



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS MENCIÓN EN GERENCIA Y
PLANEAMIENTO TRIBUTARIO “I VERSIÓN”**

**ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS APLICADO AL ÁREA COMERCIAL DE
INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MÁSTER EN
CONTABILIDAD Y FINANZAS, MENCIÓN EN GERENCIA Y
PLANEAMIENTO TRIBUTARIO**

AUTOR:

RODRIGO NICANOR ARCENTALES CARRION

DIRECTOR: ING. IVAN ORELLANA OSORIO

CUENCA, ECUADOR

ENERO / 2012

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme continuar con mis estudios de la manera que me propuse y poder terminar una meta más que me había trazado en la vida.

A la Universidad del Azuay, en especial al Departamento de Educación Continua, a todos y cada uno de los profesores que han sabido impartir sus conocimientos y experiencias, las que hoy se cristaliza en la culminación del presente trabajo.

De una manera especial al Ing. Iván Orellana Osorio, Director de mi tesis, ya que gracias a su apoyo he logrado que se cumpla una más de las metas trazadas en mi vida.

A la empresa Industrias Motorizadas Indumot S.A. por darme la oportunidad y la confianza para la realización del presente trabajo de tesis.

DEDICATORIA

Quiero dedicar el tiempo que he invertido de mi vida en esta maestría, en primer lugar a Dios y a mi madre Dolorosa a quienes les debo todo lo que soy en la vida.

A mis padres que fueron el apoyo incondicional en todo momento para que pueda culminar una meta más en mi vida, más aún en los momentos más difíciles cuando decidí continuar con mis estudios.

A mis hermanas, mis cuñados, mis sobrinas y sobrino, porque siempre sentí el apoyo de aquellos a quienes siempre llamaré una bendición de Dios y el complemento en mi vida.

El contenido y los criterios del presente trabajo de tesis son de exclusiva responsabilidad del autor.

Rodrigo Nicanor Arcentales Carrión

RESUMEN

El presente trabajo de tesis contiene cinco capítulos, el primero consta de aspectos generales de la Empresa Industrias Motorizadas Indumot S.A., como su actividad principal, misión, visión, estados financieros, principales índices financieros, entre otros.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico de la Administración de Riesgos, así como los métodos utilizados para la identificación y evaluación de los mismos como son el Risicar y el VAR.

En el tercer, cuarto y quinto capítulo se da el desarrollo por completo del tema y la aplicación de los métodos antes mencionados al área comercial de Industrias Motorizadas Indumot S.A.

ABSTRACT

This dissertation holds five chapters. Chapter one provides general information about Industrias Motorizadas Indumot S.A, such as an overview the company's activity, mission statement and vision statement, financial reports, main financial indices, etc.

The second chapter gives a theoretical framework to the subject of Risk Management and to the various methods of identifying and evaluating risks e.g. Risicar, VAR.

Finally, the third, fourth and fifth chapters contain a comprehensive analysis of the subject including a guide to the methods aforementioned. Such guidelines are meant to be put into action by the commercial department of Industrias Motorizadas Indumot in the near future.

INDICE

Carátula	
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Declaratoria de responsabilidad.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Índice.....	vii
Introducción.....	1
Administración de riesgos aplicado al Área comercial de Industrias Motorizadas Indumot S.A.....	2
Capítulo I.- La Empresa.....	2
1.- Antecedentes.	2
1.1.- Actividad principal.....	2
1.2.- Misión.....	2
1.3.- Visión.....	3
1.4.- Principios de la entidad.....	3
1.5.- Valores de la entidad.....	4
1.6.- Objetivos.....	4
1.7.- Organigrama.....	5
1.7.1.- Explicación de las principales funciones del personal del organigrama.....	6
1.8.- Base legal.....	9
1.9.- FODA de la entidad.....	10
1.10.- Estructura económica y financiera (estados financieros).....	11
1.10.1.- Estado de resultados año 2009.....	11
1.10.2.- Balance general año 2009.....	12
1.10.3.- Estado de resultados año 2010.....	13
1.10.4.- Balance general año 2010.....	15
1.11.- Principales índices financieros.....	22
1.11.1.- Conclusiones principales índices financieros.....	26

Capítulo II.- Herramientas de la Administración de Riesgos.....	28
2.1.- La Administración de Riesgos.....	28
2.2.- Requerimientos de la Administración de Riesgos.....	28
2.2.1.- Política de la Administración de Riesgos.....	28
2.3.- Planeamiento y Recursos.....	29
2.3.1.- Compromiso gerencial.....	29
2.3.2.- Responsabilidad y autoridad.....	29
2.3.3.- Recursos.....	30
2.4.- Programa de implementación.....	30
2.5.- Revisión gerencial.....	30
2.6.- Vista General de la Administración de Riesgos.....	30
2.6.1.- General.....	30
2.6.2.- Elementos Principales.....	31
2.7.- Proceso de Administración de Riesgos.....	33
2.7.1.- Establecer el contexto.....	33
2.7.1.1.- General.....	33
2.7.1.2.- Establecer el contexto estratégico.....	33
2.7.1.3.- Establecer el contexto organizacional.....	34
2.7.1.4.- Establecer el contexto de administración de riesgos.....	35
2.7.1.5.- Desarrollar criterios de evaluación de riesgos.....	35
2.7.1.6.- Definir la estructura.....	36
2.8.- Identificación de Riesgos.....	37
2.8.1.- General.....	37
2.8.2.- ¿Qué puede suceder?.....	37
2.8.3.- ¿Cómo y por qué puede suceder?	38
2.8.4.- Herramientas y técnicas.....	38
2.9.- Análisis de Riesgos.....	38
2.9.1.- General.....	38
2.9.2.- Determinar los controles existentes.....	39
2.9.3.- Consecuencias y probabilidades.....	39
2.9.4.- Tipos de análisis.....	40
2.9.5.- Análisis de sensibilidad.....	42
2.10.- Evaluación de Riesgos.....	42
2.11.- Tratamiento de los Riesgos.....	43

2.11.1.- Identificar opciones para tratamiento de los riesgos.....	43
2.11.2.- Evaluar opciones de tratamiento de los riesgos.....	45
2.11.3.- Preparar planes de tratamiento.....	47
2.11.4.- Implementar planes de tratamiento.....	48
2.12.- Monitoreo y revisión.....	48
2.13.- Comunicación y consulta.....	49
2.14.- Documentación.....	50
2.14.1.- General.....	50
2.14.2.- Razones para la documentación.....	50
2.15.- El método Risicar.....	50
2.15.1.- Método Risicar.....	50
2.15.1.1.- Identificación de los riesgos.....	51
2.15.1.2.- Herramientas de identificación.....	52
2.15.1.3.- Cuestionario de análisis de riesgos.....	52
2.15.1.4.- Gráfica de flujo de procesos.....	52
2.15.1.5.- Análisis de los Estados Financieros y de otra Información Financiera.....	52
2.15.1.6.- Gráfica de Flujo de Procesos.....	54
2.15.1.7.- Calificación de Riesgos.....	54
2.15.1.8.- Evaluación de Riesgos.....	55
2.15.1.9.- Medidas de tratamiento.....	56
2.15.1.10.- Medidas de financiamiento de las pérdidas.....	56
2.16.- El valor en Riesgo (VAR).....	62
2.16.1.- El método histórico.....	65
2.16.2.- El método varianza – covarianza.....	68
2.16.3.- El método de la simulación de Monte Carlo.....	69
Capítulo III.- Diagnóstico de los procesos en el departamento comercial de Industrias Motorizadas Indumot S.A.....	72
3.1.- Proceso de ventas de Indumot S.A.....	72
3.1.1.- Procesos del Departamento de Retail.....	72
3.1.2.- Procesos del Departamento de Mayoreo.....	73
3.2.- Descripción breve de los departamentos.....	73
3.2.1.- Departamento de Retail.....	73

3.2.2.- Departamento de Mayoreo.....	74
3.3.- Mapas generales de procesos de Retail y Mayoreo.....	74
3.3.1.- Retail.....	74
3.3.2.- Mayoreo.....	78
3.4.- Flujograma de proceso de ventas (Retail – Mayoreo) de Indumot S.A.....	81
3.4.1.- Flujograma de proceso de ventas Retail.....	81
3.4.1.1.- Flujograma de proceso de prospección de clientes (PR-CM-001-2011).....	81
3.4.1.2.- Flujograma de proceso de atención y venta de cliente final.- Retail (PR-CM-002-2011).....	82
3.4.1.3.- Flujograma de proceso de seguimiento a cliente potenciales.- Retail (PR-CM-003-2011).....	82
3.4.1.5.- Flujograma de proceso de seguimiento a clientes potenciales – corporativos (PR-CM-005-2011).....	82
3.4.1.4.- Flujograma de proceso de venta cliente corporativo (PR-CM-004-2011).....	83
3.4.1.6.- Flujograma de proceso de atención y venta a clientes on line (PR-CM-006-2011).....	84
3.4.1.7.- Flujograma de proceso asignación Presupuesto a los locales (PR-CM-007-2011).....	85
3.4.1.8.- Flujograma de proceso de liquidación de comisiones (PR-CM-008-2011).....	86
3.4.1.9.- Flujograma de proceso de visitas de locales (PR-CM-009-2011).....	87
3.4.2.- Flujograma de proceso de ventas Mayoreo.....	88
3.4.2.1.- Flujograma de proceso de prospección de clientes (PR-CD-001-2011).....	88
3.4.2.2.- Flujograma de proceso de Solicitud de viáticos (PR-CD-002-2011).....	89
3.4.2.3.- Flujograma de proceso de liquidación de viáticos (PR-CD-003-2011).....	90
3.4.2.4.- Flujograma de proceso de asignación de rutas (PR-CD-004-2011).....	91

3.4.2.5.- Flujograma de proceso de percepción de mercado (PR-CD-005-2011).....	92
3.4.2.6.- Flujograma de proceso de cobertura y venta (PR-CD-006-2011).....	93
3.4.2.7.- Flujograma de proceso de coordinación etapa de ventas (PR-CD-007-2011).....	94
3.4.2.8.- Flujograma de proceso de seguimiento de pedidos (PR-CD-008-2011).....	95
3.4.2.9.- Flujograma de proceso de seguimiento de cobranza (PR-CD-009-2011).....	96
3.4.2.10.- Flujograma de proceso de asignación de presupuesto (PR-CD-010-2011).....	97
3.4.2.11.- Flujograma de proceso de asignación de presupuesto (PR-CD-011-2011).....	98
3.5.- Identificación de Riesgos.....	99
3.6.- Calificación y evaluación de riesgos.....	114
3.6.1.- Calificación de Riesgos.....	114
3.6.2.- Evaluación de los Riesgos.....	115
3.7.- Tratamiento de Riesgos.....	116
3.8.- Ponderación de Riesgos y Actividades según el método Risicar.....	120
3.9.- Priorización de los Riesgos según el método Risicar.....	121
3.10.- Análisis de Riesgos según el método VAR.....	124
 Capítulo IV.- Emisión de procedimientos adecuados en el departamento comercial en base al análisis efectuado y los resultados obtenidos.....	 127
4.1.- Diseño de controles.....	129
4.2.- Análisis de las causas y de los riesgos más relevantes.....	130
4.3.- Efectividad de los controles.....	140
4.4.- Resumen de la efectividad de los controles.....	140
4.5.- Indicadores según el método RISICAR.....	141
4.6.- Implementación de las medidas de tratamiento.....	141
4.7.- Monitoreo y evaluación.....	142
 Capítulo V.- Conclusiones y Recomendaciones.....	 143
5.1.-Conclusiones.....	143

5.2.- Recomendaciones.....	147
Capítulo VI.- Bibliografía.....	149
6.1.- Libros.....	149
6.2.- Internet.....	150
Diseño de tesis	151

INTRODUCCIÓN

La Administración de riesgos se ha convertido hoy en día en una herramienta efectiva de dirección en las Empresas, siendo de imperiosa necesidad en nuestro país que se desarrolle una cultura sobre “la Administración de riesgos de una manera integral”, como componente y parte fundamental del control interno, formando así parte importante dentro de la administración de las empresas. En la actualidad se viven importantes cambios que experimentan las empresas en el desarrollo de sus actividades y en el ámbito de la gestión lo cual nos obliga a crear un sistema de administración de riesgos, a través de la cual permita: identificar, calificar, evaluar y valorar los riesgos con el fin de determinar las medidas necesarias para la administración.

