



Universidad del Azuay

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

**TEMA: ANALISIS DE RIESGOS DE FRAUDE EN EL AREA DE
VENTAS DE LA EMPRESA SUMIN CIA. LTDA**

**TRABAJO DE MONOGRAFIA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

AUTOR:

**VICTOR MEJIA MARTINEZ
JANNETH PEÑA GUILLERMO**

DIRECTOR: ECON. TEODORO CUBERO

**CUENCA, ECUADOR
2011**

DEDICATORIA:
A nuestra familia,
Hijas,
Y nuestros padres.

AGRADECIMIENTO:

A nuestro director de monografía quien nos guió durante el desarrollo del tema.

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	li
Agradecimiento.....	lii
Índice de contenidos.....	lv
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Introducción.....	1
Capítulo 1: Análisis Situacional de la Organización... ..	3
Introducción.....	3
1. La empresa.....	3
1.1. Reseña Histórica de los Principales Acontecimientos.....	4
1.2. Área Estratégica de la Empresa.....	6
1.2.1. Descripción del Mercado.....	6
1.3. Planteamiento de Misión, Visión y Valores Corporativos.....	6
1.3.1. Visión.....	6
1.3.2. Misión.....	6
1.3.3. Valores Corporativos.....	7
1.3.3.1. Honestidad.....	7
1.3.3.2. Capacidad.....	7
1.3.3.3. Superación.....	7
1.3.3.4. Pertenencia.....	8
1.3.3.5. Puntualidad.....	8
1.4. Administración de la empresa.....	8
1.4.1. Estructura Organizacional.....	8
1.4.2. Funciones por Áreas.....	10
1.4.2.1. Área Administración.....	10
1.4.2.2. Área de Comercialización y Ventas.....	10
1.4.2.3. Área de compras	11
1.4.2.4. Área de Bodega.....	11
1.4.2.5. Área de Contabilidad.....	11
1.4.2.6. Área de Recursos Humanos.....	11
1.4.2.7. Área Departamento Legal.....	12
1.4.2.8. Área Técnica.....	12
1.4.2.9. Área de Apoyo.....	12
1.5. Estados financieros.....	12
3.5.1. Balance General y Estado de Resultados.....	12
3.5.2. Análisis Financiero.....	26
3.5.3. Análisis de Ventas.....	26
Capítulo II. Herramientas de la Gestión de Riesgos.....	28
Introducción.....	28
2. Antecedentes.....	28

2.1	Conceptos de Riesgos.....	30
2.2	Tipos de Riesgos.....	32
2.2.1.	Riesgos del Entorno.....	32
2.2.2.	Riesgos Generados en la Empresa.....	32
2.2.3.	Riesgo Empresarial.....	32
2.2.4.	Riesgo de Fraude.....	33
2.3.	La Administración de Riesgos.....	36
2.3.1.	Definición.....	37
2.3.2.	Beneficios.....	37
2.3.3.	Objetivos.....	37
2.3.4.	Responsables.....	38
2.3.5.	Etapas.....	39
4.3.5.1.	Identificación de Riesgos.....	39
4.3.5.2.	Calificación de Riesgos.....	40
4.3.5.3.	Evaluación de Riesgos.....	41
4.3.5.4.	Diseño de Mediciones de Tratamiento de los Riesgo.....	41
4.3.5.5.	Implementación de las Medidas de Tratamientos.....	43
4.3.5.6.	Monitoreo y Evaluación de los Riesgos.....	43
2.4.	Identificación de Riesgo.....	45
2.4.1.	Herramientas de Identificación.....	45
2.4.1.1.	Cuestionario de Análisis de Riesgos.....	45
2.4.1.2.	Grafica de Flujo de Procesos.....	46
2.4.1.3.	Análisis de Estados Financieros y Otra Información de la empresa.....	48
2.4.2.	Métodos de Identificación.....	48
4.4.2.1.	Matriz de Control.....	48
4.4.2.2.	Análisis de Vulnerabilidad.....	50
4.4.2.3.	Método Risca.....	51
4.4.2.3.1.	Identificación de Riesgos en el Método Riscar.....	52
4.4.2.3.2.	Calificación del Riesgo en el Método Riscar.....	54
4.4.2.3.3.	Evaluación de Riesgos en el Método Riscar.....	56
4.4.2.3.4.	Propuesta de Medida de Tratamiento de Riesgos, Método Riscar.....	56
4.4.2.3.5.	Diseño de Controles en el Método Riscar.....	58
4.4.2.3.6.	Monitoreo de los Riesgos en el Método Riscar.....	62
4.4.2.3.7.	Autoevaluación de la Administración de Riesgos en el Método Riscar	64
4.4.2.3.8.	Mapa de Riesgos Método Riscar.....	65
Capítulo III: Aplicación Práctica del Método Riscar en el Proceso Ventas.....		68
Introducción.....		68
3.1	Identificación de riesgos.....	68
3.1.1	Objetivos Estratégicos.....	68

3.1.2 Cadena de Valor por Macro Procesos.....	69
3.1.2.1 Descripción de la Cadena de Valor por Macro Procesos.....	70
3.1.2.1.1 Macro Proceso de servicios	70
3.1.2.1.2 Macro Proceso de Compras.....	70
3.1.2.1.3 Macro Proceso de Gestión financiera.....	71
3.1.2.1.4 Macro Proceso de Gestión Administrativa.....	72
3.1.2.1.5 Macro Proceso de Comercialización.....	72
3.1.3 Actividades del Proceso de Ventas	74
3.2 Aplicación del Método Riscar.....	76
3.3 Diseño de Controles.....	88
3.3.1 Controles Existentes.....	90
3.3.2 Controles Propuestos.....	91
Capítulo IV Conclusiones y Recomendaciones.....	93
Introducción.....	93
4.1 Conclusiones.....	93
4.2 Recomendaciones.....	94
Referencias.....	98
Glosario de Riesgos.....	98
Bibliografía.....	99

RESUMEN

Nuestro trabajo consiste en el análisis de los riesgos de fraude en el área de ventas de la empresa Sumin Cía. Ltda. Nuestro objetivo es proponer a la compañía un medio viable por el cual puedan lograr un equilibrio en el manejo de sus riesgos, crecer y permanecer de acuerdo a sus expectativas; evitar sorpresas negativas y estar preparados para actuar en forma acertada en situaciones de este tipo,

La metodología utilizada es un análisis integral a través del Método RISICAR desarrollado en cada una de sus etapas por cada actividad que implica el proceso ventas.

La empresa presenta un mayor riesgo de fraude en la actividad: "Entrega de mercadería y cobro de los productos" dentro del Proceso Ventas por su Demora, concluyendo principalmente que la misma no cuenta con un sistema de gestión de riesgos que le permita protegerse, prevenir o transferir el riesgo ante peligros existentes en su medio de desarrollo y ésto afecta directamente el cumplimiento de sus objetivos.

ABSTRACT

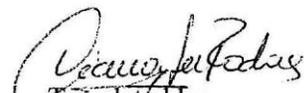
Our work consists of the analysis of fraud risk in the sales department of Sumin Cía. Ltda. Company. Our goal is to offer the company an instrument that can provide balance between risk management, growth and stability, according to their expectations; in order to avoid negative surprises and be prepared to act assertively in this type of situations.

A complete analysis through the RISICO method was the methodology employed. Each one of its stages was applied for each of the sales process activities.

The Company presents a higher risk for fraud in the activity: "Delivery and Charge of Merchandise" within the Sales Process because of the delay in these services. It was possible to conclude that the company does not have a risk management system that allows it to protect itself, to prevent or to transfer the existing risks, which affects the completion of the company's goals.

Once the risks of the Sales Department were identified and evaluated, different measures were provided in order to mitigate the risks that could affect the company's achievement in the Investigation Area.




Translated by,

Diana Lee Rodas

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se encuentra ubicado dentro de la materia de Auditoría.

La empresa a la que vamos a analizar es Sumin Cía. Ltda., cuyas actividades se centran en el comercio de maquinaria y herramientas para la industria de la madera y la metalmecánica adicionando también la exportación e importación de artículos en general para ser comercializados al por mayor y menor, de allí el interés por parte de sus altos mandos y nosotros como autores, elaborar un tema muy interesante referente al análisis de riesgos de fraude dentro de uno de los procesos más importantes de la empresa como lo es el Dpto. de Ventas.

Nuestra selección del tema se basa en que durante el tiempo de trayectoria de la compañía no se ha efectuado un estudio dirigido dentro del proceso de riesgos que corre como empresa ante poder prevenir, proteger y detectar a tiempo hechos que puedan comprometer seriamente al cumplimiento de sus metas.

Nuestros objetivos en el presente trabajo se centran en poder asegurar el bienestar económico y general de la empresa mediante un estudio por áreas comenzando por el mencionado anteriormente, pues nuestro enfoque está en prevenir hechos de corrupción que se puedan estar dando o también prevenirlos mediante un conjunto de técnicas propuestas que permitan mitigar los riesgos de fraude en la organización.

Nuestro trabajo consta de cuatro capítulos. En el primer capítulo se tratan los antecedentes de la empresa y su manejo a través de la historia, los aspectos más relevantes y un análisis previo del Balance General y el Estado de Resultados de la empresa correspondiente a los dos últimos años.

En el segundo capítulo se desarrolla un aspecto teórico en el cual se fundamenta el contenido del nuestro análisis basándonos entre los métodos de identificación de riesgos descritos, en el Método RISICAR. El material obtenido, lo tomamos del Libro “Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial” cuyo autor es Rubí Consuelo Mejía Quijano.

En el tercer capítulo llevamos a cabo la parte práctica del trabajo, un análisis en el cual desarrollamos paso a paso cada uno de los aspectos que forman parte del método de identificación de riesgos seleccionado: Método RISICAR. La información empleada para efectuar este capítulo, es tomada de la empresa a la que estamos analizando.

Finalmente, en el capítulo cuatro cerramos con las conclusiones a las que hemos llegado durante el desarrollo de nuestro análisis. También proponemos las respectivas recomendaciones a la empresa, adicionando políticas de control que son de útil necesidad para su aplicación dentro de la empresa que le ayudará en la consecución de sus objetivos.

CAPITULO I

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

Introducción

En este capítulo vamos a describir la situación general de la empresa y sus hechos históricos más relevantes. También detallaremos las políticas y reglas que posee en la actualidad al igual que sus funciones por área de trabajo desglosando en cada una sus respectivas actividades. Adicional se incluye el organigrama funcional de la empresa.

1. La Empresa

La empresa fue fundada por los señores Juan José Mejía Coello, Jorge Coello Vásquez y la señora Rosa Coello, bajo la vigilancia total de la Superintendencia de Compañías, la sociedad se dedica al comercio de maquinaria y accesorios, pudiendo realizar también la exportación e importación de artículos en general para poder comercializarlos al por mayor y menor. Es de ahí que nació “SUMIN SUMINISTROS INDUSTRIALES” la misma que importa y distribuye maquinaria y herramientas para la industria de la madera y la metalmecánica.



En el año 1999 el Ing. Juan José Mejía compra las acciones a sus socios convirtiéndose en el único propietario de la empresa, ampliando la gama de productos y servicios que presta la empresa, en la actualidad cuenta con un capital social de 18.000,00 dólares.

La empresa cuenta con la casa matriz que se encuentra funcionando en la Benigno Malo 13-71 y Pío Bravo en la ciudad de Cuenca, en donde funcionan los departamentos administrativo, comercial, técnico producción y las bodegas, además cuenta con dos sucursales localizada una en la ciudad de Quito la cual fue

establecida en el año 2005 para la comercialización de los productos en el norte del país y otra en la ciudad de Guayaquil establecida en el año 2010 y su funcionalidad es comercializar sus productos en el área de la costa.

Con el transcurso del tiempo la empresa ha evolucionado ampliando sus mercados, proveedores y productos debido al desarrollo tecnológico de la industria, por lo que se ha visto la necesidad de realizar un análisis de riesgos comenzando por el Área de Ventas de la Empresa para prevenir y detectar hechos de corrupción que se pueden estar dando dentro de ésta, localizar sus falencias para así poder mejorar los procesos administrativos, financieros, comerciales, productivo y de recursos humanos.

Los directivos de la empresa junto con el Gerente General el Ing. Juan Mejía, han efectuado un replanteamiento de la misión y visión de su empresa en la cual se fomentan nuevos objetivos al igual que perciben cierta insatisfacción ya que la organización no cuenta con un sistema de control interno que permita mitigar los riesgos y contar con un riesgo residual aceptable que le permita enfrentar nuevos retos.

SUMIN Cuenta también con un taller de servicios para apoyar las ventas de maquinaria y herramientas, este equipo se ha ido mejorando a través del tiempo, llegando a ser unos de los mejores talleres en su rama, tanto en tecnología como en prestación de servicios.

1.1 Reseña Histórica de los Principales Acontecimientos

La empresa SUMIN nace de una de las ramas de las empresas Mejía, en donde se encontraban Talleres Mejía, Constructora Mejía, Codema, entre otras.

La idea de formar una empresa que brinde máquinas y herramientas de alta calidad para el sector de la madera y metalmecánica en Cuenca, nace por proliferación de pequeños talleres de carpintería y metalmecánicos o talleres industriales. Es allí donde se empieza a realizar contactos con proveedores nacionales y del extranjero para lograr importar máquinas y herramientas que no se pueden producir en el País.

Con las primeras empresas que se logró contactarse en el exterior fue FREZITE Portugal, luego con BOMFIO Brasil, MV de Checoslovaquia. En el transcurso del tiempo se han ido eliminando proveedores debido a que no han cumplido con las necesidades y estándares establecidos por la Empresa.

En máquinas las primeras que se adquirieron para mejorar los estándares nacionales fue Frama, que tenía una tecnología superior al producto nacional.

La empresa empieza a tener un despunte después de 1997, que el Ing. Juan Mejía Cuello, deja de lado todas sus actividades para dedicarse de lleno a la empresa, cambiando de la filosofía de ser un simple almacén de venta de herramientas a ser un almacén que da servicio técnico, asesoría y mantenimiento.

Los montos de ventas en 1997 llegaban a \$100.000 dólares, en el año 2000 ascendieron a \$ 300.000 y la aproximación para el año en curso es de \$1'000.000 en ventas netas.

Esto más o menos nos da una perspectiva de cómo ha crecido la empresa en el transcurso del tiempo, pero con un gran problema en el orden administrativo, ya que esta empresa ha sido creada por personas eminentemente técnicas sin mayor conocimiento en los campos financiero, contable, legal y administrativo.

En el campo técnico se ha llegado a puntos muy importantes. Actualmente ha sido de pasar de máquinas manuales a máquinas semi automáticas y máquinas automáticas con control CNC (Control Numérico). Se ha desarrollado a la vez el campo de mantenimiento, llegando a ser la única empresa que puede dar mantenimiento y cursos especializados en algunas áreas de madera y metalmecánica.

El área administrativa cuenta con un programa de gestión empresarial llamado Advaiser, el cual está en proceso de desarrollo.

1.2 Área Estratégica de la Empresa

1.2.1 Descripción del Mercado

SUMIN Cía. Ltda. es una empresa que se sitúa en el mercado industrial y sirve con sus productos y servicios a grandes, medianas y pequeñas empresas, al igual que al sector artesanal. Los productos y servicios que ofrece se dirige a las áreas metalmecánica y madereras.

Debido a que el 70% de las industrias de la madera se encuentran en la ciudad de Cuenca y sus alrededores, son los productos que más se expenden en la matriz, y en el área metalmecánica llegando a ser uno de los principales importadores y distribuidores de este tipo de productos compitiendo con empresas de gran renombre en este mercado. Entre sus principales clientes se encuentran:

- La Carpintería (Grupo Colineal)
- Graiman
- Madeform
- Vitefama
- Arquiproducto
- Grupo Placacentro
- Empresa Durini

1.3 Planteamiento de Misión, Visión y Valores Corporativos

1.3.1 Visión:

Ser la empresa de mayor renombre a nivel nacional en el medio de implementos para el mercado industrial.

1.3.2 Misión:

Lograr llegar al cliente con la mayor eficacia en sus requerimientos en el medio industrial, con la mayor asesoría y servicios post venta, para así llegar a ser la mayor empresa de equipamiento a nivel industrial

1.3.3 Valores Corporativos:

La Empresa mediante sus directivos busca que su personal tenga los siguientes valores:

- Honestidad
- Capacidad
- Superación
- Pertenencia
- Puntualidad

1.3.3.1 Honestidad: SUMIN Cía. Ltda. Busca la honestidad de su personal, en el cual no se encuentren robos o desencuentros laborales. Y que estén en la capacidad de quedarse sin ningún tipo de supervisión y continúen con su trabajo.

Para lograr este valor la empresa trata de pagar sueldos superiores al mercado, y sobre todo dando confianza a su personal para que sea capaz de comentar cualquier inconveniente que tenga

1.3.3.2 Capacidad: Este valor es intrínseco de cada persona ya que es la aptitud que el personal tiene para el tipo de trabajo que esta desarrollando, esto se puede medir según el rendimiento de cada persona, o el interés que le da a las responsabilidades encomendadas

1.3.3.3 Superación: Esto es un valor muy importante para los directivos debido a que es la fuerza de cada persona a aspirar un mejor puesto, pero capacitándose.

La Empresa para esto trata de instruir a su personal tanto con capacitaciones internas, como capacitaciones externas.

Capacitaciones Internas: Son aquellas que se dan dentro de la Empresa y sirven específicamente para el trabajo que se esta realizando.

Capacitaciones Externas: Son aquellas que se dan fuera del Local de la empresa dictadas por profesionales, estas pueden ser de orden técnico, enviado al

trabajador donde algún proveedor o en el orden administrativos cursos de tributación, ventas etc.

1.3.3.4 Pertinencia: Este es uno de los más importantes valores que busca la empresa ya que se trata de que el empleado devuelva con su trabajo lo que le da la empresa y la disposición de laborar, dentro de la institución. A la vez también se trata de que la persona que entra a trabajar en la empresa no divulgue información ni haga daño a la compañía.

1.3.3.5 Puntualidad: Es la disciplina de llegar a tiempo y de organizar los propios horarios y actividades para poder lograrlo. Y es, sin duda, una norma básica de convivencia en sociedades complejas, donde el tiempo vale oro y la impuntualidad nos hace derrocharlo.

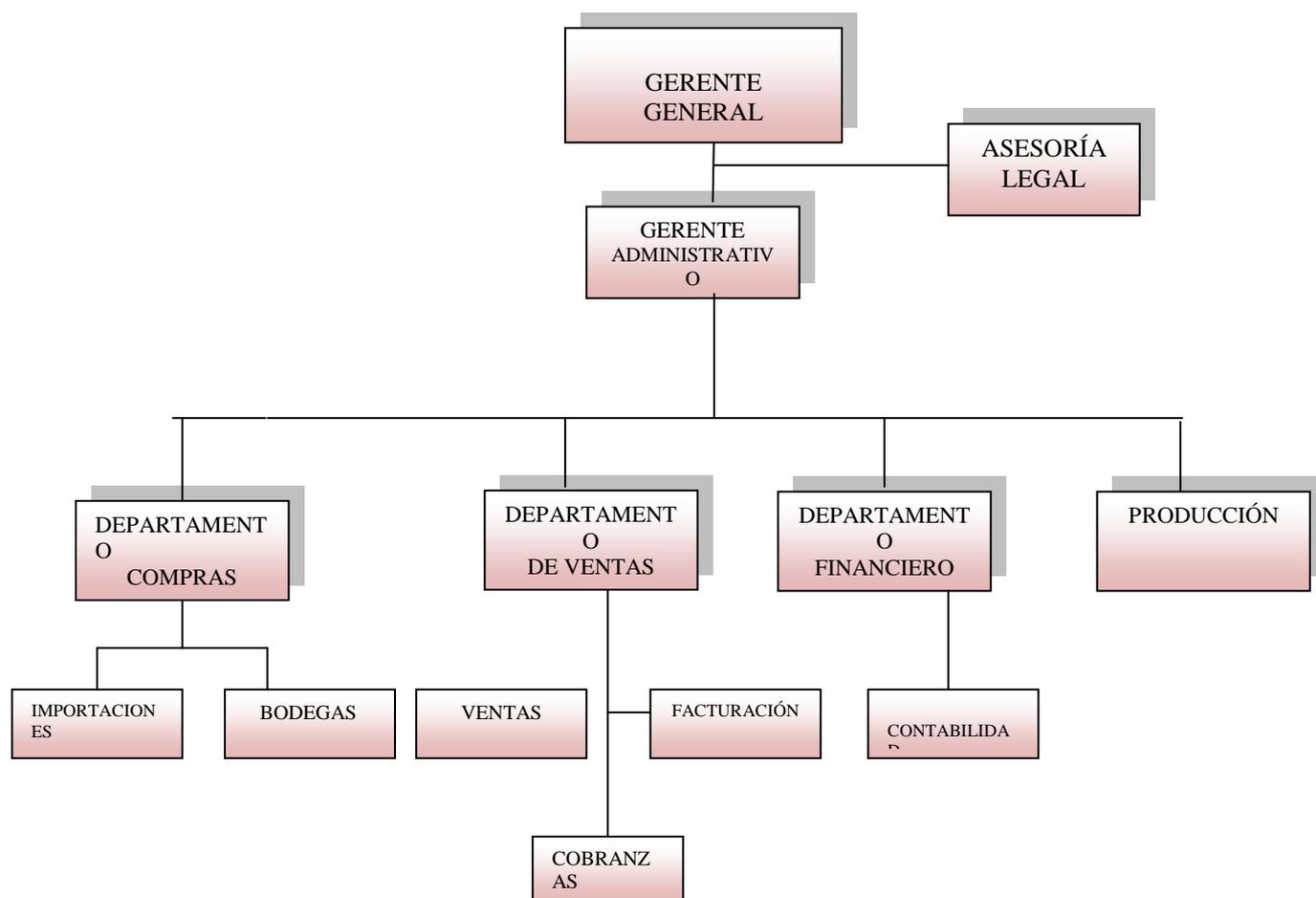
1.4 Administración de la Empresa

GERENTE GENERAL:	ING. JUAN MEJÍA COELLO
GERENTE SUCURSAL:	ING. JUAN FRANCISCO MEJÍA
GERENTE ADMINISTRATIVO:	ING. SUSANA MEJIA
ASESOR LEGAL:	DR. FERNANDO CORONEL P.
ASESOR ADMINISTRATIVO:	ING. CARLOS TIXI
CONTADOR GENERAL:	CPA. ADELAIDA YUPA
ASESORÍA TÉCNICA:	ING. XAVIER MEJÍA

1.4.1 Estructura Organizacional

SUMIN “Suministros Industriales Cía. Ltda.” no cuenta con un organigrama definido por lo que se realizó el levantamiento de las diferentes áreas que conforman la empresa según en el siguiente esquema:

Figura 1: Organigrama Institucional



Fuente: Archivo Administrativo. Responsables: Víctor Mejía y Janneth Peña

- Dentro de la empresa laboran 16 personas en la ciudad de Cuenca que están divididas en la siguiente forma:
 - 6 Personas en taller
 - 1 Persona que visita el área de Guayaquil
 - 3 Personas en el Departamento de ventas
 - 2 Personas en almacén
 - 4 Personas en el área Administrativa

- En Quito trabajan 4 personas
 - 1 Gerente
 - 1 Secretaria
 - 1 Vendedor

- 1 Mensajero
- A demás laboran 3 personas de forma externa a la empresa las cuales se detallan a continuación:
 - Asesoría Legal
 - Asesor Contable Auditor
 - Ingeniero de Sistemas

1.4.2 Funciones por Áreas

La función de la Gerencia General es administrar y controlar todas las áreas de la empresa es decir, es el pilar fundamental sobre el que se apoyan los departamentos y con los cuales trabaja conjuntamente en cada una de sus respectivas actividades.

