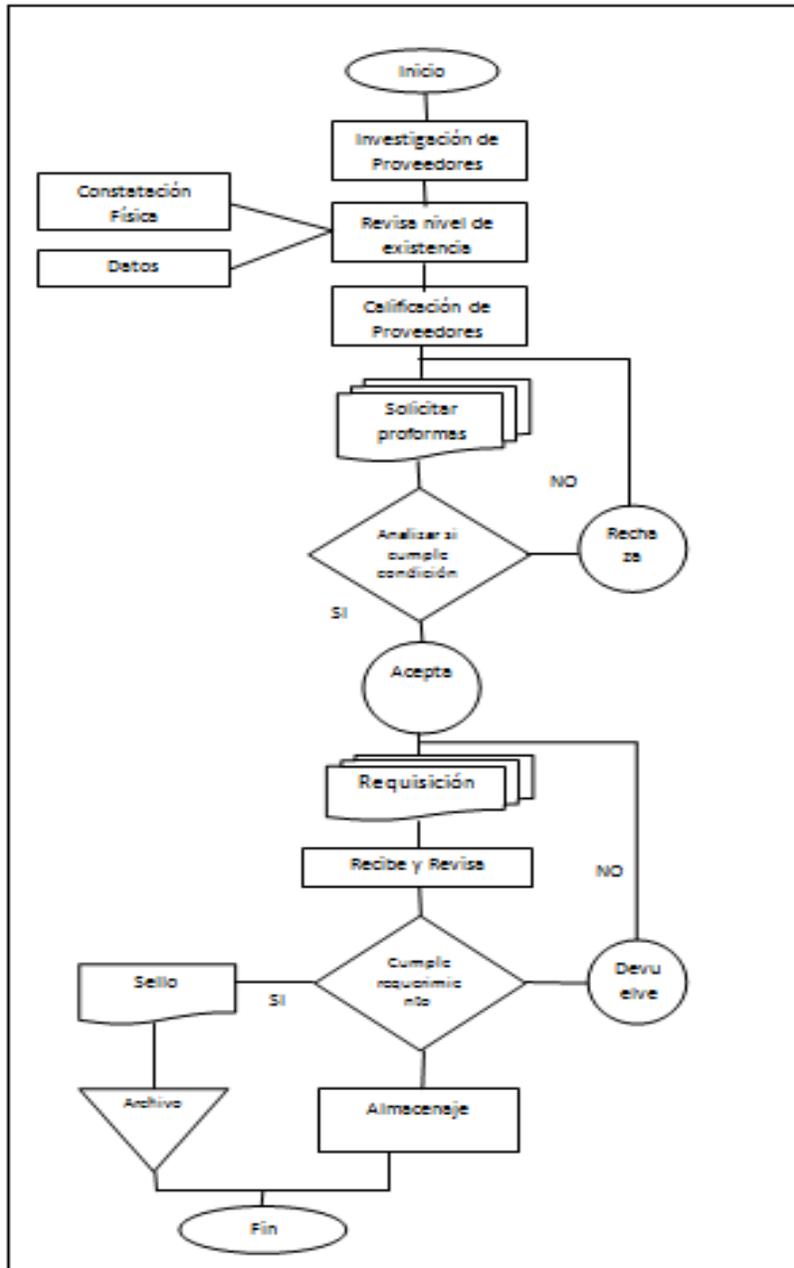
Por lo general la recepción del producto es en el local y en un tiempo no superior a 48 horas; en caso de requerir un producto de manera urgente se procede a solicitar al proveedor y ejecutar el retiro directo de sus bodegas.

Con lo que respecta a productos de menor circulación se registra en un cuaderno clasificando cada producto con su proveedor y se espera las visitas mensuales de dichos proveedores para ejecutar los pedidos.

### 3.2.1 Flujogramas del proceso de compras aplicado en la empresa

Toda la información expuesta anteriormente fue de gran utilidad para la realización del flujo grama del proceso de compras que se presenta a continuación.

Cuadro 3.0.1



FUENTE: Elaborado por las autoras.

### 3.2.2 Objetivos Del Proceso

#### GENERAL:

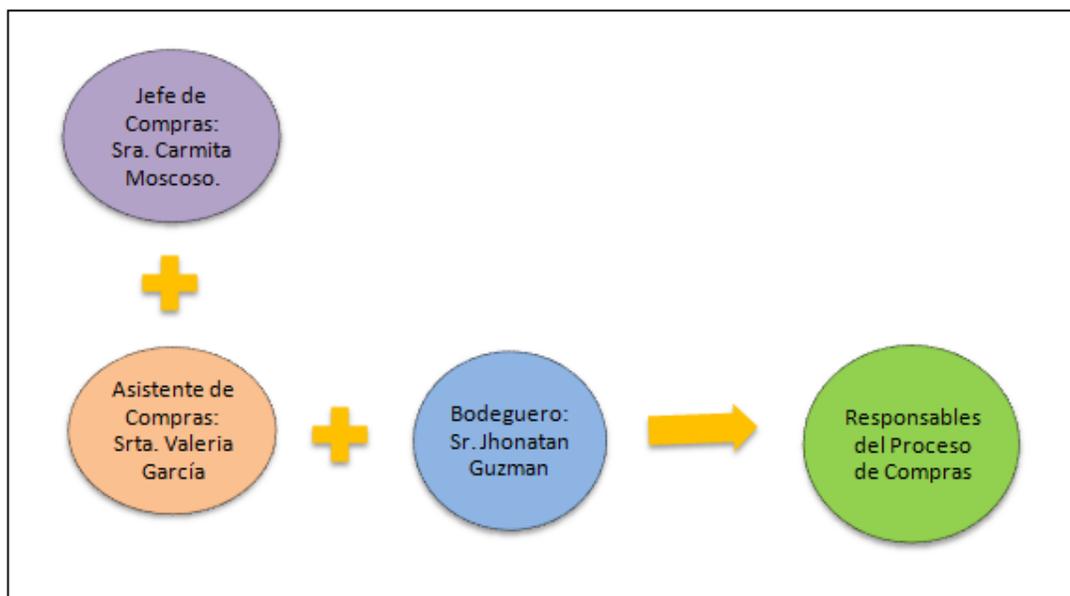
Generar de forma eficiente y eficaz las adquisiciones de los diferentes bienes y servicios que requiere el negocio de ferretería para obtener un adecuado funcionamiento que permita tener un producto disponible en calidad y tiempos óptimos.

#### ESPECÍFICOS:

- ❖ Actualizar constantemente la información acerca de los proveedores.
- ❖ Evaluar al personal encargado de compras con el fin de medir el nivel de eficiencia en el desarrollo de sus actividades.
- ❖ Lograr la mejor negociación del mercado con los proveedores para que ofrezcan un financiamiento adecuado.

### 3.2.3 Responsables

Cuadro 3.0.2



**FUENTE:** Elaborado por las autoras.

### 3.2.4 Funciones

#### **Jefe de compras:**

1. Recibe de cada departamento y del responsable de bodega los requerimientos de cotización de compras con el tipo de prioridad que tenga cada uno.
2. Una vez que recibe del asistente de compras las cotizaciones de los proveedores analiza los precios y aprueba la mejor oferta.

#### **Asistente de compras:**

1. Verifica los productos y cantidades solicitadas para la cotización.
2. Cotiza los productos requeridos utilizando como referente los últimos mejores oferentes para cada ítem así como el buró de proveedores que negocian dicho producto.
3. Realiza un análisis de las cotizaciones tomando en consideración tanto precios como periodos de crédito y selecciona la mejor la cual es entregada al jefe de compras para su respectiva aprobación.

#### **Jefe de bodega:**

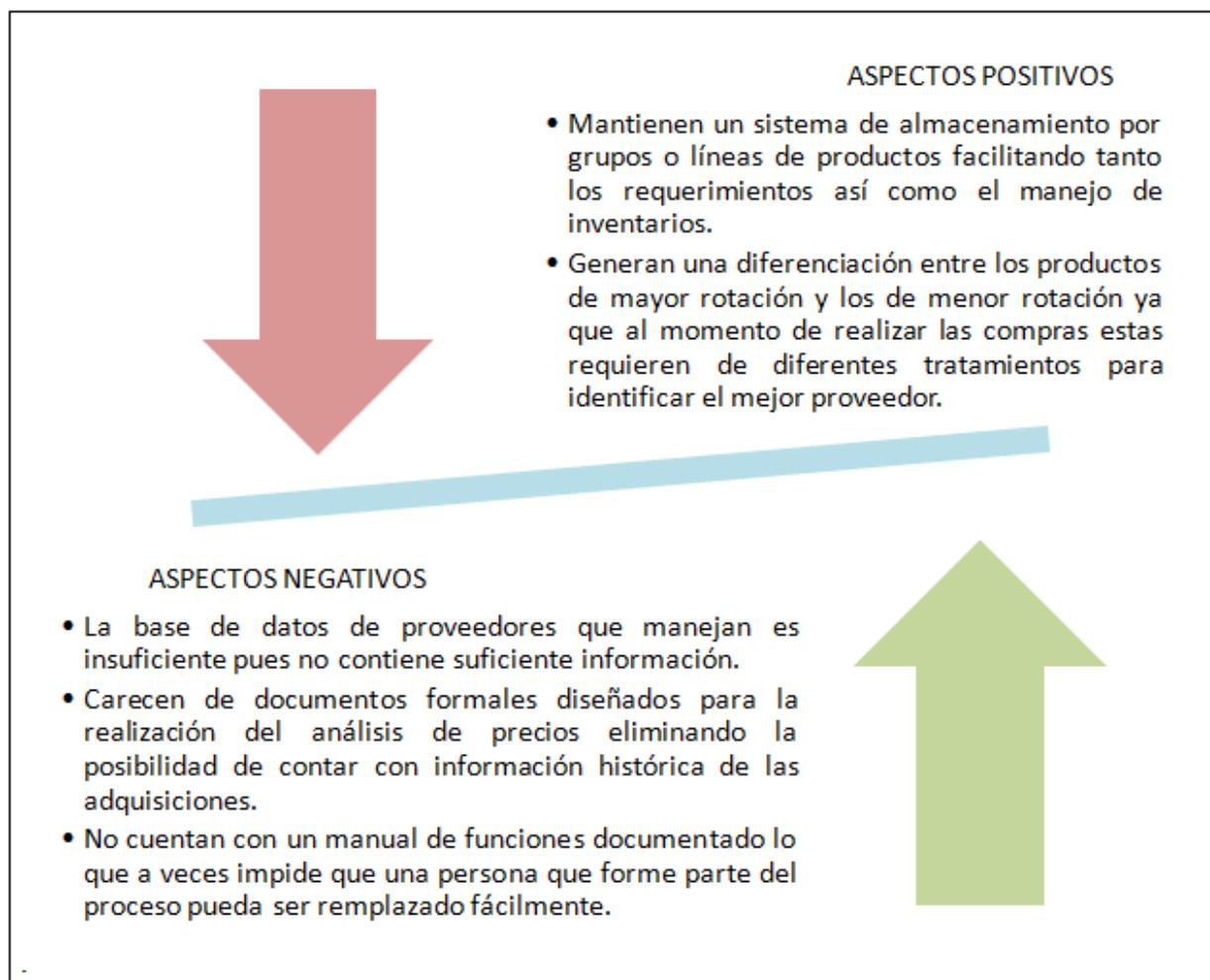
1. Realiza las requisiciones en base a los controles de entradas y salidas de inventarios diarios tomando en consideración los mínimos y máximos de cada producto con el fin de contar en las bodegas con los stocks suficientes para poder satisfacer a los clientes de manera oportuna.