El presente trabajo de investigación tiene como objeto realizar un análisis de los riesgos que se presentan en el área comercial de Industrias Motorizadas Indumot S.A. tanto en su departamento de retail, como en su departamento de mayoreo, con el fin de diseñar una propuesta de tratamiento luego de haber identificado y valorado los riesgos e impactos que ocasionen a nivel monetario y que vayan en deterioro de la imagen de la organización.

El desarrollo de la administración de riesgos está enfocado a las actividades del proceso de atención y ventas del cliente final en Retail, así como de atención y venta al cliente mayorista para lo cual se analizará el entorno interno de la empresa, tomando en consideración dos métodos para la identificación y valoración de riesgos como son el Risicar y el Var, siendo estos dos de los métodos más eficaces para prevenir e identificar oportunamente errores e irregularidades y así evitar el incumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

Esta necesidad surge ante la inexistencia de un sistema Administración de Riesgos en las actividades del proceso de ventas de la empresa.

ADMINISTRACION DE RIESGOS APLICADO AL AREA COMERCIAL DE INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A.

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.- Antecedentes

Industrias Motorizadas Indumot S.A., a quien de ahora en adelante se le llamará Indumot S.A.; inició sus actividades el 03 de Febrero de 1977 como representante exclusivo de la marca Honda en el Ecuador, siendo en aquellos años una empresa dedicada al ensamble y venta de motocicletas de la marca antes mencionada.

A partir del año 2010 el giro del negocio cambió y sus actividades están actualmente encaminadas a la Importación, comercialización y servicio post venta de motocicletas de la marca Honda, con su matriz en la ciudad de Cuenca y con 17 locales a nivel nacional.

1.1 Actividad Principal.

De acuerdo al Registro Único de Contribuyentes otorgado por el Servicio de Rentas Internas la actividad económica principal de Industrias Motorizadas Indumot S.A. es: Importador, Exportador y Comercializador de motos y motocicletas

1.2 Misión

Hacer realidad los sueños de la gente, ofreciendo productos de la marca Honda, siendo referente de calidad, servicio y satisfacción al cliente.

1.3 Visión

Ser líderes absolutos en la comercialización y distribución de motocicletas y productos de fuerza de la marca Honda en el Ecuador; alcanzando día a día las más exigentes expectativas de accionistas, empleados y sociedad; comprometidos con el servicio y la satisfacción del cliente.

1.4 Principios de la Entidad.

Industrias Motorizadas Indumot S.A., es una entidad con principios éticos forjados por todos y cada uno de aquellos que la conforman.

Realizaremos la misión y la visión a través de nuestro compromiso con los principios siguientes, desarrollados por la empresa:

- Brindar excelencia en el servicio – Siendo este oportuno, profesional, eficaz y eficiente para todos nuestros clientes.
- Mejoramiento continuo - Identificaremos las necesidades clave de nuestros clientes, evaluaremos cuán bien las satisfacemos, mejoraremos continuamente nuestros servicios y mediremos nuestro progreso.
- Desarrollo de los empleados - Comprendemos que el profesionalismo y entusiasmo de nuestra gente son los factores más importantes en la calidad de servicio que brindamos. Contrataremos personas talentosas, aumentaremos la capacidad de ellas por medio de capacitación y experiencia y proporcionaremos oportunidades para el crecimiento personal y profesional dentro de la empresa.
- Tratamiento ético y justo para todos - Estamos comprometidos a formar relaciones de imparcialidad y confianza con nuestros clientes y nuestros empleados. Conduciremos nuestro negocio según los más altos estándares de ética.
- Trabajo de equipo – Trabajaremos juntos para proporcionar un servicio al cliente en continuo mejoramiento. Las personas de todos los niveles

de la organización participarán en la toma de decisiones y el mejoramiento de los procesos.

1.5 Valores de la Entidad

Los valores que rigen a la institución son:

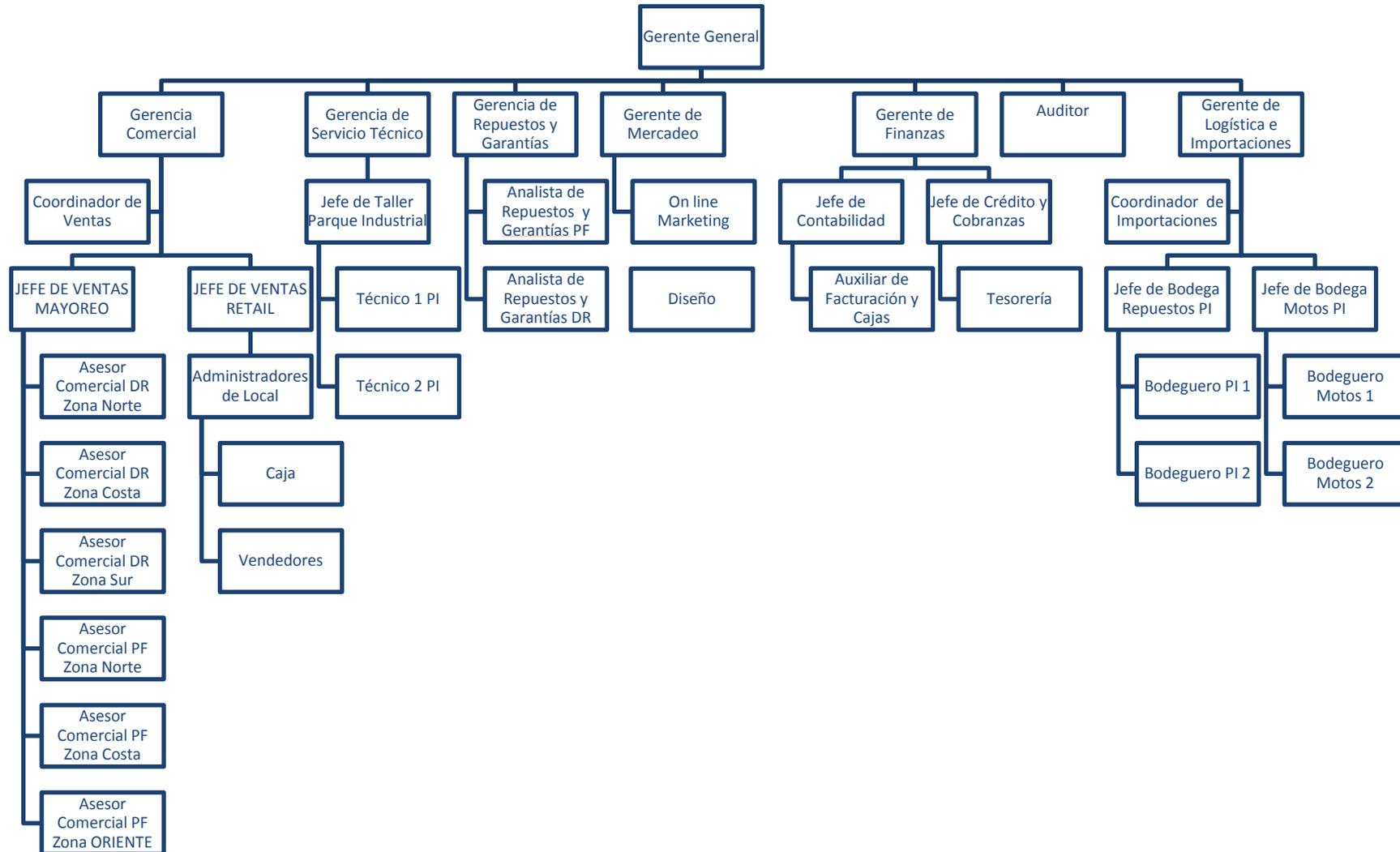
- Retroalimentación continua, es decir el aprender todos los días.
- Responsabilidad social y ecológica para el beneficio de la comunidad.
- Experiencia reconocida la cual es brindada por los profesionales que se encuentran a cargo de las distintas áreas
- Respeto a todas las personas y actuaciones éticas.
- Gestión orientada al servicio del cliente y beneficio social con calidad.
- Recurso humano idóneo comprometido con la Institución.
- Trabajo en equipo y gestión participativa.
- Relación íntegra y de beneficio mutuo con colaboradores.

1.6 Objetivos

La filosofía Honda acompaña a todos los aspectos de Industrias Motorizadas Indumot S.A.: clientes, productos, servicios, asociados, gerencia y fundamentalmente a la sociedad.

En sentido de la filosofía Honda, viene a constituirse en los objetivos de Industrias Motorizadas Indumot S.A. los cuales son brindar a sus clientes productos y servicios de la más alta calidad, superando constantemente sus necesidades y expectativas. El crecimiento sostenido, la creación de un ambiente positivo y el cumplimiento de las obligaciones que Honda tiene para con la sociedad, conforman los pilares fundamentales de esta concepción.

1.7 Organigrama



1.7.1.- Explicación de las principales funciones del personal del organigrama

Gerente General.- Es el encargado del manejo integro de la empresa, así como de la toma de las principales decisiones para el vital desempeño de la misma en el día a día.

Gerente Comercial.- Es el encargado del manejo de las ventas de la empresa, las negociaciones importantes pasan por sus manos y está en coordinación permanente con el Gerente General.

Coordinador de ventas.- Es básicamente un operativo en ventas, encargado de receptor los pedidos, gestionarlos y coordinar el despacho de los mismos.

Jefe de ventas mayoreo.- Es el encargado de la gestión y coordinación de ventas del equipo de asesores comerciales de mayoreo en zonas como Sierra, Costa y Oriente (actual cobertura de Indumot S.A.).

Asesor comercial.- Es el ejecutivo de ventas de mayoreo, asignado de acuerdo a las rutas por el jefe de ventas de mayoreo.

Jefe de ventas retail.- Es la persona encargada de la supervisión y manejo de los locales de Indumot a nivel nacional.

Administrador de local.- Es el encargado del funcionamiento del local de Indumot, así como de todos los bienes y personal que en él operan.

Cajera.- Es la encargada de la facturación, cobro y cierre de ventas diario de los productos y/o servicios comercializados en el local.

Vendedor.- Es el encargado de las ventas dentro del espacio físico en el que se desenvuelve (local de Indumot S.A.).

Gerente de servicio técnico.- Es el encargado de velar por el servicio post venta que brinda Indumot S.A., está en permanente coordinación con el Gerente General.

Jefe de taller.- Es el encargado de la supervisión del taller del local / matriz, así como del manejo del personal y los bienes a él encargados.

Técnico.- Es la persona que con sus conocimientos se encarga de la reparación y/o arreglo de las motocicletas / productos de fuerza, que Indumot S.A. comercializa e inclusive aceptando productos de otras marcas.

Gerente de repuestos y garantías.- Es la persona responsable de asegurar que los repuestos para los diferentes productos que comercializa Indumot S.A., se encuentren a la disposición de los clientes / talleres, para su comercialización en los niveles de stock adecuados.

Analista de repuestos y garantías.- Es la persona encargada de realizar el análisis de los repuestos que se comercializan en los diferentes puntos de venta de Indumot S.A., así como del análisis y trámite de garantías para su respectiva aprobación por parte de Honda matriz en el exterior.

Gerente de Mercadeo.- Es el encargado de la promoción y publicidad de Indumot S.A., a través de los distintos medios que se encuentran a su alcance previa planificación y coordinación con la Gerencia General.

Online marketing.- Es el encargado de la publicidad y promoción de Indumot S.A. a través de los diferentes medios disponibles en el Internet.

Diseño.- Es el encargado de proveer los diseños al departamento para las diferentes publicidades / promociones, que se van realizando a lo largo del año.

Gerente Financiero.- Es el encargado del manejo y las decisiones que tiene la empresa a nivel financiero, está en permanente coordinación con la Gerencia General.

Jefe de Contabilidad.- Es la persona responsable de los estados financieros de la empresa, así como de las transacciones contables que se producen a diario en el manejo de la misma.

Auxiliar de facturación y cajas.- Es la persona encargada de la revisión diaria de las cajas cuadradas, así como de los depósitos

de efectivo o recaps, enviados por los locales de Indumot S.A. a nivel nacional.