1.4.2.1 Área Administrativa

Organización y control general de la empresa

Toma de decisiones

Análisis de estados financieros y ventas

Estudio de nuevos productos

1.4.2.2 Área de Comercialización y Ventas

Ventas al por mayor

Ventas al detalle o por menor

Atención al cliente por teléfono

Cotizaciones de mercaderías a clientes potenciales

Transporte de mercadería cuando es venta al por mayor

Transporte de mercadería cuando es venta al detalle

Cobranza por venta al por mayor

Cobranza por venta al detalle

Registro de venta al por mayor

Registro de venta al detalle

Registro de la cobranza

1.4.2.3 Área de Compras

Solicitud de cotizaciones a proveedores
Importación de mercadería
Conteo y verificación de la mercadería
Codificación de la mercadería
Registro de compras
Registro de proveedores

1.4.2.4 Área de Bodega

Ingreso de mercadería a bodega
Actualización de kardex
Despacho de mercadería empacada para una próxima entrega
Despacho de mercadería directa al cliente
Inventario permanente de mercadería

1.4.2.5 Área de Contabilidad

Registros contables
Elaboración de balances y estados financieros
Reporte de ventas a clientes (cuentas por cobrar)
Reporte de compras a proveedores (cuentas por pagar)
Reportes mensuales de gastos
Planificación y ejecución presupuestaria
Pago a proveedores
Registro de cancelación de facturas
Elaboración de depósitos
Conciliaciones bancarias
Pago de obligaciones tributarias
Análisis de crédito de clientes

1.4.2.6 Área de Recursos Humanos

Reclutamiento y selección de personal
Contratación e inducción
Capacitación

Registro de nómina
Cancelación de roles de pagos
Control de permisos
Registro de vacaciones y liquidaciones

1.4.2.7 Área Departamento Legal

Recuperación de Cartera difícil de cobro
Legalización de Contratos de Trabajo

1.4.2.8 Área Técnica

Construcción de accesorios y herramientas
Servicio Post Venta a la maquinaria y herramientas
(Afilado y mantenimiento)

1.4.2.9 Área de Apoyo

Archivo de documentación por separado
Envío de documentos

1.5 Estados Financieros Actuales

1.5.1 Balance General y Estado de Resultados.

	BALANCE GENERAL A DICIEMBRE DEL 2010				BALANCE GENERAL A DICIEMBRE DEL 2011				
ACTIVO				975.500,21	1.247.205,09			1.094.011,18	1.326.578,39
CORRIENTE									
DISPONIBLE			539,22				17.365,11		
BANCOS		539,22				17.365,11			
Banco del pichincha Cuenta corriente	-					17.021,79			
Banco Produbanco Cuenta corriente	205,54					164,98			
Banco del pichincha de ahorros	333,68					178,34			
EXIGIBLE			232.224,28		175.872,74		175.872,74		
CUENTAS Y DOC POR COBRAR CLIENTES		121.497,27				133.431,75			
Clientes Cuenca	83.866,04					55.884,29			
Clientes Quito	39.771,16					75.753,09			
Provisión para cuentas incobrables	-2.499,93					-3.847,73			
Cuentas por Cobrar Cheques Protesta	360,00					1.985,95			
Cuentas por Cobrar Cheques Protesta	-					3.656,15			
ANTICIPOS A PROVEEDORES		91.349,06				26.809,04			
Cueva M. Vicente	678,09					220,00			
Maersk del Ecuador	-					500,00			
Tame	-					139,04			
Audiadviser Cia. Ltda.	-					1.000,00			
Coronel Jorge	390,00					-			
Marco Zufiga	403,20					-			
Cater Tools Supply Inc.	41.802,03					10.050,00			
Zhejiang Sifang Imp. Y Exp	-					9.900,00			
Shenya Machine	18.070,00					-			
Arti Bileme	28.496,65					-			
Cornejo Raúl	584,09					-			
Proauto	150,00					-			
Caza Enrique	775,00					-			
Reignmac Machinery	-					5.000,00			
CUENTAS POR COBRAR FUNCIONARIOS		3.290,21				2.590,66			
Cedillo Alexandra	-					39,00			
Solano Sandra	150,00					-			
Escudero Juan Pablo	2.802,99					1.570,12			
Duque Miroslava	337,22					-			
Lopez Carlos	-					631,54			
Mejia Lisseth	-					350,00			
IMPUESTOS PAGADOS POR ANTICIPADO		16.087,74				13.041,29			
Crédito Tributario IVA	4.435,27					4.121,86			
Retención del Imp. Renta Pagado	7.435,09					5.917,60			
Crédito Tributario por Ret. IVA	1.200,92					658,99			
Anticipo de Impuesto a la Renta	2.263,32					2.342,84			
Anticipo de Retenciones Imp. Renta	753,14					-			
Realizable			742.736,71			900.773,33		900.773,33	
Mercadería		732.834,15				899.450,38			
Inventario de Mercaderías Cuenca	583.514,60					748.916,87			
Inventario de Mercaderías Quito	149.319,55					150.533,51			
Mercaderías En tránsito		9.902,56				1.322,95			
Cater tools 03/2008	2.811,01					263,53			
Shenya Machine tools 02/2008	6.717,95					-			
Frama 01/2009	165,19					-			
Rojek 01/2009	208,41					-			
Zhejiang Sifang Imp. Y Exp	-					82,52			
Metro Com	-					926,90			
Izar	-					50,00			
FUJO	271.704,08			271.704,88				232.567,21	
Depreciable	256.774,64		256.774,64				219.295,88		
Edificios		165.000,00					165.000,00		
Edificios Quito	165.000,00					165.000,00			
Depreciación Acumulada de Edificios		-34.427,75					-42.677,75		
Dep. Acumulada Edificios Quito	-34.427,75					-42.677,75			
Muebles y Enceres		11.793,91					11.793,91		
Muebles y enceres Cuenca	11.793,91					11.793,91			
Depreciación Acumulada de Muebles y		-5.604,94					-6.555,74		
Dep. Acumulada de muebles y encere	-5.604,94					-6.555,74			
Maquinaria y Equipo		143.322,17					147.822,17		
Maquinaria y Equipos Cuenca	143.322,17					147.822,17			
DEPRECIACION ACUM DE MAQUINARIA		-86.235,82					-101.018,03		
Dep. Acumulada de Maq. Y Equipo Cu	-86.235,82					-101.018,03			
Equipos de Computación		13.908,40					13.908,40		
Equipos de Computación Cuenca	13.358,40					13.358,40			
Equipos de Computación Quito	550,00					550,00			
Depreciación Acum. De Equipos de Com		-13.330,15					-13.900,15		
Dep. Acum Equipo Computación Cuen	-13.330,15					-13.900,15			
Vehiculos		104.929,00					104.929,00		
Vehículos Cuenca	104.929,00					104.929,00			
Depreciación Acum. De Vehiculos		-42.640,02					-60.053,80		
Dep. Acumulado Vehículos Cuenca	-42.640,02					-60.053,80			
Equipo De oficina		59,84					47,87		
Equipo de oficina Cuenca	119,70					119,70			
Dep. Acum. De Equipo de Oficina	-59,86					-71,83			
Amortizables			14.930,24				13.271,33		
Amortizables		16.589,15					16.589,15		
Adecuación de Local	16.589,15					16.589,15			
Amortización Acumulado		-1.658,91					-3.317,82		
Amort. Adecuación de Local	-1.658,91					-3.317,82			

PATRIMONIO				-158.902,81		-140.657,55		-199.636,96	
Aportes				-18.000,00				-46.073,84	
Capital Social			-18.000,00				-18.000,00		
Mejia Coello Juan Jose		-18.000,00				-17.600,00			
Ing. Mejia Martinez Juan Francisco		-				-100,00			
Ing. Mejia Martinez Maria Susana		-				-100,00			
Ing. Mejia Martinez Jose Xavier		-				-100,00			
Ing. Mejia Martinez Victor Hugo		-				-100,00			
Aportes para capitalizaciones futuras		-					-28.073,84		
Mejia Coello Juan Jose		-					-28.073,84		
Reservas		-58.499,95		-58.499,95				-60.063,76	
Reserva Legal			-2.741,40				-4.305,21		
Año 2002		-31,61				-31,61			
Año 2003		-704,92				-704,92			
Año 2004		-9,35				-9,35			
Año 2005		-457,47				-457,47			
Año 2006		-772,91				-772,91			
Año 2007		-765,14				-765,14			
Año 2008		-				-1.563,81			
Reserva de Capital			-47.066,70				-47.066,70		
Año 2002		-47.066,70				-47.066,70			
Reserva Facultativo			-8.691,85				-8.691,85		
Reserva Facultativa 2005		-8.691,85					-8.691,85		
Resultados				-34.519,95				-34.519,95	
Perdidas o Ganancias			-34.519,95				-34.519,95		
Utilidad del Ejercicio 2006		-11.635,56				-11.635,56			
Utilidad de Ejercicios años Anteriores		-8.539,77				-8.539,77			
Utilidad del Ejercicios 2004		-177,66				-177,66			
Utilidad del Ejercicios 2007		-14.166,96				-14.166,96			
UTILIDAD				-47.882,91				-58.979,41	
PASIVO + PATRIMONIO					-1.247.205,09				-1.326.578,39

ESTADO DE RESULTADOS									
		2010				2011			
Ingresos					-914.395,73				-906.511,49
Operacionales					-909.220,57				-901.571,11
Operacionales				-909.220,57				-901.571,11	
Ventas			-909.220,57				-901.571,11		
Mercaderias Tarifa 12%		-766.310,71				-846.088,42			
Servicios tarifa 12%		-148.845,91				-79.745,44			
Ingresos tarifa 0%		-4.778,49				-3.740,64			
Devoluciones y Descuentos en		10.714,54				28.003,39			
No Operacionales					-5.175,16				-4.940,38
No Operacionales				-5.175,16				-4.940,38	
No Operacionales			-5.175,16				-4.940,38		
Multas		-164,00				-40,00			
Diferencial Cambiario		-736,56				-			
Intereses Ganados		-86,64				-1.646,54			
Otros Ingresos		-3.309,86				-2.117,99			
Transporte Ventas		-95,00				-			
Otros Ingresos		-783,10				-1.135,85			
Costo de ventas		862.165,76			862.165,76	837.930,91			837.930,91
Costo de Ventas Nacionales					516.832,37			457.648,69	
Costo de Ventas Nacionales				516.832,37				457.648,69	
Costo de Ventas			516.832,37				457.648,69		
Costo de Ventas Cuenca		516.832,37				-			
Costo de importaciones		-				23.677,27			
Devolucion en importaciones		-				-4.402,59			
Costo de ventas		-				438.374,01			
Gastos					344.681,08				380.282,22
Gastos de administracion				16.877,84				164.694,68	
Diversos en administracion		-					111.433,61		
Sueldos en relacion de Depend		-				109.515,23			
Agasajo Navideño		-				1.918,38			
Beneficios sociales		-					12.495,05		
Fondos de reserva		-				11.530,63			
Desaucio		-				964,42			
Gastos de Representacion		-					5.440,88		
Gastos de representacion		-				5.440,88			
Honorarios profesionales			72,64			-			
Honorarios Profesionales		72,64				-			
Energia Electrica			2.858,41				3.283,94		
Energía Electrica		2.858,41				3.283,94			
Comunicaciones			2.742,86				6.862,93		
Telefono Y Fax		1.133,98				3.634,93			
Celular		469,26				-			
Internet		1.139,62				3.228,00			
Seguros			3.543,69				3.223,84		
Seguro de Vehiculos		3.099,88				3.223,84			
Gastos por Deducible		443,81				-			
Impuestos y permisos Pagados			5.811,93				4.147,81		
Impuestos y permisos pagados		1.903,62				3.761,69			
Gastos de credito Tributario		254,68				386,12			
Mantenimiento de activos fijos		3.653,63				-			
Combustible y Lubricantes			94,68			-	-		
Lubricantes		94,68				-			
Suministros y Materiales			1.753,63				17.806,62		
Utiles de Oficina		259,73				-			
Suministros y Materiales		963,99				-			
Publicaciones y suscripciones		498,65				17.551,07			
Gastos Generales		31,26				-			
Uniformes de Trabajadores		-				255,55			
Gastos de Ventas				321.684,42				209.123,35	
Diversos en ventas		-	109.487,90				12.653,74		
Provisiones Beneficios Sociales		-				12.653,74			
Sueldos en relacion de Depede		108.873,64				-			
Comisiones Pagadas		114,26				-			
Bonificaciones a Empleados		500,00				-			
Beneficios Sociales			32.279,69				27.515,91		
Decimo tercer Sueldo		8.557,38				9.212,35			
Decimo Cuarto Sueldo		3.585,90				4.135,47			
Vacaciones		677,39				812,84			
Aporte Patronal		12.139,46				12.211,29			
Aporte IECE		544,42				549,55			
Aporte SECAP		544,42				545,56			
Fondos de Reserva		5.043,79				-			
Aporte seguro campesino		49,43				48,85			
Indemnizacion por Despido		1.137,50				-			
Honorarios de Profesionales			17.825,68				24.287,55		
Servicios Honorarios de Profec		738,57				24.287,55			
Servicios Prestados		17.087,11				-			
Arriendos Pagados			8.571,48				7.857,19		
Arriendos pagados		8.571,48				7.857,19			
Servicios Basicos			9.655,90				3.971,80		
Agua		794,38				1.169,93			
Energia Electrica		428,45				-			
Telefono Y Fax		4.060,77				-			
Celular		2.228,40				2.801,87			
Internet		2.143,90				-			

ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE DE RESULTADOS 2011				
			VARIACION ABSOLUTA	VARIACION REALATIVA
ACTIVO			79.373,30	6,36
	CORRIENTE		118.510,97	12,15
		DISPONIBLE	16.825,89	3120,41
		BANCOS	16.825,89	3120,41
		Banco del pichincha Cuenta corriente	17.021,79	
		Banco Produbanco Cuenta corriente	-40,56	-19,73
		Banco del pichincha de ahorros	-155,34	-46,55
		EXIGIBLE	-56.351,54	-24,27
		CUENTAS Y DOC POR COBRAR CLIENTES	11.934,48	9,82
		Clientes Cuenca	-27.981,75	-33,36
		Clientes Quito	35.981,93	90,47
		Provisión para cuentas incobrables	-1.347,80	53,91
		Cuentas por Cobrar Cheques Protestados	1.625,95	451,65
		Cuentas por Cobrar Cheques Protestados quito	3.656,15	
		ANTICIPOS A PROVEEDORES	-64.540,02	-70,65
		Cueva M. Vicente	-458,09	-67,56
		Maersk del Ecuador	500,00	
		Tame	139,04	
		Audiadviser Cia. Ltda.	1.000,00	
		Coronel Jorge	-390,00	-100,00
		Marco Zuñiga	-403,20	-100,00
		Cater Tools Supply Inc.	-31.752,03	-75,96
		Zhejiang Sifang Imp. Y Exp	9.900,00	
		Shenya Machine	-18.070,00	-100,00
		Arti Bileme	-28.496,65	-100,00
		Cornejo Raúl	-584,09	-100,00
		Proauto	-150,00	-100,00
		Caza Enrique	-775,00	-100,00
		Reignmac Machinery	5.000,00	
		CUENTAS POR COBRAR FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	-699,55	-21,26
		Cedillo Alexandra	39,00	
		Solano Sandra	-150,00	-100,00
		Escudero Juan Pablo	-1.232,87	-43,98
		Duque Miroslava	-337,22	-100,00
		Lopez Carlos	631,54	
		Mejia Lisseth	350,00	
		IMPUESTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	-3.046,45	-18,94
		Crédito Tributario IVA	-313,41	-7,07
		Retención del Imp. Renta Pagado	-1.517,49	-20,41
		Crédito Tributario por Ret. IVA	-541,93	-45,13
		Anticipo de Impuesto a la Renta	79,52	3,51
		Anticipo de Retenciones Imp. Renta	-753,14	
		Realizable	158.036,62	21,28
		Mercadería	166.616,23	22,74
		Inventario de Mercaderías Cuenca	165.402,27	28,35
		Inventario de Mercaderías Quito	1.213,96	0,81
		Mercaderías En tránsito	-8.579,61	-86,64
		Cater tools 03/2008	-2.547,48	-90,63
		Shenya Machine tools 02/2008	-6.717,95	-100,00
		Frama 01/2009	-165,19	-100,00
		Rojek 01/2009	-208,41	-100,00
		Zhejiang Sifang Imp. Y Exp	82,52	
		Metro Com	926,90	
		Izar	50,00	
	FUJO		-39.137,67	-14,40
		Depreciable	-37.478,76	-14,60
		Edificios	-	0,00
		Edificios Quito	-	0,00
		Depreciación Acumulada de Edificios	-8.250,00	23,96
		Dep. Acumulada Edificios Quito	-8.250,00	23,96
		Muebles y Enceres	-	0,00
		Muebles y enceres Cuenca	-	0,00
		Depreciación Acumulada de Muebles y enceres	-	0,00
		Dep. Acumulada de muebles y enceres cuenca	-950,80	16,96
		Maquinaria y Equipo	-	0,00
		Maquinaria y Equipos Cuenca	4.500,00	3,14
		DEPRECIACION ACUM DE MAQUINARIA Y EQUIPO	-	0,00
		Dep. Acumulada de Maq. Y Equipo Cuenca	-14.782,21	17,14
		Equipos de Computación	-	0,00
		Equipos de Computación Cuenca	-	0,00
		Equipos de Computación Quito	-	0,00

	Depreciación Acum. De Equipos de Computación	-	0,00
	Dep. Acum Equipo Computación Cuenca	-570,00	4,28
	Vehículos	-	0,00
	Vehículos Cuenca	-	0,00
	Depreciación Acum. De Vehículos	-	0,00
	Dep. Acumulado Vehículos Cuenca	-17.413,78	40,84
	Equipo De oficina	-	0,00
	Equipo de oficina Cuenca	-	0,00
	Dep. Acum. De Equipo de Oficina	-11,97	20,00
	Amortizables	-	0,00
	Amortizables	-	0,00
	Adecuación de Local	-	0,00
	Amortización Acumulado	-	0,00
	Amort. Adecuación de Local	-1.658,91	100,00
	PASIVO	-38.639,15	3,55
	Corriente	612.451,23	-56,28
	Cuentas y Dctos por pagar proveedores	41.759,01	-16,54
	Nacionales Cuenca	25.227,55	-27,17
	Nacionales Quito	243,88	-27,87
	Proveedores Internacionales	16.287,58	-10,26
	Cuentas y Documentos por Pagar Varios	3.594,67	-54,10
	Diners Club Sumin	3.594,67	-54,10
	Prestamos de Socios por Pagar	634.760,31	-97,49
	Mejia Cuello Juan Jose	326.231,28	-95,30
	Mejia Cuello Juan Jose (Mercaderias)	74.662,45	-100,00
	Maritinez Chiriboga Susana	142.840,74	-100,00
	Mejia Martinez Susana	41.423,82	-99,59
	Mejia Martinez Juan Francisco	49.674,20	-100,00
	Mejia Martinez Jose Xavier	-72,18	
	Prestamos Bancarios por Pagar	-28.486,73	58,01
	Sobregiros Bancarios Ocasionales	1.578,59	-100,00
	Banco del Pichincha 320784-00	11.401,30	-66,31
	Banco del Pichincha 428708-00	10.331,81	-100,00
	Produbanco 5891000	12.954,71	-64,77
	Banco del Pichincha 556238	-1.753,14	
	Banco del Pichincha 643921	-63.000,00	
	Gastos por pagar	4.860,31	-15,49
	Sueldos por Pagar	4.860,31	-15,49
	Beneficios Sociales por pagar	-12.871,74	
	Decimo Cuarto sueldo por Pagar	-218,00	
	Provis. Benef. Sociales por pagar	-12.653,74	
	Dividendos de socios	-26.975,93	154,57
	Ing. Mejia Cuello Juan Jose	-4.917,33	28,18
	Ing. Mejia Martinez Juan Francisco	-4.170,18	
	Ing. Mejia Martinez Maria Susana	-4.170,18	
	Ing. Mejia Martinez Jose Xavier	-4.170,18	
	Ing. Mejia Marinez Victor Hugo	-4.170,17	
	Sra. Martinez Chiriboga Susana	-5.377,89	
	Anticipo de Clientes	3.428,31	-5,05
	Anticipos Varios Cuenca	8.797,93	-80,56
	Miño Jose Luis	2.539,18	-100,00
	Maza Francisco	-	
	Tongas S.A	15.000,00	-100,00
	Morales Patricio	850,00	-100,00
	Hugo Garcia	1.111,99	-100,00
	Maderas de Guerrero	2.000,00	-100,00
	Construmesa	-	0,00
	Aucapiña Juan Eugenio	6.300,00	-100,00
	Montero Castro John Taller Mainsa	85,00	-100,00
	Mul T. Look	1.000,00	-100,00
	Caucho Industrias Sr. Romero	16,90	-100,00
	Salazar Alfredo	-3.605,27	180,26
	Valdivieso Vilma	81,58	-100,00
	Guerrero Leon Jose	-	0,00
	Muebles Garzon	9.600,00	-100,00
	Buñay Franklin	300,00	-100,00
	Tecnifilo	60,00	-100,00
	Inmaia	300,00	-100,00
	Quispe Patricio	-500,00	19,23
	Fabrica la Macña	49,74	-100,00
	Ecuastreras	13,20	-100,00
	Esparza Wilman	60,00	-100,00
	Vazquez Patricio	-15.000,00	
	Galo Hernandez	-5.000,00	
	Tecnisierra Sur (Patricio Montesdeoca)	-6,00	