### 3.3. Aplicación del método RISICAR para el proceso de compras de mercadería

#### 3.3.1 Identificación de riesgos

Para la identificación se aplicó entrevistas a los responsables del proceso para conocer con mayor amplitud su ejecución; a demás mediante visitas a la empresa fuimos partícipes del desenvolvimiento del proceso de compras observando que:

Cuadro 3.0.3



**FUENTE:** Elaborado por las autoras.

## IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COMPRAS DE MERCADERIA

### Investigación de Proveedores

**Cuadro 3.0.4**

| NOMBRE                        | DESCRIPCIÓN   | AGENTE GENERADOR                        | CAUSA  | EFECTO                               |
|-------------------------------|---|---|--|--------------------------------------|
| Error                         | Posibilidad de no contar con información confiable y suficiente de los proveedores                                  | Jefe de Compras<br>Asistente de compras | No contar base de datos de proveedores actualizado | Incorrecto análisis de proveedores   |
|                               |   |   | Falta de capacitación del responsable              |                                      |
| Desperdicio                   | Posibilidad de incurrir mucho tiempo en la búsqueda de información poco útil  | Jefe de Compras<br>Asistente de compras | No contar con supervisiones                        | Dejar pendientes por falta de tiempo |
|                               |   |   | Personal no idóneo para el cargo                   |                                      |
| Fallas de Software y Hardware | Posibilidad de que los equipos tecnológicos presenten inconvenientes para la búsqueda de información de proveedores | Ing. Sistemas                           | No se den mantenimiento constante de los equipos   | Pérdida o daño de la información     |
|                               |   |   | No se realicen respaldo de la información          |                                      |
|                               |   |   | Contar con un software desactualizado              |                                      |
|                               |   | Personal responsable de equipos         | Mal uso de los equipos                             |                                      |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial”  
Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano. Información procesada por autores.

## Revisión del Nivel de Existencias

Cuadro 3.0.5

| NOMBRE             | DESCRIPCIÓN   | AGENTE GENERADOR                        | CAUSA   | EFEECTO   |
|--------------------|---|---|---|---|
| Desorganización    | Posibilidad que producto no sea encontrado al momento de determinar los niveles de existencia para realizar la requisición. | Jefe de Bodega                          | Inadecuada distribución de espacios de físicos para mercaderías | Deterioro de imagen   |
|                    |   |   | Falta de experiencia  |   |
| Desperdicio        | Posibilidad de que la mercadería no sea comercializada por caducidad u otro tipo de daño.                                   | Jefe de Bodega                          | Carencia de perfil para los cargos                              | Pérdidas económicas al existir faltantes con los datos documentados |
|                    |   |   | Falta de control de inventario                                  |   |
|                    |   | Jefe de Compras<br>Asistente de Compras | Falta de supervisión  | Amortización de mercadería  |
|                    |   |   | Fallas en controles de calidad                                  |   |
| Error              | Posibilidad de que los niveles de existencia sean calculados con estimaciones sin considerar devoluciones o cambios.        | Jefe de Bodega                          | Falta de experiencia  | Inadecuado procedimiento de validación y verificación de mercadería |
|                    |   |   | Ausencia de formatos pre impresos para llevar registros         |   |
|                    |   |   | Falta de capacitación   |   |
| Fallas de Software | Posibilidad de inconsistencia y falencias al comparar cantidades físicas con las registradas en el sistema.                 | Ing. Sistemas                           | Ausencia de pruebas de validación del software                  | Pérdida de Información  |
|                    |   |   | Desconocimiento del manejo del sistema                          |   |
|                    |   | Equipos Utilizados                      | Falta de equipos actualizados                                   |   |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial”  
 Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano. Información procesada por autores.

## Solicitud y análisis de proformas

**Cuadro 3.0.6**

| NOMBRE | DESCRIPCIÓN  | AGENTE GENERADOR                        | CAUSA   | EFEECTO                               |
|--------|--|---|---|---------------------------------------|
| Fraude | Posibilidad de elegir equívocamente de manera consiente por la afinidad que tenga con ciertos proveedores                        | Jefe de Compras<br>Asistente de compras | Falta de control  | Pérdidas económicas                   |
|        |  |   | Exceso de poder   | Pérdida de imagen                     |
|        |  |   | Falta de establecimiento y difusión de un código de ética |                                       |
| Demora | Posibilidad de que la mercadería requerida no esté bien especificada   | Asistente de Compras<br>Jefe de Bodega  | Falta de experiencia                                      | Pérdida de tiempo                     |
|        |  |   | Desconocimiento del mercado                               |                                       |
|        |  |   | Falta de personal idóneo para el cargo                    |                                       |
|        |  |   | Fallas en los sistemas de información                     |                                       |
| Error  | Posibilidad de pasar por alto datos que pueden ser valiosos y pueden afectar a la toma de decisiones en cuanto al mejor oferente | Jefe de Compras<br>Asistente de compras | Carencia de personal idóneo                               | Mala decisión para realizar la compra |
|        |  |   | Mala en la selección de proveedor                         |                                       |
|        |  |   | Falta de información                                      |                                       |
|        |  |   | Ausencia de políticas internas                            |                                       |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano. Información procesada por autores.

## Realización del pedido al proveedor

**Cuadro 3.0.7**

| NOMBRE             | DESCRIPCIÓN  | AGENTE GENERADOR                    | CAUSA   | EFECTO   |
|--------------------|--|-------------------------------------|---|--|
| Demora             | Posibilidad de mal uso de estimación de tiempos para contar con la mercadería en bodega                | Jefe de Compras                     | Falta de experiencia  | Pérdida de comercialización de productos<br>Interrupción de la operación |
|                    |  |                                     | Falta de supervisión  |  |
|                    |  |                                     | Falta de planeación de pedidos  |  |
| Fallas de Software | Posibilidad de que los equipos no sean adecuados para entrega de solicitud y aprobación requerimientos | Ing. Sistemas<br>Equipos Utilizados | Falta de mantenimiento preventivo   |  |
|                    |  |                                     | Falta de capacitación para el adecuado manejo de los equipos tecnológicos |  |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano. Información procesada por autores.

## Recepción, Revisión y Almacenamiento

Cuadro 3.0.8

| NOMBRE             | DESCRIPCIÓN  | AGENTE GENERADOR | CAUSA  | EFEECTO             |   |
|--------------------|--|------------------|--|---------------------|---|
| Desorganización    | Probabilidad de no contar con procedimientos para la recepción de mercadería   | Instalaciones    | Infraestructuras físicas mal distribuidas  | Deterioro de imagen |   |
|                    |  | Jefe de Bodega   | Falta de capacitación<br>Exceso de trabajo   |                     |   |
| Error              | Posibilidad de equivocaciones en la recepción y almacenamiento de mercadería   | Jefe de Compras  | Falta de previsión al realizar el análisis   |                     |   |
|                    |  | Jefe de Bodega   | Fallas en la revisión de pedidos<br>Falta de control de calidad                                  |                     |   |
| Incumplimiento     | Posibilidad de que la mercadería recibida no vaya acorde con el requerimiento realizado  | Jefe de Compras  | Inexistencia de políticas de comercialización  |                     |   |
|                    |  |                  | Deficiencias en la selección del proveedor   |                     |   |
|                    |  |                  | Falta de experiencia<br>Ausencia de mecanismos que garanticen el cumplimiento de los proveedores |                     |   |
| Demora             | Posibilidad de que la mercadería no llegue a bodegas en las fechas comprometidas.  | Proveedores      | Fallas en la planeación de despachos   |                     | Interrupción de las actividades de comercialización |
|                    |  | Jefe de Compras  | Falta de comunicación en el momento de la negociación  |                     |   |
| Fallas de Software | Posibilidad de que el software o equipos no estén disponibles para generar ingresos de mercadería retrasando el incremento de inventarios e inconvenientes para la venta | Ing. Sistemas    | Fallas en los equipos  |                     | Interrupción de las actividades de comercialización |
|                    |  |                  | Inconvenientes de registros inventarios  |                     |   |

|                    |  |                |   |                   |
|--------------------|--|----------------|---|-------------------|
| Fallas de Software | Posibilidad de que el software o equipos no estén disponibles para generar ingresos de mercadería retrasando el incremento de inventarios e inconvenientes para la venta | Jefe de Bodega | Falta de capacitación                           | Pérdida económica |
|                    |  |                | Falla en la priorización de trabajos            |                   |
| Hurto y/o Robo     | Posibilidad de desaparición de la mercadería almacenada  | Jefe de Bodega | Falta de medidas de seguridad                   |                   |
|                    |  |                | Errores en el proceso de selección del personal |                   |
|                    |  |                | Falta de supervisión                            |                   |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano. Información procesada por autores.

### 3.3.2 Calificación de los riesgos

Para la calificación de riesgos utilizaremos el Cuadro 2.0.4 del capítulo II

La matriz de frecuencia que se presenta a continuación permite determinar cada qué tiempo se materializa el riesgo, para nuestro análisis hemos utilizado los números de veces al mes que puede ocurrir el riesgo.

**Cuadro 3.0.9**

| VALOR | FRECUENCIA | DRESCRIPCIÓN          |
|-------|------------|-----------------------|
| 1     | Bajo       | 1 vez al mes          |
| 2     | Medio      | De 2 a 4 veces al mes |
| 3     | Alto       | De 5 a 8 veces al mes |
| 4     | Muy Alto   | Más de 9 veces al mes |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano. Información procesada por autores.

La matriz describe tres tipos de impactos: económico, operacional y de imagen. Sus intervalos han sido creados con la información obtenida por el jefe del departamento y servirán para determinar el impacto que tiene el riesgo cuando se materializa.

**Cuadro 3.0.10**

| VALOR | IMPACTO      | DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS           |   |   |
|-------|--------------|-----------------------------------|---|---|
|       |              | ECONÓMICOS                        | OPERACIONALES                             | DE IMAGEN   |
| 5     | Leve         | Pérdidas de hasta \$2500,00       | Se interrumpe la operación un día         | Conocimiento de directivos y personal del departamento        |
| 10    | Moderado     | Pérdidas entre \$2501 - \$5000,00 | Se interrumpe la operación de 2 a 5 días  | Conocimiento del personal de la empresa                       |
| 20    | Severo       | Pérdidas entre \$5001 - \$7500,00 | Se interrumpe la operación de 6 a 9 días  | Conocimiento externo en el sector en el que se desarrolla     |
| 40    | Catastrófico | Pérdidas de más \$7500,00         | Se interrumpe la operación más de 10 días | Conocimiento externo a nivel de empresas y público en general |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano. Información procesada por autores.

### 3.3.3 Evaluación de riesgos

Una vez registrada la calificación se procede a evaluar cada uno de los riesgos utilizando la matriz que se muestra a continuación:

**Cuadro 3.0.11**

|   |          |      |   |          |   |        |   |              |   |
|---|----------|------|---|----------|---|--------|---|--------------|---|
| 4 | MUY ALTA | 20   | B | 40       | C | 80     | D | 160          | D |
| 3 | ALTA     | 15   | B | 30       | C | 60     | C | 120          | D |
| 2 | MEDIA    | 10   | B | 20       | B | 40     | C | 80           | D |
| 1 | BAJA     | 5    | A | 10       | B | 20     | B | 40           | C |
|   |          | LEVE |   | MODERADO |   | SEVERO |   | CATASTRÓFICO |   |
|   |          | 5    |   | 10       |   | 20     |   | 40           |   |

Donde:

|                |
|----------------|
| A= Aceptable   |
| B= Tolerable   |
| C= Grave       |
| D= Inaceptable |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano.

### CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS EN LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COMPRAS DE MERCADERIA

#### Investigación de Proveedores

**Cuadro 3.0.12**

| NOMBRE                        | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACION | EVALUACION |
|-------------------------------|------------|---------|--------------|------------|
| Error                         | 2          | 10      | 20           | Tolerable  |
| Desperdicio                   | 2          | 5       | 10           | Tolerable  |
| Fallas de Software y Hardware | 2          | 5       | 10           | Tolerable  |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano. Información procesada por autores.