Jefe de crédito y cobranzas.- Es la persona encargada del análisis y recolección de documentación para la aprobación del crédito por parte del Gerente Financiero; así como de la gestión de las cobranzas correspondientes a la cartera generada por los créditos otorgados por parte de la Gerencia financiera de Indumot S.A.

Tesorería.- Es la persona encargada de la gestión de facturas por parte de los proveedores, para que una vez revisadas proceda con la emisión de los cheques para los respectivos pagos a nivel nacional, también se encarga del trámite de viáticos, pago de servicios básicos, etc.

Auditor.- Es la persona encargada de que se vele por los intereses de la empresa, salvaguardando sus bienes, identificado posibles riesgos y emitiendo recomendaciones para la mitigación de los mismos. Está en permanente coordinación con el Gerente General.

Gerente de logística e importaciones.- Es la persona encargada de la coordinación de las importaciones, desde la realización del pedido al proveedor hasta la desaduanización y entrega de los productos comercializados por Indumot S.A. en las bodegas de la matriz en la ciudad de Cuenca. Está en permanente coordinación con la Gerencia General de la empresa.

Coordinador de importaciones.- Es la persona auxiliar del Gerente de logística e importaciones, que colabora para el cumplimiento de los objetivos trazados por el departamento al cual pertenece.

Jefe de bodega de repuestos.- Es la persona responsable de la bodega de repuestos en la matriz de Indumot, así como de los bienes que ahí reposan. Entre sus funciones están la coordinación y despacho de pedidos a los distintos locales de Indumot S.A. a nivel nacional, así como la recepción e ingreso de las importaciones de los productos a la bodega a él asignada.

Bodeguero.- Es la personal auxiliar del Jefe de bodega de repuestos, que colabora operativamente para el cumplimiento de los objetivos trazados por el departamento al cual pertenece.

Jefe de bodega de motos.- Es la persona responsable de la bodega de motos y productos de fuerza en la matriz de Indumot, así como de los bienes que ahí reposan. Entre sus funciones están la coordinación y despacho de pedidos a los distintos locales de Indumot S.A. a nivel nacional, así como la recepción e ingreso de las importaciones de los productos a la bodega a él asignada.

Bodeguero.- Es la personal auxiliar del Jefe de bodega de motos que colabora operativamente para el cumplimiento de los objetivos trazados por el departamento al cual pertenece.

1.8 Base Legal

Industrias Motorizadas Indumot S.A. fue creada como una Sociedad Anónima por personas naturales, las cuales responden únicamente por las obligaciones hasta el monto de sus aportaciones individuales y efectúan sus operaciones.

Las actividades y operaciones de la empresa Indumot S.A., están normadas por las siguientes disposiciones específicas:

- ✓ Código de trabajo.
- ✓ Reglamento Interno de Seguridad y Salud
- ✓ Ley de seguridad social
- ✓ Ordenamiento municipal (Patentes, permisos, etc.)
- ✓ Ley de régimen municipal
- ✓ Ley de Compañía (Superintendencia de Compañías)
- ✓ Ordenanza para la evaluación del Impacto Ambiental

1.9 FODA de la Entidad

FODA DE LA ENTIDAD			
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Buen ambiente laboral interno	Precios no tan accesibles	Marca y prestigio	Competidores en el mercado que avanzan rápidamente y se adaptan a las exigencias del mercado
Predisposición de la Gerencia a resolver problemas escuchando las soluciones de los empleados	Problemas con servicio de post venta	Planeación estratégica para los próximos tres años	
Personal joven que se adapta a los cambios y nuevas tecnologías que se han planteado	Problemas con servicio de repuestos, no se tiene a disposición; tarda mucho la importación	Rápida expansión en ventas en los últimos años debido al posicionamiento de la marca que se ha promovido	Precios cómodos de motocicletas (especialmente chinas) que prefieren bajar el costo a la calidad
	Personal no recibe capacitación permanente, salvo ciertos rangos jerárquicos		
Servicio Personalizado	No existen incentivos para el personal a diferencia de otros concesionarios	Clientes que prefieren calidad a un precio un tanto mayor	Desconocimiento de la línea de "Productos de fuerza" en el mercado
	Software obsoleto		
Procesos y flujogramas de funciones debidamente definidas	Bajo nivel de accesorios, la mayoría son obsoletos	Publicidad y difusión en medios de comunicación masivos	Rápido respuesta por parte de competidores para proporcionar stock de repuestos a los clientes
	Nivel de seguridad de los locales		
			Elaborado por: Rodrigo Arcentales Carrión

1.10 Estructura Económica y Financiera (Estados Financieros)

1.10.1.- Estado de Resultados año 2009

INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A.	
ESTADO DE RESULTADOS	
al 31 de Diciembre del 2009	
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12%	56.299,61
TOTAL INGRESOS	56.299,61
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	48.878,23
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	669.658,42
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	671.122,32
ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	2.500,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	441,02
COMBUSTIBLES	85,47
PROMOCION Y PUBLICIDAD	11.700,36
SUMINISTROS Y MATERIALES	1.934,17
TRANSPORTE	140,00
GASTOS DE GESTION	5.024,43
GASTOS DE VIAJE	2.255,34
AMORTIZACIONES	869,44
SERVICIOS PUBLICOS	497,25
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	1.312,95
PAGOS POR OTROS BIENES	1,75
TOTAL COSTOS	47.414,33
TOTAL GASTOS	26.762,18
TOTAL COSTOS Y GASTOS	74.176,51
PERDIDA	-17.876,90
GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	-17.876,90
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	-17.876,90

Fuente: Estados Financieros presentados a la Superintendencia de Compañías

1.10.2.- Balance General año 2009 (en dólares)

INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A.			
BALANCE GENERAL			
AÑO 2009			
CAJA - BANCOS	4.116,99	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE RELACIONADOS LOCALES	772.317,67
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTE RELACIONADOS LOCALES	60.959,44	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	165.212,98
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	1.234,68	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - CORRIENTE LOCALES	1.358,27
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR (IVA)	275.251,07	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	2.727,46
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR (RENTA)	68.148,39	PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	364,72
INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACEN	671.122,32	TOTAL PASIVO CORRIENTE	941.981,10
MERCADERIAS EN TRANSITO	48.595,41		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.129.428,30	CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	2.000,00
		APORTE DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACION	154.363,27
OBRAS EN PROCESO	7.484,00	OTRAS RESERVAS	93.350,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	7.484,00	UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	15.898,17
		(-) PERDIDA ACUMULADA EJERCICIOS ANTERIORES	6.917,32
OTROS ACTIVOS DIFERIDOS	46.755,46	(-) PERDIDA DEL EJERCICIO	17.876,90
(-) AMORTIZACION ACUMULADA	869,44	TOTAL PATRIMONIO NETO	240.817,22
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	45.886,02		
TOTAL ACTIVO	1.182.798,32	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.182.798,32

Fuente: Estados Financieros presentados a la Superintendencia de Compañías

1.10.3.- Estado de Resultados año 2010

INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A.		
ESTADO DE RESULTADOS		
al 31 de Diciembre del 2010		
INGRESOS		
INGRESOS OPERACIONALES		-10.313.784,62
TOTAL INGRESOS NETOS		
TOTAL VENTAS NETAS		
TOTAL VENTAS NETAS GRAVADAS IVA		
VENTAS NETAS	-10.146.554,18	
VENTAS BRUTAS	-9.456.017,63	
TOTAL VENTAS NETAS GRAVADAS 0%	-690.536,55	
INTERESES GANADOS POR FINANCIAMIENTO	-118.486,50	
INGRESOS VARIOS MATRIZ CUENCA	-48.743,94	
COSTO DE VENTAS		7.468.104,28
TOTAL COSTO DE VENTAS	7.468.104,28	
GASTOS ADMINISTRACION CUENCA		669.544,10
GASTOS PERSONAL	157.692,47	
INSTITUTO ECUATORIANO SEGURIDAD SOCIAL	20.256,61	
SERVICIOS BASICOS ADMINISTRACION	48.277,78	
IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES	17.321,21	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	594,87	
VIATICOS Y MOVILIZACIONES	18.295,14	
SEGUROS PAGADOS	94.657,20	
ATENCIONES VARIAS	2.584,74	
SERVICIOS PROFESIONALES	9.717,83	
ARRIENDOS PAGADOS	161.916,62	
SEGURIDAD Y VIGILANCIA PRIVADA	36.972,58	
GASTOS DE ESCRITORIO Y PAPELERIA	16.031,77	
GASTOS NO DEDUCIBLES	14.193,65	
GASTOS DE GESTION	267,86	
MONITOREO Y PATRULLAJE	13.367,10	
INTERNET ENLACE Y TELECOMUNICACIONES	17.280,95	
DEPRECIACIONES ADM.	35.910,99	
GASTOS VARIOS	4.204,73	
GASTOS VENTAS CUENCA		1.615.597,11
GASTOS PERSONAL	737.056,99	
INSTITUTO ECUATORIANO SEGURIDAD SOCIAL	96.844,36	
SERVICIOS BASICOS VENTAS	15.707,45	
IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES	1.576,31	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	242.217,76	
VIATICOS Y MOVILIZACIONES	66.280,40	

ATENCIONES VARIAS	6.333,07	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	5.594,09	
SERVICIOS PROFESIONALES	9.426,53	
ANUNCIOS Y PUBLICACIONES	2.878,32	
COMISIONES TARJETAS DE CREDITO	19.812,45	
GASTOS DE ESCRITORIO Y PAPELERÍA	2.055,60	
GASTOS NO DEDUCIBLES	68.797,76	
GASTOS DE PUBLICIDAD	306.543,55	
GASTOS DE FLETES Y TRANSPORTES	26.454,10	
INTERNET ENLACE Y TELECOMUNICACIONES	457,45	
SERVICIO DE CORRESPONDENCIA	2.350,90	
GASTOS VARIOS	5.210,02	
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		
GASTOS FINANCIEROS		18.390,00
GASTOS FINANCIEROS EXTERIOR		
INTERESES PAGADOS EXTERIOR	18.390,00	
EGRESOS NO OPERACIONALES		4.904,38
GASTOS NO OPERACIONALES		4.904,38
RESULTADO DEL EJERCICIO		537.244,75

Fuente: Estados Financieros proporcionados por la empresa

1.10.4.- Balance General año 2010

INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A.					
BALANCE GENERAL					
AÑO 2010					
ACTIVO					10.573.348,39
CORRIENTE				10.119.244,97	
DISPONIBLE				-17.748,33	
CAJA			-17.748,33		
CAJA GENERAL					
CAJA CHICA		3.077,96			
Caja chica	3.077,96				
BANCOS					
EXIGIBLE				4.850.468,99	
Exigible a corto plazo					
Cuentas por cobrar					
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES			3.995.200,63		
Cuentas por cobrar clientes	3.995.200,63				
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS			24.333,35		
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS MATRIZ CUENCA					
Cuentas por cobrar empleados	24.333,35				
CUENTAS POR COBRAR CÍAS. RELACIONADAS CUENCA			528.038,82		
Almacenes Juan Eljuri Cía. Ltda.	478.637,85				
Motocicletas y Ensamblajes MYESA	1.768,50				
Seguros Unidos	47.632,47				
CUENTAS POR COBRAR A BANCOS			302.896,19		
BANCO AUSTRO		16.393,22			
Visa Austro	17.174,37				
Directa	19.499,87				
Master Card Austro	545,27				
BANCO DEL PICHINCHA					

Visa Pichincha	16.212,87				
Diners Club	119.095,60				
Master Card Pichincha	13.757,32				
BANCO DE GUAYAQUIL					
Visa B. Guayaquil	4.324,88				
American Express B. Guayaquil	50.748,22				
BANCO DEL PACIFICO					
Visa	12.271,78				
Master Card	25.344,04				
BANCO BOLIVARIANO					
Visa Bco. Bolivariano	2.238,30				
American Express	944,99				
Master Card Bco. Bolivariano	4.854,09				
BANCO PRODUBANCO					
Visa Produbanco	2.467,11				
Master Card Produbanco	10.184,93				
BANCO DE MACHALA					
Visa. Bco. Machala	3.232,55				
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES					
Provisión Cuentas Incobrables Indumot					
REALIZABLE				4.070.906,42	
INVENTARIOS DE MERCADERIAS					
Inventario de productos disponibles P			3.555.414,15		
Inventario mercaderías					
INVENTARIOS MERCADERIAS MATRIZ					
Inventarios mercaderías matriz	3.555.414,15				
INVENTARIO MERCADERIAS REPUESTOS Y ACCESORIOS					
Importaciones en Tránsito mercaderías					
Importaciones en tránsito años anteriores					
IMPORTACIONES EN TRANSITO ANTERIORES		515.492,27			
Importaciones en tránsito años anteriores	76.609,64				