		Guervara Patricia	-2,60	
		Caicedo Aranque Luis	-6.600,00	
		Varios Quito	-18,34	
		Ithaca Desing	-8.500,00	
		Pico Sandino	-1.500,00	
		Alvear Marcelo	-4.000,00	
		Ferretools	-5,00	
		Impuestos por Pagar	-7.616,98	62,38
		12% de Iva por Pagar	-5.563,65	119,20
		Retenc. Imp. Renta por pagar	39,34	-4,30
		Iece y Secap por Pagar	9,66	-3,13
		Aporte personal por Pagar	90,41	-3,14
		Aporte Patronal por pagar	107,64	-3,13
		Prestamos del IEES por Pagar	-58,69	
		Fondos de Reserva por Pagar	-2.241,69	
		Pasivo no Corriente	-651.090,38	
		Pasivo a largo Plazo	-651.090,38	
		Prestamo de socios por pagar	-651.090,38	
		Mejia Cuello Juan Jose	-416.982,41	
		Martinez Chiriboga Susana	-142.840,74	
		Mejia Martinez Susana	-41.593,03	
		Mejia Martinez Juan Francisco	-49.674,20	
		PATRIMONIO	-29.637,65	
		Aportes	-28.073,84	
		Capital Social	-	0,00
		Mejia Coello Juan Jose	400,00	-2,22
		Ing. Mejia Martinez Juan Francisco	-100,00	
		Ing. Mejia Martinez Maria Susana	-100,00	
		Ing. Mejia Martinez Jose Xavier	-100,00	
		Ing. Mejia Marinez Victor Hugo	-100,00	
		Aportes para capitalizaciones futuras	-	
		Mejia Coello Juan Jose	-28.073,84	
			-	
			-	
		Reservas	-1.563,81	2,67
		Reserva Legal	-1.563,81	57,04
		Año 2002	-	0,00
		Año 2003	-	0,00
		Año 2004	-	0,00
		Año 2005	-	0,00
		Año 2006	-	0,00
		Año 2007	-	0,00
		Año 2008	-1.563,81	
		Reserva de Capital	-	0,00
		Año 2002	-	0,00
		Reserva Facultativo	-	0,00
		Reserva Facultativa 2005	-	0,00
		Resultados	-	0,00
		Perdidas o Ganancias	-	0,00
		Utilidad del Ejercicio 2006	-	0,00
		Utilidad de Ejercicios años Anteriores	-	0,00
		Utilidad del Ejercicios 2004	-	0,00
		Utilidad del Ejercicios 2007	-	0,00
		UTILIDAD	-11.096,50	23,17
		PASIVO + PATRIMONIO	-79.373,30	6,36

ANALISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE RESULTADO 2011			VARIACION ABSOLUTA	VARIACION REALATIVA
Ingresos			7.884,24	-0,86
	Operacionales		7.649,46	-0,84
	Operacionales		7.649,46	-0,84
	Ventas		7.649,46	-0,84
	Mercaderias Tarifa 12%		-79.777,71	10,41
	Servicios tarifa 12%		69.100,47	-46,42
	Ingresos tarifa 0%		1.037,85	-21,72
	Devoluciones y Descuentos en Ventas		17.288,85	161,36
	No Operacioneales		234,78	-4,54
	No Operacioneales		234,78	-4,54
	No Operacionales		234,78	-4,54
	Multas		124,00	-75,61
	Diferencial Cambiario		736,56	-100,00
	Intereses Ganados		-1.559,90	1800,44
	Otros Ingresos		1.191,87	-36,01
	Transporte Ventas		95,00	-100,00
	Otros Ingresos		-352,75	45,05
	Costo de ventas		-24.234,85	-2,81
	Costo de Ventas Nacionales		-59.183,68	-11,45
	Costo de Ventas Nacionales		-59.183,68	-11,45
	Costo de Ventas		-59.183,68	-11,45
	Costo de Ventas Cuenca		-516.832,37	-100,00
	Costo de importaciones		23.677,27	
	Devolucion en importaciones		-4.402,59	
	Costo de ventas		438.374,01	
	Gastos		35.601,14	10,33
	Gastos de administracion		147.816,84	875,80
	Diversos en administracion		111.433,61	
	Sueldos en relacion de Dependecia		109.515,23	
	Agasajo Navideño		1.918,38	
	Beneficios sociales		12.495,05	
	Fondos de reserva		11.530,63	
	Desaucio		964,42	
	Gastos de Representacion		-	
	Gastos de representacion		5.440,88	
	Honorarios profesionales		-72,64	-100,00
	Honorarios Profesionales		-72,64	-100,00
	Energia Electrica		425,53	14,89
	Energia Electrica		425,53	14,89
	Comunicaciones		4.120,07	150,21
	Telefono Y Fax		2.500,95	220,55
	Celular		-469,26	-100,00
	Internet		2.088,38	183,25
	Seguros		-319,85	-9,03
	Seguro de Vehiculos		123,96	4,00
	Gastos por Deducible		-443,81	-100,00
	Impuestos y permisos Pagados		-1.664,12	-28,63
	Impuestos y permisos pagados		1.858,07	97,61
	Gastos de credito Tributario		131,44	51,61
	Mantenimiento de activos fijos		-3.653,63	-100,00
	Combustible y Lubricantes		-94,68	-100,00
	Lubricantes		-94,68	-100,00
	Suministros y Materiales		-	
	Utiles de Oficina		-259,73	
	Suministros y Materiales		-963,99	
	Publicaciones y suscripciones		17.052,42	3419,72
	Gastos Generales		-31,26	-100,00
	Uniformes de Trabajadores		-	
	Gastos de Ventas		-112.561,07	-34,99
	Diversos en ventas		-96.834,16	-88,44
	Provisiones Beneficios Sociales		12.653,74	
	Sueldos en relacion de Dependencia		-108.873,64	
	Comisiones Pagadas		-114,26	-100,00

	Bonificaciones a Empleados	-500,00	
	Beneficios Sociales	-4.763,78	-14,76
	Decimo tercer Sueldo	654,97	7,65
	Decimo Cuarto Sueldo	549,57	15,33
	Vacaciones	135,45	20,00
	Aporte Patronal	71,83	0,59
	Aporte IECE	5,13	0,94
	Aporte SECAP	1,14	0,21
	Fondos de Reserva	-5.043,79	-100,00
	Aporte seguro campesino	-0,58	-1,17
	Indemnizacion por Despido	-1.137,50	-100,00
	Honorarios de Profesionales	6.461,87	36,25
	Servicios Honorarios de Profecion	23.548,98	3188,46
	Servicios Prestados	-17.087,11	-100,00
	Arriendos Pagados	-714,29	-8,33
	Arriendos pagados	-714,29	-8,33
	Servicios Basicos	-5.684,10	-58,87
	Agua	375,55	47,28
	Energia Electrica	-428,45	-100,00
	Telefono Y Fax	-4.060,77	-100,00
	Celular	573,47	25,73
	Internet	-2.143,90	-100,00
	Seguros de salud y Seguridad	106,51	2,34
	Seguridad	-341,55	-100,00
	Seguros de Salud empleados	448,06	10,64
	Gastos de Viaje	-1.062,15	-5,22
	Viaticos	1.698,05	24,52
	Hospedaje	-1.264,76	-100,00
	Pasajes y Movilizacion	-11.792,66	-100,00
	Alimentacion	-122,65	-100,00
	Servicios de Hotel	-227,20	-100,00
	Gastos de mantenimiento	10.647,07	
	Mantenimiento de Activos Fijos	3.331,56	8,00
	Mantenimiento de Vehiculos	-775,05	-100,00
	Mantenimiento de activos fijos	-3.247,89	-100,00
	Repuesto y Accesorios de Vehiculos	-469,69	-100,00
	Alarma y Monitoreo	-348,00	-100,00
	Depreciacion de Activos Fijos	6.824,39	19,41
	Amortizacion Gastos de Adecuacion	-	0,00
	Cuentas Incobrables	1.347,80	
	Combustible y Lubricantes	735,81	13,49
	Combustibles	690,83	14,55
	Lubricantes	44,98	6,35
	Materiales y Suministros	-14.445,47	-41,91
	Utiles de Oficina	3.177,65	354,04
	Materiales y Suministros	-17.610,23	-52,70
	Materiales y Suministros de Limpieza	-12,89	-8,43
	Fletes y Embalajes en Ventas	14.855,14	65,67
	Fletes y embalajes en Ventas	19.192,09	427,09
	Otros Gastos en Ventas	4.045,45	56,59
	Gastos de importaciones	-1.590,55	-37,98
	Gastos de Manejo de Carga	-6.101,85	-100,00
	Gastos Transporte Maquinaria	-690,00	-100,00
	Publicidad	-2.539,11	-91,72
	Publicidad y Suscripciones	-1.804,81	-100,00
	Contribuciones y derechos de e	-734,30	-76,21
	Gastos de Gestion	-6.800,49	-100,00
	Atencion personal	-6.700,49	-100,00
	Capacitacion personal	-100,00	-100,00
	Mantenimiento de Maquinaria	-5.208,41	-100,00
	Mantenimiento de Maquinaria	-5.208,41	-100,00
	Gastos Financieros	345,37	5,64
	Gastos Financieros	345,37	5,64
	Intereses pagados a Bancos	-2.339,68	-41,73
	Intereses por Financiamiento	-511,69	-100,00
	Impuesto a la salida de Divisas	3.196,74	
	Otros Egresos de ventas	-652,31	-100,00
	Otros egresos	-652,31	-100,00
	Otros Gastos	-652,31	-100,00
	Provisiones / Cuentas Incobrables	-652,31	-100,00
	Egresos no operacionales	-4.347,06	-100,00

		Otros Egresos	5.254,11	120,87
		Otros Gastos	-4.347,06	-100,00
		Gastos y Comisiones Bancarias	2.882,56	88,06
		Comisiones Tarjeta de Credito	1.068,77	1477,02
		Gastos no Deducibles para IR	979,87	97,87
		Otros		
		Diferencias en declaraciones		
		UTILIDAD	-11.096,50	23,17

CUADRO DE RESUMEN SOBRE LA SITUACION FINANCIERA DE SUMIN Cia Ltda. Años 2010 - 2011

Resumen del Analisis Horizontal				
AÑOS	2008	2009	VARIACION	RAZONES
Activo	1247205,09	1326578,39	6,36%	
Pasivo	1088302,28	1126941,43	3,55%	
Inventarios	732834,15	899450,38	22,73%	existe un aumento en el inventario equivalente al 22.73%
Ventas	914.395,73	906.511,49	-0,86%	Existe una disminucion en ventas
Mercaderia tarifa 12%	766.310,17	846.088,42	10,41	Existe un aumento en ventas
Servicios tarifa 12%	148.845,91	79.745,44	-46,00%	Se acabo de contruir la represa Mazar
Devoluciones y Descuentos en Ventas	10.714,54	28.003,39	161,35%	Exiten un aumento de devoluciones y descuento
Costo de Ventas Nacionales	516832,37	457648,69	-11,45%	Se a optimizado los recursos, a demas que hubo una baja en los aranceles
Gastos	344681,08	380282,22	10,32%	Existe un aumento en gastos
Gastos de Administracion	16.877,84	164.694,68	875,80%	Se cambiaron cuentas que no existia y se hizo una redistribucion de gastos
Gastos de Ventas	321.684,42	209.123,35	-34,99%	Se cambiaron cuentas que no existia y se hizo una redistribucion de gastos
Utilidad	47.882,91	58.079,41	23,17%	Existe un aumento en las utilidades de un año a otro
Resumen del Analisis Vertical				
Del activo total de la empresa el 67.80% esta invertido en los inventarios y apenas el 17.53% esta en activos				
El pasivo corriente equivale al 42.23% es decir que hay que pagar las deudas a corto plazo				
El pasivo a largo plazo es equivalente al 57.77%				
El capital social apenas alcanza al 9.02% del patrimonio y las reservas equivalen al 30.09% de este				

Datos Adicionales para el Analisis Financieros					
Nº de trabajadores de la empresa		21			
	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	COSTO DE VENTAS	COMPRAS NETAS	
AÑO 2010	732834,15	624017,41	516.832,37	625.649,11	
AÑO 2011	899450,38	732834,15	438.374,01	604.990,24	
	AÑO 2010	AÑO 2011			
DIAS DE INVENTARIOS	290	299			
DIAS DE CUENTAS POR COBRAR	48	53			
DIAS DE CUENTAS POR PAGAR	93	90			
	AÑO 2010	AÑO 2011			
ACTIVO	1.247.205,09	1.326.578,39			
PASIVO	-1.088.302,28	-1.126.941,43			
PATRIMONIO	-111.019,90	-140.657,55			
UTILIDAD	-47882,91	-58.979,41			
	-1.247.205,09	-1.326.578,39			
	AÑO 2010	AÑO 2011			
VENTAS	914.395,73	906.511,49			
COSTO DE VENTAS	516.832,37	457.648,69			
UTILIDAD BRUTA	397.563,36	448.862,80			
GASTOS OPERACIONALES	338.562,26	373.818,03			
UTILIDAD OPERACIONAL	59.001,10	75.044,77			
GASTOS FINANCIEROS	11.118,19	16.065,36			
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	47.882,91	58.979,41			
15% DE TRABAJADORES	7.182,44	8.846,91			
GASTOS NO DEDUCIBLES	1.001,24	1.981,11			
BASE IMPONIBLE	41.701,71	52.113,61			
25% IMPUESTO A LA RETA	10.425,43	13.028,40			
GASTOS NO DEDUCIBLES	1.001,24	1.981,11			
UTILIDAD NETA	30.275,05	37.104,10			
Utilidad neta por Producto	Maquinas	15%			
	Herramientas	30%			
	Servicios	No existe dato			
Depreciacion acumulada	183897,59	227523,29			
Depreciacion del Ejercicio	43625,70	43625,70			
Gastos Administrativos Variables	13261,51	39460,56			
Gastos de ventas variables	148966,47	132149,25			

INDICADORES ESTRATEGICOS									
VENTAS PERCAPITA =	2010		2011		43.542,65				43.167,21
	VENTAS TOTALES	914.395,73	906.411,49	906.511,49					
	NUMERO DE TRABAJADORES	21,00		21,00					
VARIACIONES VENTAS TOTALES=	VENTAS TOTALES n - VENTAS TOTALES n-1	914.395,73	906.411,49		2,0088				
	VENTAS TOTALES n-1		906.411,49						
ROTACION DEL ACTIVO FIJO=	INGRESOS POR VENTAS		914.395,73		3,37			906.511,49	3,90
	ACTIVO FIJO		271.704,08					232.567,21	
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO CIRCULANTE	975.500,21	-1.088.302,28	-112.802,07			1.094.011,18	-475.851,05	618.160,13
RAZON CIRCULANTE	ACTIVO CORRIENTE		975.500,21		0,90		1.094.011,18		2,30
	PASIVO CORRIENTE		1.088.302,28				475.851,05		
TEST ACIDO	ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS	975.500,21	-732.834,15		0,22		1.094.011,18	-899.450,38	0,41
	PASIVO CORRIENTE		1.088.302,28					475.851,05	
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	TOTAL PASIVO		1.088.302,28		0,873			1.126.941,43	0,850
	TOTAL ACTIVO		1.247.205,09					1.326.578,39	
AUTONOMIA	TOTAL PATRIMONIO		111.019,90		0,089			140.657,55	0,106
	TOTAL DE ACTIVO		1.247.205,09					1.326.578,39	
CAPITALIZACION EXTERNA	DEUDA A LARGO PLAZO			No es posible calcular no existe				651.090,38	0,82
	PATRIMONIO + DEUDA A LARGO PLAZO						140.657,55	651.090,38	
CAPITALIZACION INTERNA	PATRIMONIO			No es posible calcular no existe				140.657,55	0,18
	PATRIMONIO + DEUDA A LARGO PLAZO						140.657,55	651.090,38	
DIAS DE INVENTARIO	INVENTARIOS X 360	732.834,15	360,00		290,16		899.450,38	360,00	359,15
	VENTAS		909.220,57					901.571,11	
ROTACION DE INVENTARIOS	VENTAS		909.220,57		1,24			901.571,11	1,002
	INVENTARIOS		732.834,15					899.450,38	
DIAS DE CUENTAS POR COBRAR	CUENTAS POR COBRAR X 360	121.497,27	360		48,11		133.431,75	360	53,28
	VENTAS		909.220,57					901.571,11	
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	VENTAS		909.220,57		7,48			901.571,11	6,76
	CUENTAS POR COBRAR		121.497,27					133.431,75	
DIAS DE CUENTAS POR PAGAR	CUENTAS POR PAGAR X 360	250.164,98	360		92,75		213.811,30	360	90,22
	COMPRAS		970.982,5					853.113,63	
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	COMPRAS		970.982,50		3,88			853.113,63	3,99
	CUENTAS POR PAGAR		250.164,98					213.811,30	
ROTACION DEL ACTIVO FIJO	VENTAS		909.220,57		3,35			901.571,11	3,88
	ACTIVO FIJO		271.704,08					232.567,21	
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	VENTAS		909.220,57		0,73			901.571,11	0,68
	ACTIVO TOTAL		1.247.205,09					1.326.578,39	
CICLO DE EFECTIVO	DIAS DE INVENTARIOS + DIAS DE CUENTAS POR COBRAR - DIAS DE CUENTAS POR PAGAR	290	48	93	245,52	359,15	53	90	322,21
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	VENTAS - COSTO DE VENTAS	914.395,73	516.832,37		0,43		906.511,49	457.648,69	0,50
	VENTAS		914.395,73					906.511,49	
MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIONES	UTILIDAD OPERATIVA		59.001,10		0,06			75.044,77	0,08
	VENTAS		914.395,73					906.511,49	
MARGEN DE UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		47882,91		0,0524			58.979,41	0,07
	VENTAS TOTALES		914.395,73					906.511,49	
MARGEN DE UTILIDAD NETA=	UTILIDAD NETA		30275,05		0,0331			37.104,10	0,04
	VENTAS TOTALES		914.395,73					906.511,49	
% Ventas de Equilibrio	Utilidad bruta		397563,36		4,85			448.862,80	3,53
	Depreciacion + Gastos de Adm Variables + Gastos Financieros	43.625,70	13261,51	11.118,19		43.625,70	39460,56	16.065,36	
COBERTURA OPERACIONALES DE GASTOS FINANCIERO	RESULTADO OPERACIONAL - DEPRECIACION DEL EJERCICIO		59.001,10	43.625,70	1,38		75.044,77	43.625,70	1,96
	GASTOS FINANCIERO			11.118,19				16.065,36	

INDICADORES FINANCIEROS			
	2010	2011	
VENTAS PERCAPITA =	43542,65	43167,21	Las ventas percapita bajan de un año a otro
VARIACIONES VENTAS TOTALES=	-2,01		LA VARIACION TOTAL EN LAS VENTAS DEL 2008 AL 2009 ES DEL -2.01%
ROTACION DEL ACTIVO FIJO=	3,37	3,90	LA VARIACION TOTAL EN LAS VENTAS DEL 2008 AL 2009 ES DEL 2.01%
RAZON CIRCULANTE	0,90	2,30	Existe una variación de 1.4 que podemos pagar de deuda a corto plazo
TEST ACIDO	0,22	0,41	
APALACAMIENTO			
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	0,87	0,85	Aquí podemos ver que el 87 y el 85% de la inversión es realizada por terceros
AUTONOMIA	0,09	0,11	
CAPITALIZACION EXTERNA		0,82	Podemos observar que el 87% de la financiación se hacer por terceros
CAPITALIZACION INTERNA		0,18	Podemos observar que el 18% de la financiación se hacer por los accionistas de la empresa
DIAS DE INVENTARIO	290	359	veamos que el inventario ha subido en 69 y que apenas se mueve una vez al año
ROTACION DE INVENTARIOS	1,24	1,00	
DIAS DE CUENTAS POR COBRAR	48	53	Que nuestros clientes tienen 5 días mas para cubrir sus deudas
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	7,48	6,76	
DIAS DE CUENTAS POR PAGAR	92,75	90,22	nosotros pagamos a los 92 días nuestras cuentas
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	3,88	3,99	
ROTACION DEL ACTIVO FIJO	3,35	3,88	La empresa genera ingresos 3 veces mayores a la inversión en activos fijos
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	0,73	0,68	La empresa genera ingresos 0.78 y 0.68 veces mayores a la inversión en activos Total
CICLO DE EFECTIVO	246	322	Nosotros vemos que nuestro ciclo de efectivo de un año a otro sube en 76 días
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	0,43	0,50	Nuestra utilidad bruta sube del año 2008 al 2009 en un 7%
MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIONES	0,06	0,08	Nuestra utilidad operacional sube del año 2008 al 2009 en un 2%
MARGEN DE UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	0,05	0,07	Nuestra utilidad antes de impuestos sube del año 2008 al 2009 en un 2%
MARGEN NETO	0,03	0,04	Nuestra utilidad neta sube del año 2008 al 2009 en un 2%
% Ventas de Equilibrio	4,85	3,61	Vemos que nuestro resultados ha bajado acercándose al punto de equilibrio al 3.62%
COBERTURA OPERACIONALES DE GASTOS FINANCIERO	1,38	1,96	Nos da la holgadura que tenemos para pagar nuestros gastos financieros

1.5.2 Análisis Financiero

Determinar las fortalezas y debilidades financieras de la empresa resulta esencial para formular debidamente las estrategias. La liquidez de la empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de los activos, su flujo de efectivo y el de capital contable.

Las razones financieras se calculan con base en los Estados de pérdidas y ganancias y en el balance general de la empresa.

1.5.3 Análisis de Ventas

Las políticas de ventas son variables, aún cuando existe un rango de descuentos y plazos de crédito, provocando así confusión en las negociaciones y descontento en los clientes, especialmente a los denominados distribuidores ya que ellos son quienes compran por mayor.

La gerencia de la empresa no tiene seguridad que porcentaje de utilidad aportan los distribuidores a la empresa por lo que esto se analizara posteriormente en la política de precios.

A continuación se presenta el esquema de descuentos y créditos que se conceden a los clientes al detalle y mayoritarios

DESCUENTOS A DISTRIBUIDORES

DESCUENTO	FORMA DE PAGO
20%	CONTADO
16%	30 DIAS
12%	60 DIAS

Todos estos créditos están respaldados con documentos.

DESCUENTOS A CONSUMIDOR FINAL

3 AL 5%	CONTADO
---------	---------

DESCUENTOS A FÁBRICAS

5%	30 DIAS
----	---------

CAPITULO II

HERRAMIENTAS DE LA GESTION DE RIESGOS

Introducción

En el presente capítulo realizamos un análisis teórico de lo que conforma la gestión de riesgos, su importancia dentro de una organización, los distintos tipos de riesgos a los que pueden estar sujetas las empresas, la manera más adecuada para controlarlos y detectarlos y así poder cumplir con los objetivos propuestos en la institución.

2. Antecedentes

Gestionar los riesgos eficientemente constituye hoy en día una preocupación de la alta gerencia, según afirma Bernens (1997): "*la grieta pequeña más grande en la armadura corporativa es la dirección de riesgos*". La gestión de riesgos se facilita cuando las entidades desarrollan sus actividades sobre la base de sistemas de control interno acorde con las exigencias actuales. Los sistemas de control interno son una premisa fundamental para que las organizaciones funcionen de tal manera que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Hoy en día la gestión de riesgos, en el ámbito económico financiero, se inserta dentro de un proceso conocido como Control Interno. El control interno es un concepto universalmente conocido que ha carecido por mucho tiempo de un marco referencial común. Antiguamente los sistemas de control interno se limitaban a las actividades de las áreas de contabilidad y finanzas sin vinculo ni relaciones establecidas, no se consideraba el control interno como un instrumento de gestión capaz de lograr la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

A finales de la década de los noventa en varios países del mundo se crearon diferentes comisiones o grupos de trabajo para laborar sobre esta temática, proponiendo modelos de control interno que defendían una nueva corriente de pensamiento, con una amplia concepción sobre la organización y una mayor participación de la dirección y del personal en general.(Coopers y Librand, 1997).