#### Revisión del Nivel de Existencias

**Cuadro 3.0.13**

| NOMBRE             | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACION | EVALUACION |
|--------------------|------------|---------|--------------|------------|
| Desorganización    | 3          | 10      | 30           | Grave      |
| Desperdicio        | 2          | 10      | 20           | Tolerable  |
| Error              | 3          | 20      | 60           | Grave      |
| Fallas de Software | 2          | 20      | 40           | Grave      |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano. Información procesada por autores.

## Solicitud y análisis de proformas

**Cuadro 3.0.14**

| NOMBRE | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACION | EVALUACION  |
|--------|------------|---------|--------------|-------------|
| Fraude | 1          | 20      | 20           | Tolerable   |
| Demora | 4          | 20      | 80           | Inaceptable |
| Error  | 3          | 40      | 120          | Inaceptable |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano. Información procesada por autores.

## Realización del pedido al proveedor

**Cuadro 3.0.15**

| NOMBRE             | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACION | EVALUACION |
|--------------------|------------|---------|--------------|------------|
| Demora             | 3          | 20      | 60           | Grave      |
| Fallas de Software | 1          | 5       | 5            | Aceptable  |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano. Información procesada por autores.

## Recepción, Revisión y Almacenamiento

**Cuadro 3.0.16**

| NOMBRE             | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACION | EVALUACION  |
|--------------------|------------|---------|--------------|-------------|
| Desorganización    | 3          | 20      | 60           | Grave       |
| Error              | 3          | 40      | 120          | Inaceptable |
| Incumplimiento     | 3          | 20      | 60           | Grave       |
| Demora             | 4          | 40      | 160          | Inaceptable |
| Fallas de Software | 3          | 20      | 60           | Grave       |
| Hurto y/o Robo     | 1          | 20      | 20           | Tolerable   |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano. Información procesada por autores.

### 3.3.4 Propuestas de tratamiento de los riesgos

Utilizando el Cuadro 2.11 del capítulo II “Medidas de tratamiento de los riesgos” para proponer medidas de tratamiento para cada riesgo en las diferentes actividades basándonos en su calificación y evaluación.

### 3.3.5 Diseño controles

En base a las medidas de tratamiento elaboradas y las políticas establecidas para los riesgos se realizan los controles respectivos para lo cual se utilizó como guía el Cuadro 2.11 del capítulo.

## MEDIDAS DE TRATAMIENTO Y CONTROL DE RIESGOS EN LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE COMPRAS

### Investigación de Proveedores

Cuadro 3.0.17

| NOMBRE      | MEDIDA DE TRATAMIENTO | CONTROLES PROPUESTOS  |
|-------------|-----------------------|---|
| Error       | Prevenir, Proteger    | Revisión periódica de base de datos de proveedores                                |
|             |                       | Invertir en obtener información suficiente para tomar decisiones acertadas        |
|             |                       | Implementando planes de supervisión   |
| Desperdicio | Prevenir              | Realizar capacitaciones y entrenamiento al personal encargado de la investigación |

|                               |                    |   |
|-------------------------------|--------------------|---|
| Fallas de Software y Hardware | Prevenir, Proteger | Efectuar mantenimientos periódicos preventivos a los equipos tecnológicos |
|                               |                    | Capacitación en el manejo de software                                     |
|                               |                    | Respaldar información del sistema   |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano. Información procesada por autores.

### Revisión del Nivel de Existencias

**Cuadro 3.0.18**

| NOMBRE          | MEDIDA DE TRATAMIENTO | CONTROLES PROPUESTOS  |
|-----------------|-----------------------|---|
| Desorganización | Prevenir, Proteger    | Documentar procedimientos para la ubicación de los productos según su tipo      |
|                 |                       | Entrenamiento del personal  |
|                 |                       | Realizar mejoras en la bodega tanto de espacios, ventilación, iluminación.      |
| Desperdicio     | Prevenir, Retener     | Efectuar visitas de control sorpresivos periódicos                              |
|                 |                       | Efectuar inspecciones de control de almacenamiento                              |
|                 |                       | Realizar comparaciones físicas y de datos constantemente                        |
|                 |                       | Crear una cuenta de presupuestación del gasto que asuma las pérdidas económicas |

|                    |                                |   |
|--------------------|--------------------------------|---|
| Error              | Prevenir, Proteger             | Diseño de documentos de control pre impresos                |
|                    |                                | Documentación de procedimientos                             |
|                    |                                | Evaluación del desempeño del personal                       |
|                    |                                | Capacitación y entrenamiento                                |
| Fallas de Software | Prevenir, Proteger, Transferir | Mantenimiento preventivo de los equipos y software          |
|                    |                                | Capacitación en el manejo de los sistemas                   |
|                    |                                | Manejo de claves de seguridad                               |
|                    |                                | Efectuar copias de seguridad de la información              |
|                    |                                | Contratar una empresa que desarrolle módulos de inventarios |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano. Información procesada por autores.

### Solicitud y análisis de proformas

**Cuadro 3.0.19**

| NOMBRE | MEDIDA DE TRATAMIENTO | CONTROLES PROPUESTOS  |
|--------|-----------------------|---|
| Fraude | Proteger              | Establecer normas internas de cumplimiento obligatorio            |
|        |                       | Rotación de funciones del personal del departamento               |
|        |                       | Implementando procedimientos de supervisión semanal               |
|        |                       | Revisión, supervisión y Aprobación de documentos previo la compra |

|        |                    |   |
|--------|--------------------|---|
| Demora | Prevenir, Proteger | Capacitación y entrenamiento  |
|        |                    | Establecer fechas límites de entrega de los productos con los proveedores |
|        |                    | Utilización de documentos pre impresos                                    |
| Error  | Prevenir, Proteger | Realizar contratos de compromiso de entrega a tiempo de los productos     |
|        |                    | Establecer planes de supervisión continua                                 |
|        |                    | Establecimiento de políticas de seguridad                                 |
|        |                    | Selección de personal idóneo  |
|        |                    | Establecer políticas de diversificación de proveedores en la compra.      |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano. Información procesada por autores.

### Realización del pedido al proveedor

**Cuadro 3.0.20**

| NOMBRE             | MEDIDA DE TRATAMIENTO | CONTROLES PROPUESTOS                                     |
|--------------------|-----------------------|--|
| Demora             | Prevenir, Proteger    | Capacitación y entrenamiento                             |
|                    |                       | Evaluación del funcionamiento del control de inventarios |
| Fallas de Software | Aceptabilidad         |  |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano. Información procesada por autores.

## Recepción, Revisión y Almacenamiento

**Cuadro 3.0.21**

| NOMBRE             | MEDIDA DE TRATAMIENTO          | CONTROLES PROPUESTOS   |
|--------------------|--------------------------------|--|
| Desorganización    | Prevenir, Proteger             | Segregación de funciones   |
|                    |                                | Supervisión  |
| Error              | Prevenir, Proteger             | Programa de selección del personal   |
|                    |                                | Documentación de los procedimientos  |
|                    |                                | Segregación de funciones   |
|                    |                                | Capacitación y entrenamiento   |
| Incumplimiento     | Prevenir, Proteger             | Manejo de sistemas de comunicación con proveedores                                 |
|                    |                                | Creación de planes de contingencia para obtener la mercadería faltante             |
| Demora             | Prevenir, Proteger             | Capacitación y entrenamiento   |
|                    |                                | Comprometiendo a los proveedores mediante la creación de políticas de cumplimiento |
| Fallas de Software | Prevenir, Proteger, Transferir | Mantenimiento preventivo   |
|                    |                                | Generar copias de seguridad de los sistemas de información                         |
|                    |                                | Inspección y pruebas de seguridad  |
|                    |                                | Contratar una empresa ofrezca un software eficiente con actualizaciones continuas  |
| Hurto y/o Robo     | Proteger, Transferir           | Contratar seguro para inventarios  |
|                    |                                | Implementación de medidas de seguridad   |
|                    |                                | Instalación de cámaras de seguridad  |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano. Información procesada por autores.

### 3.3.6 Diseño de políticas particulares

Previo a la elección del proceso a estudiar se asignó al Macroproceso Logística como uno de los más significativos asumiéndolo así por ser el encargado de suministrar a las bodegas con suficiente mercadería para la que se desarrolle la actividad propia de la empresa como se muestra en la siguiente tabla.

**Cuadro 3.0.22**

| <b>PONDERACION MACROPROCESOS</b> |             |
|----------------------------------|-------------|
| Macroproceso Administrativo      | 20%         |
| Macroproceso de Financiamiento   | 20%         |
| Macroproceso de Comercialización | 30%         |
| Macroproceso de Logística        | 30%         |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>100%</b> |

**FUENTE:** Formato elaborado por los autores.

**PRIORIZACIÓN DE RIESGOS Y ACTIVIDADES DEL PROCESO  
DE COMPRAS DE MERCADERIA**

Cuadro 3.0.23

| RIESGOS            | PONDERACIÓN | ACTIVIDADES                         |    |   |    |      |                                      |    |   |    |      |  |    |   |     |      |                               |    |   | TOTAL RIESGOS |      |   |    |    |     |      |             |
|--------------------|-------------|-------------------------------------|----|---|----|------|--------------------------------------|----|---|----|------|--|----|---|-----|------|-------------------------------|----|---|---------------|------|---|----|----|-----|------|-------------|
|                    |             | INVESTIGACION DE PROVEEDORES<br>10% |    |   |    |      | REVISION NIVEL DE EXISTENCIAS<br>20% |    |   |    |      | SOLICITUD Y ANALISIS DE PROFORMAS<br>30% |    |   |     |      | REALIZACION DEL PEDIDO<br>10% |    |   |               |      | REVISION, RECEPCION Y ALMACENAMIENTO<br>30% |    |    |     |      |             |
|                    |             | F                                   | I  | = | C  | P    | F                                    | I  | = | C  | P    | F  | I  | = | C   | P    | F                             | *I | = |               | C    | P   | F  | *I | =   | C    | P           |
| Demora             | 35%         |                                     |    |   |    |      |                                      |    |   |    |      | 4  | 20 | = | 80  | 8.4  | 3                             | 20 | = | 60            | 2.1  | 4   | 40 | =  | 160 | 16.8 | <b>27.3</b> |
| Desperdicio        | 2%          | 2                                   | 5  | = | 10 | 0.02 | 2                                    | 5  | = | 10 | 0.04 |  |    |   |     |      |                               |    |   |               |      |   |    |    |     |      | <b>0.06</b> |
| Desorganización    | 15%         |                                     |    |   |    |      | 3                                    | 10 | = | 30 | 0.9  |  |    |   |     |      |                               |    |   |               |      | 3   | 20 | =  | 60  | 2.7  | <b>3.6</b>  |
| Error              | 20%         | 2                                   | 10 | = | 20 | 0.4  | 3                                    | 20 | = | 60 | 2.4  | 3  | 40 | = | 120 | 7.2  |                               |    |   |               |      | 3   | 40 | =  | 120 | 7.2  | <b>17.2</b> |
| Fallas de Software | 2%          | 2                                   | 5  | = | 10 | 0.02 | 2                                    | 20 | = | 40 | 0.16 |  |    |   |     |      | 1                             | 5  | = | 5             | 0.01 | 3   | 20 | =  | 60  | 0.36 | <b>0.55</b> |
| Fraude             | 2%          |                                     |    |   |    |      |                                      |    |   |    |      | 1  | 20 | = | 20  | 0.12 |                               |    |   |               |      |   |    |    |     |      | <b>0.12</b> |
| Hurto / Robo       | 2%          |                                     |    |   |    |      |                                      |    |   |    |      |  |    |   |     |      |                               |    |   |               |      | 1   | 20 | =  | 20  | 0.12 | <b>0.12</b> |
| Incumplimiento     | 22%         |                                     |    |   |    |      |                                      |    |   |    |      |  |    |   |     |      |                               |    |   |               |      | 3   | 20 | =  | 60  | 3.96 | <b>3.96</b> |
| <b>TOTAL</b>       | 100%        | <b>0.44</b>                         |    |   |    |      | <b>3.5</b>                           |    |   |    |      | <b>15.72</b>                             |    |   |     |      | <b>2.11</b>                   |    |   |               |      | <b>31.14</b>                                |    |    |     |      |             |

FUENTE: Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano. Información procesada por autores.