IMPORTACIONES EN TRANSITO 010					
IMPORTACIONES TRANSITO MOTOS Y PP 010					
Importaciones en tránsito motos 2010	52.098,15				
IMPORTACIONES EN TRANSITO REPUESTOS Y ACCESORIOS					
1010023 Carpeta de importación	7.318,40				
Importaciones en tránsito Repuestos 2010	379.466,08				
OTROS ACTIVOS CORRIENTES				1.215.617,89	
PAGOS ANTICIPADOS					
IMPUESTOS ANTICIPADOS					
IMPUESTO RENTA			114.010,67		
Impuesto a la Renta					
Impuesto a la Renta anticipado					
Anticipos Impuesto a la Renta presente ejercicio	7.149,90				
Ret. Fte. 1% ventas	71.909,86				
Ret. Fte. 2% ventas	34.950,91				
IMPUESTO VALOR AGREGADO EN COMPRAS (IVA)			471.928,90		
IVA EN COMPRAS					
Crédito Fiscal IVA	471.928,90				
OTROS PAGOS ANTICIPADOS			629.678,32		
ANTICIPOS A PROVEEDORES		621.822,76			
ANTICIPO PROVEEDOR NACIONAL					
Anticipos a proveedores nacionales	39.168,73				
ANTICIPO PROVEEDOR EXTERIOR					
Anticipos a proveedores exterior	382.654,03				
ANTICIPO VIAJES EXTERIOR					
Anticipo de viajes exterior					
VALORES ENTREGADOS EN GARANTIA		5.980,00			
CUENCA					

Garantías por arrendamientos	5.980,00				
ANTICIPO DE SUELDOS		1.800,00			
Anticipo de sueldos	1.800,00				
SEGUROS ANTICIPADOS		75,56			
Seguros pagados por anticipado	75,56				
ACTIVO FIJO					454.103,42
TOTAL ACTIVO FIJO DEPRECIABLE Y NO DEPRECIABLE					
TOTAL ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE				454.103,42	
NO DEPRECIABLE					
MATRIZ CUENCA			46.774,41		
CONSTRUCCIONES EN PROCESO					
Construcciones en proceso	46.774,41				
DEPRECIABLE			407.329,01		
MATRIZ CUENCA					
EDIFICIOS					
Costo edificios	164.502,12				
Depreciación acumulada edificios	-4.017,89				
MUEBLES Y ENSERES					
Costo muebles y enseres	69.038,26				
Depreciación acumulada muebles y enseres	-4.063,80				
EQUIPOS DE COMPUTACION					
Costo equipos de computación	71.195,47				
Depreciación acumulada equipos de computación	-18.828,07				
VEHICULOS					
Costo vehículos	42.531,30				
Depreciación acumulada vehículos	-2.329,68				
MAQUINARIA Y EQUIPOS					
Costo maquinaria y equipos	15.204,03				
Depreciación acumulada maquinaria y equipos	-707,17				
HERRAMIENTAS					
Costo herramientas	62.391,31				
Depreciación acumulada herramientas	-4.478,22				
EQUIPOS DE OFICINA					

Costo equipo de oficina	17.367,45				
Depreciación acumulada equipo de oficina	-1.486,16				
OTROS ACTIVOS DEPRECIABLES					
Costo otros activos	1.010,06				

PASIVO				-9.795.286,42
CORRIENTE			9.795.286,42	-
PASIVO A CORTO PLAZO				
OBLIGACIONES POR PAGAR CORTO PLAZO				
PROVEEDORES		-4.157.861,86		
PROVEEDORES NACIONALES				
PROVEEDORES MATRIZ CUENCA				
Proveedores matriz Cuenca	-112.291,03			
PROVEEDORES DEL EXTERIOR				
PROVEEDORES DEL EXTERIOR				
Proveedores del exterior	-35.903,39			
PROVEEDORES RELACIONADOS				
Almacenes Juan Eljuri Cía. Ltda.	-4.009.667,44			
IMPUESTOS POR PAGAR				
IMPUESTOS AL VALOR AGREGADO RTDO. FTE.		-533,13		
MATRIZ - CUENCA				
Iva Rtdo. Fte. 30%	-73,40			
Iva Rtdo. Fte. 70%	-207,55			
Iva Rtdo. Fte. 100%	-252,18			
IMPUESTO A LA RENTA RETENIDO FUENTE		-5.347,24		
MATRIZ CUENCA				
Impto. Renta Rtdo. Fte. 1%	-1.442,31			
Impto. Renta Rtdo. Fte. 2%	-1.043,76			
Impto. Renta Rtdo. Fte. 8%	-494,27			
Impto. Renta Rtdo. Fte. Relación Dependencia	-2.362,02			
Impto. Renta Rtdo. Fte. 10%	-0,01			
Impto. Renta Rtdo. Fte. 0,1%	-4,87			
IMPUESTO A LA RENTA EMPRESA				
PROVISION IMPUESTO A LA RENTA		-204.244,75		
IMPUESTO A LA RENTA				

25% Impuesto a la Renta	-204.244,75			
OBLIGACIONES POR PAGAR A EMPLEADOS				
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR		-227.505,37		
MATRIZ CUENCA				
Sueldos por pagar	-54.503,57			
Provisión décimo tercer sueldo	-5.074,04			
Provisión décimo cuarto sueldo	-11.957,15			
Provisión vacaciones	-24.801,42			
15% participación trabajadores	-131.169,19			
OBLIGACIONES POR PAGAR IESS				
OBLIGACIONES CON EL IESS		-29.147,49		
MATRIZ CUENCA				
Aporte personal	-13.336,30			
Apoorta Patronal	-11.341,71			
Secap lece	-2.703,38			
Fondos de Reserva	-488,23			
Préstamos Quirografarios e Hipotecarios	-1.277,87			
OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS				
OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS		-757.424,71		
INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR				
Fininvest. Overseas Inc.	-757.424,71			
OTRAS CUENTAS POR PAGAR				
OTRAS CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO		-4.413.221,87		
VARIOS ACREEDORES				
Almacenes Juan Eljuri Cía. Ltda.	-3.981.977,07			
Anticipo de clientes	-431.244,80			
PATRIMONIO				-778.061,97
PATRIMONIO			-778.061,97	
PATRIMONIO				

PATRIMONIO				
PATRIMONIO		-2.000,00		
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL				
Sr. Juan Eljuri Antón	-300,00			
Beesroy Investment Llc.	-1.700,00			
RESERVAS				
Reservas legal		-247.713,27		
Reserva facultativa				
Reserva de Capital	-93.350,00			
Aporte futuras capitalizaciones	-154.363,27			
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES		-528.348,70		
Resultados ejercicios 2007 anteriores	-15.898,17			
Resultados ejercicio 2008	6.917,32			
Resultados ejercicio 2009	17.876,90			
UTILIDADES Y/O PERDIDAS EJERCICIO ACTUAL				
Resultado ejercicio actual	-537.244,75			
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		-10.573.348,39		-10.573.348,39

Fuente: Estados Financieros proporcionados por la empresa

1.11 Principales Índices Financieros

ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS (RATIOS)					
LIQUIDEZ					
Razón corriente	Es la posibilidad de la empresa para afrontar compromisos				
	Año 2009			Año 2010	
Activos Corriente	1.129.428,30	=	1,19899253	10.119.244,97	= 1,03
Pasivos Corriente	941.981,10			9.795.286,42	
Prueba ácida Capacidad de empresa para cancelar sus obligaciones corrientes sin contar con la venta de sus existencias					
Activo corriente - Inventario	458.305,98	=	0,48653416	6.563.830,82	= 0,67
Pasivo corriente	941.981,10			9.795.286,42	
Capital de trabajo Capacidad de la empresa para desarrollar sus actividades en el corto plazo					
Activo Corriente - pasivo Corriente	1.129.428,30 - 941.981,10	=	187.447,20	10.119.244,97 - 9.795.286,42	= 323.958,55
Fondo de maniobra Mide la inversión neta en recursos circulantes con relación a la inversión bruta total					
Capital de trabajo	187.447,20	=	0,16	323.958,55	= 0,03
Total Activo	1.182.798,32			10.573.348,39	

ADMINISTRACION DE ACTIVOS					
Rotación de cuentas por cobrar					
	Año 2009			Año 2010	
Cuentas por cobrar	62.194,12	=	397,69 días	4.850.468,99	= 169,30 días
Promedio ventas día	156,39			28.649,30	
Promedio Ventas día					
Total Ingresos	56.299,61	=	156,39	10.313.748,62	= 28.649,30
360	360,00			360,00	
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS					
Ventas	56.299,61	=	0,04759866 x año	20.293.108,36	= 1,92 x año
Total Activo	1.182.798,32			10.573.348,39	

DEUDA - APALANCAMIENTO						
Razón de Endeudamiento	Mide la proporción de inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda					
	Año 2009			Año 2010		
Total Pasivo	941.981,10	=	79,64%	9.795.286,42	=	92,64%
Total Activo	1.182.798,32			10.573.348,39		
Razón de Autonomía	Mide la proporción de inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los propietarios					
Total Patrimonio	240.817,22	=	20,36%	778.061,97	=	7,36%
Total Activo	1.182.798,32			10.573.348,39		
* cabe indicar que las razones de Endeudamiento y autonomía son complementarias, por lo que la sumatoria de las dos es igual a 1						
Razón de Cobertura de Intereses						
Utilidad operativa				555.634,75	=	30,21 veces
Gastos Financieros				18.390,00		
Razón de Apalancamiento externo	Mide la relación entre la utilización del endeudamiento como mecanismo de financiación y la utilización de los fondos de los propietarios. Indica cuántas unidades monetarias han venido de afuera del negocio					
Pasivo Total	941.981,10	=	3,91160192 \$	9.795.286,42	=	12,59 \$
Patrimonio Total	240.817,22			778.061,97		
Razón de Apalancamiento interno	Representa cuántas unidades monetarias han sido aportadas al financiamiento de la inversión por los accionistas por cada unidad monetaria tomada de terceros					
Patrimonio Total	240.817,22	=	0,25564974 \$	778.061,97	=	0,08 \$
Pasivo Total	941.981,10			9.795.286,42		

INDICADORES DE CICLO							
Plazo promedio de Inventario		Año 2009			Año 2010		
Bienes de cambio		671.122,32	=	5095,59104 días	3.555.414,15	=	171,39 días
Costo de ventas		131,71			20.744,73		
Plazo promedio proveedores							
Proveedores a corto plazo		937.530,65	=	469,719998 días	4.157.861,86	=	144,59 días
compras		1.995,94			28.756,66		
Plazo promedio de cobro							
Crédito por ventas C.P.		62.194,12	=	397,691622 días	4.850.468,99	=	82,64 días
Ingresos operacionales diario		156,39			58.695,66		
Ciclo financiero							
Ciclo operativo		5.493,28	=	11,6948026 días	254,03	=	1,76 días
Plazo promedio proveedores		469,72			144,59		
Ciclo Comercial							
Plazo promedio Proveedores - Ciclo operativo		469,72 - 5493,28	=	-5.023,56	144,59 - 254,03	=	-109,44 días
Ciclo Operativo							
Plazo promedio inventario + Plazo promedio de cobro		5095,59 días + 397,69 días	=	5493,28266 días	71,39 días + 82,64 día	=	254,03 días

INDICADORES DE RENTABILIDAD							
Rotación del activo	Año 2009			Año 2010			
Ingresos Operacionales	56.299,61	=	0,04759866	al año	10.313.784,62	=	0,98
Activo Total	1.182.798,32				10.573.348,39		
Rotación del Patrimonio Neto							
Ingresos Operacionales	56.299,61	=	0,23378565	al año	10.313.784,62	=	13,26
Patrimonio Neto	240.817,22				778.061,97		
Margen Bruto							
Resultado Bruto	8.885,28	=	15,78%	%	2.845.680,34	=	27,59%
Ingresos Operacionales	56.299,61				10.313.784,62		
ROA							
Uti Neta disponible para acc. Comunes					537.244,75	=	5,08%
Total Activos					10.573.348,39		
ROE							
Uti Neta disponible para acc. Comunes					537.244,75	=	215%
Capital					249.713,27		

1.11.1.- Conclusiones Principales Índices Financieros.