Al mismo ritmo que evolucionó el control interno ha evolucionado el tratamiento de los riesgos; mundialmente, la tendencia de los años 90 con respecto a este fenómeno es la administración o gestión de los mismos dirigida fundamentalmente por la gerencia de las empresas. Actualmente se reconoce la adopción de una visión más ampliada del riesgo, propagándose la elaboración de estándares nacionales para su administración y el desarrollo de múltiples sistemas y programas de asesoría para su manejo en los diferentes ámbitos de la actividad económica (Koprinarov, 2005).

En Cuba la resolución que rige la gestión de riesgos es la 297/03. Dicha resolución abarca cinco componentes fundamentales interrelacionados entre sí. Uno de ellos es la evaluación de riesgos, definida por López (2002) como: *"la identificación y análisis de los factores tanto de origen interno como externo que pueden ser relevantes para la consecución de los objetivos previstos"*.

En la resolución 297/03 a pesar de ser considerados los riesgos un componente esencial del control interno, la manera tan ambigua que este tema es desarrollado imposibilita una gestión eficaz de los mismos. Las definiciones y la variedad de términos no están expuestas con la suficiente claridad y definición común que permita a las entidades aplicar correctamente las normas comprendidas para esta actividad. En el componente evaluación de riesgos se enfatiza fundamentalmente en la identificación y evaluación de los riesgos, sin profundizar o facilitar su gestión que es la función más importante a desarrollar.

Esta resolución no ofrece metodología o procedimientos que permitan engranar todas las normas comprendidas que puedan constituir un marco referencial común para que todas las entidades puedan gestionar efectivamente los riesgos a que están expuestas.

Este trabajo tiene como objetivo general diseñar y aplicar una metodología para la gestión de los riesgos sobre la base de la resolución 297/03 y de los requisitos de las normas ISO 9000 para garantizar la fiabilidad de la información económica-financiera del CENSA.

El aporte teórico de este trabajo consiste en una metodología para la gestión de los riesgos empresariales que resumen las resoluciones y directrices relacionadas con el control interno, los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y la

secuencia lógica para la aplicación de los sistemas de análisis de peligros y puntos críticos de control.

2.1 Concepto de Riesgo

Riesgo significa un elemento de inestabilidad en las inversiones que no son más que apuestas de futuro en entornos con mayor o menor incertidumbre.

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

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

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

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

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

La incertidumbre se relaciona con la duda ante la posible ocurrencia de algo que puede ocasionar pérdida, por lo cual algunos la consideran como una ilusión basada en el desconocimiento de los hechos o las condiciones que puedan generar

perdida, por lo cual algunos la consideran como una ilusión basada en el desconocimiento de los hechos o las condiciones que pueden generar pérdidas; de ahí que Irvin Pteffer, al hablar del tema, diga que el riesgo es un estado del mundo real y que la incertidumbre sobre su ocurrencia, o por el contrario tengamos incertidumbre, pero el riesgo puede no existir.

En el glosario del Enterprise Risk Management (COSO,2003,p,4), se asocia la incertidumbre con la inhabilidad para determinar en forma precisa la probabilidad de que un evento potencial pueda ocurrir y sus resultados asociados.

Riesgo es la probabilidad de que el resultado sea diferente a lo esperado: También se toma el riesgo como la probabilidad de que el resultado obtenido sea sustancialmente diferente a lo esperado, a si no haya necesariamente una pérdida.

En ocasiones se espera ganar una cantidad determinada y el resultado no se logra en las proporciones previstas; esto no implica que haya una pérdida si no que la utilidad fue menor.

Riesgo es una Amenaza Evaluada en Cuanto a su Probabilidad de Ocurrencia y a la Gravedad de sus Consecuencias Posibles: Cuando se define el riesgo como una amenaza evaluada, se parte de la definición de amenaza como la posibilidad de que se presente un evento no planeado que puede tener consecuencias negativas.

Al evaluar las amenazas de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia, y el impacto o gravedad de los efectos que puedan ocasionar, se dice que se está hablando de riesgo.

Riesgo es la Posibilidad de Ocurrencia de un Evento que Puede Afectar el Cumplimiento de los Objetivos: En esta definición del riesgo se parte del establecimiento de unos objetivos específicos, tanto de una organización como de un proceso, un proyecto, etc. En este contexto el riesgo puede ser cualquier evento que afecte en algún grado el logro de los objetivos establecidos.

Todas las definiciones de riesgo descritas con anterioridad, llevan a pensar que en una situación riesgosa existen muchos elementos que es necesario analizar para poder llegar a controlarlo (objetivos, probabilidad, incertidumbre, efectos) y que si bien los riesgos pueden traer consecuencias negativas, no tomarlos en algunas

ocasiones puede ser un riesgo en sí mismo, pues se pueden perder oportunidades que podrían traer mayores beneficios.

2.2 Tipos de Riesgo

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

2.2.2 Riesgos Generados en la Empresa: Las organizaciones, al ejecutar sus procesos en busca del cumplimiento de sus objetivos, pueden verse abocadas a un sinnúmero de riesgos propios, específicos e individuales: estos riesgos son llamados sistemáticos y pueden afectar sus procesos, sus recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y organizacionales, a los clientes y hasta su imagen.

Desde el punto de vista corporativo se puede presentar el riesgo de reputación que se refiere al desprestigio de la institución que acarrea pérdida de credibilidad y confianza del público por fraude, insolvencia, rumores lo cual puede ocasionar disminución de la demanda o pérdida de negocios.

El riesgo puro y el especulativo el primero origina pérdida como un incendio, un accidente, una inundación y el segundo presenta la posibilidad de generar beneficio o pérdida, como una aventura comercial, la inversión en divisas ante expectativas de devaluación o revaluación, la compra de acciones; Riesgo estratégico y el operativo; Riesgos financieros, Riesgo de mercado, entre otros.

2.2.3 Riesgo Empresarial: Implica un análisis integral del manejo del riesgo dentro de las compañías. Es 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. La integralidad en el manejo del riesgo en la empresa, la protege en todos los campos de su actuar, permite un mejor uso de los recursos invertidos en control, propicia la unificación de criterios en su manejo y en la utilización de metodologías para su identificación,

evaluación y tratamiento, también crea las bases de una cultura organizacional que responsabilizan a los empleados de los riesgos que administran.

2.2.4 Riesgos de Fraude

Definición.- Podemos afirmar que es un engaño hacia un tercero, abuso de confianza, dolo, simulación, etc. El término "fraude" se refiere al acto intencional de la Administración, personal o terceros, que da como resultado una representación equivocada de los estados financieros, pudiendo implicar:

- Manipulación, falsificación o alteración de registros o documentos.
- Malversación de activos.
- Supresión u omisión de los efectos de ciertas transacciones en los registros o documentos.
- Registro de transacciones sin sustancia o respaldo
- Mala aplicación de políticas contables.

2.2.4.1 Tipos de fraude:

Se considera que hay dos tipos de fraudes: el primero de ellos se realiza con la intención financiera clara de malversación de activos de la empresa. El segundo tipo de fraude, es la presentación de información financiera fraudulenta como acto intencionado encaminado a alterar las cuentas anuales.

- Los fraudes denominados internos son aquellos organizados por una o varias personas dentro de una institución, con el fin de obtener un beneficio propio.
- Los fraudes conocidos como externos son aquellos que se efectúan por una o varias personas para obtener un beneficio, utilizando fuentes externas como son: bancos, clientes, proveedores, etc.

¿Por qué hay fraudes?

Se considera que hay fraudes por:

- Falta de controles adecuados.
- Poco y mal capacitado personal.
- Baja / alta rotación de puestos.
- Documentación confusa.
- Salarios bajos.
- Existencia de activos de fácil conversión: bonos, pagares, etc.

- Legislación deficiente.
- Actividades incompatibles entre sí.

Es un hecho demostrado que para evitar fraudes es responsabilidad de todos los empleados. Por ello, es importante crear una cultura empresarial encaminada a minimizar el riesgo de fraude.

Oportunidad.- Para que exista un fraude debe existir una oportunidad. Esta puede ser provocada por la falta de controles.

¿Cómo se evita un fraude?

La respuesta más sencilla es la de mejorar el control administrativo, implementar practicas y políticas de control, analizar los riesgos que motiven a un fraude, tener la mejor gente posible, bien remunerada y motivada.

¿Cómo se detecta un fraude?

Existe una infinidad de respuestas a esta pregunta las más comunes son:

- Observar, probar o revisar los riesgos específicos de control, identificar los más importantes y vigilar constantemente su adecuada administración.
- Simular operaciones
- Revisar constantemente las conciliaciones de saldos con bancos, clientes, etc.
- Llevar a cabo pruebas de cumplimiento de la eficacia de los controles.

Eficiencia: "Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles". Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.

Eficacia: "Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados". Esta es una acepción que obedece a la usanza y debe ser reevaluada por la real academia; por otra parte, debe referirse más bien a equipos.

Efectividad: "Cuantificación del logro de la meta". Compatible el uso con la norma; sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea".

Análisis de los conceptos

La eficiencia y la efectividad son dos adjetivos de naturaleza cualitativa, ambos aplicables a los procesos logísticos o cualquier área en general, pues en condiciones ordinarias se propende a la optimización; lo que implica eficiencia y en condiciones extraordinarias se debe cumplir la misión aún a costa de los medios, sin llegar a convertirse en victorias pírricas; es importante entender, que la eficacia no es un defecto, pues una alta eficiencia depende de seguir estrictamente los lineamientos de la planificación pero es conocido que la planificación debe ser flexible, pues existen variables influyentes, especialmente las del entorno que producen cambios que de no poderse actuar en ellos podrían producir el fracaso, es en estas contingencias donde la eficacia se impone. Por otra parte, la efectividad es la cuantificación del cumplimiento de la meta, no importa si ésta se logra en forma eficiente o en forma efectiva. En algunos casos, se acepta la efectividad como el logro de una meta acertadamente seleccionada en el proceso de planificación, es decir, la hipótesis que producía la solución idónea al problema o necesidad existente. Sin embargo, esto corresponde a la asertividad, palabra ésta, que no se encuentra en el diccionario.

2.3 La Administración de Riesgos

2.3.1 Definición

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.

Esta definición contempla varios aspectos:

- 1) La administración de riesgos no se limita a un evento sino que corresponde a un proceso dinámico que se desenvuelve a través del tiempo y consta de una secuencia de pasos definidos en forma precisa que se aplican en toda la organización e involucra al personal de todos los niveles.
- 2) La administración de riesgos es necesaria debido a la incertidumbre y a la posibilidad que tienen las empresas de verse enfrentadas a circunstancias tanto internas como externas que puedan afectar el logro de sus objetivos organizacionales. Establecer los objetivos como punto de partida para identificar y evaluar los riesgos, permite a las empresas mantener enfocadas sus acciones hacia sus definiciones estratégicas y trabajar lo verdaderamente importante, sin desviar los esfuerzos en el manejo de los riesgos o circunstancias de poca importancia.
- 3) La administración de riesgos permite responder en forma efectiva ante los riesgos identificados, es decir, definir las medidas de tratamiento más apropiadas de acuerdo con la evaluación del riesgo. Se refiere a determinar la forma más adecuada para controlarlo de tal manera que se logre disminuir su impacto o probabilidad de ocurrencia a un costo razonable. Se debe buscar la mejor respuesta al mejor precio.

Para administrar los riesgos en forma exitosa se debe desarrollar un lenguaje común que facilite la comunicación interna y externa, prevenir los riesgos y disminuir la probabilidad de su ocurrencia, detectarlos en caso de que se materialicen, contar con sistemas ágiles y flexibles para responder ante ellos, y con

el personal y los recursos de la organización apropiados, generar informes y medir su ocurrencia.

2.3.2 Beneficios

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

Amplía y mejora las decisiones al proporcionar respuestas integradas a los múltiples riesgos a los cuales está expuesta la organización.

Permite ejercer mayor control sobre los costos de una organización, minimizando sorpresas por pérdidas operacionales inesperadas, al establecer las medidas de seguridad adecuadas que controlen los riesgos que afectan la supervivencia de la empresa o el resultado de sus operaciones.

2.3.3 Objetivos

El objetivo primordial de la administración de riesgos es maximizar las oportunidades y minimizar las pérdidas asociadas a los riesgos, es decir, buscar un equilibrio entre riesgo y oportunidad, de acuerdo con la tolerancia al riesgo de la organización.

También se pueden lograr objetivos como:

- Asegurar la supervivencia de la empresa perseverando la continuidad de su operación.
- Proteger a los empleados y a quienes estén relacionados con las operaciones de la empresa.

- Utilizar los recursos humanos, físicos y financieros en forma eficaz para que contribuyan al logro de los objetivos propuestos por la organización y en forma eficiente.
- Prevenir o mitigar cualquier pérdida económica que pueda ocasionar la ocurrencia de los riesgos, al disminuir el grado de inseguridad de las operaciones de la empresa hasta límites considerados tolerables y al implementar los controles necesarios para prevenir las desviaciones en los objetivos previstos.

2.3.4 Responsables

Se requiere un esfuerzo conjunto y coordinado entre todos los departamentos y unidades de negocios. Todos los niveles de la empresa tienen definidas responsabilidades específicas en la implementación y desarrollo de la administración de riesgos; el propósito es buscar que cada empleado se comprometa de tal manera que pueda garantizarse el manejo integral de los riesgos a través de los procesos que hacen parte de la cadena de valor de la organización.

El nivel directivo, comenzando por la gerencia y su equipo de trabajo, a través de la conformación de un Comité de riesgos, es el responsable de liderar el proceso en la empresa y de efectuar el análisis estratégico de los riesgos, además de la definición de las políticas de administración de riesgos. También debe generar compromiso con su implementación, monitorear y mantener las políticas establecidas y asignar los recursos requeridos para la correcta administración de los riesgos.

También se puede crear una estructura de soporte de la administración de riesgos que defina los planes, asigne recursos, con personal suficiente y especializado.

2.3.5 Etapas

Las etapas propuestas para la administración de riesgos empresariales son las siguientes:

1. Identificación de los riesgos
2. Calificación de los riesgos
3. Evaluación de los riesgos
4. Diseño de medidas de tratamiento

5. Implementación de las medidas
6. Monitoreo y evaluación

Estas etapas son cíclicas y deben aplicarse periódicamente debido a los cambios que se generan, tanto los originados por el entorno como los internos de la organización que pueden propiciar la evolución de riesgos diferentes a los identificados y controlados en las etapas iniciales de administración de riesgos.

2.3.5.1 Identificación de Riesgos.- Es una de las etapas más importantes en el proceso de administrar los riesgos. 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 garantiza que no tomen riesgos sólo por desconocimiento de la posibilidad de su ocurrencia.

RIESGOS
¿Qué puede ocurrir?
¿Cómo puede suceder?
¿Quién puede generarlo?
¿Por qué se puede presentar?
¿Cuándo puede ocurrir?

Algunos riesgos son de fácil identificación por ser relativamente visibles, mientras que otros pueden no percibirse, olvidarse o no tenerse en cuenta por el hecho de considerarlos sin importancia. Es importante tener presente que si un riesgo no se identifica posteriormente no se podrá administrar.

Para disminuir la posibilidad de excluir en el análisis riesgos importantes a los cuales puede verse expuesta la entidad, existen diferentes herramientas y métodos que permiten su identificación de forma más estructurada y confiable. Algunas de las herramientas más comunes son: cuestionarios de análisis de riesgos, los diagramas de flujo de procesos, el análisis de los estados financieros, etc.

Entre los métodos de identificación de riesgos se puede encontrar el método Hazop, el árbol de fallas, el árbol de eventos y otros. Cualquiera de las herramientas o métodos utilizados tiene como propósito establecer los posibles eventos que puedan presentarse y afectar de algún modo el cumplimiento de los objetivos, bien sea del proceso, del proyecto, la actividad, la unidad de negocio o el

ámbito en el que se realiza la identificación de riesgos y además es necesario obtener información adicional que permita administrarlos en forma más efectiva.

2.3.5.2 Calificación de Riesgos.- Una vez identificados los riesgos es necesario establecer qué tan representativos son para la organización, para ello se realizan dos análisis: uno sobre la probabilidad de ocurrencia del riesgo (o frecuencia) 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.

CALIFICACION DEL RIESGO
Probabilidad o frecuencia
X impacto = Riesgo

Existen varios métodos para establecer la calificación del riesgo entre ellos:

Los métodos cualitativos se usan cuando la organización no posee suficiente información sobre la ocurrencia de los riesgos y cuando el costo de obtenerla es mayor que el beneficio. Este análisis utilizar descripciones para mostrar la posibilidad de que los riesgos se presenten (baja, media, alta) y el impacto (leve, grave, catastrófico).

Los métodos cuantitativos se caracterizan por el uso de modelos matemáticos; en ellos se cuenta con datos de eventos que tengan una historia conocida y una frecuencia y variabilidad que permita establecer predicciones.

Algunas metodologías para calificar el riesgo utilizan una tercera variable llamada “exposición al riesgo” lo que evidencia su posibilidad de ocurrencia, etc.

Determinar qué variable se aplica para establecer la posibilidad del riesgo (probabilidad o frecuencia), depende de la información disponible con la cual se cuenta para determinarlas; su costo y el grado de precisión que se requiera en el cálculo del riesgo.

En la calificación se utilizan normalmente escalas de valores para la frecuencia (o la probabilidad) del riesgo y para el impacto. Existe en la literatura y en la práctica un sinnúmero de escalas de todo tipo (cualitativo, semi-cuantitativo y cuantitativo) el número de niveles de estas escalas es variable al igual que sus descripciones.

2.3.5.3 Evaluación 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. Algunos riesgos calificados como de impacto grave, a causa de las posibles pérdidas que ocasionarían, demandarán respuesta inmediata, otros podrán requerir acciones a mediano plazo y algunos ninguna medida de control.

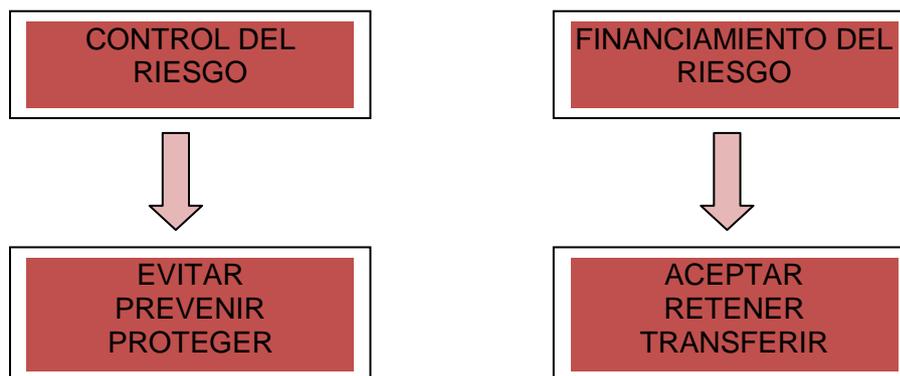
EVALUACION DEL RIESGO	
CALIFICACION DEL RIESGO	¿ACEPTABLE? ¿TOLERABLE? ¿INACEPTABLE?

Para realizar la evaluación se parte de un modelo que permita clasificar cada riesgo de acuerdo con su calificación, en un rango que represente el grado de exposición de la empresa ante el mismo.

2.3.5.4 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. Existen dos opciones: una relacionada con el manejo del riesgo como tal y otra relacionada con la disponibilidad de fondos para subsanar las pérdidas asociadas. En la literatura sobre riesgos, a estas dos opciones se les llama el control del riesgo y el 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. Tres para el control y tres para su financiación.

Las medidas de control de riesgos son: evitar, prevenir o proteger; mientras que las de financiamiento son: aceptar, retener o transferir.



Cada una de las medidas tiene un objetivo y utilidad específicos, los cuales se analizan a continuación:

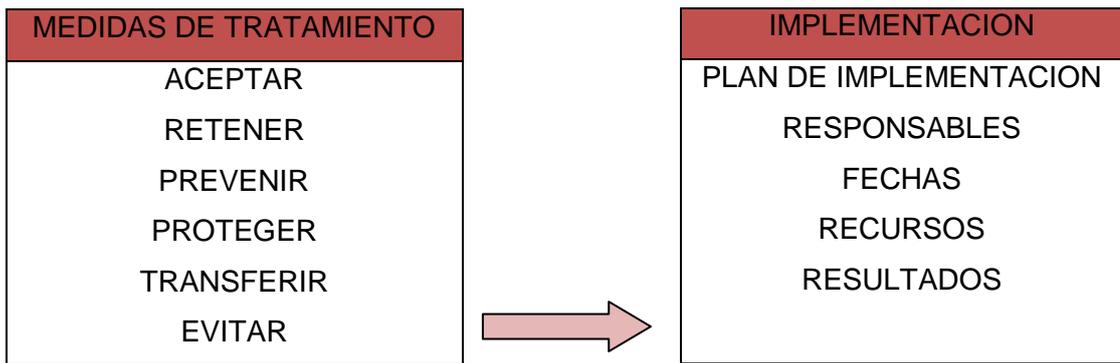
- **Evitar:** Para evitar un riesgo se parte del principio de que su probabilidad es alta y representa un alto peligro para la organización porque podría traer consecuencias serias en caso de que ocurriera.
- **Prevenir:** Prevenir significa anticiparse, actuar antes de que ocurra algo. En el caso de la prevención de los riesgos, se toman medidas para que su probabilidad de ocurrencia disminuya. La prevención actúa sobre las causas de los riesgos.
- **Proteger.-** Al proteger se diseñan medidas que deben actuar sobre los recursos amenazados (personas, materiales, información, imagen, etc.) para evitar pérdidas en el evento de ocurrir un riesgo. La protección actúa sobre los efectos de los riesgos.
- **Transferir.-** Consiste en trasladar las pérdidas a otras empresas a través de la elaboración de arreglos contractuales o de la suscripción de contratos de seguro, en los cuales por el pago de una cuota llamada prima, el asegurador se hace responsable de las pérdidas que ocasionen los riesgos presentados. Otro tipo de mecanismos para transferir parte del riesgo se da en una distribución tanto de ganancias como de pérdidas, éstas son asumidas en la proporción pactada por las partes en el contrato. De igual manera se distribuyen las utilidades.