Como observamos en la tabla los mayores riesgos de la empresa son demora, incumplimiento y error para los cuales se establecerán políticas particulares que los administren.

**Cuadro 3.0.24**

| Prioridad | Riesgos        | Actividades                          |
|-----------|----------------|--------------------------------------|
| 1         | Demora         | Revisión, Recepción y Almacenamiento |
| 2         | Incumplimiento | Revisión del Nivel de Existencias    |
| 3         | Error          | Solicitud y Análisis de Proformas    |

**FUENTE:** Formato elaborado por los autores.

### **Demora e Incumplimiento**

El recurso humano es el principal agente causante del riesgo pues el personal encargado de realizar la compra y los proveedores con manejan un eficiente sistema de comunicación de doble sentido omitiendo establecer claramente las condiciones de entrega del producto para su posterior cumplimiento.

**Política:** Para la empresa Construsanmar Cía. Ltda., la demora e incumplimiento representan una prioridad por lo tanto para que este tipo de riesgo se dé se debería contar con personal competente y a su vez tener a su disposición proveedores que a más de contar con un producto de calidad cumplan las negociaciones de la manera pactada.

### **Error**

El error en la actividad de solicitud de análisis de proformas y en la revisión y almacenamiento se da por contar con un personal poco idóneo para el cargo ya que los responsables realizan actividades improductivas que provocan el descuido de los mismos.

**Política:** Al ser el error un riesgo que ocurre constantemente en varias actividades la empresa debería documentar los procedimientos y capacitar al personal con el fin de evitar el riesgo y generar un mejor desempeño en sus responsabilidades.

### **3.3.7. Estructuración de indicadores de riesgos**

Los indicadores permiten evaluar la efectividad de que los controles establecidos. Se ha propuesto una serie de indicadores para la empresa esperando que sus directivos los tomen en consideración y facilite identificar posibles nuevos riesgos y reducir la ocurrencia de los actuales.

## **INDICADORES DE RIESGO PARA EL PROCESO DE COMPRAS DE MERCADERIA**

## Investigación de Proveedores

Cuadro 3.0.25

| RIESGO                        | NOMBRE DEL INDICADOR   | TIPO DE INDICADOR | FORMULA   | META   | PERIODICIDAD | RESPONSABLE                                     |
|-------------------------------|--|-------------------|---|--|--------------|---|
| Error                         | Número de fallas semanales en base de datos de los proveedores | Frecuencia        | Sumatoria semanal del número de errores cometidos en la base de datos | 3 máximo cuando son urgentes y 0 cuando su prioridad es normal | Semanal      | Jefe de Compras<br>Asistente de Compras         |
| Desperdicio                   | Quejas mensuales por no realizar compras urgentes              | Frecuencia        | Sumatoria mensual de quejas por dejar compras urgentes pendientes     | 4 como máximo  | Mensual      | Jefe de Compras<br>Asistente de Compras         |
| Fallas de Software y Hardware | Quejas semanales por pérdida de información                    | Impacto           | Sumatoria semanal de quejas por pérdida de información                | 2 como máximo  | Semanal      | Ing. En Sistemas<br>Personal a cargo de Equipos |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano.

Información procesada por autores.

## Revisión del Nivel de Existencias

Cuadro 3.0.26

| RIESGO             | NOMBRE DEL INDICADOR  | TIPO DE INDICADOR | FORMULA   | META  | PERIODICIDAD | RESPONSABLE   |
|--------------------|---|-------------------|---|---|--------------|---|
| Desorganización    | Quejas semanales por requerimientos atrasados                         | Frecuencia        | Sumatoria semanal de quejas por los productos que no se encuentran a tiempo para realizar los requerimientos  | 5 como máximo   | Semanal      | Jefe de Bodega  |
| Error              | Número de errores mensuales en los inventarios                        | Frecuencia        | Sumatoria de los errores causados al momento de las entradas y salidas de productos de manera mensual         | 3 cuando son urgentes y 0 cuando su prioridad es normal | Mensual      | Jefe de Bodega  |
| Desperdicio        | Número de Productos Semanales en mal estado al momento de inventariar | Frecuencia        | Sumatoria de los productos de mala calidad encontrados al momento de realizar el inventario de manera semanal | 6 como máximo   | Semanal      | Jefe de Bodega<br>Jefe de Compras<br>Asistente de Compras |
| Fallas de Software | Quejas mensuales por fallas en los equipos                            | Frecuencia        | Sumatoria de quejas mensuales por la falta de equipos actualizados dentro de la empresa                       | 10 como máximo  | Mensual      | Ing. En Sistemas<br>Equipos Utilizados                    |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano. Información procesada por autores.

## Solicitud y análisis de proformas

Cuadro 3.0.27

| RIESGO | NOMBRE DEL INDICADOR                 | TIPO DE INDICADOR | FORMULA   | META                                     | PERIODICIDAD | RESPONSABLE                             |
|--------|--------------------------------------|-------------------|---|--|--------------|---|
| Fraude | Controles Implementados Semanalmente | Frecuencia        | Sumatoria Semanal de los controles efectuados en esta actividad                                     | 5 como máximo en cualquier fecha del año | Semanal      | Jefe de Compras<br>Asistente de compras |
| Demora | Quejas Semanales Por Demoras         | Frecuencia        | Sumatoria Semanal del número de quejas por demora en la recepción de proformas                      | 4 como máximo                            | Semanal      | Asistente de Compras<br>Jefe de Bodega  |
| Error  | Errores Por Falta de Información     | Frecuencia        | Sumatoria del número de veces en que se producen errores por falta de información de manera mensual | 8 como máximo                            | Mensual      | Jefe de Compras<br>Asistente de compras |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano.

Información procesada por autores.

## Realización del pedido al proveedor

Cuadro 3.0.28

| RIESGO                | NOMBRE DEL INDICADOR                                   | TIPO DE INDICADOR | FORMULA  | META                                     | PERIODICIDAD | RESPONSABLE                      |
|-----------------------|--|-------------------|--|--|--------------|----------------------------------|
| Demora                | Quejas Mensuales Por Demoras En El Pedido Al Proveedor | Frecuencia        | Sumatoria mensual de las quejas por demoras  | 5 como maximo en cualquier fecha del año | Mensual      | Jefe de Compras                  |
| Fallas en el Software | Número de Fallas semanales de los Equipos de Cómputo   | Frecuencia        | Sumatoria del número de veces que se presentan fallas en los equipos de manera semanal | 4 como máximo                            | Semanal      | Ing. Sistemas Equipos Utilizados |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano. Información procesada por autores.

## Recepción, Revisión y Almacenamiento

**Cuadro 3.0.29**

| <b>RIESGO</b>   | <b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>   | <b>TIPO DE INDICADOR</b> | <b>FORMULA</b>   | <b>META</b>   | <b>PERIODICIDAD</b> | <b>RESPONSABLE</b>                |
|-----------------|---|--------------------------|--|---------------|---------------------|-----------------------------------|
| Desorganización | Número de productos semanales mal ubicados                                    | Impacto                  | Sumatoria semanal del número de productos que no tienen un lugar específico para ser ubicados  | 3 como máximo | Semanal             | Jefe de Bodega<br>Instalaciones   |
| Error           | Quejas por no realizar de manera correcta los ingresos de productos           | Frecuencia               | Sumatoria mensual de las quejas al no poder realizar un ingreso a bodega por la diferencia que existe en el sistema y los stocks físicos | 5 como máximo | Mensual             | Jefe de Bodega<br>Jefe de Compras |
| Incumplimiento  | Número de veces en que los proveedores incumplen con los productos requeridos | Frecuencia               | Sumatoria del número de veces que se presenta la falta de cumplimiento de los proveedores a la semana                                    | 2 como máximo | Semanal             | Jefe de compras                   |

|                    |  |            |   |                    |         |                                 |
|--------------------|--|------------|---|--------------------|---------|---------------------------------|
| Demora             | Demora por Falta de Insumos                | Impacto    | Sumatoria mensual de las quejas por la falta de insumos                                 | 5 como máximo      | Mensual | Proveedores Jefe de Compras     |
| Fallas de Software | Quejas mensuales por fallas en los equipos | Frecuencia | Sumatoria de quejas mensuales por la falta de equipos actualizados dentro de la empresa | 10 como máximo     | Mensual | Ing. En Sistemas Jefe de Bodega |
| Hurto o Robo       | Costos de los Productos Faltantes          | Impacto    | Sumatoria semanal de los costos de los productos faltantes en bodega                    | Hasta unos \$1.500 | Semanal | Jefe de Bodega                  |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano. Información procesada por autores.

### 3.3.8. Mapas riesgo del proceso de compras de mercaderías

## Investigación de Proveedores

Cuadro 3.0.30

| ACTIVIDADES                     | NOMBRE      | DESCRIPCIÓN  | AGENTE GENERADOR                        | CAUSA  | EFEECTO                              | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACION | EVALUACION | MEDIDAS DE TRATAMIENTO | CONTROLES PROPUESTOS  | INDICADOR DE FRECUENCIA   | INDICADOR DE IMPACTO |
|---------------------------------|-------------|--|---|--|--------------------------------------|------------|---------|--------------|------------|------------------------|---|---|----------------------|
| 1. Investigación de proveedores | Error       | Posibilidad de no contar con información confiable y suficiente de los proveedores | Jefe de Compras<br>Asistente de compras | No contar base de datos de proveedores actualizado | Incorrecto análisis de proveedores   | 2          | 10      | 20           | Tolerable  | Prevenir, Proteger     | Revisión periódica de base de datos de proveedores                                | Sumatoria semanal del número de errores cometidos en la base de datos |                      |
|                                 |             |  |   | Falta de capacitación del responsable              |                                      |            |         |              |            |                        | Invertir en obtener información suficiente para tomar decisiones acertadas        |   |                      |
|                                 | Desperdicio | Posibilidad de incurrir mucho tiempo en la búsqueda de información poco útil       | Jefe de Compras<br>Asistente de compras | No contar con supervisiones                        | Dejar pendientes por falta de tiempo | 2          | 5       | 10           | Tolerable  | Prevenir               | Realizar capacitaciones y entrenamiento al personal encargado de la investigación |   |                      |

| ACTIVIDADES                     | NOMBRE                        | DESCRIPCIÓN   | AGENTE GENERADOR                | CAUSA  | EFEECTO                          | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACION | EVALUACION | MEDIDAS DE TRATAMIENTO | CONTROLES PROPUESTOS  | INDICADOR DE FRECUENCIA                                    | INDICADOR DE IMPACTO |
|---------------------------------|-------------------------------|---|---------------------------------|--|----------------------------------|------------|---------|--------------|------------|------------------------|---|--|----------------------|
| 1. Investigación de proveedores | Fallas de Software y Hardware | Posibilidad de que los equipos tecnológicos presenten inconvenientes para la búsqueda de información de proveedores | Ing. Sistemas                   | No se den mantenimiento constante de los equipos | Pérdida o daño de la información | 2          | 5       | 10           | Tolerable  | Prevenir, Proteger     | Efectuar mantenimientos periódicos preventivos a los equipos tecnológicos | Sumatoria semanal de las quejas por pérdida de información |                      |
|                                 |                               |   |                                 | No se realicen respaldo de la información        |                                  |            |         |              |            |                        | Capacitación en el manejo de software                                     |  |                      |
|                                 |                               |   |                                 | Contar con un software desactualizado            |                                  |            |         |              |            |                        | Respaldar información del sistema   |  |                      |
|                                 |                               |   | Personal responsable de equipos | Mal uso de los equipos                           |                                  |            |         |              |            |                        |   |  |                      |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano.

Información procesada por autores.