Luego de realizar el análisis de los principales índices financieros de la empresa Indumot S.A. podemos mencionar que en el año 2009 se realizó la separación de ésta, de la empresa Almacenes Juan Eljuri Cía Ltda, constituyéndose en una empresa relacionada de la antes nombrada.

Los estados financieros con los que se ha trabajado en el año 2009 fueron obtenidos de la página web de la Superintendencia de Compañías, mientras que los estados financieros del año 2010 fueron proporcionados de manera directa por la empresa; pudiendo mencionar que dichos estados financieros se encontraban descuadrados y tuve que realizar el respectivo cuadro para proceder con el presente análisis.

Luego del análisis realizado puedo concluir lo siguiente:

- La liquidez del año 2009 baja en relación a la del año 2010 en un 14 % lo cual puede ser afectado por distintas razones como las que analizaremos más adelante.
- La prueba ácida que representa la capacidad para cancelar sus obligaciones corrientes sin la venta del inventario aumenta del año 2009 al año 2010 en un 68%.
- El fondo de maniobra que mide la inversión en recursos circulantes se ve disminuido en un 612%.
- Las razones de administración de activos nos muestra la rotación de las cuentas por cobrar sufre una baja considerable del año 2009 al año 2010, lo cual en el año 2009 se vio afectado por pertenecer aún al vínculo de Indumot con Almacenes Juan Eljuri; mientras que la Rotación de activos fijos incrementa de igual forma por lo antes nombrado.
- El análisis de los índices de endeudamiento nos muestran una empresa sin capacidad de endeudamiento y con una razón de autonomía muy baja; con un apalancamiento externo mucho mayor al interno.

- En cuanto a los indicadores de ciclo nos muestra una baja muy alta de plazo promedio de inventarios en relación al 2009 – 2010, de igual forma al plazo promedio de proveedores y plazo promedio de cobro; esto ya que en el año 2009 la empresa no tenía aun independencia de su vínculo con Almacenes Juan Eljuri.
- En cuanto a los ciclos financiero, comercial y operativo del año 2009 nos presenta cantidades muy altas por la misma causa de depender de otra empresa; contando con datos más certeros en el año 2010 dando como resultado un ciclo comercial con desfase ante el plazo otorgado a los clientes versus el plazo que nos ofrecen nuestros proveedores para el recupero del dinero de ventas.
- Para finalizar los índices de rentabilidad nos muestran una rotación del activo en el año 2010 de 0,98 veces al año, una rotación del Patrimonio Neto de 13,26 veces al año y un margen bruto de 27,59%; la rentabilidad de la utilidad neta con relación a los activos es del 5,08% y la rentabilidad de la utilidad frente al patrimonio es de un 215%.

CAPITULO II

HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

En este capítulo iniciaremos con el análisis teórico en cuanto a riesgos y las herramientas para la administración de los mismos y en base a ello podremos identificar todas y cada una de las áreas críticas en las cuales Indumot S.A. tiene algunos inconvenientes.

De acuerdo al libro AS/NZS 4360:1999; Estándar Australiano en su título Administración de Riesgos publicado en el sitio Web <http://www.netconsul.com/riesgos/ar.pdf> tenemos lo siguiente:

2.1.- La Administración de Riesgos

La administración de riesgos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Es un proceso iterativo que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones.

Administración de riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, comunicar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades. Administración de riesgos es por lo tanto identificar oportunidades como evitar o mitigar pérdidas.

2.2.- Requerimientos de la Administración de Riesgos

2.2.1.- Política de la Administración de Riesgos

El ejecutivo de la organización debe definir y documentar su política para administración de riesgos, incluyendo objetivos para, y su compromiso con, la administración de riesgos. La política de administración de riesgos debe ser

relevante para el contexto estratégico de la organización y para sus metas, objetivos y la naturaleza de su negocio. La gerencia asegurará que esta política es comprendida, implementada y mantenida en todos los niveles de la organización.

2.3.- Planeamiento y Recursos

2.3.1.- Compromiso gerencial

La organización debería asegurar que:

- a.- Se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de administración de riesgos.
- b.- Se reporta el desempeño del sistema de administración de riesgos a la gerencia de la organización para revisión y como base para su mejora.

2.3.2.- Responsabilidad y autoridad

Deberá definirse y documentarse la responsabilidad, autoridad e interrelaciones del personal que realiza y verifica el trabajo que afecta la administración de riesgos, particularmente para la gente que necesita la libertad y autoridad organizacional para realizar una o más de las siguientes acciones:

- a) Iniciar acciones para prevenir o reducir los efectos adversos de los riesgos;
- b) Controlar el tratamiento posterior de los riesgos hasta que el nivel de riesgo se haga aceptable;
- c) Identificar y registrar cualquier problema relativo a la administración de riesgos;
- d) Iniciar, recomendar o proveer soluciones a través de los canales asignados;
- e) Verificar la implementación de soluciones; y
- f) Comunicar y consultar interna y externamente según corresponda.

2.3.3.- Recursos

La organización debe identificar los requerimientos de recursos y proveer recursos adecuados, incluyendo la asignación de personal entrenado para las actividades de administración, desempeño del trabajo, y verificación incluyendo la revisión interna.

2.4.- Programa de implementación

Se requiere seguir una cantidad de pasos para implementar un sistema efectivo de administración de riesgos dentro de una organización. Dependiendo de la filosofía, cultura y estructura general de administración de riesgos de la organización, debería ser posible combinar u omitir ciertos pasos. Sin embargo, deberían considerarse todos los pasos.

2.5.- Revisión gerencial

El ejecutivo de la organización debe asegurar que se lleve a cabo una revisión del sistema de administración de riesgos a intervalos especificados, suficiente para asegurar su continua conformidad y efectividad para satisfacer los requerimientos de este Estándar, y las políticas y objetivos de administración de riesgos establecidos en la organización. Deberá llevarse un registro de tales revisiones.

2.6- Vista General de la Administración de Riesgos

2.6.1.- General

La administración de riesgos es una parte integral del proceso de administración, es un proceso multifacético, aspectos apropiados del cual son a menudo llevados a cabo mejor por un equipo multidisciplinario. Es un proceso iterativo de mejora continua.

2.6.2.- Elementos Principales

Los elementos principales del proceso de administración de riesgos, como se muestra en el gráfico 1, son los siguientes:

a) Establecer el contexto

Establecer el contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos en el cual tendrá lugar el resto del proceso. Deberían establecerse criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos y definirse la estructura del análisis.

b) Identificar riesgos

Identificar qué, por qué y cómo pueden surgir las cosas como base para análisis posterior.

c) Analizar riesgos

Determinar los controles existentes y analizar riesgos en términos de consecuencias y probabilidades en el contexto de esos controles. El análisis debería considerar el rango de consecuencias potenciales y cuán probable es que ocurran esas consecuencias.

Consecuencias y probabilidades pueden ser combinadas para producir un nivel estimado de riesgo.

d) Evaluar riesgos

Comparar niveles estimados de riesgos contra los criterios preestablecidos. Esto posibilita que los riesgos sean ordenados como para identificar las prioridades de administración. Si los niveles de riesgo establecidos son bajos, los riesgos podrían caer en una categoría aceptable y no se requeriría un tratamiento.

e) Tratar riesgos

Aceptar y monitorear los riesgos de baja prioridad. Para otros riesgos, desarrollar e implementar un plan de administración específico que incluya consideraciones de fondeo.

f) Monitorear y revisar

Monitorear y revisar el desempeño del sistema de administración de riesgos y los cambios que podrían afectarlo.

g) Comunicar y consultar

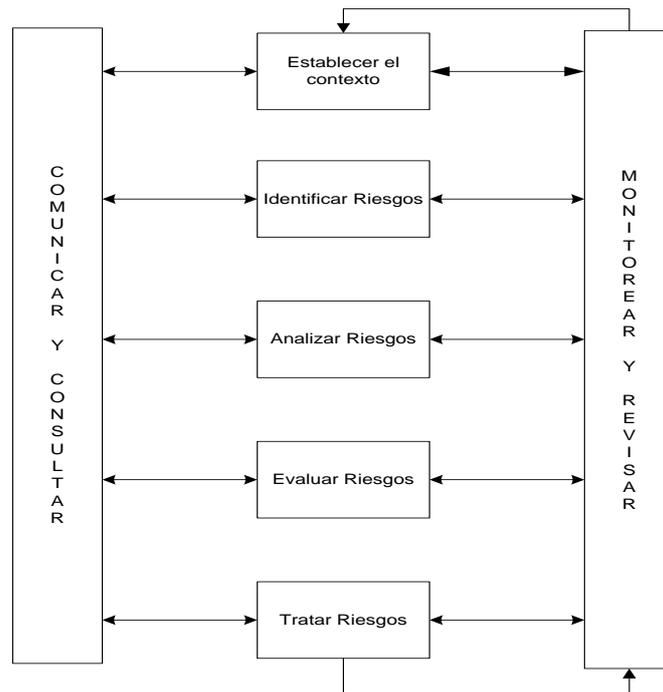
Comunicar y consultar con interesados internos y externos según corresponda en cada etapa del proceso de administración de riesgos y concerniendo al proceso como un todo.

La administración de riesgos se puede aplicar en una organización a muchos niveles. Se lo puede aplicar a nivel estratégico y a niveles operativos. Se lo puede aplicar a proyectos específicos, para asistir con decisiones específicas o para administrar áreas específicas reconocidas de riesgo. Es un proceso repetido que puede contribuir a la mejora organizacional. Con cada ciclo, los criterios de riesgos se pueden fortalecer para alcanzar progresivamente mejores niveles de administración de riesgos.

Para cada etapa del proceso deberían llevarse registros adecuados, suficientes como para satisfacer a una auditoría independiente.

A continuación un gráfico a manera de vista general de la administración de riesgos:

Gráfico 1



2.7.- Proceso de Administración de Riesgos

2.7.1.- Establecer el contexto

2.7.1.1- General

El proceso ocurre dentro de la estructura del contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos de una organización. Esto necesita ser establecido para definir los parámetros básicos dentro de los cuales deben administrarse los riesgos y para proveer una guía para las decisiones dentro de estudios de administración de riesgos más detallados. Esto establece el alcance para el resto del proceso de administración de riesgos.

2.7.1.2.- Establecer el contexto estratégico

Definir la relación entre la organización y su entorno, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. El

contexto incluye los aspectos financieros, operativos, competitivos, políticos (percepciones públicas / imagen), sociales, de clientes, culturales y legales de las funciones de la organización.

Identificar los interesados internos y externos, y considerar sus objetivos, tomar en cuenta sus percepciones y establecer políticas de comunicación con estas partes.

Este paso está focalizado en el entorno en el cual opera la organización. La organización debería buscar determinar los elementos cruciales que podrían sustentar o dificultar su habilidad para administrar los riesgos que enfrenta.

Puede llevarse a cabo un análisis estratégico. El mismo debería ser endosado al nivel ejecutivo, para que establezca los parámetros básicos y provea una guía en los procesos más detallados de administración de riesgos. Debería existir una estrecha relación entre la misión u objetivos estratégicos de una organización y la administración de todos los riesgos a los cuales está expuesta.

2.7.1.3.- Establecer el contexto organizacional

Antes de comenzar un estudio de administración de riesgos, es necesario comprender la organización y sus capacidades, así como sus metas y objetivos y las estrategias que están vigentes para lograrlos.

Esto es importante por las siguientes razones:

- a) La administración de riesgos tiene lugar en el contexto de las amplias metas, objetivos y estrategias de la organización;
- b) La falla en lograr los objetivos de la organización, o de una actividad específica, o proyecto en consideración, es un conjunto de riesgos que debería ser administrado;
- c) La política y metas de la organización ayudan a definir los criterios mediante los cuales se decide si un riesgo es aceptable o no, y constituye la base para las opciones de tratamientos.