- **Aceptar.-** Cuando se acepta un riesgo se asumen las consecuencias en el momento que se presente. Los riesgos se aceptan cuando su frecuencia es baja y su impacto es leve, y no ponen en peligro la estabilidad de la organización. La decisión de aceptar un riesgo debe ser estudiada.
- **Retener.-** En el caso de los riesgos, éstos se retienen cuando se afrontan en forma planeada a través de la creación de un fondo, de una cuenta de gasto, de una provisión contable, de la destinación de una línea de crédito preestablecida, etc., con las cuales se responde ante las pérdidas causadas por su ocurrencia.

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

Si se toma la decisión de retener un riesgo, en la implementación se debe crear una reserva, un fondo o aplicar el método seleccionado de retención. Si se decide establecer planes de emergencia, contingencia o recuperación para manejar un riesgo particular, lo adecuado es diseñar e implementar un programa de manejo de crisis que incorpore los planes anteriores, probarlo, adecuarlo y buscar su aprobación por parte de la gerencia.

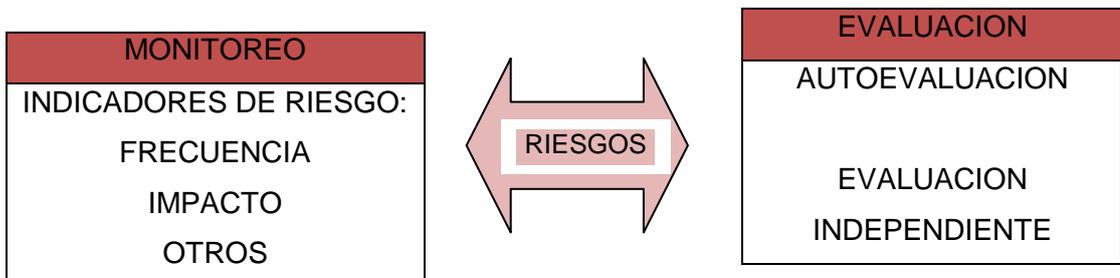


En el evento de aceptar el riesgo no se define un plan de implementación, sólo se afronta la situación cuando se presenta, y si se decide evitarlo, se deja de hacer la acción, actividad o proceso que lo genera, o no se emprende en caso de que el análisis sea para un proyecto nuevo.

2.3.5.6 Monitoreo y Evaluación de los Riesgo.- 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 el 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.

El monitoreo de los riesgos hace posible el control del proceso de administración de riesgos dentro de una organización y garantiza que los responsables realicen el seguimiento del estado de los riesgos y de los planes para administrarlos.



Los indicadores de riesgo miden el comportamiento de los riesgos identificados respecto de la frecuencia con que ocurren y el impacto o gravedad de las

consecuencias. Los controles siempre deben asociarse con los indicadores, en la medida que éstos son los que alertan sobre desviaciones de la efectividad de su desempeño.

Existen indicadores para registrar la frecuencia con que se presenta un riesgo y otros para indicar su impacto si ocurre. Los de frecuencia se crean para conocer cada cuánto se presenta un mismo riesgo, con el fin de llevar a cabo las acciones necesarias relacionadas con su manejo y los controles aplicados. Los de impacto tienen como objetivo mostrar la magnitud de las pérdidas, ya sean inmateriales y/o materiales en que incurre la empresa cuando sucede un riesgo.

La autoevaluación del proceso de administración de riesgos se realiza a través de un diagnóstico sobre su aplicación, en el cual se tienen en cuenta todos los elementos que se requieren para que el proceso sea exitoso. Con el diagnóstico se determina lo adecuado, satisfactorio, deficiente o inadecuado de la administración de riesgos y se establecen las medidas correctivas de acuerdo con este resultado.

2.4 Identificación de Riesgos

Al considerar la identificación de riesgos como una de las etapas más importantes de la Administración de Riesgos, es primordial contar con herramientas y métodos probados de amplia utilización en el medio, que permitan realizarla en forma precisa y acertada con miras a facilitar el análisis y control de los riesgos identificados y evitar que se dejen de administrar por errores u omisiones en su identificación.

2.4.1 Herramientas de Identificación

Las herramientas de mayor uso para la identificación de riesgos que se describen a continuación son: cuestionarios de análisis de riesgos, inspección, lista de chequeo de las pólizas de seguros, gráfica de flujo de procesos o flujogramas, análisis de los estados financieros y otra información de la empresa y una combinación de ellas. A continuación se explican algunos de ellos.

2.4.1.1 Cuestionario de Análisis de Riesgos.- Consiste en elaborar una serie de preguntas que tienen como objetivo determinar la posibilidad de ocurrencia de algunas situaciones que pueden generar pérdidas. Estos se diseñan para identificar

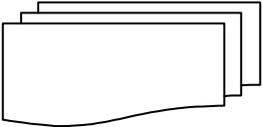
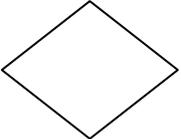
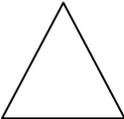
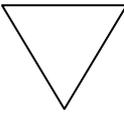
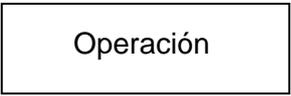
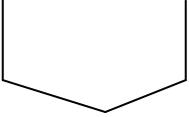
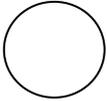
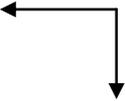
todo tipo de riesgos. Al contestar las preguntas, se establecen los riesgos más representativos de cada organización. Ejemplo:

	SI	NO
¿Ha sido víctima de infidelidad grave de algún empleado?		
¿Posee productos terminados en instalaciones de terceros?		
¿Produce o utiliza materiales perecederos? Etc.		

2.4.1.2 Gráfica de Flujo de Procesos.- Representa los pasos que se siguen en un proceso con el fin de determinar su funcionamiento. Ella hace posible familiarizarse con los aspectos más técnicos de los procesos, lo cual permite entenderlos con mayor claridad al igual que se facilita la identificación de sus riesgos inherentes. La gráfica se diseña de acuerdo con las actividades y el orden de ejecución establecido en el procedimiento.

Existen algunos símbolos estándar para realizar esta gráfica a continuación:

Gráfica para flujo de procesos.

SIMBOLO	SIGNIFICADO
 <p>Inicio</p>	<p>Identifica la dependencia que lleva a cabo la actividad inicial.</p>
	<p>Representa la preparación de un documento en original</p>
	<p>Representa la preparación de un documento que se elabora en original y varias copias (por cada copia se utiliza un ícono numerado)</p>
	<p>Representa la toma de decisiones</p>
	<p>Identifica el archivo definitivo de un documento</p>
	<p>Identifica el archivo temporal de un documento</p>
 <p>Operación</p>	<p>Representa una operación</p>
	<p>Conector de páginas. El total de páginas se registra en la parte inferior derecha y el número correspondiente a la página.</p>
	<p>Conector interno. Permite conectar actividades o formatos con otras actividades dentro del Flujograma</p>
	<p>Indica el sentido de la información. Las flechas se utilizan para conectar los diferentes símbolos, y con ello se representa el recorrido de la información entre las diferentes actividades o dependencias.</p>
 <p>Fin</p>	<p>Representa el final del proceso</p>

El análisis de los flujogramas lo realiza un grupo o equipo de identificación de riesgos, el cual examina los diferentes pasos y sus relaciones. Este grupo genera ideas sobre los posibles eventos negativos que pueden presentarse, como demoras por “cuellos de botella”, errores, fraudes, accidentes, y demás. También se pueden analizar las posibles causas de estos riesgos y las consecuencias que podrían originar a la institución.

2.4.1.3 Análisis de Estados Financieros y Otra Información de la Empresa.- Es una fase importante que permite ampliar el proceso de identificación de riesgos. Para realizar este análisis se utiliza el estudio de los indicadores financieros, tales como rentabilidad, liquidez, nivel de endeudamiento, rotación de inventarios o de cartera, al igual que análisis comparativos de las cifras del balance y el estado de resultados en forma vertical y horizontal, es decir, se establecen comparaciones entre años y entre rubros. Adicionalmente se analizan las cifras más representativas de los activos, los pasivos, el patrimonio, los ingresos y los gastos.

En el Balance se puede establecer la existencia de activos o pasivos desconocidos o no tenidos en cuenta en el análisis de riesgos, al utilizar otras herramientas; en el estado de resultados se podrían identificar negocios, actividades o gastos de los cuales no se tenía conocimiento.

2.4.2 Métodos de Identificación

Existen muchos métodos probados en el medio empresarial para identificar los riesgos. Algunos son deductivos y otros inductivos. Algunos se aplican especialmente en el sector industrial y buscan identificar problemas en el diseño y operación en una planta de producción, como los métodos Hazop, Árbol de eventos, Árbol de fallas, otros como la Matriz de Control, Análisis de Vulnerabilidad y método Risicar, son diseñados para identificar riesgos en ambientes específicos pero su utilidad se extiende a todos los procesos de la empresa, también permiten la calificación y/o evaluación de los riesgos.

2.4.2.1 Matriz de Control

La matriz de control surge como método de análisis de riesgos y diseño de controles en ambientes computarizados. Fue creada por el norteamericano Jerry

Fitzgerald en 1981, época en la cual pocas metodologías de riesgos se habían desarrollado.

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

Descripción del método: La matriz de control se construye con las dos variables consultadas a los expertos, los Componentes que se ubican en las filas y las Amenazas que se ubican en las columnas. Inicialmente se determinan los Componentes y sobre ellos se establecen las Amenazas que puedan afectarlos

Cuadro Matriz de Control

Amenazas Componentes	Amenaza 1	Amenaza 2	Amenaza 3	Amenaza 4	Amenaza 5	Amenaza 6
Componente 1						
Componente 2						
Componente 3						
Componente 4						
Componente 5						
Componente 6						

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

Con esto se concluye el proceso de identificación de amenazas, luego se continúa con el estudio en la parte correspondiente a la calificación y evaluación de los riesgos.

2.4.2.2 Análisis de Vulnerabilidad

Es un método de amplia difusión y aplicación en las grandes empresas del sector petroquímico, eléctrico y entidades públicas y privadas de gran tamaño. Es un método útil en la identificación de los escenarios de riesgo y representa un gran aporte en el tema de calificación porque introduce diferentes factores al momento de darle un valor a la calificación de la gravedad del riesgo. Esta es una de sus principales ventajas, entre otras.

Descripción del método: Se parte de la definición del Sistema de referencia, es decir, una empresa, unidad de negocio o unidad administrativa a la cual se le va a realizar el estudio de riesgos y determinar su vulnerabilidad ante ellos. Posteriormente se establece el Ámbito de aplicación, que corresponde a una instalación, un proceso o un recurso al cual se le va a realizar el análisis de riesgos.

A continuación se procede a identificar las amenazas que pueden presentarse en el ámbito de aplicación, de acuerdo con su clasificación (natural, tecnológico, social u operacional) y se evalúa su significancia, en otras palabras qué tan representativas son estas amenazas para el sistema de referencia.

Grado de significancia de las amenazas

Potencial del daño Tamaño Relativo	Bajo 1	Medio 2	Alto 3
Bajo 1	1	2	3
Medio 2	2	4	6
Alto 3	3	6	9

Para calcular el grado de significancia se tiene en cuenta la multiplicación de dos variables. La primera es el tamaño relativo de la amenaza y la segunda es el potencial de daño que puede generar al sistema de referencia. Los valores asignados dependen de la calificación dada a cada una de ellas (bajo, medio, alto) y van de 1 a 3 respectivamente.

Luego se identifican los recursos amenazados en el ámbito de aplicación objeto de estudio y se les asigna un código diferente al de las amenazas. Con los dos

elementos anteriores: Amenazas y Recursos, se establecen los escenarios de riesgos tal como se presentan:

Escenarios de riesgos

Recursos	Amenaza A	Amenaza B	Amenaza C
Recurso 1	A-1	B-1	C-1
Recurso 2	A-2	B-2	C-2
Recurso 3	A-3		

El escenario de riesgo se define como la exposición de un recurso a una amenaza específica. Con esto se concluye la etapa de identificación y definición de escenarios de riesgos con el método de Vulnerabilidad luego se continúa con el estudio en las partes correspondientes a la calificación y evaluación de los riesgos.

2.4.2.3 Método Risicar

Su nombre proviene de los orígenes de la palabra riesgo en italiano. Esta nueva propuesta metodológica surge del estudio de la profesora Mejía sobre el tema de administración de riesgos.

Alguna de las ventajas del uso de este método son: Se puede aplicar en todo tipo de empresas pequeñas, grandes, públicas o privadas; Su enfoque por procesos permite administrar los riesgos en forma integral en la organización a través de su modelo de operación; Se da una asignación de responsabilidades tanto en el nivel directivo como operativo; La creación de cultura de manejo de los riesgos y suministro de herramientas y conocimiento a cada empleado, para asumir su responsabilidad ante ellos.

Descripción del método

Durante la identificación de los riesgos se realiza un análisis de contexto con el fin de establecer las circunstancias y condiciones en las cuales se encuentra la organización para determinar con mayor precisión qué factores pueden influir en la ocurrencia de los mismos, para lo cual se considera dos aspectos el interior de la organización y su entorno.

Contexto Interno: Se recopilan y estudian definiciones organizacionales como misión, visión, objetivos estratégicos, planes, su estructura organizacional, recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales. Esta información sirve de base para establecer las condiciones en las cuales se encuentra organizada la institución, con el fin de definir los aspectos más significativos que pueden afectarla y generarle riesgos.

Contexto Externo: Se obtiene información sobre grupos de interés que tienen relación con la empresa, sus necesidades y expectativas sobre ella; además de variables política, económica, social, tecnológica, ambiental y condiciones del país, ciudad y la industria donde ejerce sus actividades para determinar su influencia sobre ella y los riesgos a propiciarle.

Luego de esto se establece el nivel en el cual se realizará la identificación de riesgos. *Los niveles pueden ser dos: estratégico y operativo. En el nivel estratégico se identifican riesgos que afecten el logro de la misión de la empresa y sus objetivos estratégicos; el análisis se realiza en los Macro procesos que conforman su Cadena de Valor. En el nivel operativo se identifican riesgos que se pueden presentar en las actividades de los procesos y afecten el logro de los objetivos.*

También se pueden identificar los riesgos en proyectos específicos, con el fin de administrarlos y lograr su éxito.

2.4.2.3.1 Identificación de Riesgos: se determinan varios aspectos relacionados con ellos: nombre del riesgo, significado, descripción, agente generador, causas y efectos. Determinar los riesgos de un proceso partiendo de su objetivo, garantiza que los identificados correspondan sólo a ese proceso y no se desvíe el análisis hasta incluir riesgos de otros procesos.

Descripción del Riesgo: Identificados los riesgos y nombrados en forma precisa, se describe en qué consiste cada uno, es decir, la forma como se considera podrían presentarse. La descripción de cómo se podría presentar el riesgo, permite vislumbrar las fallas de control que pudieran tenerse en la empresa y las soluciones que se deben implementar para impedir su ocurrencia. El riesgo podría darse de diversas maneras, por lo cual se sugiere realizar las descripciones

correspondientes, tantas como fuesen necesarias para obtener información completa.

Identificación de Agentes Generadores: Una vez definido los riesgos se determinan los agentes que pueden generarlos. Los agentes generadores son todas aquellas personas, cosas, eventos, acciones o circunstancias que tienen la capacidad de originar un riesgo y se clasifican en 5 categorías:

Personas: empleados, clientes, proveedores, contratistas o cualquier persona o grupo de personas que pueda de alguna manera poner en riesgo las actividades de la organización.

Materiales: conjunto de elementos o insumos necesarios para fabricar o procesar productos en una actividad determinada, que pueden causar riesgos en las personas o en el ambiente donde se desarrolla la actividad.

Equipos: instrumentos, herramientas y aparatos, utilizados para desarrollar las tareas y actividades de los procesos.

Instalaciones: estructura física en la cual se llevan a cabo los procesos y se desarrollan las actividades de la empresa.

Entorno: eventos, situaciones o aspectos del ambiente económico, político, social, tecnológico, o fenómenos naturales que pueden afectar el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la organización.

Los agentes generadores son varios y están relacionados con el proceso al cual se le identifican los riesgos. Su importancia está en que esta información junto con las causas de los riesgos, permiten posteriormente implementar los controles necesarios para evitar que los agentes efectivamente los generen.

Identificación de Causas: Las causas siempre están relacionadas con los agentes generadores. Ellas son el motivo o las circunstancias por las cuales el agente generador puede ocasionar el riesgo. Incrementan la posibilidad de ocurrencia del riesgo y deben ser tratadas en asocio con los agentes generadores para disminuirlas o eliminarlas. Una clave para definir las causas de los riesgos es el uso de las siguientes palabras: falta de, ausencia de, fallas en, exceso de, etc.

Palabras que conducen a deficiencias que pueden propiciar la ocurrencia de los riesgos.

Identificación de Efectos: Representan las pérdidas que la ocurrencia de los riesgos le acarrea a la empresa, al verse afectado el cumplimiento de sus objetivos. Estos inciden sobre los recursos primordiales de la empresa como las personas, bienes materiales o los intangibles. Entre los efectos más representativos se tienen: pérdidas económicas, pérdida de información, pérdida de bienes, interrupción de la operación o del servicio, daño al ambiente, deterioro de la imagen, pérdida de mercado y muerte o lesiones a personas.

Los efectos deben verse en forma global sobre la empresa como un todo, no sólo sobre el proceso analizado para lograr un análisis y manejo integral de los riesgos.

En la práctica suelen confundirse los riesgos con sus efectos, por ejemplo: identificar las pérdidas económicas como riesgo, cuando realmente se dan como efecto de un riesgo. Para evitar tales confusiones se recomienda identificar el riesgo e inmediatamente determinar su efecto, lo cual permite distinguir claramente estos dos conceptos y realizar su correcta identificación.

2.4.2.3.2 Calificación del Riesgo en el Método Risicar

Con el método Risicar, el riesgo se califica multiplicando las variables frecuencia e impacto. Para ponderar estas dos variables se utilizan tablas con cuatro niveles cada una. Cada nivel de la tabla tiene asignado un nombre, un valor y la descripción del significado en forma lineal, es decir de uno en uno, y los del impacto se incrementan en forma geométrica, dando un valor mayor a cada nivel subsiguiente de la tabla, esto último con el fin de asignar un peso más representativo a los valores del impacto, porque ésta es la variable que afecta primordialmente las empresas cuando se materializa un riesgo.

Ejemplo Calificación de Frecuencia

Valor	Frecuencia	Descripción
1	Baja	Una vez en más de un año
2	Media	Entre una y 5 veces al año
3	Alta	Entre 6 y 11 veces al año
4	Muy alta	Más de 11 veces al año

Para calificar finalmente el riesgo, se ubica primero en la tabla de frecuencia el número de veces que pudiera presentarse el riesgo analizado y se le asigna el valor correspondiente. Luego se ubica en las tablas de impacto y se determina en cuáles aspectos de los definidos en la tabla se afectaría más la empresa con la ocurrencia del riesgo, finalmente se ubica la calificación correspondiente en este aspecto, es decir, para un riesgo sólo se califica un impacto, el más representativo.

Ejemplo Calificación de Impacto

Valor	Impacto	Descripción en términos económicos	Descripción en términos operacionales	Descripción en términos de cumplimiento de objetivos
5	Leve	Pérdidas hasta de 5.000.000 de pesos	Se interrumpe la operación menos de 4 horas	Se afecta el logro de los objetivos en menos del 25%
10	Moderado	Pérdidas entre 5.100.000 y 50.000.000	Se interrumpe la operación entre 5 horas y 1 día	Se afecta el logro de los objetivos entre el 25% y 39%
20	Severo	Pérdidas entre 50.100.000 y 100.000.000	Se interrumpe la operación entre 2 y 10 días	Se afecta el logro de los objetivos entre el 40% y el 60%
40	Catastrófico	Más de 100.000.000 de pesos	Se interrumpe la operación más de 10 días	Se afecta el logro de los objetivos en más del 60%

2.4.2.3.3 Evaluación de Riesgos en el Método Risicar

Para evaluar y determinar la gravedad de los riesgos, éstos se clasifican en cuatro tipos: aceptables, tolerables, graves e inaceptables. Para ello se utiliza la matriz que se presenta a continuación la cual contiene las escalas de calificación ilustradas en el cuadro del ejemplo de calificación de frecuencia e impacto anteriores.

Ejemplo Matriz de Evaluación del Riesgo

FRECUENCIA

4	Muy alta	20	B	40	C	80	D	160	D
3	Alta	15	B	30	C	60	C	120	D
2	Media	10	B	20	B	40	C	80	D
1	Baja	5	A	10	B	20	B	40	C
		Leve		Moderado		Severo		Catastrófico	
		5		10		20		40	

IMPACTO

La matriz se elabora con las dos variables que componen a calificación del riesgo (frecuencia e impacto). En las filas se ubican los niveles de calificación de la frecuencia y en las columnas los niveles del impacto.

De acuerdo con la calificación dada en la multiplicación de los dos elementos del riesgo, éste se ubica en la zona correspondiente marcada con las letras A, B, C y D.

Cada letra corresponde a una zona A: aceptable; B: tolerable; C: grave; D: inaceptable.

La zona de aceptabilidad del riesgo se denota con verde, la de riesgo tolerable con amarillo, la de riesgo grave con naranja y la de riesgo inaceptable con rojo.

2.4.2.3.4 Propuesta de Medidas de Tratamiento de Riesgos, Método Risicar.

Después de realizar la evaluación de los riesgos de acuerdo con los parámetros presentados anteriormente, el método Risicar incorpora las recomendaciones para establecer el tipo de tratamiento o respuesta que se le puede dar a los riesgos

según esta evaluación. La propuesta se presenta en el cuadro siguiente donde se adiciona a la matriz de evaluación del riesgo del cuadro anterior, las diferentes opciones de tratamiento de los riesgos: aceptar el riesgo, prevenirlo, transferirlo a un tercero, retener las pérdidas, eliminar la actividad que lo genera o proteger la entidad en caso de su ocurrencia. Nótese que sólo en la zona de aceptabilidad se puede asumir el riesgo y sólo en la zona de riesgo inaceptable, cuando el impacto es catastrófico y la frecuencia es alta o muy alta, se debe contemplar la posibilidad de eliminar la actividad que lo genera.

También se sugiere observar cómo se propone en la matriz prevenir los riesgos cuando su frecuencia es media, alta o muy alta y proteger la empresa cuando el impacto es moderado, severo o catastrófico. La opción de transferir se da también en estos últimos casos, excepto cuando se presenta una frecuencia baja o media, donde se propone retener. La retención se aconseja adicionalmente cuando la pérdida es leve o moderada.