## Revisión del Nivel de Existencias

Cuadro 3.0.31

| ACTIVIDADES                          | NOMBRE          | DESCRIPCIÓN   | AGENTE GENERADOR | CAUSA   | EFEECTO             | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACION | EVALUACION | MEDIDAS DE TRATAMIENTO   | CONTROLES PROPUESTOS   | INDICADOR DE FRECUENCIA   | INDICADOR DE IMPACTO |  |
|--------------------------------------|-----------------|---|------------------|---|---------------------|------------|---------|--------------|------------|--|--|---|----------------------|--|
| 2. Revisión del nivel de existencias | Desorganización | Posibilidad que producto no sea encontrado al momento de determinar los niveles de existencia para realizar la requisición. | Jefe de Bodega   | Inadecuada distribución de espacios de físicos para mercaderías | Deterioro de imagen | 3          | 10      | 30           | Grave      | Prevenir, Proteger   | Documentar procedimientos para la ubicación de los productos según su tipo | Sumatoria de las quejas por los productos que no se encuentran a tiempo para realizar los pedidos |                      |  |
|                                      |                 |   |                  | Falta de experiencia  |                     |            |         |              |            |  | Entrenamiento del personal   |   |                      |  |
|                                      |                 |   |                  |   |                     |            |         |              |            | Realizar mejoras en la bodega tanto de espacios, ventilación, iluminación. |  |   |                      |  |
|                                      |                 |   |                  |   |                     |            |         |              |            | Efectuar visitas de control sorpresivos periódicos                         |  |   |                      |  |

| ACTIVIDADES                          | NOMBRE      | DESCRIPCIÓN  | AGENTE GENERADOR                        | CAUSA   | EFEECTO   | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACION | EVALUACION | MEDIDAS DE TRATAMIENTO | CONTROLES PROPUESTOS  | INDICADOR DE FRECUENCIA   | INDICADOR DE IMPACTO |
|--------------------------------------|-------------|--|---|---|---|------------|---------|--------------|------------|------------------------|---|---|----------------------|
| 2. Revisión del nivel de existencias | Desperdicio | Posibilidad de que la mercadería no sea comercializada por caducidad u otro tipo de daño.                            | Jefe de Bodega                          | Carencia de perfil para los cargos                      | Pérdidas económicas al existir faltantes con los datos documentados | 2          | 10      | 20           | Tolerable  | Prevenir, Retener      | Efectuar inspecciones de control de almacenamiento                              | Sumatoria de los productos de mala calidad encontrados al momento de realizar el inventario           |                      |
|                                      |             |  |   | Falta de control de inventario                          |   |            |         |              |            |                        | Realizar comparaciones físicas y de datos constantemente                        |   |                      |
|                                      |             |  | Jefe de Compras<br>Asistente de Compras | Falta de supervisión                                    | Amortización de mercadería  |            |         |              |            |                        | Crear una cuenta de presupuestación del gasto que asuma las pérdidas económicas |   |                      |
|                                      |             |  |   | Fallas en controles de calidad                          |   |            |         |              |            |                        |   |   |                      |
|                                      | Error       | Posibilidad de que los niveles de existencia sean calculados con estimaciones sin considerar devoluciones o cambios. | Jefe de Bodega                          | Falta de experiencia                                    | Inadecuado procedimiento de validación y verificación de mercadería | 3          | 20      | 60           | Grave      | Prevenir, Proteger     | Diseño de documentos de control pre impresos                                    | Sumatoria de los errores causados al momento de las entradas y salidas de productos de manera mensual |                      |
|                                      |             |  |   | Ausencia de formatos pre impresos para llevar registros |   |            |         |              |            |                        | Documentación de procedimientos   |   |                      |
|                                      |             |  |   | Falta de capacitación                                   |   |            |         |              |            |                        | Evaluación del desempeño del personal   |   |                      |
|                                      |             |  |   |   |   |            |         |              |            |                        | Capacitación y entrenamiento  |   |                      |

| ACTIVIDADES                          | NOMBRE                        | DESCRIPCIÓN   | AGENTE GENERADOR                               | CAUSA  | EFEECTO                | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACION | EVALUACION | MEDIDAS DE TRATAMIENTO         | CONTROLES PROPUESTOS                               | INDICADOR DE FRECUENCIA   | INDICADOR DE IMPACTO |
|--------------------------------------|-------------------------------|---|--|--|------------------------|------------|---------|--------------|------------|--------------------------------|--|---|----------------------|
| 2. Revisión del nivel de existencias | Fallas de Software            | Posibilidad de inconsistencia y falencias al comparar cantidades físicas con las registradas en el sistema. | Ing. Sistemas                                  | Ausencia de pruebas de validación del software | Pérdida de Información | 2          | 20      | 40           | Grave      | Prevenir, Proteger, Transferir | Mantenimiento preventivo de los equipos y software | Sumatoria de quejas mensuales por la falta de equipos actualizados dentro de la empresa |                      |
|                                      |                               |   |  | Desconocimiento del manejo del sistema         |                        |            |         |              |            |                                | Capacitación en el manejo de los sistemas          |   |                      |
| Equipos Utilizados                   | Falta de equipos actualizados | Manejo de claves de seguridad   | Efectuar copias de seguridad de la información |  |                        |            |         |              |            |                                |  |   |                      |
|                                      |                               | Contratar una empresa que desarrolle módulos de inventarios   |  |  |                        |            |         |              |            |                                |  |   |                      |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano.

Información procesada por autores.

## Solicitud y análisis de proformas

Cuadro 3.0.32

| ACTIVIDADES   | NOMBRE | DESCRIPCIÓN   | AGENTE GENERADOR                        | CAUSA            | EFEECTO             | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACION | EVALUACION | MEDIDAS DE TRATAMIENTO | CONTROLES PROPUESTOS                                   | INDICADOR DE FRECUENCIA   | INDICADOR DE IMPACTO |
|---|--------|---|---|------------------|---------------------|------------|---------|--------------|------------|------------------------|--|---|----------------------|
| 3. Solicitud, análisis de proformas                       | Fraude | Posibilidad de elegir equívocamente de manera consiente por la afinidad que tenga con ciertos proveedores | Jefe de Compras<br>Asistente de compras | Falta de control | Pérdidas económicas | 1          | 20      | 20           | Tolerable  | Proteger               | Establecer normas internas de cumplimiento obligatorio | Sumatoria semanal de los controles efectuados en esta actividad |                      |
|   |        |   |   | Exceso de poder  | Pérdida de imagen   |            |         |              |            |                        | Rotación de funciones del personal del departamento    |   |                      |
|   |        |   |   |                  |                     |            |         |              |            |                        | Implementando procedimientos de supervisión semanal    |   |                      |
| Falta de establecimiento y difusión de un código de ética |        | Revisión, supervisión y Aprobación de documentos previo la compra   |   |                  |                     |            |         |              |            |                        |  |   |                      |

| ACTIVIDADES                         | NOMBRE | DESCRIPCIÓN  | AGENTE GENERADOR                        | CAUSA                                  | EFEECTO                               | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACION | EVALUACION  | MEDIDAS DE TRATAMIENTO | CONTROLES PROPUESTOS  | INDICADOR DE FRECUENCIA   | INDICADOR DE IMPACTO |
|-------------------------------------|--------|--|---|--|---------------------------------------|------------|---------|--------------|-------------|------------------------|---|---|----------------------|
| 3. Solicitud, análisis de proformas | Demora | Posibilidad de que la mercadería requerida no este bien especificada   | Asistente de Compras<br>Jefe de Bodega  | Falta de experiencia                   | Pérdida de tiempo                     | 4          | 20      | 80           | Inaceptable | Prevenir, Proteger     | Capacitación y entrenamiento  | Sumatoria Semanal del numero de quejas por demora en la recepción de proformas                      |                      |
|                                     |        |  |   | Desconocimiento del mercado            |                                       |            |         |              |             |                        | Establecer fechas limites de entrega de los productos con los proveedores |   |                      |
|                                     |        |  |   | Falta de personal idóneo para el cargo |                                       |            |         |              |             |                        | Utilización de documentos pre impresos                                    |   |                      |
|                                     |        |  |   | Fallas en los sistemas de información  |                                       |            |         |              |             |                        | Realizar contratos de compromiso de entrega a tiempo de los productos     |   |                      |
|                                     | Error  | Posibilidad de pasar por alto datos que pueden ser valiosos y pueden afectar a la toma de decisiones en cuanto al mejor oferente | Jefe de Compras<br>Asistente de compras | Carencia de personal idóneo            | Mala decisión para realizar la compra | 3          | 40      | 120          | Inaceptable | Prevenir, Proteger     | Establecer planes de supervisión continua                                 | Sumatoria del número de veces en que se producen errores por falta de información de manera mensual |                      |
|                                     |        |  |   | Mala en la selección de proveedor      |                                       |            |         |              |             |                        | Establecimiento de políticas de seguridad                                 |   |                      |
|                                     |        |  |   | Falta de información                   |                                       |            |         |              |             |                        | Selección de personal idóneo  |   |                      |
|                                     |        |  |   | Ausencia de políticas internas         |                                       |            |         |              |             |                        | Establecer políticas de diversificación de proveedores en la compra.      |   |                      |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano.

Información procesada por autores.

## Realización del pedido al proveedor

Cuadro 3.0.33

| ACTIVIDADES   | NOMBRE             | DESCRIPCIÓN  | AGENTE GENERADOR                 | CAUSA                             | EFEECTO  | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACION | EVALUACION | MEDIDAS DE TRATAMIENTO | CONTROLES PROPUESTOS   | INDICADOR DE FRECUENCIA                     | INDICADOR DE IMPACTO |
|---|--------------------|--|----------------------------------|-----------------------------------|--|------------|---------|--------------|------------|------------------------|--|---|----------------------|
| 4. Realización del pedido al proveedor                                    | Demora             | Posibilidad de mal uso de estimación de tiempos para contar con la mercadería en bodega                | Jefe de Compras                  | Falta de experiencia              | Pérdida de comercialización de productos<br>Interrupción de la operación | 3          | 20      | 60           | Grave      | Prevenir, Proteger     | Capacitación y entrenamiento   | Sumatoria mensual de las quejas por demoras |                      |
|   |                    |  |                                  | Falta de supervisión              |  |            |         |              |            |                        | Evaluación del funcionamiento del control de inventarios                               |   |                      |
|   |                    |  |                                  | Falta de planeación de pedidos    |  |            |         |              |            |                        |  |   |                      |
|   | Fallas de Software | Posibilidad de que los equipos no sean adecuados para entrega de solicitud y aprobación requerimientos | Ing. Sistemas Equipos Utilizados | Falta de mantenimiento preventivo |  | 1          | 5       | 5            | Aceptable  | Aceptabilidad          | Sumatoria del número de veces que se presentan fallas en los equipos de manera semanal |   |                      |
| Falta de capacitación para el adecuado manejo de los equipos tecnológicos |                    |  |                                  |                                   |  |            |         |              |            |                        |  |   |                      |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano. Información procesada por autores.