2.7.1.4.- Establecer el contexto de administración de riesgos

Deberían establecerse las metas, objetivos, estrategias, alcance y parámetros de la actividad, o parte de la organización a la cual se está aplicando el proceso de administración de riesgos. El proceso debería ser llevado a cabo con plena consideración de la necesidad de balancear costos, beneficios y oportunidades. También deberían especificarse los recursos requeridos y los registros que se van a llevar.

Establecer el alcance y los límites de una aplicación del proceso de administración de riesgos involucra:

- a) Definir el proyecto o actividad y establecer sus metas y objetivos;
- b) Definir la extensión del proyecto en tiempo y ubicación;
- c) Identificar cualquier estudio necesario y su alcance, objetivos y recursos requeridos.

Pueden proveer una guía para esto las fuentes genéricas de riesgo y las áreas de impacto.

- d) Definir el alcance y amplitud de las actividades de administración de riesgos a llevar a cabo.

Los aspectos específicos que también podrían ser discutidos incluyen lo siguiente:

- Los roles y responsabilidades de las distintas partes de la organización que participan en la administración de riesgos;
- Las relaciones entre el proyecto y otros proyectos o partes de la organización.

2.7.1.5.- Desarrollar criterios de evaluación de riesgos

Decidir los criterios contra los cuales se va a evaluar el riesgo. Las decisiones concernientes a aceptabilidad de riesgos y tratamiento de riesgos pueden basarse en criterios operativos, técnicos, financieros, legales, sociales, humanitarios u otros. Esto a menudo depende de las políticas, metas y objetivos internos de la organización y de los intereses de las demás partes interesadas.

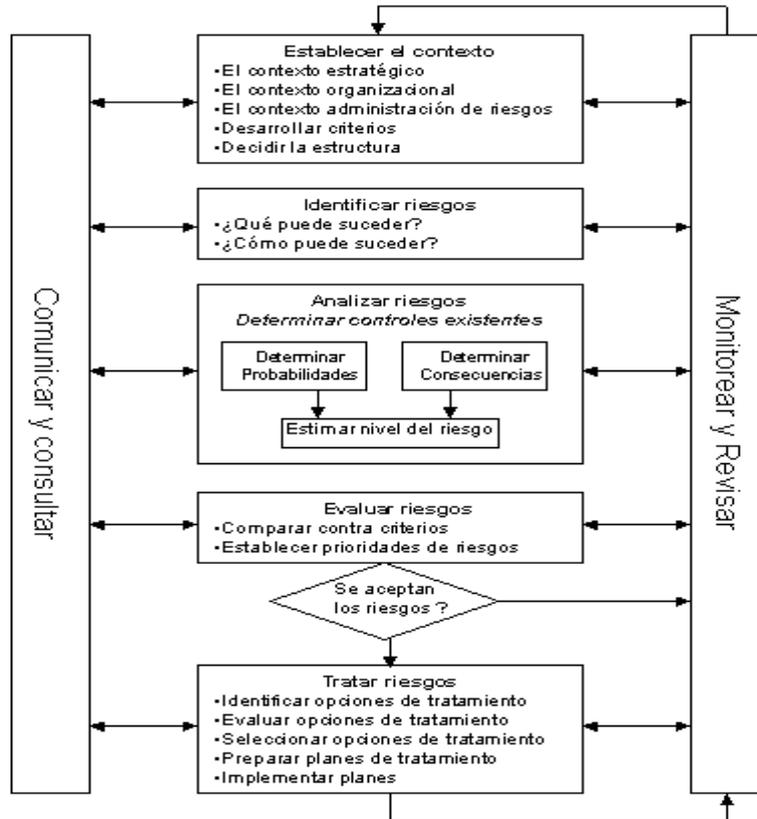
Los criterios pueden estar afectados por percepciones internas y externas y por requerimientos legales. Es importante que los criterios apropiados sean determinados al comienzo.

Aunque los criterios de riesgo son inicialmente desarrollados como parte del establecimiento del contexto de administración de riesgos, los mismos pueden ser posteriormente desarrollados y refinados a medida que se identifican riesgos particulares y se seleccionan técnicas de análisis de riesgos, ej: los criterios de riesgo deben corresponder al tipo de riesgos y a la forma en que se expresan los niveles de riesgo.

2.7.1.6.- Definir la estructura

Esto involucra separar la actividad o proyecto en un conjunto de elementos. Estos elementos proveen una estructura lógica para identificación y análisis lo cual ayuda a asegurar que no se pasen por alto riesgos significativos. La estructura seleccionada depende de la naturaleza de los riesgos y del alcance del proyecto o actividad.

A continuación el gráfico explicativo # 2 del Proceso de Administración de Riesgos:



2.8- Identificación de Riesgos

2.8.1.- General

Este paso busca identificar los riesgos a administrar. Es crítica una identificación amplia utilizando un proceso sistemático bien estructurado, porque los riesgos potenciales que no se identifican en esta etapa son excluidos de un análisis posterior. La identificación debería incluir todos los riesgos, estén o no bajo control de la organización.

2.8.2.- ¿Qué puede suceder?

La intención es generar una lista amplia de eventos que podrían afectar a cada elemento de la estructura (probables riesgos y sus áreas de impacto). Estos son luego considerados en mayor detalle para identificar lo que puede suceder.

2.8.3.- ¿Cómo y por qué pueden suceder?

Habiendo identificado una lista de eventos, es necesario considerar causas y escenarios posibles.

Hay muchas formas en que se puede iniciar un evento. Es importante que no se omitan las causas significativas.

2.8.4.- Herramientas y técnicas

Los enfoques utilizados para identificar riesgos incluyen “*checklists*”, juicios basados en la experiencia y en los registros, diagramas de flujo, “*brainstorming*”, análisis de sistemas, análisis de escenarios y técnicas de ingeniería de sistemas.

El enfoque utilizado dependerá de la naturaleza de las actividades bajo revisión y los tipos de riesgos.

2.9.- Análisis de Riesgos

2.9.1.- General

Los objetivos de análisis son separar los riesgos menores aceptables de los riesgos mayores, y proveer datos para asistir en la evaluación y tratamiento de los riesgos. El análisis de riesgos involucra prestar consideración a las fuentes de riesgos, sus consecuencias y las probabilidades de que puedan ocurrir esas consecuencias. Pueden identificarse los factores que afectan a las consecuencias y probabilidades. Se analiza el riesgo combinando estimaciones de consecuencias y probabilidades en el contexto de las medidas de control existentes.

Se puede llevar a cabo un análisis preliminar para excluir del estudio detallado los riesgos similares o de bajo impacto. De ser posible los riesgos excluidos deberían listarse para demostrar que se realizó un análisis de riesgos completo.

2.9.2.- Determinar los controles existentes

Identificar la administración, sistemas técnicos y procedimientos existentes para controlar los riesgos y evaluar sus fortalezas y debilidades.

2.9.3 Consecuencias y probabilidades

La magnitud de las consecuencias de un evento, si el mismo ocurriera y la probabilidad del evento y sus consecuencias asociadas, se evalúan en el contexto de los controles existentes. Las consecuencias y probabilidades se combinan para producir un nivel de riesgo. Se pueden determinar las consecuencias y probabilidades utilizando análisis y cálculos estadísticos.

Alternativamente cuando no se dispone de datos anteriores, se pueden realizar estimaciones subjetivas que reflejan el grado de convicción de un individuo o grupo de que podrá ocurrir un evento o resultado particular.

Para evitar prejuicios subjetivos cuando se analizan consecuencias y probabilidades, deberían utilizarse las mejores técnicas y fuentes de información disponibles.

Se pueden incluir las siguientes fuentes de información:

- a) Registros anteriores;
- b) Experiencia relevante;
- c) Prácticas y experiencia de la industria;
- d) Literatura relevante publicada;
- e) Comprobaciones de *marketing* e investigaciones de mercado;
- f) Experimentos y prototipos;
- g) Modelos económicos, de ingeniería u otros;
- h) Opiniones y juicios de especialistas y expertos.

Las técnicas incluyen:

- i) entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés;
- ii) utilización de grupos multidisciplinarios de expertos;
- iii) evaluaciones individuales utilizando cuestionarios;
- iv) uso de modelos de computador u otros; y
- v) uso de árboles de fallas y árboles de eventos.

Siempre que sea posible, debería incluirse el nivel de confianza asignado a las estimaciones de los niveles de riesgo.

2.9.4.- Tipos de análisis

El análisis de riesgos puede ser llevado con distintos grados de refinamiento dependiendo de la información de riesgos y datos disponibles. Dependiendo de las circunstancias, el análisis puede ser **cuantitativo, semi-cuantitativo o cualitativo o una combinación de estos**. El orden de complejidad y costos de estos análisis en orden ascendente, es cualitativo, semi-cuantitativo y cuantitativo. En la práctica, a menudo se utiliza primero el análisis cualitativo para obtener una indicación general del nivel de riesgo. Luego puede ser necesario llevar a cabo un análisis cuantitativo más específico. El detalle de los tipos de análisis es el siguiente:

a) Análisis cualitativo

El análisis cualitativo utiliza formatos de palabras o escalas descriptivas para describir la magnitud de las consecuencias potenciales y la probabilidad de que esas consecuencias ocurran. Estas escalas se pueden modificar o ajustar para adaptarlas a las circunstancias, y se pueden utilizar distintas descripciones para riesgos diferentes.

El análisis cualitativo se utiliza:

- i. Como una actividad inicial de tamiz, para identificar los riesgos que requieren un análisis más detallado;

- ii. Cuando el nivel de riesgo no justifica el tiempo y esfuerzo requerido para un análisis más completo; o
- iii. Cuando los datos numéricos son inadecuados para un análisis cuantitativo.

b) Análisis semi-cuantitativo

En el análisis semi-cuantitativo, a las escalas cualitativas, tales como las descritas arriba, se les asignan valores. El número asignado a cada descripción no tiene que guardar una relación precisa con la magnitud real de las consecuencias o probabilidades. Los números pueden ser combinados en cualquier rango de fórmula dado que el sistema utilizado para priorizar confronta el sistema seleccionado para asignar números y combinarlos. El objetivo es producir un ordenamiento de prioridades más detallado que el que se logra normalmente en el análisis cualitativo, y no sugerir valores realistas para los riesgos tales como los que se procuran en el análisis cuantitativo.

Se debe tener cuidado con el uso del análisis semi-cuantitativo porque los números seleccionados podrían no reflejar apropiadamente las relatividades, lo que podría conducir a resultados inconsistentes. El análisis semi-cuantitativo puede no diferenciar apropiadamente entre distintos riesgos, particularmente cuando las consecuencias o las probabilidades son extremas.

c) Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo utiliza valores numéricos para las consecuencias y probabilidades (en lugar de las escalas descriptivas utilizadas en los análisis cualitativos y semicuantitativos) utilizando datos de distintas fuentes. La calidad del análisis depende de la precisión e integridad de los valores numéricos utilizados.

Las consecuencias pueden ser estimadas modelando los resultados de un evento o conjunto de eventos, o extrapolando a partir de estudios experimentales o datos del pasado. Las consecuencias pueden ser expresadas en términos de criterios monetarios, técnicos o humanos, o cualquier otro criterio. En algunos casos se requiere más de un valor numérico para

especificar las consecuencias para distintos momentos, lugares, grupos o situaciones.

La probabilidad es expresada generalmente como una probabilidad, una frecuencia, o una combinación de exposición y probabilidad.

La forma en que se expresan las probabilidades y las consecuencias y las formas en que las mismas son combinadas para proveer un nivel de riesgo variarán de acuerdo con el tipo de riesgo y el contexto en el cual se va a utilizar el nivel de riesgo.

2.9.5.- Análisis de sensibilidad

Dado que algunas de las estimaciones realizadas en el análisis cuantitativo son imprecisas, deberá llevarse a cabo un análisis de sensibilidad para comprobar el efecto de los cambios en los supuestos y en los datos.

2.10.- Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos involucra comparar el nivel de riesgo detectado durante el proceso de análisis con criterios de riesgo establecidos previamente.