Matriz de respuesta ante los riesgos

Frecuencia	Valor				
Muy alta	4	20 Zona de riesgo tolerable Pv, R	40 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T	160 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Alta	3	15 Zona de riesgo tolerable Pv, R	30 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	60 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	120 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Media	2	10 Zona de riesgo tolerable Pv, R	20 Zona de riesgo tolerable Pv, Pt, R	40 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T
Baja	1	5 Zona de aceptabilidad A	10 Zona de riesgo tolerable Pt, T	20 Zona de riesgo tolerable Pt, T	40 Zona de riesgo grave Pt, T
	Impacto	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	Valor	5	10	20	40

A=Acepta el riesgo **E**= Eliminar la actividad **T**=Transferir el riesgo
Pt=Proteger al a empresa **Pv**=Prevenir el riesgo **R**=Retener las pérdidas

2.4.2.3.5 Diseño de Controles en el Método Risicar

Se consideran necesarios para garantizar la efectividad del diseño de controles. El diseño de controles es un compromiso tanto del líder del procesos como de su grupo de trabajo, y requiere tiempo, dedicación, entrenamiento, recursos y apoyo por parte de la dirección para que se pueda realizar en forma efectiva. En la siguiente figura se presenta un esquema que incluye estos pasos.

Etapas en el diseño de controles:

- 1.- Definición del proceso para el cual se diseñan los controles
- 2.- Conformación del grupo de trabajo
- 3.- Capacitación en el tema de riesgos y controles
- 4.- Identificación del objetivo del proceso y de sus actividades
- 5.- Identificación de riesgos por actividad
- 6.- Calificación de riesgos
- 7.- Evaluación de riesgos
- 8.- Definición de las medidas de tratamiento
- 9.- Identificación y análisis de controles existentes
- 10.- Diseño de nuevos controles
- 11.- Análisis de la efectividad de los controles

1.- Definición del proceso para el cual se diseñan los controles: debe ser establecida de acuerdo con el análisis presentado para el diseño de políticas particulares, donde se definen los macroprocesos más riesgosos y se plantea la utilización de la misma metodología para establecer a su vez los procesos más riesgosos.

2.- Conformación del grupo de trabajo: Se determina el grupo de trabajo contando con las personas claves del proceso, su líder y algunos miembros de otros procesos que tengan una relación estrecha con el proceso analizado, y que puedan afectar o verse afectados por los riesgos generados en él.

3.- Capacitación en el tema de riesgos y controles: Se trata de un programa de capacitación que permita aclarar conceptos, diferenciar los elementos clave de la administración de riesgos, motivar a las personas para lograr el compromiso y desarrollar habilidades en la identificación de riesgos, su calificación y el diseño de controles.

Como beneficio adicional, también se obtiene la uniformidad de conocimientos y se crean las bases necesarias para lograr la colaboración mutua entre diferentes procesos, al comprender la administración de riesgos bajo un enfoque integral y el papel que desempeña cada persona en ella.

4.- Identificación del objetivo del proceso y de sus actividades: Si la empresa tiene desarrollado el modelo de operación por procesos normalmente cuenta con la definición de objetivos y actividades en sus procesos cuando emprende la tarea de diseñar controles, caso contrario se debe establecer estos dos elementos.

Definir el objetivo del proceso es primordial en el diseño de controles porque permite orientar la identificación de riesgos; definir las actividades del proceso proporciona un análisis más preciso del mismo.

Entre los errores más comunes encontrados en la práctica al aplicar el método Risicar se tienen: que la definición del objetivo del proceso esté incompleta, que no refleje fielmente la realidad que busca el proceso o que no corresponda o no esté alineado con los objetivos del macroproceso al cual pertenece que las actividades no estén bien definidas por falta de claridad o confusión entre actividades y tareas.

5.- Identificación de riesgos por actividad: Se puede recurrir a la experiencia de los integrantes del grupo, a la información disponible en el medio sobre riesgos ocurridos en procesos similares, a la historia de la organización y sus registros de información relacionada con los riesgos presentados, a la opinión de expertos, al análisis interno y externo de la organización, entre otras fuentes de información.

6.- Calificación de riesgos: Se usan las escalas definidas por la alta dirección para valorar el impacto y la frecuencia de cada riesgo. Es importante tener presente que la calificación de los riesgos debe resultar del análisis de estas dos variables

teniendo en cuenta las medidas de control que operan en la empresa para manejar los riesgos calificados.

7.- Evaluación de riesgos: Calificados los riesgos se evalúan de acuerdo su ubicación en la matriz de evaluación del riesgo propuesta anteriormente y a partir de esta evaluación se establecen los riesgos aceptables, tolerables, graves e inaceptables.

Para los riesgos aceptables no se precisan medidas de tratamiento, para los demás se deben diseñar controles teniendo en cuenta las medidas de tratamiento que se explican en el siguiente aparte.

8.- Definición de las medidas de tratamiento: Evaluado los riesgos de las actividades se utiliza la matriz de respuesta ante los riesgos presentada antes para determinar qué tipo de medida es aconsejable implementar en el tratamiento de estos riesgos.

En la matriz se presenta las 6 medidas de tratamiento: aceptar, evitar, prevenir, proteger, retener y transferir.

9.- Identificación y análisis de controles existentes: Consiste en determinar cuál es el control, a qué tipo de medida corresponde (prevención o protección) y qué tan eficaz ha sido para reducir el riesgo. En ocasiones se aplican controles que no contribuyen a reducir el riesgo y se conservan sólo por costumbre.

La mayor dificultad que se presenta en la práctica consiste en catalogar los controles como tales, porque normalmente estos se aplican como parte integral de los procesos y con la rutina se pierde el sentido de su inclusión como control, confundiéndose con las tareas normales llevadas a cabo en las actividades del proceso.

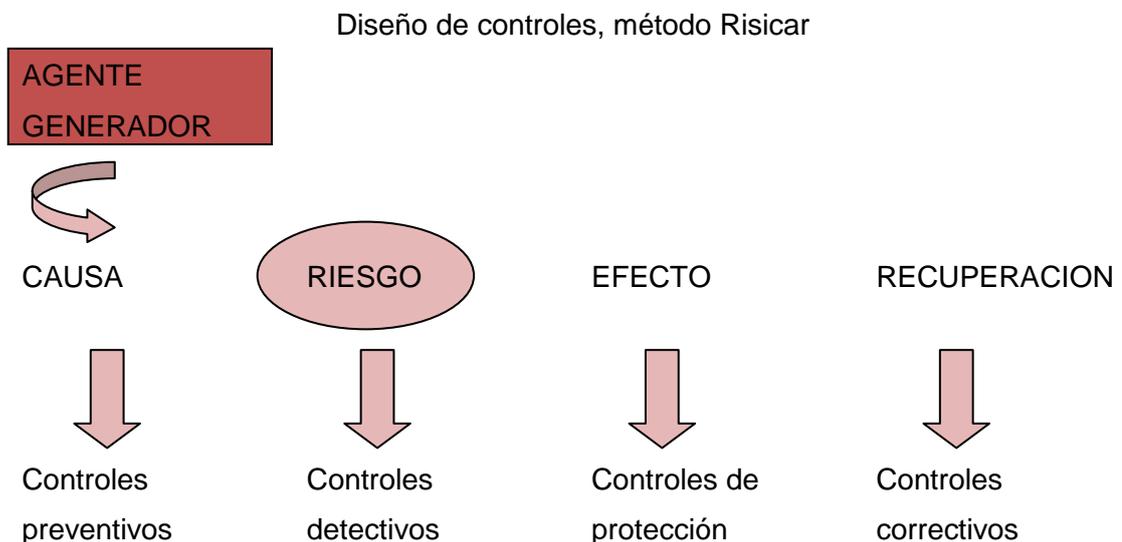
10.- Diseño de nuevos controles: Cuando la calificación de los riesgos es grave o inaceptable se precisa el diseño de controles; en los casos de riesgos tolerables es posible que no sea prioritaria la implementación de controles adicionales, ello depende del juicio que emita el grupo de trabajo.

El diseño de controles se inicia con los riesgos calificados y evaluados como inaceptables, luego con los riesgos graves y, finalmente, con los riesgos tolerables,

si se requiere. Esto se hace necesario porque la evaluación de riesgos en estos casos arroja como resultado que a pesar de existir controles, se tiene todavía un riesgo residual por lo cual el proceso precisa de controles adicionales para disminuirlo y llevarlo a términos aceptables o tolerables.

El riesgo residual corresponde a la diferencia entre la calificación del riesgo analizado y la calificación del riesgo aceptable; se define como el valor del riesgo que faltaría por intervenir porque los controles existentes no cubren totalmente el riesgo.

A continuación se presentan dos tipos de controles básicos de reducción de riesgos: preventivos y de protección, y se adicionan dos que permiten complementar los anteriores ellos son los controles detectivos y los correctivos.



11.- Análisis de la efectividad de los controles: Se establece su contribución a la disminución del riesgo (eficacia) con uso adecuado de los recursos (eficiencia). Para determinar la eficacia de los controles propuestos, se proyecta su utilidad calculando el efecto en la disminución de la calificación del riesgo al implantarlos.

Por otra parte, para determinar la eficiencia de los controles propuestos se analizan los recursos a invertir en su aplicación y se compara su costo con los beneficios que se obtienen por su funcionamiento. Para el análisis de los recursos se tienen en cuenta los costos tanto directos como indirectos, necesarios para implantar el control (costos de adquisición, instalación, operación y mantenimiento), la disponibilidad del mecanismo de control en el mercado, la facilidad de implementarlo, los cambios que implica en la operación normal de la actividad, etc.

A continuación se puede apreciar un cuadro de la efectividad de los controles donde se establecen tres niveles de eficacia de los controles: baja, media y alta, al igual que tres niveles para la eficiencia.

Cuadro de Efectividad de los Controles

EFICACIA

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

EFICIENCIA

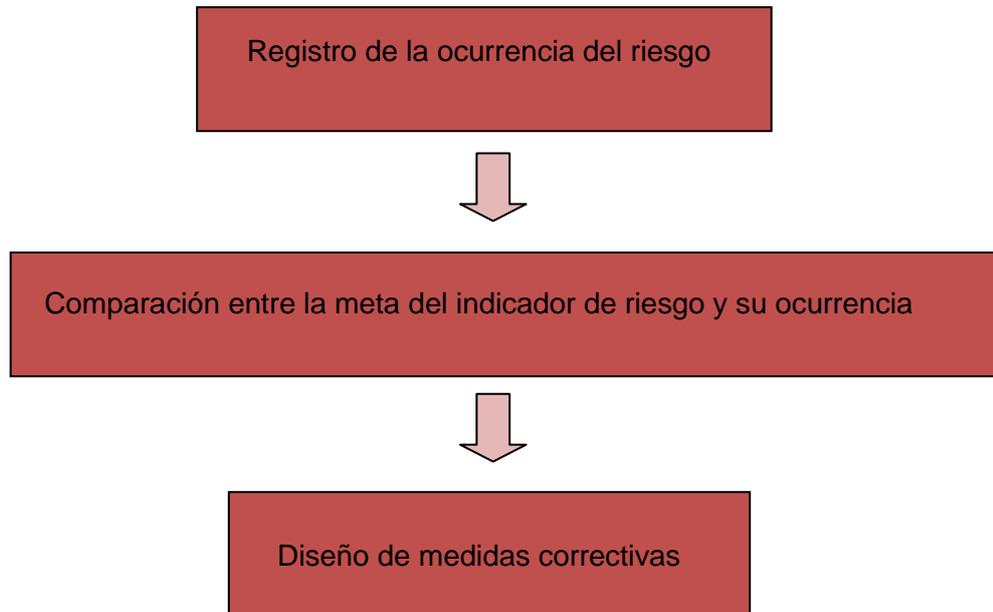
La efectividad de los controles se determina calificando la eficiencia y la eficacia en forma cualitativa, de la siguiente manera: si un control tiene una eficiencia baja y una eficacia baja, la efectividad es muy baja si por el contrario, la eficiencia es alta y la eficacia también, su efectividad es muy alta; pero si su eficacia es baja y su eficiencia es alta, su efectividad es media.

2.4.2.3.6 Monitoreo de los Riesgos en el Método Risicar

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

- 1. Definición de Indicador de Riesgo:** Los indicadores de riesgo son variables (cualitativas o cuantitativas) de seguimiento, que muestran el comportamiento de los riesgos relevantes y de algunos hechos relacionados con ellos. Los indicadores de riesgo deben cumplir con varias características tales como: ser comprensibles, mensurables, controlables, adecuados en número y acordes con las necesidades del proceso y oportunos.

Autoevaluación a través de indicadores de riesgo



2. Tipos de Indicadores de Riesgo

- Indicador de frecuencia del riesgo
- Indicadores de impacto del riesgo
- Indicadores de causas y agentes generadores

3. Diseño de los Indicadores de Riesgo

Debe constar de los siguientes elementos: riesgo, nombre del indicador, tipo de indicador, fórmula, meta, periodicidad, resultado y responsable. A estos elementos se les puede adicionar otras variables como el rango de tolerancia usado para los indicadores de gestión que tiene relación directa con la meta definida para el indicador sin que represente problemas para la empresa.

Estructura de los indicadores de riesgo

PROCESO:

ACTIVIDAD:

Riesgo	Nombre del Indicador	Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad	Resultado	Responsable

2.4.2.3.7 Autoevaluación de la Administración de Riesgos en el Método Risicar

El proceso de autoevaluación requiere de objetividad, por lo cual sus resultados deben estar basados en información suficiente y confiable que permita emitir juicios que generen credibilidad. Debe ser una práctica continua de mejora que proporcione información a los responsables de los procesos para ajustar sus planes de acuerdo con los resultados obtenidos, además de incrementar el autocontrol en los responsables y generar un mayor grado de compromiso con los cambios propuestos.

La autoevaluación se efectúa a partir del diagnóstico realizado a cada uno de los elementos que componen la administración de riesgos y a su aplicación en todos los procesos del negocio. Estos elementos son:

- Identificación de riesgos
- Calificación y evaluación de riesgos
- Medidas de tratamiento de riesgos
- Políticas de administración de riesgos
- Diseño de controles
- Monitoreo de los riesgos
- Evaluación de las administraciones de riesgos

Al evaluar cada elemento se tiene en cuenta que cumpla con los siguientes criterios:

- Que exista el elemento
- Que sea difundido y conocido
- Que opere

La calificación de los elementos se realiza con una escala de valores que va de 1 a 5, de acuerdo con la propuesta presentada para el proyecto Modelo de Control Interno para entidades del Estado, donde cada nivel de calificación se interpreta de la siguiente manera:

- (1) No se cumple
- (2) Se cumple insatisfactoriamente
- (3) Se cumple aceptablemente
- (4) Se cumple en alto grado
- (5) Se cumple plenamente

Una vez asignada la calificación y de acuerdo con los datos recolectados se establecen las fortalezas y debilidades encontradas en cada elemento.

Para soportar dicha calificación, se propone la elaboración de una lista de parámetros que permitan evaluar en forma individual cada elemento. Esta lista puede ser modificada con la adición o supresión de algunos de los parámetros de acuerdo al criterio del grupo evaluador.

2.4.2.3.8 Mapa de Riesgos

Concepto: En el ámbito administrativo se usa como una herramienta que permite organizar la información sobre los riesgos de las empresas y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias adecuadas para su manejo. El mapa de riesgos puede representarse con gráficos o datos. Los gráficos corresponden a la calificación de los riesgos con sus respectivas variables y a su evaluación de acuerdo con el método utilizado en cada empresa. Los datos pueden agruparse en tablas, con información referente a los riesgos; su calificación, evaluación, controles y los demás datos que se requieran para contextualizar la situación de la empresa y sus procesos, con respecto a los riesgos que la pueden afectar y a las medidas de tratamiento implementadas.

El mapa de riesgos se convierte en una herramienta fundamental para el manejo de los riesgos, siempre que se diseñen con un método estructurado y acorde con lo definido en las diferentes etapas de la administración de riesgos.

Beneficios: Permite un mejor entendimiento en relación con la situación de los riesgos de la empresa en conjunto y de sus procesos o sus proyectos, al proporcionar información en forma global o discriminada mediante la cual la gerencia puede tener un panorama total de los riesgos y de las relaciones de varios factores asociados a ellos, y sus características, que le permitan vislumbrar con anticipación las futuras implicaciones de los sucesos analizados.

La información contenida en los mapas de riesgos puede servir de motivación para apoyar 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.

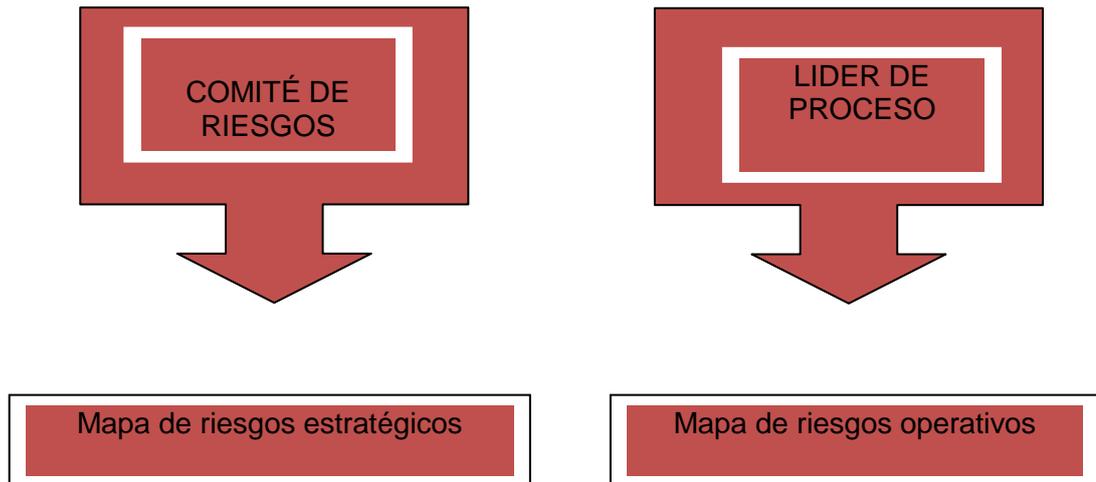
Contribuye a determinar los niveles óptimos de inversión necesaria en la empresa para la administración de sus riesgos.

Se promueve el trabajo en equipo, lo cual incrementa el entendimiento de los participantes sobre los procesos analizados y crea un mayor nivel de responsabilidad y colaboración entre las dependencias, porque con ellos se logra entender las relaciones que tienen los procesos entre sí y sus implicaciones en la generación y administración de riesgos.

4.4.2.3.8 Mapa de Riesgos en el Método Risicar

Se establece en dos niveles: el estratégico y el operativo. En cada uno de ellos se proporciona información útil que permite, en el primero, la definición de políticas para administrar los riesgos más significativos de la empresa y, en el segundo, el diseño de controles. También facilita el monitoreo de las medidas de tratamiento definidas como resultado de estos dos análisis.

Responsables: El nivel directivo a través del Comité de riesgos y con el apoyo de los líderes de los macro procesos, es el responsable de elaborar el mapa de riesgos estratégico. En el nivel operativo esta responsabilidad corresponde a los líderes de los procesos tal como se ilustra:



Mapa de Riesgos Estratégicos: Se requiere de la información obtenida por el Comité de riesgos o grupo de trabajo directivo, al diseñar las políticas particulares para administrar los riesgos más críticos o peligrosos de la organización, y la información suministrada por los líderes de los macro procesos, con sus grupos de apoyo, al identificar y evaluar sus riesgos.

Mapa de Riesgos Operativos: Se utiliza la información recopilada por los líderes de los procesos con su grupo de apoyo, al analizar los riesgos en las actividades y al diseñar los controles.

CAPITULO III

APLICACIÓN PRACTICA DEL METODO RISICAR EN EL PROCESO VENTAS

Introducción

En este capítulo aplicamos el método RISICAR en el área de ventas de la empresa, en base al análisis de los macroprocesos y la cadena de valor. Primero identificamos los riesgos, luego calificamos los mismos, evaluamos cada uno, procedemos con la propuesta de tratamiento de los riesgos encontrados, posteriormente el diseño e implementación de las medidas de tratamiento con sus respectivas políticas y controles, se procede al monitoreo de los riesgos y finalmente sellamos con la elaboración del mapa de riesgos.

3.1 Identificación de Riesgos

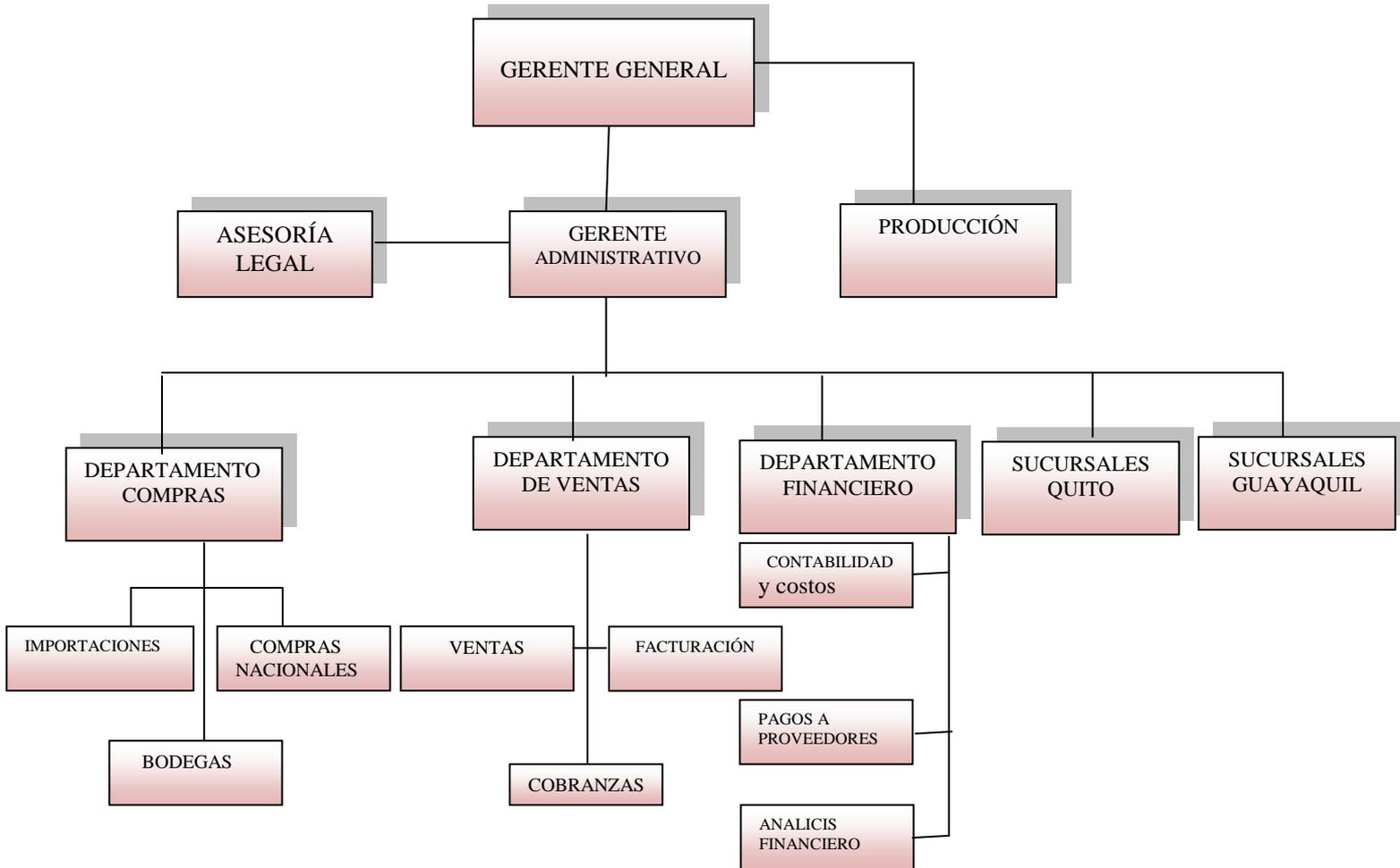
EMPRESA: SUMIN CIA LTDA.