## Recepción, Revisión y Almacenamiento

Cuadro 3.0.34

| ACTIVIDADES                             | NOMBRE          | DESCRIPCIÓN  | AGENTE GENERADOR | CAUSA                                     | EFEECTO             | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACION | EVALUACION | MEDIDAS DE TRATAMIENTO | CONTROLES PROPUESTOS     | INDICADOR DE FRECUENCIA | INDICADOR DE IMPACTO  |
|---|-----------------|--|------------------|---|---------------------|------------|---------|--------------|------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|---|
| 5. Recepción, Revisión y Almacenamiento | Desorganización | Probabilidad de no contar con procedimientos para la recepción de mercadería | Instalaciones    | Infraestructuras físicas mal distribuidas | Deterioro de imagen | 3          | 20      | 60           | Grave      | Prevenir, Proteger     | Segregación de funciones |                         | Sumatoria Semanal del número de productos que no tienen un lugar específico para ser ubicados |
|   |                 |  | Jefe de Bodega   | Falta de capacitación                     |                     |            |         |              |            |                        | Supervisión              |                         |   |
|   |                 |  |                  | Exceso de trabajo                         |                     |            |         |              |            |                        |                          |                         |   |

| ACTIVIDADES                             | NOMBRE | DESCRIPCIÓN  | AGENTE GENERADOR | CAUSA                                      | EFEECTO             | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACION | EVALUACION  | MEDIDAS DE TRATAMIENTO | CONTROLES PROPUESTOS                | INDICADOR DE FRECUENCIA   | INDICADOR DE IMPACTO |
|---|--------|--|------------------|--|---------------------|------------|---------|--------------|-------------|------------------------|-------------------------------------|---|----------------------|
| 5. Recepción, Revisión y Almacenamiento | Error  | Posibilidad de equivocaciones en la recepción y almacenamiento de mercadería | Jefe de Compras  | Falta de previsión al realizar el análisis | Deterioro de imagen | 3          | 40      | 120          | Inaceptable | Prevenir, Proteger     | Programa de selección del personal  | Sumatoria mensual de las quejas al no poder realizar un ingreso por la diferencia que existe en el sistema y los stocks físicos |                      |
|   |        |  | Jefe de Bodega   | Fallas en la revisión de pedidos           |                     |            |         |              |             |                        | Documentación de los procedimientos |   |                      |
|   |        |  |                  | Falta de control de calidad                |                     |            |         |              |             |                        | Segregación de funciones            |   |                      |
|   |        |  |                  |  |                     |            |         |              |             |                        | Capacitación y entrenamiento        |   |                      |

| ACTIVIDADES                             | NOMBRE  | DESCRIPCIÓN   | AGENTE GENERADOR                                      | CAUSA  | EFEECTO             | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACION | EVALUACION         | MEDIDAS DE TRATAMIENTO   | CONTROLES PROPUESTOS                                    | INDICADOR DE FRECUENCIA   | INDICADOR DE IMPACTO |
|---|---|---|---|--|---------------------|------------|---------|--------------|--------------------|--|---|---|----------------------|
| 5. Recepción, Revisión y Almacenamiento | Incumplimiento  | Posibilidad de que la mercadería recibida no vaya acorde con el requerimiento realizado | Jefe de Compras                                       | Inexistencia de políticas de comercialización                            | Deterioro de imagen | 3          | 20      | 60           | Grave              | Prevenir, Proteger   | Manejo de sistemas de comunicación con proveedores      | Sumatoria del número de veces que se presenta la falta de cumplimiento de los proveedores a la semana |                      |
|   |   |   |   | Deficiencias en la selección del proveedor                               |                     |            |         |              |                    |  |   |   |                      |
|   |   |   |   | Falta de experiencia   |                     |            |         |              |                    |  |   |   |                      |
|   |   |   |   | Ausencia de mecanismos que garanticen el cumplimiento de los proveedores |                     |            |         |              |                    |  |   |   |                      |
| Demora                                  | Posibilidad de que la mercadería no llegue a bodegas en las fechas comprometidas. | Proveedores   | Fallas en la planeación de despachos                  | Interrupción de las actividades de comercialización                      | 4                   | 40         | 160     | Inaceptable  | Prevenir, Proteger | Capacitación y entrenamiento   | Sumatoria mensual de las quejas por la falta de insumos |   |                      |
|   |   | Jefe de Compras   | Falta de comunicación en el momento de la negociación |  |                     |            |         |              |                    | Comprometiendo a los proveedores mediante la creación de políticas de cumplimiento |   |   |                      |

| ACTIVIDADES                             | NOMBRE             | DESCRIPCIÓN  | AGENTE GENERADOR | CAUSA   | EFEECTO   | FRECUENCIA | IMPACTO | CALIFICACION | EVALUACION | MEDIDAS DE TRATAMIENTO         | CONTROLES PROPUESTOS  | INDICADOR DE FRECUENCIA   | INDICADOR DE IMPACTO |
|---|--------------------|--|------------------|---|---|------------|---------|--------------|------------|--------------------------------|---|---|----------------------|
| 5. Recepción, Revisión y Almacenamiento | Fallas de Software | Posibilidad de que el software o equipos no estén disponibles para generar ingresos de mercadería retrasando el incremento de inventarios e inconvenientes para la venta | Ing. Sistemas    | Fallas en los equipos                           | Interrupción de las actividades de comercialización | 3          | 20      | 60           | Grave      | Prevenir, Proteger, Transferir | Mantenimiento preventivo  | Sumatoria de las quejas por las fallas que se presentan en los quipos a la semana |                      |
|   |                    |  |                  | Inconvenientes de registros inventarios         |   |            |         |              |            |                                | Generar copias de seguridad de los sistemas de información                        |   |                      |
|   |                    |  | Jefe de Bodega   | Falta de capacitación                           |   |            |         |              |            |                                | Inspección y pruebas de seguridad   |   |                      |
|   |                    |  |                  | Falla en la priorización de trabajos            |   |            |         |              |            |                                | Contratar una empresa ofrezca un software eficiente con actualizaciones continuas |   |                      |
|   | Hurto y/o Robo     | Posibilidad de desaparición de la mercadería almacenada  | Jefe de Bodega   | Falta de medidas de seguridad                   | Pérdida económica                                   | 1          | 20      | 20           | Tolerable  | Proteger, Transferir           | Contratar seguro para inventarios   | Sumatoria Semanal de los costos de los productos faltantes en bodega              |                      |
|   |                    |  |                  | Errores en el proceso de selección del personal |   |            |         |              |            |                                | Implementación de medidas de seguridad  |   |                      |
| Falta de supervisión                    |                    |  |                  | Instalación de cámaras de seguridad             |   |            |         |              |            |                                |   |   |                      |

**FUENTE:** Formato Tomado del Libro Administración de Riesgos “Un Enfoque Empresarial” Autora Rubí Consuelo Mejía Quijano. Información procesada por autores.

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES

Debido a que el objetivo principal del presente trabajo es implementar la administración de riesgos mediante la aplicación del método RISICAR en el Proceso de Compras de la empresa Construsanmar Cía. Ltda., con el fin de identificar y evaluar los riesgos que puedan afectar sus objetivos institucionales y tomar decisiones más acertadas en lo que respecta a la compras de mercadería, fue posible llegar a las siguientes conclusiones:

Se aplicó entrevistas al presidente y personal de compras para conocer la empresa, el proceso, los riesgos que pueden afectar su normal funcionamiento y aplicando cada una de las etapas de la administración de riesgos tomando como herramienta principal un flujograma del proceso de compras pudimos identificar y calificar los riesgos encontrados, facultando a evaluarlos e implementar medidas de tratamiento apropiadas y en base estas conducir a reducir el impacto de los riesgos. A través de la aplicando de una adecuada priorización de los riesgos, se detectó al riesgo: demora, error e incumplimiento como los que más afectaban el cumplimiento de los objetivos del proceso. Tomando en cuenta éste resultado, concluimos que lo que puede generar la interrupción de las diferentes actividades que se realiza en el proceso de compras es la demora en la solicitud de proformas por parte del personal, en la recepción de productos en bodega, debido al incumplimiento de los proveedores y el ineficiente control existente dentro de la empresa en cuanto a la evaluación del desempeño del personal que pueden ser causantes en reincidencia de errores.

## RECOMENDACIONES

La empresa Construsanmar Cía. Ltda., que se encuentra expuesta a diferentes cambios en su entorno en cuanto a variación en precios, competencia y otros que se detallan en el presente trabajo, se ha creado recomendaciones que se presentan a continuación:

- ✚ Priorizando la capacitación de todo el personal para implementar con mayor facilidad la administración de riesgos que se aplique de manera coordinada en toda la empresa y que ésta formación sea una estrategia de mejoramiento de la misma.
- ✚ Implementar medidas de seguridad en bodega y oficinas con el fin de documentar y hacer un seguimiento de las tareas encomendadas cada uno de los responsables de las áreas.
- ✚ En la actividad de solicitud de proformas, se pidan tres cotizaciones a diferentes proveedores e implementen un cuadro comparativo como respaldo documentado para analizar los precios y tomar las decisiones de compra más acertadas.
- ✚ Al momento de realizar los requerimientos de compra establecer formatos numerados detallando cada producto solicitado por las diferentes áreas por no contar con stocks suficientes dentro de los parámetro de mínimos establecidos; también constará la fecha de requerimiento, características de los productos, y para qué son necesarios dentro de la empresa, con lo cual bodega y compras tendrán una mejor organización priorizando lo más urgente y necesario.
- ✚ Establecer contratos formales escritos con los proveedores en los que se planteen fechas de entrega de mercadería, especificación de calidad y cantidad requerida y todas las características del mismo para de este modo evitar que se genere el riesgo de incumplimiento por parte de los proveedores y que se pueda contar con la mercadería a tiempo en las bodegas de la empresa para poderla comercializar y contar una eficiente y efectiva rotación de inventarios.

## Bibliografía

### Libros

- ✚ RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.
- ✚ DIAZ, ANGELA MARIA. Percepción del Riesgo. Incidencia en los niveles de aceptabilidad. Gerencia de riesgos y seguros. Vol. 20 N° 079. Madrid MAPFRE.
- ✚ MATHA AZPITARTE MELERO: “Análisis de riesgos en proyectos financieros”, Pag. 13, Editorial Ediciones Deusto-Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004.

### Publicaciones

- ✚ Proyecto anticorrupción, fundación si se puede.- Corre. (Control Interno).

### Internet

- ✚ <http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/docDetail.action?docID=10063256&p00=administracion%20riesgo>
- ✚ Información obtenida de la empresa Construsanmar Cía. Ltda., mediante la aplicación de entrevistas, análisis de documentos, visitas e inspecciones a la empresa.



# ANEXOS

## **GLOSARIO DE RIESGOS**

### **AGENTE GENERADOR**

Persona, cosa, elemento o situación que actúa o tiene capacidad de actuar y puede ocasionar un riesgo.

### **CAUSA**

Es el motivo o circunstancia por la cual se puede originar 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.

### **CONTROL DE PROTECCION**

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.

### **CONTROL PREVENTIVO**

Actúa sobre la causa de los riesgos con el fin de disminuir la probabilidad de su ocurrencia.

### **DEMORA**

Tardanza en el cumplimiento de algo (un compromiso)

### **FALLAS DE SOFTWARE**

Defecto que puede presentarse en el conjunto de programas que ha sido diseñado para que la computadora pueda funcionar

### **FALLAS DE HARDWARE**

Defecto que puede presentarse en los equipos de un sistema informático, que impida su correcto funcionamiento.

### **FRAUDE**

Inducir a cometer un error a un servidor publico 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 una persona, en el caso de compras, elija a un proveedor de su agrado por conveniencia.

### **ERROR**

Idea, opinión o creencia falsa. Acción equivocada o desobedecer una norma establecida.

### **HURTO**

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

### **INCUMPLIMIENTO**

No realizar aquello a que se está obligado.

### **MATERIALIZACION DEL RIESGO**

Ocurre cuando el riesgo ya es identificado en una actividad y puede traer consigo consecuencias graves para la entidad.

### **RIESGO INHERENTE**

Es el riesgo en una organización en ausencia de acciones que podrían alterar el impacto o la frecuencia de ocurrencia de ese riesgo.

### **RIESGO RESIDUAL**

Es el riesgo que resulta después que la gerencia ha implantado efectivamente acciones para mitigar el riesgo inherente.

### **TOLERANCIA AL RIESGO**

Es el grado del riesgo que se está dispuesto a aceptar en contraprestación de un beneficio. Son los niveles aceptables de variación alrededor de los objetivos.

### **RIESGO ACEPTADO**

La cuantía del riesgo que una organización está dispuesta a asumir para realizar su misión (o visión).

### **RIESGO PURO**

El riesgo puro es el que se da en la organización y existe la posibilidad de perder o no perder pero jamás ganar.