El análisis de riesgo y los criterios contra los cuales se comparan los riesgos en la evaluación de riesgos deberían considerarse sobre la misma base. En consecuencia, la evaluación cualitativa involucra la comparación de un nivel cualitativo de riesgo contra criterios cualitativos, y la evaluación cuantitativa involucra la comparación de un nivel numérico de riesgo contra criterios que pueden ser expresados como un número específico, tal como, un valor de fatalidad, frecuencia o monetario. El producto de una evaluación de riesgo es una lista de riesgos con prioridades para una acción posterior.

Deberían considerarse los objetivos de la organización y el grado de oportunidad que podrían resultar de tomar el riesgo.

Las decisiones deben tener en cuenta el amplio contexto del riesgo e incluir consideración de la tolerabilidad de los riesgos sostenidos por las partes fuera de la organización que se benefician de ellos.

Si los riesgos resultantes caen dentro de las categorías de riesgos bajos o aceptables, pueden ser aceptados con un tratamiento futuro mínimo. Los riesgos bajos y aceptados deberían ser monitoreados y revisados periódicamente para asegurar que se mantienen aceptables.

Si los riesgos no caen dentro de la categoría de riesgos bajos o aceptables, deberían ser tratados utilizando una o más opciones.

2.11.- Tratamiento de los Riesgos

El tratamiento de los riesgos involucra identificar el rango de opciones para tratar los riesgos, evaluar esas opciones, preparar planes para tratamiento de los riesgos e implementarlos.

2.11.1.- Identificar opciones para tratamiento de los riesgos

El gráfico # 3 ilustra el proceso de tratamiento de los riesgos. Las opciones, que no son necesariamente mutuamente exclusivas y apropiadas en todas las circunstancias, incluyen lo siguiente:

a) Evitar el riesgo decidiendo no proceder con la actividad que probablemente generaría el riesgo (cuando esto es practicable).

Evitar riesgos puede ocurrir inadecuadamente por una actitud de aversión al riesgo, que es una tendencia en mucha gente (a menudo influenciada por el sistema interno de una organización). Evitar inadecuadamente algunos riesgos puede aumentar la significación de otros.

La aversión a riesgos tiene como resultado:

- i) decisiones de evitar o ignorar riesgos independientemente de la información disponible y de los costos incurridos en el tratamiento de esos riesgos.
- ii) fallas en tratar los riesgos;
- iii) dejar las opciones críticas y/o decisiones en otras partes;
- iv) diferir las decisiones que la organización no puede evitar; o
- v) seleccionar una opción porque representa un riesgo potencial más bajo independientemente de los beneficios.

b) Reducir la probabilidad de la ocurrencia.

c) Reducir las consecuencias

d) Transferir los riesgos

Esto involucra que otra parte soporte o comparta parte del riesgo. Los mecanismos incluyen el uso de contratos, arreglos de seguros y estructuras organizacionales tales como sociedades y *“joint ventures”*.

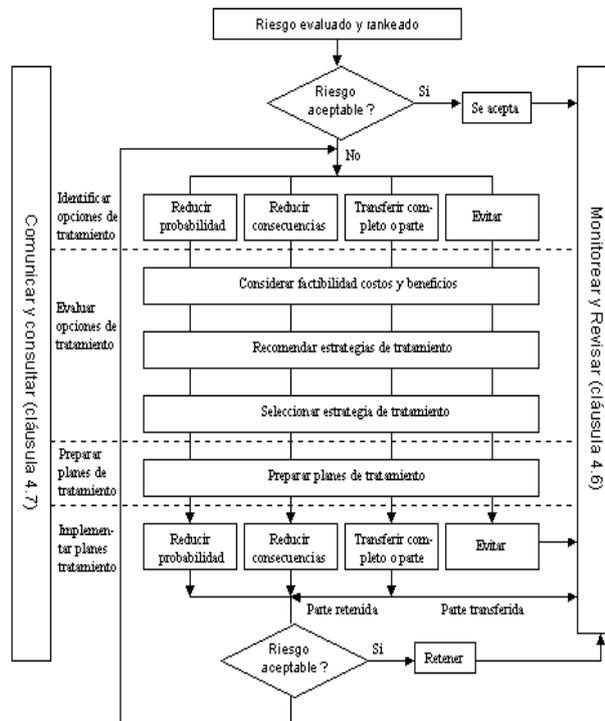
La transferencia de un riesgo a otras partes, o la transferencia física a otros lugares, reducirá el riesgo para la organización original, pero puede no disminuir el nivel general del riesgo para la sociedad.

Cuando los riesgos son total o parcialmente transferidos, la organización que transfiere los riesgos ha adquirido un nuevo riesgo, que la organización a la cual ha transferido el riesgo no pueda administrarlo efectivamente.

e) Retener los riesgos

Luego de que los riesgos hayan sido reducidos o transferidos, podría haber riesgos residuales que sean retenidos. Deberían ponerse en práctica planes para administrar las consecuencias de esos riesgos si los mismos ocurrieran, incluyendo identificar medios de financiar dichos riesgos. Los riesgos también pueden ser retenidos en forma predeterminada, ej. cuando hay una falla para identificar y/o transferir apropiadamente o de otro modo tratar los riesgos.

Gráfico # 3, Proceso de Tratamiento de Riesgos:



A la reducción de las consecuencias y probabilidades se las puede referir como control de riesgos.

El control de riesgos involucra determinar el beneficio relativo de nuevos controles a la luz de la efectividad de los controles existentes. Los controles pueden involucrar políticas de efectividad, procedimientos o cambios físicos.

2.11.2 Evaluar opciones de tratamiento de los riesgos

Las opciones deberían ser evaluadas sobre la base del alcance de la reducción del riesgo, y el alcance de cualquier beneficio u oportunidad adicional creada. Pueden considerarse y aplicarse una cantidad de opciones ya sea individualmente o combinadas.

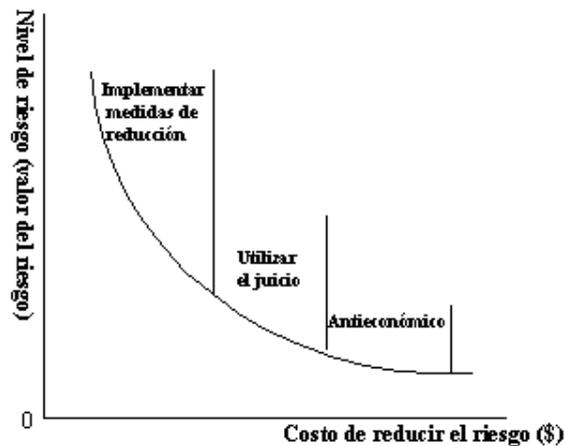
La selección de la opción más apropiada involucra balancear el costo de implementar cada opción contra los beneficios derivados de la misma. En

general, el costo de administrar los riesgos necesita ser conmensurada con los beneficios obtenidos.

Cuando se pueden obtener grandes reducciones en el riesgo con un gasto relativamente bajo, tales opciones deberían implementarse. Otras opciones de mejoras pueden ser no económicas y necesita ejercerse el juicio para establecer si son justificables.

Las decisiones deberían tener en cuenta la necesidad de considerar cuidadosamente los riesgos raros pero severos, que podrían justificar medidas de seguridad que no son justificables por fundamentos estrictamente económicos.

A continuación gráfico # 4, ilustrativo del costo de las medidas de reducción de riesgos:



En general el impacto adverso de los riesgos debería hacerse tan bajo como sea razonablemente practicable, independientemente de cualquier criterio absoluto.

Si el nivel de riesgo es alto, pero podrían resultar oportunidades considerables si se lo asume, tal como el uso de una nueva tecnología, entonces la aceptación del riesgo necesita estar basada en una evaluación de los costos de

tratamiento y los costos de rectificar las consecuencias potenciales versus las oportunidades que podrían depararse de tomar el riesgo.

En muchos casos, es improbable que cualquier opción de tratamiento del riesgo sea una solución completa para un problema particular. A menudo la organización se beneficiará sustancialmente mediante una combinación de opciones tales como reducir la probabilidad de los riesgos, reducir sus consecuencias, y transferir o retener algunos riesgos residuales. Un ejemplo es el uso efectivo de contratos y la financiación de riesgos sustentados por un programa de reducción de riesgos.

Cuando el costo acumulado de implementación de todos los tratamientos de riesgos excede el presupuesto disponible, el plan debería identificar claramente el orden de prioridad bajo el cual deberían implementarse los tratamientos individuales de los riesgos. El ordenamiento de prioridad puede establecerse utilizando distintas técnicas, incluyendo análisis de “*ranking*” de riesgos y de costo-beneficio. Los tratamientos de riesgos que no puedan ser implementados dentro de los límites del presupuesto disponible deben esperar la disponibilidad de recursos de financiamiento adicionales, o, si por cualquier razón todos o algunos de los tratamientos restantes son considerados importantes, debe plantearse el problema para conseguir el financiamiento adicional.

Las opciones de tratamiento de los riesgos deberían considerar cómo es percibido el riesgo por las partes afectadas y las formas más apropiadas de comunicárselo a dichas partes.

2.11.3.- Preparar planes de tratamiento

Los planes deberían documentar cómo deben ser implementadas las opciones seleccionadas.

El plan de tratamiento debería identificar las responsabilidades, el programa, los resultados esperados de los tratamientos, el presupuesto, las medidas de desempeño y el proceso de revisión a establecer.

El plan también debería incluir un mecanismo para evaluar la implementación de las opciones contra criterios de desempeño, las responsabilidades individuales y otros objetivos, y para monitorear los mojones críticos de implementación.

2.11.4.- Implementar planes de tratamiento

Idealmente, la responsabilidad por el tratamiento del riesgo debería ser llevada a cabo por aquellos con mejor posibilidad de controlar el riesgo. Las responsabilidades deberían ser acordadas entre las partes en el momento más temprano posible.

La implementación exitosa del plan de tratamiento del riesgo requiere un sistema efectivo de administración que especifique los métodos seleccionados, asigne responsabilidades y compromisos individuales por las acciones, y los monitoree respecto de criterios especificados.

Si luego del tratamiento hay un riesgo residual, debería tomarse la decisión de si retener este riesgo o repetir el proceso de tratamiento.

2.12.- Monitoreo y revisión

Es necesario monitorear los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento de los riesgos, las estrategias y el sistema de administración que se establece para controlar la implementación. Los riesgos y la efectividad de las medidas de control necesitan ser monitoreadas para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos. Pocos riesgos permanecen estáticos.

Es esencial una revisión sobre la marcha para asegurar que el plan de administración se mantiene relevante. Pueden cambiar los factores que podrían afectar las probabilidades y consecuencias de un resultado, como también los factores que afectan la conveniencia o costos de las distintas opciones de tratamiento. En consecuencia, es necesario repetir regularmente el ciclo de

administración de riesgos. La revisión es una parte integral del plan de tratamiento de la administración de riesgos.

2.13.- Comunicación y consulta

La comunicación y consulta son una consideración importante en cada paso del proceso de administración de riesgos. Es importante desarrollar un plan de comunicación para los interesados internos y externos en la etapa más temprana del proceso. Este plan debería encarar aspectos relativos al riesgo en sí mismo y al proceso para administrarlo.

La comunicación y consulta involucra un diálogo en ambas direcciones entre los interesados, con el esfuerzo focalizado en la consulta más que un flujo de información en un sólo sentido del tomador de decisión hacia los interesados.

Es importante la comunicación efectiva interna y externa para asegurar que aquellos responsables por implementar la administración de riesgos, y aquellos con intereses creados comprenden la base sobre la cual se toman las decisiones y por qué se requieren ciertas acciones en particular.

Las percepciones de los riesgos pueden variar debido a diferencias en los supuestos, conceptos, las necesidades, aspectos y preocupaciones de los interesados, según se relacionen con el riesgo o los aspectos bajo discusión. Los interesados probablemente harán juicios de aceptabilidad de los riesgos basados en su percepción de los mismos.

Dado que los interesados pueden tener un impacto significativo en las decisiones tomadas, es importante que sus percepciones de los riesgos, así como, sus percepciones de los beneficios, sean identificadas y documentadas y las razones subyacentes para las mismas comprendidas y tenidas en cuenta.