3.1.1 Objetivos Estratégicos

1. Estructurar una mejor organización dentro de la empresa tanto a nivel interno como externo.
2. Estructurar una base de datos, direccionar la administración en términos de necesidades de los clientes.
3. Redefinir los procesos críticos de la compañía haciendo énfasis en los que mayor deficiencia tengan.
4. Establecer alianzas estratégicas con los proveedores.
5. Fortalecer el servicio post venta con mantenimientos preventivos y correctivos en las herramientas y máquinas que se provean.

- Optimizar las competencias de los empleados estableciendo cursos internos de capacitación debido a que los trabajos que se realizan dentro de la empresa no pueden ser capacitados exteriormente.

Figura 2: Organigrama de la Empresa Sumin Cía. Ltda.



Fuente: Archivo Administrativo. Responsables: Víctor Mejía y Janneth Peña

3.1.2 Cadena de Valor por Macroprocesos



3.1.2.1 Descripción de la Cadena de Valor por Macroprocesos

La cadena de valor de Sumin Cía. Ltda. Está compuesta por tres macroprocesos los cuales están ligados a la misión de la empresa mientras que los dos restantes son de apoyo y soporte en el desarrollo de los macroprocesos misionales

Para el desarrollo del análisis de riesgos de la empresa se desarrollan cada uno de los macroprocesos con sus objetivos centrándonos en el macroproceso de comercialización en el área de ventas.

3.1.2.1.1 Macro Proceso de Servicios

Objetivo: Brindar un excelente servicio post venta en mantenimientos de la mercadería que expende la empresa.

Proceso de Afilado: A través de este proceso se afilan las herramientas que vende la empresa amentando la vida útil de la misma.

Proceso de mantenimiento de maquinas: Este proceso pretende realizar las garantías de las maquinas que se distribuyen por la empresa, dando así mayor prestigio a la compañía.

Proceso de Instalación y Montaje: Dentro de este proceso se realiza la instalación y montaje de maquinas distribuidas por la empresa, en el menor tiempo posible para que puedan entrar en funcionamiento.

Proceso de Capacitación: En este proceso se pretende capacitar a las personas que adquieren la maquinas para que puedan ser utilizadas eficientemente.

3.1.2.1.2 Macro Proceso de Compras

El objetivo de este es tener alianzas estratégicas con los distintos proveedores nacionales e Internacionales, en precios y sobre todo en exclusiva desde mercado para proteger los intereses de la empresa.

Proceso de Importaciones: Este proceso tiene por objetivo traer la mercadería de los distintos proveedores hasta las bodegas de la oficina con los menores costos y el tiempo más corto de viaje.

Proceso de Compras Nacionales: Este proceso tiene por objetivo realizar alianzas estratégicas con proveedores nacionales de productos que están fuera de nuestra línea de importaciones, estas compras son limitadas debido a que más del 90% de los productos son importados.

Proceso de Bodegaje y Entrega de Mercadería: Tiene como objetivo tener los inventarios de mercadería al día, a la vez que dar los informe de los stock faltantes y la revisión de importaciones, con los debidos documentos de soporte

3.1.2.1.3 Macro Proceso de Gestión Financiera

Objetivo: Administrar en forma efectiva los recursos financieros (ingresos y egresos) de la empresa,

Proceso de Contabilidad y Costos: El proceso de contabilidad y costos es llevado por una contadora, que tiene una auxiliar que ingresan y mayorizan los movimientos de la empresa, a su vez elaboran los estados financieros mensualmente y los entregan a la Gerencia administrativa para su revisión y entrega a gerencia

Proceso de Análisis Financiero: Es elaborado por la Gerencia administrativa, para ver el estado de la empresa, los análisis que se realizan son Flujo de efectivo, apalancamientos y ratios.

Proceso de Pagos: Antes de cualquier compra se pide autorización al departamento financiero, para ver si existe el flujo de efectivo necesario, a la vez cuando es pagos al exterior se realizan mediante transferencias, y cuando son pagos locales mediante cheques.

Proceso de Control de Inventarios y Ventas: Este proceso es llevado a cabo por la Gerencia financiera, y realiza los arqueos de caja, control de inventarios físicos con revalidación del sistema contable

3.1.2.1.4 Macro Proceso de Gestión Administrativa

Objetivo: Realiza una adecuada administración de la Empresa en general, procura tener en buen estado los bienes de la empresa y que su uso sea el adecuado, a su vez encargarse del área de gestión del talento humano, en contratación, capacitación y régimen legal de las personas que laboran en la empresas, para su mejor desempeño y mejor atención al cliente

Proceso de Gestión del Talento Humano: A través de este proceso se seleccionan a los empleados que requiere la Empresa, se realiza el pago de nómina mensualmente con todos los beneficios sociales.

El pago de nómina de las sucursales se hace mediante cheques emitidos desde la matriz y enviados por valija a las sucursales.

La empresa cuenta con 24 personas laborando en la matriz, 5 personas en la sucursal de Quito y 3 en la sucursal de Guayaquil.

Proceso de Administración de los Recursos de la Empresa: Este proceso consiste en mantener en buen estado las instalaciones de la empresa, además de dar seguimiento a los mantenimientos preventivos o correctivos de la maquinaria que se usa en el proceso de producción y evaluar si la capacidad instalada es suficiente para la demanda del mercado.

3.1.2.1.5 Macro Proceso Comercialización

Objetivo: Comercializar los productos de la empresa expende a los clientes madereros y metalmecánicos, a través de buenas estrategias y publicidad, con un mayor número de visita de nuestros agentes vendedores, ventas telefónicas o de oficina.

Proceso de Publicidad: En este proceso de publicita la empresa, ofreciendo nuestros productos al público, Las estrategias que tiene son las siguientes:

- **Pagina Web:** La empresa cuenta con una página web donde publicita sus productos, da su ubicación y personas de contacto.

- Catálogo de la empresa: Este se encuentra tanto en el poder de los vendedores como de los clientes en los cuales pueden revisar los productos que tenemos en stock.

Proceso de Ventas: En este proceso se consigue efectivizar las ventas con los clientes para que exista el retorno de la inversión hecha en los productos que tiene la empresa, teniendo en cuenta las siguientes estrategias:

- Visitas puerta a puerta: Los agentes vendedores publicitan la empresa puerta a puerta, visitando la fábricas de nuestro banco de clientes y buscando nuevos clientes potenciales.
- Venta bajo Catálogo: Cuando el cliente tiene una herramienta o maquina especial se la oferta bajo catalogo con las características técnicas que ellos requieren.
- Ventas de Oficina: Esto se da cuando los clientes visitan directamente el nuestro local, y son atendidos por los vendedores de oficina o directamente por el gerente de ventas.
- Créditos: el objetivo de este proceso es dar mayor facilidad al cliente para que pueda adquirir nuestros productos con los documentos que abalicen y garanticen el cobro de dichos valores.

Proceso de Cobros: El objetivo de este proceso es el retorno del efectivo a la empresa para esto se sigue las siguientes estrategias:

- a) Llamadas telefónicas: La persona encargada de cobros llama a los clientes para recordarles que están sus pagos vencidos.
- b) Visita de los agentes vendedores: Los agentes vendedores son responsables de su cartera, para lo cual deben cobrar a sus distintos clientes.

3.1.3 Actividades del Proceso de Ventas.

3.1.3 Actividades del Proceso de Ventas.			
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	OBSERVACION
Actividad 1: Sectorización de la zona de influencia del Vendedor			
División de la zona de acción del Vendedor	Gerencia de General / Gerencia De Ventas	2 Horas	Los Informes los entregan la gerencia antes de contratar al vendedor
Preparación de los formatos de sectorización del Vendedor	Gerencia De Ventas	1 Hora	
Entrega del sector del vendedor y censo de clientes	Gerencia De Ventas / Vendedor	1 semana	
Comprobación de la existencia de los clientes	Gerencia de Ventas/Supervisión de Ventas	1 día	Por muestreo al azar el 40% de los clientes
Introducción en la base de datos de la empresa	Secretaria	2 Horas	
Actividad 2: Visita de los vendedores al Cliente			
Llegada a la fabrica o local de los clientes	Vendedor	5 minutos	
Presentación del agente vendedor	Vendedor	5 minutos	
Presentación de la empresa	Vendedor	5 minutos	
Búsqueda de las necesidades del cliente	Vendedor	10 minutos	Se verifica visualmente la actividad del Cliente y las maquinas que posee
Ofrecer los productos y servicios de la empresa	Vendedor		Decisión del cliente sobre adquirir los productos de la empresa/ si no se regresa a la actividad 2 donde otro cliente

Actividad 3: Elaboración del pedido			
Selección de los productos que necesita el cliente	Cliente	10 minutos	
Mostrar los productos que necesita el cliente	Vendedor	5 minutos	
Preparación de la orden de compra	Vendedor / Cliente	10 minutos	Cuando los clientes poseen ordenes de compra las elaboran ellos / Cuando no los tienen lo elaboran los agentes vendedores
Actividad 4: Actividad en oficina			
Entrega en oficina de la orden de compra	Vendedor / Bodega	5 minutos	Verificar que la orden esta correcta si no se la regresa al agente vendedor para su corrección
Despacho de productos al vendedor para que entregue al Cliente	Bodega	5 minutos	Revisión de los productos departe del Agente vendedor
Facturación de los productos requeridos por los clientes	Secretaria	10 minutos	Revisión de la factura departe del Agente vendedor
Actividad 5: Entrega de mercadería y cobro de los productos			
Entrega del pedido al Cliente	Vendedor	10 minutos	
Entrega de la factura al Cliente	Vendedor	5 minutos	
Cobro de la factura al cliente	Vendedor	10 minutos	
Acuerdo de una próxima visita	Vendedor	2 minutos	
Entrega de la copia de factura y el dinero recaudado en oficina	Vendedor	10 minutos	Separación de los clientes de créditos aprobados por el gerente de ventas, y de los clientes de contado
Entrega del comprobante de entrega de dinero por parte de oficina	Secretaria	4 minutos	
Actividad 6: Seguimiento del Cliente			
Llamada telefónicas a clientes	Gerencia de Ventas	5 minutos	Verificación de la visita del vendedor
Acuerdo de nuevas visitas	Secretaria	2 minutos	

3.2 Aplicación del Método Risicar

Cuadro 1. Cuestionario de identificación de riesgos

Cuestionario de identificación de riesgos			
		Si	No
1	¿Sus vendedores manejan Dinero de su empresa frecuentemente?	X	
2	¿Sus vendedores tienen una cartera de clientes personal?		X
3	¿Hay usualmente en caja gran cantidad de dinero en efectivo?	X	
4	¿La empresa tiene vehículos para cada vendedor?		X
5	¿Los vendedores realizan reportes diarios de trabajo?	X	
6	¿Realizan un reporte de ventas mensuales?	X	
7	¿Si tienen pre establecido una meta de ventas mensuales?		X
8	¿Asisten a capacitaciones Continuas?	X	
9	¿Tienen todos los implementos para llevar su trabajo?		X
10	¿Poseen un sistema para realizar presupuestos?		X
11	¿Tienen horario de reporte en oficina?		X
12	¿Tienen Políticas de ventas claras?	X	
13	¿La empresa posee una solicitud de crédito?		X

Fuente: Sumin Cía. Ltda. Responsables: Víctor Mejía y Janneth Peña

Cuadro 2. Identificación de riesgos por actividad					
Actividad	Riesgo	Descripción	Agente Generador	Causa	Efecto
Sectorización de la zona de influencia del Vendedor	Falta de mercado	Mala sectorización de la zona de influencia del vendedor	Administración, Personal de Ventas	Falta de claridad en las políticas de ventas	Pérdida Económica, Deterioro de Imagen
				Falta de Capacitación	
				Deficiencia en el proceso de selección	
	Error	Posibilidad de tener equivocaciones en dar la información a la empresa	Personal de Ventas	Falta de Capacitación	Pérdida Económica, Deterioro de Imagen
				Deficiencia en el proceso de selección	
				Falta de experiencia	
Fraude	Que en la sectorización de duplique clientes o tiempos de movimiento	Personal de Ventas, Personal Administrativo	Falta de ética de los vendedores de la empresa	Pérdida Económica, Deterioro de Imagen	
	Que la información obtenida se dé a la competencia		Falta de ética del supervisor de ventas		
	Deficiencia en el proceso de selección				
Visita de los vendedores al Cliente	Mala Calidad	Posibilidad de dar un trato inadecuado al cliente	Personal de Ventas	Falta de Capacitación	Pérdida Económica, Deterioro de Imagen, Perdida de mercado
		Posibilidad que los productos que expende la empresa no sean de la satisfacción del cliente		Deficiencia en el proceso de selección	
				Falta de perfil para el cargo	
	Demora	Posibilidad de que los vendedores lleguen tarde y los clientes adquieran los productos de la competencia	Personal de Ventas	Falta de Capacitación	Pérdida Económica, Deterioro de Imagen, Perdida de mercado
				Falta de organización del personal	
		Falta de perfil para el cargo			
	Omisión	Posibilidad de no ofrecer todos los productos que posee la empresa	Personal de Ventas	Falta de Capacitación	Pérdida Económica, Deterioro de Imagen, Perdida de mercado
				Deficiencia en el proceso de selección	
				Falta de perfil para el cargo	

Actividad	Riesgo	Descripción	Agente Generador	Causa	Efecto
Visita de los vendedores al Cliente	Fraude	Posibilidad de que al mostrar las muestras se pierdan o se roben la muestras	Personal de Ventas	Falta de ética de los vendedores de la empresa	Pérdida Económica, Deterioro de Imagen, Perdida de mercado
				Falta de ética del supervisor de ventas	
		Posibilidad que se ofrezcan productos de la competencia o que no se encuentren en nuestro stock	Personal de Ventas	Deficiencia en el proceso de selección	
				Descuido del Personal de Ventas	
Elaboración del pedido	Error	Posibilidad de elaborar mal la orden de pedido	Personal de Ventas	Falta de Capacitación	Pérdida Económica, Deterioro de Imagen, Perdida de mercado
				Deficiencia en el proceso de selección	
				Falta de perfil para el cargo	
	Omisión	Posibilidad de no hacer la orden de pedido de todo lo que requiere el cliente, y hacer firmar la orden de pedido	Personal de Ventas	Falta de Capacitación	Pérdida Económica, Deterioro de Imagen, Perdida de mercado
				Deficiencia en el proceso de selección	
				Falta de perfil para el cargo	
Fraude	Posibilidad que se den descuento que no se otorguen al cliente	Personal de Ventas	Falta de Capacitación	Pérdida Económica, Deterioro de Imagen, Perdida de mercado	
			Deficiencia en el proceso de selección		
			Falta de perfil para el cargo		
			Descuido del Personal de Ventas		
Actividad en oficina	Mala Calidad	Posibilidad de no tener todos los productos ofrecidos	Personal de bodegas	Falta de Capacitación	Pérdida Económica, Deterioro de Imagen, Perdida de mercado
				Información falsa	
				Inventarios incorrectos	
		Posibilidad de que los productos nos sean de la calidad que desea el cliente	Administración	Falta de Capacitación	
				Deficiencia en el proceso de selección de proveedores	
Falta de experiencia					

Actividad	Riesgo	Descripción	Agente Generador	Causa	Efecto
Actividad en oficina	Demora	Posibilidad que el despacho del producto no esté a tiempo	Personal de bodegas	Falta de Capacitación	Pérdida Económica, Deterioro de Imagen, Perdida de mercado
				Información falsa	
				Falta de perfil para el cargo	
				Deficiencia en el proceso de selección	
	Omisión	Posibilidad que no se despachen todos los productos que requiere el cliente	Personal de bodegas	Falta de Capacitación	Pérdida Económica, Deterioro de Imagen, Perdida de mercado
				Información falsa	
				Falta de perfil para el cargo	
				Deficiencia en el proceso de selección	
	Error	Posibilidad que le facturen mal al cliente	Personal de facturación	Falta de Capacitación	Pérdida Económica, Deterioro de Imagen, Perdida de mercado
				Información falsa	
				Falta de perfil para el cargo	
				Deficiencia en el proceso de selección	
Fraude	Posibilidad de que se saquen artículos de bodega los cuales no se facturen, y el vendedor entregue como venta a los clientes	Personal de Ventas, Personal de Bodega	Falta de ética de los vendedores de la empresa	Pérdida Económica,	
			Falta de ética del supervisor de ventas		
			Deficiencia en el proceso de selección		
			Descuido del Personal de Bodega		
	Pasividad que se anulen facturas y no se entregue las devoluciones a bodega	Personal de Ventas,	Falta de ética de los vendedores de la empresa	Pérdida Económica,	
			Falta de ética del supervisor de ventas		
			Deficiencia en el proceso de selección		
			Descuido del Personal de Bo		

Actividad	Riesgo	Descripción	Agente Generador	Causa	Efecto
Entrega de mercadería y cobro de los productos	Demora	Posibilidad que los productos no lleguen a tiempo donde el cliente	Personal de ventas	Desorganización del Vendedor	Pérdida Económica, Deterioro de Imagen, Perdida de mercado
				Falta de Capacitación	
				Falta de perfil para el cargo	
	Error	Posibilidad de que exista errores en la facturación o en la orden de pedido	Personal de ventas, Personal de facturación	Falta de Capacitación	Pérdida Económica, Deterioro de Imagen, Perdida de mercado
				Información falsa	
				Falta de perfil para el cargo	
				Deficiencia en el proceso de selección	
	Fraude	Posibilidad de que no se entregue todo lo recaudado en oficina (Jineteo)	Personal de ventas	Falta de ética de los vendedores de la empresa	Pérdida Económica, Deterioro de Imagen, Perdida de mercado
				Falta de seguimiento a los vendedores	
				Deficiencia en el proceso de selección	
Posibilidad de fingir robos, de los productos o del dinero recaudado		Personal de ventas	Falta de ética de los vendedores de la empresa	Pérdida Económica, Deterioro de Imagen, Perdida de mercado	
			Falta de seguimiento a los vendedores		
			Deficiencia en el proceso de selección		
Hurto o Robo	Posibilidad de que se roben la mercadería o el dinero	Delincuencia común	Falta de seguridad	Pérdida Económica, Deterioro de Imagen, Perdida de mercado	
Seguimiento del Cliente	Mala calidad	Posibilidad que no exista el seguimiento adecuado a los cliente	Personal de ventas, Personal de oficina	Desorganización del Vendedor	Pérdida Económica, Deterioro de Imagen, Perdida de mercado
				Falta de Capacitación	
				Falta de perfil para el cargo	
				Falta de planificación y de políticas de ventas claras	
	Fraude	Posibilidad que se de información a la competencia sobre posibles ventas o requerimiento de clientes	Personal de ventas, Personal de oficina	Falta de ética de los vendedores de la empresa	Pérdida Económica, Deterioro de Imagen, Perdida de mercado
				Falta de seguimiento a los vendedores	
				Deficiencia en el proceso de selección	
			Falta de ética del personal de oficina		

Fuente: Sumin Cía. Ltda. Responsables: Víctor Mejía y Janneth Peña

Cuadro 3. Calificación de riesgos: Frecuencia

Calificación de frecuencia		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCION
1	Baja	Un caso entre 6 y 12 meses
2	Media	Un caso entre 1 y 6 meses
3	Alta	Entre 1 y 10 casos en 15 días
4	Muy Alta	Más de 10 casos en 8 días

Fuente: Sumin Cía. Ltda. Responsables: Víctor Mejía y Janneth Peña

Cuadro 4. Calificación de riesgos: Impacto

VALOR	IMPACTO	DESCRIPCION EN TERMINOS ECONOMICOS	DESCRIPCION EN TERMINOS DE EMPRESA	DESCRIPCION EN TERMINOS DE IMAGEN
5	Leve	Pérdidas hasta de 1.000 dólares	Sin Repercusiones	Sólo de conocimiento en Gerencial
10	Moderado	Pérdidas entre 1.001 y 10.000	Des financiación momentánea	Sólo de conocimiento en las instalaciones
20	Grave	Pérdidas entre 10.001 y 50.000	Des financiación a largo Plazo	De conocimiento externo a nivel local
40	Catastrófico	Más de 50.000 dólares	Banca Rota	De conocimiento externo a nivel regional

Fuente: Sumin Cía. Ltda. Responsables: Víctor Mejía y Janneth Peña

Cuadro 5. Matriz de evaluación del riesgo

EVALUACION DEL RIESGO									
Frecuencia									
4	Muy Alta	20	A	40	B	80	C	160	D
3	Alta	15	A	30	B	60	C	120	D
2	Media	10	A	20	A	40	B	80	C
1	Baja	5	A	10	A	20	A	40	B
		Leve		Moderado		Grave		Catastrófica	
		5		10		20		40	
		Impacto							

Fuente: Sumin Cía. Ltda. Responsables: Víctor Mejía y Janneth Peña

Matriz de aceptabilidad	
A=	Aceptable
B=	Tolerable
C=	Inaceptable ó Grave
D=	Inadmisible

Cuadro 6. Matriz de respuesta ante los riesgos.