# **ACTAS DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA**



**ANALISIS DE PRECIOS  
CONSTRUSANMAR CÍA. LTDA.**



N°: Req 07-08-2010  
Fecha: \_\_\_\_\_

DESTINO: \_\_\_\_\_

Solicitado  
por: \_\_\_\_\_

| S/C<br>N° | ITEM<br>N° | DESCRIPCIÓN | PROVEEDORES      |                |                  |                |                  |                |  |
|-----------|------------|-------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|--|
|           |            |             | PROVEEDOR "A"    |                | PROVEEDOR "B"    |                | PROVEEDOR "C"    |                |  |
|           |            |             | CANT.            | VALOR<br>UNIT. | CANT.            | VALOR<br>UNIT. | CANT.            | VALOR<br>UNIT. |  |
|           |            |             |                  |                |                  |                |                  |                |  |
|           |            |             |                  |                |                  |                |                  |                |  |
|           |            |             |                  |                |                  |                |                  |                |  |
|           |            |             | <b>SUBTOTAL:</b> |                | <b>SUBTOTAL:</b> |                | <b>SUBTOTAL:</b> |                |  |
|           |            |             | <b>DESC. %</b>   |                | <b>DESC. %</b>   |                | <b>DESC. %</b>   |                |  |
|           |            |             | <b>BASE IMP.</b> |                | <b>BASE IMP.</b> |                | <b>BASE IMP.</b> |                |  |
|           |            |             | <b>IVA 12%</b>   |                | <b>IVA 12%</b>   |                | <b>IVA 12%</b>   |                |  |
|           |            |             | <b>RET IVA %</b> |                | <b>RET IVA %</b> |                | <b>RET IVA %</b> |                |  |
|           |            |             | <b>RET IR %</b>  |                | <b>RET IR %</b>  |                | <b>RET IR %</b>  |                |  |
|           |            |             | <b>TOTAL</b>     |                | <b>TOTAL</b>     |                | <b>TOTAL</b>     |                |  |

Observación: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Entrevista al Jefe de Departamento



Buenas días/tardes. Estamos realizando el trabajo de monografía previo la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría con el tema: Administración de riesgos en el proceso de compra de la empresa Construsanmar Cía. Ltda., mediante la aplicación del método RISICAR para el periodo fiscal 2011. Le agradeceríamos dedicar unos instantes para la realización de este cuestionario ya que usted forma parte del proceso objeto de estudio. Toda la información que usted nos proporcione será considerada estrictamente confidencial y para fines exclusivos de este estudio.

### 1. Datos Informativos:

**Nombre:** Carmita Moscoso Pacheco.

**Función que desempeña:** Jefe del departamento de compras.

**Tiempo de permanencia en el cargo:** 5 años.

### 2. ¿Cuáles son las actividades que realiza en el departamento?

- ✎ Dirige y controla las actividades de los responsables del departamento.
- ✎ Maneja la base de datos de los proveedores.
- ✎ Colabora con el análisis de precios.
- ✎ Aprueba y autoriza las compras.

👉 Realiza negociaciones con los proveedores para tratar temas de de crédito, cupos de compra, descuentos, tipo de entrega, formas de pago y demás parámetros que son significativos en el momento de la compra.

3. ¿Cuentan con un manual documentado de las funciones que están a su cargo?

SI

NO

4. En un rango del 1 al 5, indique el grado de importancia que da la empresa a los siguientes parámetros.

Considere:

(1) Nunca (2) A veces (3) Regularmente (4) Siempre.

|  | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|---|---|---|---|
| Capacitación                                     |   |   | X |   |
| Supervisión                                      |   | X |   |   |
| Motivación e incentivos                          |   |   | X |   |
| Equipos tecnológicos y software                  | X |   |   |   |
| Comunicación de la administración y el personal. |   | X |   |   |
| Establecimiento de políticas                     |   |   |   | X |
| Participación en la creación de objetivos        |   |   | X |   |

5. Mencione algunos de los problemas que ocurren con mayor frecuencia en el departamento.

- ✎ Retraso en la entrega de la mercadería.
- ✎ Inconsistencias entre stocks en bodega y cantidades registradas en el sistema.
- ✎ Desorganización en bodegas, pues a veces la mercadería no tiene un lugar fijo para su ubicación.
- ✎ Se realiza la compra al proveedor; sin embargo en el momento de recibir la mercadería llega todos los productos solicitados. En este caso es importante revisar la factura ya que a veces si se registra el valor del total de los productos y en ese caso el proveedor deberá generar una nota de crédito o registrar el faltante para su posterior entrega.

**6 ¿Qué cambios podría usted considerar necesarios para el mejor desempeño del proceso?**

Creo que sería importante realizar un documento donde se estructure todas las actividades del departamento asignando a sus respectivos responsables con el fin de evitar que se cometan errores.

(f) \_\_\_\_\_

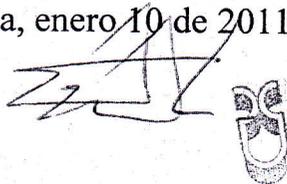
*Por la favorable acogida que nos ha prestado, le agradecemos muy atentamente;*

# **DISEÑO DE MONOGRAFÍA**

**DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,**  
**SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA**  
**ADMINISTRACION**  
**DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,**  
**CERTIFICA:**

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 7 de enero de 2011, conoció la denuncia de monografía de las señoritas **María Gabriela Domínguez Ronquillo** 41644 y **Eliana Maricela García Moscoso** 42365 previa la obtención del grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría con el tema. "**Administración de Riesgos en el Proceso de Compra de la Empresa Construsanmar Cia. Ltda.**" El Consejo acoge el informe del señor profesor asesor del diseño y aprueba la denuncia. Designa como Director al economista Teodoro Cubero Abril y como miembro del Tribunal Examinador al economista Adrián Capelo.- De conformidad a las disposiciones reglamentarias las denunciantes deberán presentar su trabajo de graduación en un plazo no mayor a tres meses contados a partir de la fecha de aprobación, esto hasta el 7 de abril de 2011.-

Cuenca, enero 10 de 2011



  
UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
FACULTAD DE  
ADMINISTRACION  
SECRETARIA



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

ADMINISTRACION DE RIESGOS EN EL PROCESO DE COMPRA  
DE LA EMPRESA CONSTRUSANMAR CÍA. LTDA., MEDIANTE  
LA APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR PARA EL PERIODO  
FISCAL 2011.

DISEÑO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD  
Y AUDITORIA

**AUTORES:**

GABRIELA DOMÍNGUEZ

MARICELA GARCIA

**DIRECTOR:**

ING. TEODORO CUBERO

CUENCA, ECUADOR 2010

## **INTRODUCCIÓN:**

En la actualidad, el proceso de globalización ha causado cambios políticos, tecnológicos, sociales y económicos, siendo este último un factor importante que afecta el desarrollo de las empresas del siglo XXI; por lo cual se han visto en la necesidad de implementar oportunamente mecanismos permitiendo cumplir sus objetivos en espera de un mejor rendimiento financiero, pues es importante considerar que se pueden presentar un sin número de oportunidades, sin embargo, es imprescindible evaluar los riesgos que conllevan las mismas.

Toda organización se enfrenta a riesgos en el camino hacia el éxito, asumiendo además la responsabilidad de un manejo adecuado de la probabilidad de ocurrencia positiva o negativa de cada evento, el cuál originará el crecimiento y permanencia en el mercado de acuerdo las expectativas empresariales.

La gerencia con el fin de tener una perspectiva de los posibles eventos a ocurrir requiere de una efectiva administración de riesgos que aplique un conocimiento integral de sus fases evaluando el desempeño de las diferentes áreas de la organización. En el presente documento se realizara un análisis profundo de esta herramienta aplicando a la empresa CONSTRUSANMAR CIA. LTDA., buscando despejar inquietudes y proporcionar conocimientos para una óptima gestión dentro de la empresa, consiguiendo eficiencia y eficacia al momento de enfrentarse a los riesgos.

**TEMA:**

Administración de riesgos en el proceso de compra de la empresa CONSTRUSANMAR Cía. Ltda., mediante la aplicación del método RISICAR para el periodo fiscal 2011.

**SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA:**

Durante los últimos años la visión empresarial ha tomado nuevos rumbos, generando la necesidad de identificar los posibles riesgos que afrontan la empresa con el fin de desarrollar actividades preventivas en las que se priorice el impacto y los efectos que podrán generar.

Nuestro trabajo de investigación se llevará a cabo en las instalaciones de la Constructora ubicado en la Av. Ordoñez Lazo Barrio Santa María de Sayausí de la ciudad de Cuenca comercializadora de materiales de construcción y alquiler de maquinaria; enfocando el estudio en el proceso de compra debido a que son los de mayor relevancia.

El proceso se aplicará para el periodo fiscal 2011, debido a que la empresa ha adquirido un nuevo software para el manejo de los procesos objeto de estudio.

**3. PROBLEMA****3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

Dentro de la empresa surgió la necesidad de contar con una estructura de procesos formales con sus adecuados recursos y componentes, pues en la actualidad las actividades eran ejecutadas sin tener una visión integral de sus responsables y sus aspectos más técnicos, imposibilitando una fácil identificación de sus riesgos.

**3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Construsanmar, al ser una empresa en desarrollo no cuenta con una estructura de procesos formales con adecuados recursos y componentes imposibilitando efectuar una oportuna identificación de riesgos del proceso de compras. Además no cuenta con un adecuado sistema de control interno que mitigue los riesgos en los procesos.

**3.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- Ausencia de estructuración documentada del proceso de compra.
- Inexistencia de manejo de los riesgos en el proceso.
- Falta de asignación de recursos, responsabilidades y componentes.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo General**

Aplicar administración de riesgos en CONSTRUSANMAR Cía. Ltda., al proceso de compras mediante la aplicación del método RISICAR en el periodo fiscal 2011 para el adecuado manejo de los riesgos.

### **4.2 Objetivos Específicos.**

- ✓ Identificar los riesgos del proceso.
- ✓ Establecer controles apropiados para reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos.
- ✓ Proporcionar a la administración medidas de tratamiento a cada uno de los riesgos identificados.

## **5. HIPÓTESIS**

- ✓ Las empresas que realizan un manejo adecuado de los riesgos, logran el éxito esperado a través del cumplimiento de sus objetivos que las que no efectúan dicho manejo.

## **6. JUSTIFICACIÓN**

Las razones que justifican el presente trabajo son las siguientes:

Al ser una empresa familiar y que tiende a una creciente demanda en cuanto se refiere a materiales de construcción y alquiler de maquinaria se ve la necesidad de implantar la administración de riesgos en el departamento de compras, ya que es el de mayor importancia dentro de Construsanmar Cía. Ltda., con el fin de facilitar una identificación y evaluación de los riesgos oportunamente dentro del mismo y en base a ello proporcionar las medidas de tratamiento necesarias para decidir ante ellos, garantizando así el éxito a través de procesos estructurados.

Para lograr todo lo propuesto se requiere la utilización de todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera con lo cual se pretende profundizar y adquirir experiencia dentro del campo de la Administración de Riesgos que es nuestra área de interés.

La realización del trabajo es viable, ya que se cuenta con el apoyo del gerente propietario, además de tener acceso directo a la información necesaria en cuanto se refiere a los procesos y actividades diarias del departamento de compras, la cual constituye un instrumento necesario para la elaboración del mismo.

Con respecto a lo personal lo que nos ha motivado llevar a cabo la investigación es el hecho de experimentar de cerca lo que es el ambiente laboral compartiendo con un grupo de trabajo del

cual podemos tomar sus diferentes puntos de vista, criterios, ideas en lo que tiene que ver con las acciones que representen una amenaza en el normal desarrollo de la empresa.

## **7. MARCO DE REFERENCIA**

### **7.1 Marco Teórico**

Estudios realizados por diferentes economistas expresan el concepto de la Administración de Riesgos teniendo en cuenta el siguiente criterio. Según Rubí Consuelo Mejía Quijano.