FRECUENCIA	VALOR				
MUY ALTA	4	20 ZONA DE ACEPTABILIDAD A, Pt	40 ZONA DE RIESGO TOLERABLE Pv, R, Pt	80 ZONA DE RIESGO INACEPTABLE O GRAVE Pv, Pt, T	160 ZONA DE RIESGO INADMISIBLE E,Pv,Pt
ALTA	3	15 ZONA DE ACEPTABILIDAD A, Pt	30 ZONA DE RIESGO TOLERABLE Pv, R, Pt	60 ZONA DE RIESGO INACEPTABLE O GRAVE Pv, Pt, T	120 ZONA DE RIESGO INADMISIBLE E,Pv,Pt
MEDIA	2	10 ZONA DE ACEPTABILIDAD A	20 ZONA DE ACEPTABILIDAD A, Pt	40 ZONA DE RIESGO TOLERABLE Pv, R, Pt	80 ZONA DE RIESGO INACEPTABLE O GRAVE Pv,Pt, T
BAJA	1	5 ZONA DE ACEPTABILIDAD A	10 ZONA DE ACEPTABILIDAD A	20 ZONA DE ACEPTABILIDAD A, Pt	40 ZONA DE RIESGO TOLERABLE Pv, R, Pt
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	SEVERO	CATASTROFICO
	VALOR	5	10	20	40

SIMBOLOGIA	
A=	Aceptar el riesgo
Pv=	Prevenir el riesgo
Pt=	Proteger la empresa
E=	Eliminar Actividad
T=	Transferir el riesgo
R=	Retener las perdidas

Fuente: Sumin Cía. Ltda. Responsables: Víctor Mejía y Janneth Peña

Mapa de riesgos

Cuadro 7

Actividad: Sectorización de la zona de influencia del vendedor

RIESGOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Falta de mercado	1	5	5	Aceptable	Aceptar el Riesgo
Error	2	10	20	Aceptable	Aceptar el Riesgo Proteger la Empresa
Fraude	1	10	10	Aceptable	Aceptar el Riesgo

Fuente: Sumin Cía. Ltda. Responsables: Víctor Mejía y Janneth Peña

Cuadro 8

Actividad: Visita de los vendedores a clientes

RIESGOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Mala Calidad	3	10	30	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Retener las Perdidas, Proteger la Empresa
Demora	3	20	60	Grave	Prevenir el Riesgo, Proteger la empresa, Transferir el riesgo
Omisión	2	20	40	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Retener las Perdidas, Proteger la Empresa
Fraude	1	10	10	Aceptable	Aceptar el Riesgo

Fuente: Sumin Cía. Ltda. Responsables: Víctor Mejía y Janneth Peña

Cuadro 9

Actividad: Elaboración del pedido

RIESGOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Error	2	10	20	Aceptable	Aceptar el Riesgo Proteger la Empresa
Omisión	2	20	40	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Retener las Perdidas, Proteger la Empresa
Fraude	1	10	10	Aceptable	Aceptar el Riesgo

Fuente: Sumin Cía. Ltda. Responsables: Víctor Mejía y Janneth Peña

Cuadro 10

Actividad Actividad en oficina

RIESGOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Error	2	10	20	Aceptable	Aceptar el Riesgo Proteger la Empres
Mala Calidad	1	40	40	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Retener las Perdidas, Proteger la Empresa
Demora	3	20	60	Grave	Prevenir el Riesgo, Proteger la empresa, Transferir el riesgo
Omisión	2	20	40	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Retener las Perdidas, Proteger la Empresa
Fraude	1	40	40	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Retener las Perdidas, Proteger la Empresa

Fuente: Sumin Cía. Ltda. Responsables: Víctor Mejía y Janneth Peña

Cuadro 11

Actividad Entrega de mercadería y cobro de los productos

RIESGOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Error	2	10	20	Aceptable	Aceptar el Riesgo Proteger la Empresa
Demora	3	40	120	Inadmisible	Eliminar Actividad, Prevenir el Riesgo, Proteger la Empresa
Omisión	2	20	40	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Retener las Perdidas, Proteger la Empresa
Hurto o Robo	2	10	20	Aceptable	Aceptar el Riesgo, Proteger la Empresa
Fraude	2	10	20	Aceptable	Aceptar el Riesgo Proteger la Empresa

Cuadro 12

Actividad Seguimiento del cliente

RIESGOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Mala Calidad	2	20	40	Tolerable	Prevenir el Riesgo, Retener las Perdidas, Proteger la Empresa
Fraude	2	10	20	Aceptable	Aceptar el Riesgo, Proteger la Empresa

Fuente: Sumin Cía. Ltda. Responsables: Víctor Mejía y Janneth Peña

Cuadro 13. Matriz de ponderación de riesgos

Ponderación de Riesgos	
Falta de mercado	15%
Error	10%
Mala Calidad	15%
Demora	20%
Omisión	10%
Hurto o Robo	15%
Fraude	15%
Total	100%

Fuente: Sumin Cía. Ltda. Responsables: Víctor Mejía y Janneth Peña

Cuadro 14. Matriz ponderación actividades

Ponderación por Actividades	
Sectorización de la zona de influencia del Vendedor	10%
Visita de los vendedores al Cliente	15%
Elaboración del pedido	20%
Actividad en oficina	20%
Entrega de mercadería y cobro de los productos	20%
Seguimiento del Cliente	15%
TOTAL	100%

Fuente: Sumin Cía. Ltda. Responsables: Víctor Mejía y Janneth Peña

Cuadro 15. Matriz de priorización de riesgos y actividades

Actividades		Sectorización de la zona de influencia del Vendedor				Visita de los vendedores al Cliente				Elaboración del pedido				Actividad en oficina				Entrega de mercadería y cobro de los productos				Seguimiento del Cliente				TOTALES DE RIESGOS				
		10%				15%				20%				20%				20%				15%								
Riesgos por Ponderación		F*	I=	C	P	F*	I=	C	P	F*	I=	C	P	F*	I=	C	P	F*	I=	C	P	F*	I=	C	P					
Falta de mercado	15%	1	5	5	0.08																									0.08
Error	10%	2	10	20	0.20					2	10	20	0.40	2	10	20	0.40	2	10	20	0.40									1.40
Mala Calidad	15%					3	10	30	0.68					1	40	40	1.20					2	20	40	0.90					2.78
Demora	20%					3	20	60	1.80					2	20	40	1.60	3	40	120	4.80									8.20
Omisión	10%					2	20	40	0.60	2	20	40	0.80	2	20	40	0.80	2	20	40	0.80									3.00
Hurto o Robo	15%																	2	10	20	0.60									0.60
Fraude	15%	1	10	10	0.15	1	10	10	0.23	1	10	10	0.30	1	40	40	1.20	2	10	20	0.60	2	10	20	0.45					2.93
TOTALES ACTIVIDADES		0.43				3.30				1.50				5.20				7.20				1.35								

Fuente: Sumin Cía. Ltda. Responsables: Víctor Mejía y Janneth Peña

Cuadro 16. Orden de prioridad en la administración de riesgos.

PRIORIDAD	RIESGO	PRIORIDAD	ACTIVIDADES
1	Demora	1	Entrega de mercadería y cobro de los productos
2	Mala Calidad	2	Actividad en oficina
3	Fraude	3	Visita de los vendedores al Cliente

Fuente: Sumin Cía. Ltda. Responsables: Víctor Mejía y Janneth Peña

3.3 Diseño de Controles

Objetivo del Proceso de Ventas: En este proceso se consigue efectivizar las ventas con los clientes para que exista el retorno de la inversión hecha en los productos que tiene la empresa.

3.1.3 Actividades del Proceso de Ventas.			
ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	OBSERVACION
Actividad 1: Sectorización de la zona de influencia del Vendedor			
División de la zona de acción del Vendedor	Gerencia de General / Gerencia De Ventas	2 Horas	Los Informes los entregan la gerencia antes de contratar al vendedor
Preparación de los formatos de sectorización del Vendedor	Gerencia De Ventas	1 Hora	
Entrega del sector del vendedor y censo de clientes	Gerencia De Ventas / Vendedor	1 semana	
Comprobación de la existencia de los clientes	Gerencia de Ventas/Supervisión de Ventas	1 día	Por muestreo al azar el 40% de los clientes
Introducción en la base de datos de la empresa	Secretaria	2 Horas	

Actividad 2: Visita de los vendedores al Cliente			
Llegada a la fabrica o local de los clientes	Vendedor	5 minutos	
Presentación del agente vendedor	Vendedor	5 minutos	
Presentación de la empresa	Vendedor	5 minutos	
Búsqueda de las necesidades del cliente	Vendedor	10 minutos	Se verifica visualmente la actividad del Cliente y las maquinas que posee
Ofrecer los productos y servicios de la empresa	Vendedor		Decisión del cliente sobre adquirir los productos de la empresa/ si no se regresa a la actividad 2 donde otro cliente
Actividad 3: Elaboración del pedido			
Selección de los productos que necesita el cliente	Cliente	10 minutos	
Mostrar los productos que necesita el cliente	Vendedor	5 minutos	
Preparación de la orden de compra	Vendedor / Cliente	10 minutos	Cuando los clientes poseen ordenes de compra las elaboran ellos / Cuando no los tienen lo elaboran los agentes vendedores
Actividad 4: Actividad en oficina			
Entrega en oficina de la orden de compra	Vendedor / Bodega	5 minutos	Verificar que la orden esta correcta si no se la regresa al agente vendedor para su corrección
Despacho de productos al vendedor para que entregue al Cliente	Bodega	5 minutos	Revisión de los productos departe del Agente vendedor
Facturación de los productos requeridos por los clientes	Secretaria	10 minutos	Revisión de la factura departe del Agente vendedor

Actividad 5: Entrega de mercadería y cobro de los productos			
Entrega del pedido al Cliente	Vendedor	10 minutos	
Entrega de la factura al Cliente	Vendedor	5 minutos	
Cobro de la factura al cliente	Vendedor	10 minutos	
Acuerdo de una próxima visita	Vendedor	2 minutos	
Entrega de la copia de factura y el dinero recaudado en oficina	Vendedor	10 minutos	Separación de los clientes de créditos aprobados por el gerente de ventas, y de los clientes de contado
Entrega del comprobante de entrega de dinero por parte de oficina	Secretaria	4 minutos	
Actividad 6: Seguimiento del Cliente			
Llamada telefónicas a clientes	Gerencia de Ventas	5 minutos	Verificación de la visita del vendedor
Acuerdo de nuevas visitas	Secretaria	2 minutos	

3.3.1 Controles Existentes

Los siguientes controles se aplican para reducir el riesgo “Demora en la entrega de mercadería y cobro de los productos”.

- **Control 1:** Se realiza inventarios periódicos de insumos para revisar lo que se posee en stock, hacer nuevos pedidos a los proveedores e informar a los vendedores de los productos con los que se cuenta.
- **Control 2:** Se maneja una lista de cartera de clientes en la cual se especifica el crédito de cada uno.
- **Control 3:** Como normativa se aplica recibir por cada pedido de clientes nuevos el 50% de anticipo y el saldo a la entrega del mismo.
- **Control 4:** Cada vendedor es responsable de su cartera de cobros de sus clientes y en el caso de no lograrse el cobro se descuenta de su ingreso personal.

3.3.2 Controles Propuestos

Al observar lo anterior se sugiere prevenir el riesgo demora en la actividad de Demora en la Entrega de Mercadería y Cobro de los Productos, transferir el mismo y proteger a la empresa para que no se vea afectada su imagen en el caso de presentarse este riesgo.

Como el riesgo demora fue calificado con una frecuencia alta, para prevenirlo se examinan las causas y los controles existentes para reducirla y se proponen los controles adicionales.

- **Control 5:** Implementar un sistema informático portátil que se encuentre conectado en red con los vendedores para que ellos puedan acceder al stock actualizado y realizar el pedido directo a oficina.
- **Control 6:** Que se cuente con una persona encargada del despacho y entrega de los productos al cliente en fábrica sin necesidad de la presencia del vendedor.
- **Control 7:** El supervisor de ventas debe tener conocimiento de cada registro de labor diaria de los vendedores, éste formato estaría constituido por: visitas efectuadas, ventas efectivas, cronograma de visitas posteriores y entrega de mercadería; así él podría suplantar a su vendedor en el caso de su ausencia.

Cuadro 17. Efectividad de controles propuestos

Efectividad de controles propuestos			
Control	Eficacia	Eficiencia	Efectividad
Control 5	Alta	Alta	Muy Alta
Control 6	Alta	Media	Media
Control 7	Alta	Alta	Alta

Fuente: Sumin Cía. Ltda. Responsables: Víctor Mejía y Janneth Peña

Cuadro 18. Indicadores de riesgo

PROCESO: Ventas

ACTIVIDAD: Entrega de mercadería y cobro de los productos

Riesgo	Nombre del Indicador	Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad	Resultado	Responsable
Demora	Demora por falta de mercadería	Causa	Sumatoria mensual del número de demoras por falta de mercadería	2 mensuales	Mensual		Jefe Administrativo
	Quejas mensuales por demora	Frecuencia	Sumatoria mensual del número de quejas por demora	10 mensuales	Mensual		Gerencia de Ventas
	Ventas fallidas por demora	Impacto	Sumatoria mensual de venta fallidas por demora	1 mensual	Mensual		Gerencia de Ventas

Fuente: Sumin Cía. Ltda. Responsables: Víctor Mejía y Janneth Peña

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Introducción

En este capítulo desarrollaremos las conclusiones a las cuales hemos llegado elaborando el presente trabajo mediante la metodología empleada para analizar uno de los procesos más importantes de la empresa “Proceso de Ventas”.

Adicional se apuntarán las recomendaciones respectivas conforme a lo citado dentro del plano práctico para su futura aplicación.

4.1 Conclusiones

En conclusión podemos resumir que la empresa no cuenta con un sistema de gestión de riesgos que le permita protegerse ante los peligros existentes en el medio donde se desarrolla, contando únicamente con un sistema de prevención de riesgos que son los seguros que tanto los acreedores como la ley exigen.

Revisando la metodología de la empresa dentro del proceso de ventas que fue en lo que centramos nuestro estudio, encontramos la existencia de personas que manejan valores o mercadería de montos representativos las mismas que no tienen ningún tipo de seguro o caución en sus contratos lo cual hace que la empresa corra un alto riesgo de fraude o robo por parte de ellos tomando únicamente como garantía la selección de personal idóneo.

Viendo estos aspectos y al revisar los productos que comercia la empresa vemos que su mercadería no tiene alta rotación pero si de alto costo lo cual hace que si en la empresa se extravía algún producto éste se vea reflejado directamente en sus ventas mensuales representando una gran pérdida para la misma.

4.2 Recomendaciones

Podemos sugerir a la empresa realizar un análisis de riesgo general para cada uno de sus componentes, macroprocesos y procesos, describir cada una de las actividades que éstos tienen y a su vez ver las personas que poseen funciones incompatibles con su cargo seleccionando aquellas que tienen mayor riesgo de atentar contra la empresa.

La empresa debería adoptar un sistema ó crear el Comité de riesgos por parte del primer nivel de la organización, el que se encargará de dirigir, apoyar y monitorear el desarrollo del proceso de administración de riesgos, donde se propone crear un grupo de apoyo conformado por empleados con características de liderazgo y conocimiento de la organización y que representen todos los procesos de la empresa, quienes a su vez serán los responsables de elaborar los mapas de riesgos, conformar los equipos adicionales de trabajo que se requieran y capacitar a sus compañeros cuando sea necesario, ellos identificarán los sectores que tienen más peligro de gestión y que comprometen altamente el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Se sugiere adoptar las medidas de tratamiento y control propuestas dentro del área de ventas mencionadas en el desarrollo de nuestro trabajo, pudiendo adicionar políticas de control y otros que ayuden a cumplir con los objetivos estratégicos que la empresa busca. Mencionamos a continuación algunos de ellos considerándolos entre los más necesarios:

Política de Administración del Riesgo Operativo

La administración del Riesgo Operacional involucra a todos y cada uno de los funcionarios, conforme la estructura de la Organización, abarcando todos los elementos, niveles de decisión, procesos, subprocesos, principios y parámetros de operación institucional, cuyo objetivo es minimizar el impacto y ocurrencia de los eventos generadores de pérdidas que puede afectar la posición financiera de la empresa en el largo plazo.

Política de Estimación de las Pérdidas

El nivel Directivo ha determinado el nivel de riesgo operacional aceptable, siendo el permitido aquel que presente un nivel de impacto/frecuencia (severidad) ubicado en nivel bajo. Para cada uno de los riesgos que exista severidad superior al mínimo nivel esperado, se deberá establecer e implementar un Plan de Acción que minimice las pérdidas potenciales, conforme los términos costo/beneficio.

Política de reducción de la Exposición al Riesgo

Sobre aquellos eventos de riesgo que se identifique la presencia de niveles de exposición superior a los límites institucionales definidos por el Nivel Directivo, los sistemas de medición, monitoreo y control del riesgo deben procurar minimizar la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección), encaminados a prevenir la presencia del riesgo generando cambios por mejoramiento, rediseño o eliminación, aplicando controles adecuados y acciones al interior de los procesos de la Organización, optimizando los procedimientos y la implementación de controles.

Política de Control

Definición de claras líneas de responsabilidad y segregación de obligaciones, con un sistema interno efectivo de presentación de informes y planes de contingencia.

Política para los Dueños de los Procesos

Cada proceso tiene un responsable de la definición, mantenimiento, actualización y control de ejecución, definiendo las responsabilidades y niveles de autorización, con el fin de informar oportunamente sobre los eventos que se conozcan.

Política para Transferir el Riesgo

Se comparte el riesgo a través de medidas de segregación ó transferencia, entre la que se destaca la contratación de seguros, con la finalidad de reducir los impactos en el caso que el riesgo se materialice.

Política para el Registro de Eventos

Los eventos de riesgo que se presenten se deben capturar en un SISTEMA DE GESTION DEL RIESGO OPERATIVO apropiadamente diseñado para esto, de tal manera que se tiene una base de datos actualizada.

Política de actualización de la Matriz de Riesgos

Se definirá la metodología y esquema de gestión del Riesgo Operativo, en el que se incluyen: la matriz de riesgos, participación de los dueños de procesos, de tal forma que las modificaciones que se realicen sean difundidos por la Gerencia de Riesgos, y los riesgos identificados queden registrados en la MATRIZ, que resume los procesos y eventos (impacto y frecuencia), por cada uno de las instancias operativas y de decisión de la organización.

Política de Seguimiento y Control

La gestión de Riesgos debe realizar un continuo seguimiento y evaluación de los niveles de exposición al riesgo, de acuerdo a cada uno de los procesos críticos con el fin de controlar los posibles factores y riesgos que se identifiquen para mitigarlo / eliminarlo ó transferirlo. De igual manera, todos los procesos de la empresa deben contar con controles preventivos que permitan reconocer la acción preventiva antes de que se materialice un riesgo. La responsabilidad de la Unidad de Riesgo, es hacer seguimiento a los riesgos identificados o clasificados como críticos.

Política de Incumplimiento

Se establece una política de incumplimiento a toda falta u omisión contemplada en la Ley, código de ética, código disciplinario y demás normas que regulan al riesgo operacional.

Política de Actualización

Todos los eventos e incidentes deben estar debidamente documentados y soportados para la adecuada administración del riesgo operacional. Por lo anterior,

se establece la permanente actualización de cada uno de los procesos desarrollados por la Empresa.

Política de Estructuración

Debe existir permanente una Unidad de Riesgo, que administre integralmente los riesgos de la Empresa, que contemplan de existir riesgos de crédito, mercado, liquidez y operativo, área que se encuentre separada de los niveles de decisión y negocio.

Política de Revelación

La Unidad de Riesgo, debe reportar a las instancias de decisión y presentar mensualmente informes de la administración de los eventos de riesgo críticos al Nivel Directivo y áreas afectadas.

Política de Registros Contables

El Área Financiera, es la responsable de realizar los procedimientos para registrar y administrar contablemente las pérdidas o recuperaciones que se generen por los eventos presentados en riesgo operacional.

REFERENCIAS

GLOSARIO DE RIESGOS

Auditor Forense: es aquel que concentra su análisis en rarezas, excepciones, tretas, artificios, irregularidades contables, patrones de conducta, alteración de controles, no en errores y omisiones.

Auditoria Forense: es la actividad de un equipo multidisciplinario, es un proceso estructurado, donde intervienen contadores, auditores, abogados, investigadores, grafotécnicos, informáticos, entre otros, pues, en atención al tipo de empresa, sus dimensiones y diversidad de operaciones, se puede requerir la participación de otros especialistas como ingenieros de sistemas, agrónomos, forestales, metalúrgicos, químicos, etc. que de la mano y bajo la conducción del Auditor Forense realizan la investigación.

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

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

Control interno COSO ERM: Es un sistema o modelo de control reconocido que contempla tres categorías básicas de objetivos de control: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los reportes internos y externos, cumplimiento con las leyes y disposiciones legales aplicables y con las políticas internas, y cinco componentes que conforman el marco integrado de control interno: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. De acuerdo con este modelo la entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos, debe señalar objetivos y establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados. El sistema COSO asocia

la incertidumbre con la inhabilidad para determinar en forma precisa la probabilidad de que un evento potencial pueda ocurrir y sus resultados asociados.

Corrupción: Existe cuando un ente o persona, ilícitamente, pone sus intereses particulares por sobre de los entes, y/o personas y los ideales que están comprometidos a servir.

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

Fraude: Ha sido definido como un engaño deliberadamente planeado y ejecutado con el objetivo de privar a otro de su propiedad o derechos. El silencio u omisión de acción, cuando la fidelidad requiere expresión, constituye un engaño.

Oportunidad Percibida: Fuera del marco normativo al que está sujeto; ya sea en debilidades de control interno o en la sensación de impunidad.

Presión: Es la necesidad o problema no resuelto; problema que no puede compartir porque presupone que nadie puede ayudarlo o resolverlo.

Racionalización: auto-justificación de la acción ejecutada; produciéndose en esta etapa un conjunto de disvalores que el individuo tendrá en cuenta para la resolución de situaciones complejas futuras como así también para relacionarse con los demás.

Riesgo: elemento de inestabilidad en las inversiones, que no son más que apuestas de futuro en entornos con mayor o menor incertidumbre.

Risicar: Su nombre proviene de los orígenes de la palabra riesgo en italiano. Esta nueva propuesta metodológica surge del estudio de la profesora Mejía sobre el tema de administración de riesgos. Algunas de las ventajas del uso de este método son: Se puede aplicar en todo tipo de empresas pequeñas, medianas, públicas o privadas; Su enfoque por procesos permite administrar los riesgos en forma integral en la organización a través de su modelo de operación; Se da una asignación de responsabilidades tanto en el nivel directivo como operativo.

BIBLIOGRAFIA

BADILLO, José; Auditoria Forense.

DIAZ, Ángela María; Percepción del riesgo. Incidencia en los niveles de aceptabilidad; Madrid; Mapfre; 2002; 41-53 págs.; Vol. 20; No. 79.

FERNÁNDEZ, Gabriela y otros; Sistema de análisis y evaluación de riesgos (Tesis de grado); Medellín-Colombia; Editorial Universidad EAFIT; 1994.

HERNANDEZ SAMPIERI, R.; FERENANDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P.; Metodología de la Investigación; México; Editorial McGraw-Hill; 1998.

KLITGAARD, R.; Controlando la Corrupción. Una indagación práctica para el gran problema social de fin de siglo. Editorial Sudamericana; 1988.

KOLLURU, Rao y otros; Manual de evaluación y administración de riesgos; México; McGraw-Hill; 2001.

MALDONADO, Milton; Auditoria Forense.

MARTINEZ GARCIA, Francisco; Sistema de evaluación y propuesta del tratamiento de riesgos; Madrid; 1990; 19-28 págs.; No. 29.

MEJIA QUIJANO, Rubí Consuelo; Administración de riesgos un enfoque empresarial; Medellín-Colombia; Editorial Universidad EAFIT; 2006; 239 págs.; Primera Edición.

TANZI, V.; Corrupción y Buen Gobierno: Documentos de Discusión No. 3, Publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); 1999.

TRULLENQUE, Francisco; Gestión estratégica del riesgo. Cómo gestionar la incertidumbre; Madrid; 2003; 12-18 págs.; No.193.