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

#### **El Método Risicar**

Las ventajas de aplicar este método son:

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

### **7.2 Marco Conceptual**

#### **✓ EL RIESGO**

El riesgo es la posibilidad de ocurrencia de un evento tanto positivo como negativo que pueda afectar cualquier actividad.<sup>1</sup>

#### **✓ EL RIESGO EMPRESARIAL**

Riesgo empresarial se define como la posibilidad de ocurrencia de cualquier evento (interno o externo) que pueda afectar a una empresa, ocasionándole pérdidas que disminuyan la capacidad para lograr sus objetivos estratégicos y generar valor para sus accionistas, dueños, grupos de interés o beneficiarios.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

## ✓ FASES DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

### IDENTIFICACION DE RIESGOS

Esta etapa es la más importante de la administración de riesgos, ya que permite a los empleados y a la organización poner al descubierto situaciones y tomar conciencia de las posibilidades y peligros que pueden enfrentar en su actuar, lo cual garantizan que no tomen riesgos sólo por desconocimiento de la posibilidad de su ocurrencia.<sup>1</sup>

### CALIFICACION DE RIESGOS

En esta etapa se establece que tan representativos son los riesgos para la organización una vez identificados los mismos. Para ello se realizan dos análisis: uno sobre la probabilidad de ocurrencia del riesgo y otro sobre el impacto o potencial de pérdida que puede causar en caso de su materialización. La calificación del riesgo se obtiene al multiplicar el valor asignado a cada una de estas dos variables.<sup>1</sup>

### EVALUACION DE RIESGOS

En la evaluación se analizan las calificaciones dadas a los riesgos en la etapa anterior y se establece la situación en que se encuentra la empresa respecto de ellos, lo cual facilita el diseño de planes de manejo de acuerdo con un rango de prioridades, definidas en relación con la gravedad de tales riesgos.<sup>1</sup>

### DISEÑO DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS

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

Por tanto, al tratar el riesgo se toman medidas para reducirlo, y también para establecer la forma de soportar las pérdidas que genera. Bajo este esquema existen seis medidas de tratamiento de los riesgos:

#### MEDIDAS DE CONTROL

1. Evitar
2. Prevenir
3. Proteger

#### MEDIDAS DE FINANCIAMIENTO

4. Aceptar
5. Retener
6. Transferir

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

El diseño de las medidas de tratamiento también refleja la cultura organizacional de la empresa, su historia, la forma en que está organizada y opera, y el medio en el cual se desempeña.<sup>1</sup>

## **IMPLEMENTACION DE LAS MEDIDAS DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS**

Definidas las medidas de tratamiento de los riesgos o la forma de responder ante ellos, se cuenta con la información necesaria para establecer los planes y acciones correspondientes en cada proceso, proyecto o unidad de negocio donde se han analizado los riesgos.

Para efectuar una implementación exitosa, que responda a las necesidades y recursos de la empresa, se requiere establecer un programa que garantice que los planes se aprueben, se analicen y se les asignen prioridades en su implementación; que se establezcan las fechas límite para su ejecución, se designen las personas responsables de la ejecución de dichos planes y se destinen los recursos necesarios para ello.<sup>1</sup>

## **MONITOREO Y EVALUACION DE RIESGOS**

Una vez implementadas las medidas de respuesta definidas para manejar los riesgos, es necesario realizar un seguimiento al estado de los mismos, al progreso de los planes de acción establecidos y al avance y efectividad del proceso de administración de riesgos en toda la organización.

La evaluación y monitoreo son necesarios debido a los cambios que se generan en las organizaciones y en el entorno que las afecta, pues traen consigo nuevas oportunidades, pero a la vez nuevos riesgos. Además es importante realizar la evaluación y monitoreo para revisar las decisiones tomadas y encontrar errores en la identificación, calificación o evaluación de los riesgos, lo cual permite reorientar el plan de implementación y las medidas de tratamiento.<sup>1</sup>

## **MAPAS DE RIESGOS**

Los mapas de riesgos son todo el conjunto de información que se obtiene de la entidad, los cuales incluyen los riesgos, descripción de los riesgos, agente generador, causa, efecto, frecuencia, impacto, calificación, evaluación, medidas de tratamiento, controles, propuestas, indicadores de frecuencia y de impacto.

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

## **CONTROL INTERNO**

De acuerdo al COSO el control interno es definido como un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos institucionales agrupados en tres categorías a saber:

- ✓ La efectividad y eficiencia de las operaciones
- ✓ La confiabilidad de la información financiera
- ✓ El cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la organización.

<sup>1</sup>RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.

## **8. METODOLOGÍA.**

### **8.1 Tipo de Estudio.**

Se seleccionó como método principal a aplicar el método descriptivo; permitiendo establecer las limitantes y requisitos para una adecuada identificación de los riesgos, describiendo las herramientas para la implementación y manejo de los mismos.

También se utilizara el estudio exploratorio para conocer la ubicación y capacidad instalada de la empresa con el fin de estar al tanto del desarrollo de actividades y aproximar un análisis de los procesos a estudiar

### **8.2 Método.**

El método seleccionado para la aplicación del trabajo es la observación, adquiriendo información que se deriva tanto del personal como de los recursos vinculados con cada proceso.

Otro método ha aplicar será el deductivo, ya que partiremos de los conocimientos adquiridos en la carrera para luego emplearla específicamente en las áreas objeto de estudio y dar cumplimiento a los objetivos establecidos. A más de los métodos mencionados anteriormente se empleara el explicativo, dando de esta manera afirmaciones a las hipótesis predeterminadas.

## **9. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

### **9.1 Técnica Bibliográfica o Documental.**

Esta técnica se utilizará para revisar la bibliografía y fuentes documentales de datos investigando en libros como el texto guía de administración de riesgos cuyo autor es Consuelo Mejía Quijano y todos aquellos relacionados directamente con el contenido del trabajo a realizar. Todo con el fin de fortalecer conocimientos y llevar a cabo un trabajo eficiente.

**Observación:** Por medio de esta técnica se llevará a cabo un análisis de los documentos e información suministrada por la empresa y a la vez crear una visión panorámica de la situación actual de los procesos que se estudiarán en la empresa.

**Entrevistas:** Se realizará al personal responsable de cada proceso con el fin de estar al tanto de sus funciones para establecer los puntos de partida del trabajo. Además se efectuara entrevistas al presidente, gerente y contador, quienes están directamente vinculados con las limitantes existentes en la empresa.

Se manejará fuentes secundarias adicionales con apropiados sustentos bibliográficos de información referida a administración de riesgos para ampliar conocimientos y una adecuada resolución de las hipótesis planteadas.

## **9.2 Presentación de la información**

La información se dará a conocer a través de la presentación de datos, representación escrita, tabulación, usos de gráficas y flujogramas.

## **9.3 Fases del trabajo.**

El estudio se llevara a cabo y contara con el desarrollo de las siguientes fases que se detallan a continuación:

### **9.3.1 Fase de Diagnostico.**

En esta fase se recolectará toda la información necesaria para la realización del trabajo, la misma que se obtendrá de fuentes documentales y bibliográficas y luego se procederá a la organización de toda la información recopilada.

### **9.3.2 Fase de Datos.**

Una vez que se cuenta con la información organizada recopilada en la fase anterior se ejecutar el estudio más apropiado aplicando métodos, procedimientos y técnicas de trabajo seleccionadas en la metodología.

### **9.3.3 Fase de Propuesta.**

En esta fase serán presentados los resultados y conclusiones, dando cumplimiento a los objetivos, soluciones a los problemas y respuestas a las hipótesis planteadas.

## **10. ESQUEMA DE CONTENIDOS**

Introducción

### **Capítulo 1**

#### **La empresa**

- 1.1. Reseña Histórica
- 1.2. Misión
- 1.3. Visión
- 1.4. Objetivos
- 1.5. Estrategias
- 1.6. Políticas
- 1.7. Organización
- 1.8. Estructura económica y financiero

### **Capítulo 2**

#### **Administración de Riesgo**

- 2.1. Definición de riesgo
- 2.2. Definición de Administración de Riesgos
- 2.3. Fases de la Administración de Riesgos.
- 2.4. Método Risicar
  - 2.4.1. Características
  - 2.4.2. Identificación de riesgos
  - 2.4.3. Calificación de riesgos
  - 2.4.4. Evaluación de riesgos
  - 2.4.5. Propuesta de tratamiento de riesgos
  - 2.4.6. Diseño de políticas particulares
  - 2.4.7. Diseño de controles
  - 2.4.8. Estructuración de indicadores de riesgos
  - 2.4.9. Mapa de riesgos

### **Capítulo 3**

#### **Aplicación del método RISICAR al proceso de compras.**

- 3.1. Cadena de valor
- 3.2. Análisis FODA
- 3.3. Procesos seleccionados
- 3.4. Descripción de los procesos
- 3.5. Aplicación del método RISICAR
  - 3.5.1. Identificación de riesgos
  - 3.5.2. Calificación de riesgos

- 3.5.3. Evaluación de riesgos
- 3.5.4. Propuesta de tratamiento de riesgos
- 3.5.5. Diseño de políticas particulares
- 3.5.6. Diseño de controles
- 3.5.7. Estructuración de indicadores de riesgos
- 3.5.8. Mapa de riesgos

## **Capítulo 4**

### **Conclusiones y recomendaciones.**

## 11. RECURSOS

### 11.1 Talento Humano

|                      | TALENTO HUMANO       |                      |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>RESPONSABLES</b>  | -Gabriela Domínguez  | - Maricela García    |
| <b>ASESOR</b>        | -Ing. Teodoro Cubero |                      |
| <b>CPLABPRADORES</b> | - Presidente         | - Gerente - Contador |

### 11.2 Recursos Técnicos

Para la realización de este diseño de tesis se ha utilizado los siguientes recursos técnicos:

- ✓ Computador.
- ✓ Memory Flash.
- ✓ Cámara Digital

### 11.3 Recursos Financieros

| No. DE ORDEN | DETALLE                  | CANTIDAD | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL | JUSTIFICACION                   |
|--------------|--------------------------|----------|----------------|-------------|---------------------------------|
| 1            | Hojas                    | 100      | 0,30           | 30,00       | Impresion del documento         |
| 2            | Cartuchos de tinta       | 3        | 5,00           | 15,00       | Necesarios para imprimir        |
| 3            | Copias                   | 25       | 0,02           | 0,50        | Recoleccion de Informacion      |
| 4            | Viaticos y subsistencias | –        | 40,00          | 40,00       | Movilizacion hacia la empresa   |
| 5            | Carpetas                 | 4        | 0,25           | 1,00        | Presentacion de monografia      |
| 6            | Anillado                 | 4        | 2,00           | 8,00        | Para presentacion de monografia |
| 7            | Derechos de tesis        | 1        | -              | –           | Requisito Indispensable         |
| 8            | Entrevistas              | –        | 5,00           | 5,00        | Gerente y Contador              |
| 9            | Materiales de oficina    | –        | 10,00          | 10,00       | Realizacion de la monografua    |
| 10           | Otros gastos             | –        | 50,00          | 50,00       | Imprevistos                     |
| 11           | Internet                 | 3        | 0,80           | 2,40        | Búsqueda de Información         |
| <b>TOTAL</b> |                          |          |                | 156,50      |                                 |



## **13. BIBLIOGRAFÍA:**

### **12.1 Libros**

- ✚ RUBI CONSUELO MEJIA QUIJANO: “Administración De Riesgos: Un Enfoque Empresarial”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, primera edición, Colombia, 2006.
- ✚ Proyecto anticorrupción, fundación si se puede.- Corre
- ✚ MATHA AZPITARTE MELERO: “Análisis de riesgos en proyectos financieros”, Pag. 13, Editorial Ediciones Deusto-Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004.

### **12.2 Internet:**

<http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/docDetail.action?docID=10063256&p00=administracion%20riesgo>