2.14.- Documentación

2.14.1 General

Debería documentarse cada etapa del proceso de administración de riesgos. La documentación debería incluir los supuestos, los métodos, las fuentes de datos y los resultados.

2.14.2 Razones para la documentación

Las razones para la documentación son las siguientes:

- a) demostrar que el proceso es conducido apropiadamente;
- b) proveer evidencia de un enfoque sistemático de identificación y análisis de riesgos;
- c) proveer un registro de los riesgos y desarrollar la base de datos de conocimientos de la organización;
- d) proveer a los tomadores de decisión relevantes de un plan de administración de riesgos para aprobación y subsiguiente implementación;
- e) proveer un mecanismo y herramienta de responsabilidad;
- f) facilitar el continuo monitoreo y revisión;
- g) proveer una pista de auditoría; y
- h) compartir y comunicar información.

Las decisiones concernientes al alcance de la documentación pueden involucrar costos y beneficios y deberían tomar en consideración los factores mencionados arriba.

2.15.- EL METODO RISICAR

2.15.1.- Método RISICAR

De acuerdo al libro Administración del Riesgo un enfoque empresarial de la autora Rubi Consuelo Mejía Quijano tenemos lo siguiente:

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

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

- Facilidad de aplicación en todo tipo de empresas, tanto pequeñas como grandes.
- Su enfoque por procesos, lo que permite administrar los riesgos en forma integral en toda la organización, a través de su modelo de operación.
- La asignación de responsabilidad sobre la administración de riesgos, tanto en el nivel directivo como en el operativo

La creación de la cultura de manejo de los riesgos y el suministro de herramientas conocimiento a cada empleado, para asumir su responsabilidad ante ellos.

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

Al analizar el contexto externo, se obtiene información sobre los grupos de interés que tienen relación con la empresa, sus necesidades y expectativas sobre ella, además de las variables política, económica, social y tecnológica.

2.15.1.1.- Identificación de los riesgos

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

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

2.15.1.2.- Herramientas de identificación

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

2.15.1.3.- Cuestionario de Análisis de Riesgos

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

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

2.15.1.4.- Gráfica de flujo de procesos

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

Existen algunos símbolos estándar para realizar esta gráfica.

2.15.1.5.- Análisis de los Estados Financieros y otra Información Financiera

Para realizar este análisis se utiliza el estudio de los indicadores financieros, tales como rentabilidad, liquidez, nivel de endeudamiento, rotación de inventarios o de cartera al igual que análisis comparativos del balance y estado de resultados.

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

2.15.1.6.- Gráfica de Flujo de Procesos

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

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

2.15.1.7.- Calificación de Riesgos

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 nivel tiene asignado un nombre, un valor y la descripción del significado del nombre.

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

Calificación de la frecuencia

VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCION
1	Baja	Una vez más de un año
2	Media	Entre una y cinco veces al año
3	Alta	Entre seis y once veces al año
4	Muy Alta	Más de once veces al año

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

Calificación de Impacto				
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCION		
		DESCRIPCION EN TERMINOS ECONOMICOS	DESCRIPCION EN TERMINOS OPERACIONALES	DESCRIPCION EN TERMINOS DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
5	Leve	Pérdidas hasta 5.000,00 dólares	Se interrumpe la operación menos de 4 horas	Se afecta el logro de los objetivos en menos del 25%
10	Moderado	Pérdidas entre 5.001,00 y 50.000,00 dólares	Se interrumpe la operación entre de 5 horas y 1 día	Se afecta el logro de los objetivos entre el 25,01 % y 39%
20	Severo	Pérdidas entre 50.001,00 y 100.000,00 dólares	Se interrumpe la operación entre de 2 días y 10 días	Se afecta el logro de los objetivos entre el 39,01 % y 60%
50	Catastrófico	Más de 100.000,01 dólares	Se interrumpe la operación más de 10 días	Se afecta el logro de los objetivos en más del 60%

Fuente: Administración de riesgos un enfoque empresarial. Rubí Consuelo Mejía (adaptados los valores a moneda adoptada)

2.15.1.8.- Evaluación de Riesgos

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

elaborará deberá constar de las mismas variables que la calificaron de riesgo como son frecuencia e impacto.

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

Matriz de evaluación de riesgo

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

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

2.15.1.9.- Medidas de tratamiento

Se clasifican en dos grupos:

- Evitar
- Prevenir
- Proteger

2.15.1.10.- Medidas de financiamiento de las pérdidas

- Aceptar
- Transferir

- Retener

- **Evitar**

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

- **Prevenir**

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

- **Proteger**

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

- **Aceptar**

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

- **Retener**

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

- **Transferir**

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

Matriz de Respuesta ante los Riesgos

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

- **Diseño e Implementación de Medidas de Tratamiento**

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

- **Definición del Control**

Control es toda medida diseñada para detectar y/o reducir el riesgo. Los controles corresponden a las medidas de tratamiento de los riesgos, llamadas prevenir o proteger, las cuales permiten reducir los riesgos por que actúan sobre los dos componentes de su calificación. La frecuencia y el impacto, con la prevención se actúa sobre las causas de los riesgos y por tanto se disminuye

su probabilidad de ocurrencia o frecuencia y con la protección se influye sobre los efectos de los riesgos, a la vez que se disminuye su impacto.

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



- Análisis de la efectividad de los Controles**

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

Efectividad de controles propuestos

Eficacia

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

Eficiencia

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

2.16.- EL VALOR EN RIESGO (VAR)

De acuerdo a la publicación del Valor en Riesgo de la página web <http://www.ucm.es/info/jmas/mon/29.pdf> puedo citar lo siguiente:

La noción de riesgo implica que conocemos los diversos rendimientos que potencialmente podemos conseguir al realizar una inversión y que conocemos también la probabilidad de alcanzar dichos resultados; todo ello nos permite estimar el rendimiento medio esperado y la posible desviación por “encima” o por “debajo” de ese valor medio; esto es, el *riesgo*. La medida más popular y tradicional del riesgo es la *volatilidad*, pero ella no nos indica hacia dónde se mueve el rendimiento, si hacia arriba del valor esperado (lo que sería fantástico) o hacia abajo del mismo (lo que no nos gustaría).

Desde el punto de vista del inversor, el riesgo es la parte negativa de dicha volatilidad, es decir, la probabilidad de perder dinero (o de obtener menos de lo estimado); y el VaR está basado en esa misma idea al responder a la pregunta ¿cuál es mi peor escenario?.

El *Valor en Riesgo* (VaR) es una medida del riesgo de tipo estadístico. Puede utilizarse para estimar el riesgo de mercado de una cartera (o de una inversión) para la que no existe una serie histórica de precios, bien porque no se recogieron los datos o porque la composición de la cartera ha cambiado recientemente. La utilización del VaR se encuentra muy extendida entre las instituciones que necesitan medir el riesgo en carteras negociadas activamente.

Se podría realizar un seguimiento del riesgo de la cartera utilizando la volatilidad histórica como una medida de riesgo. Esto pueden hacerlo calculando la volatilidad histórica del valor de mercado de la cartera sobre un horizonte transcurrido de los últimos cien días.

Pero este sistema de cálculo implica el problema de que proporciona una medida retrospectiva del riesgo. La volatilidad histórica indica cuál ha sido el

riesgo de la cartera a lo largo de los últimos cien días pero no indica nada sobre el valor del riesgo que la cartera está soportando actualmente.

Si las entidades desean gestionar el riesgo, necesitan conocer los riesgos al mismo tiempo que se toman. Si un operador cubre una cartera parcialmente, la compañía necesita saber cuál es el margen de que dispone antes de incurrir en pérdidas.

El VaR proporciona dicha medida.

Concretando, el VaR de una cartera se define *como la máxima pérdida esperada debida a un movimiento adverso, dentro de un determinado intervalo de confianza, a lo largo de un determinado horizonte temporal*. Por ejemplo, un típico informe del VaR indicaría que una cartera determinada tiene una probabilidad del 5% de perder más de 10 millones de euros en la próxima semana (o que hay un 95% de probabilidad de perder como mucho 10 millones de euros). Otro ejemplo, un VaR diario del 99% es la cantidad de dinero máxima que la cartera perderá en 99 de cada 100 días (es decir, sólo un día de cada cien podría superar dicha cantidad), teniendo en cuenta la composición actual de la cartera y el comportamiento reciente del mercado.

Para carteras negociadas menos activamente se suele utilizar un VaR mensual.

Así, si disponemos de una cartera con un VaR del 95% mensual que valga cuatro millones de euros, lo que quiere decir que dicha cartera perderá menos de dicha cantidad en 95 meses de cada 100, teniendo en cuenta su composición actual y el comportamiento reciente del mercado. Tal y como puede apreciarse en la figura 1

1.- Conocido internacionalmente como *Value at Risk* (VaR)

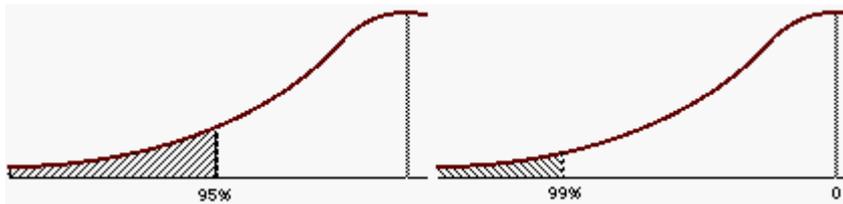


Gráfico de Distribución de los valores del VAR para los valores de confianza del 95 y del 99%

La figura 1 muestra el aspecto de la cola izquierda de la distribución de probabilidad de los resultados que una cartera puede obtener en el próximo futuro para los intervalos de confianza del 95% y del 99%. Aunque aquí figura una distribución normal esto no tiene porqué ser así en aquellas carteras que contienen opciones u otros productos derivados, cuyas distribuciones pueden ser bastante complejas.

El VaR, tal y como ha sido definido anteriormente, es una poderosa herramienta de medición del riesgo. No está limitada ni a determinadas categorías de activos ni a ciertas fuentes de riesgo de mercado, sino que están incluidos todos los activos y fuentes de riesgo de mercado que contribuyen a la distribución de probabilidad de los resultados de una cartera.

El VaR tiene tres componentes:

- un periodo de tiempo (día, mes, año, ...)
- un nivel de confianza (95% o 99%)
- una pérdida máxima (expresada en moneda o en porcentaje)

Existen varias formas de calcularlo como, por ejemplo:

El método histórico, el método de la varianza-covarianza, y la simulación Montecarlo.

2.16.1.- EL MÉTODO HISTÓRICO.

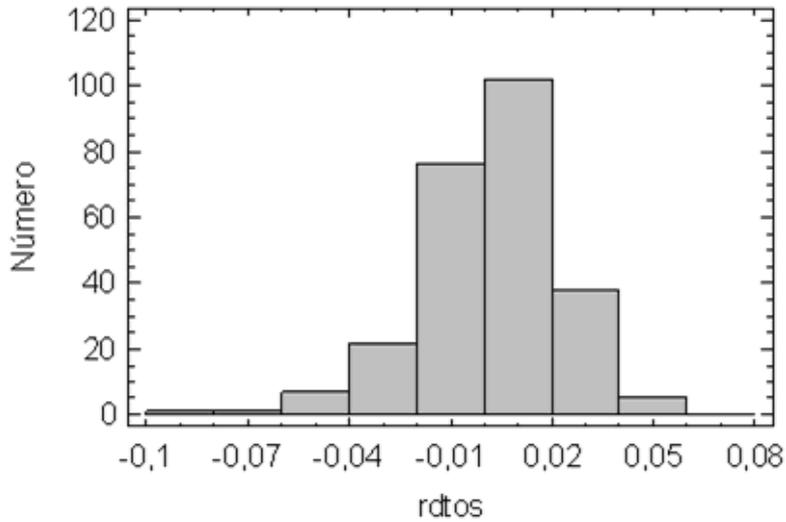
Este método simplemente reorganiza los rendimientos históricos actuales, ordenándolos de menor a mayor y de izquierda a derecha; entonces, supone que la historia se repetirá desde una perspectiva de riesgo.

En la figura 1 se observa el histograma de frecuencias de los rendimientos diarios obtenidos por Gamesa durante el año 2007 (252 valores).

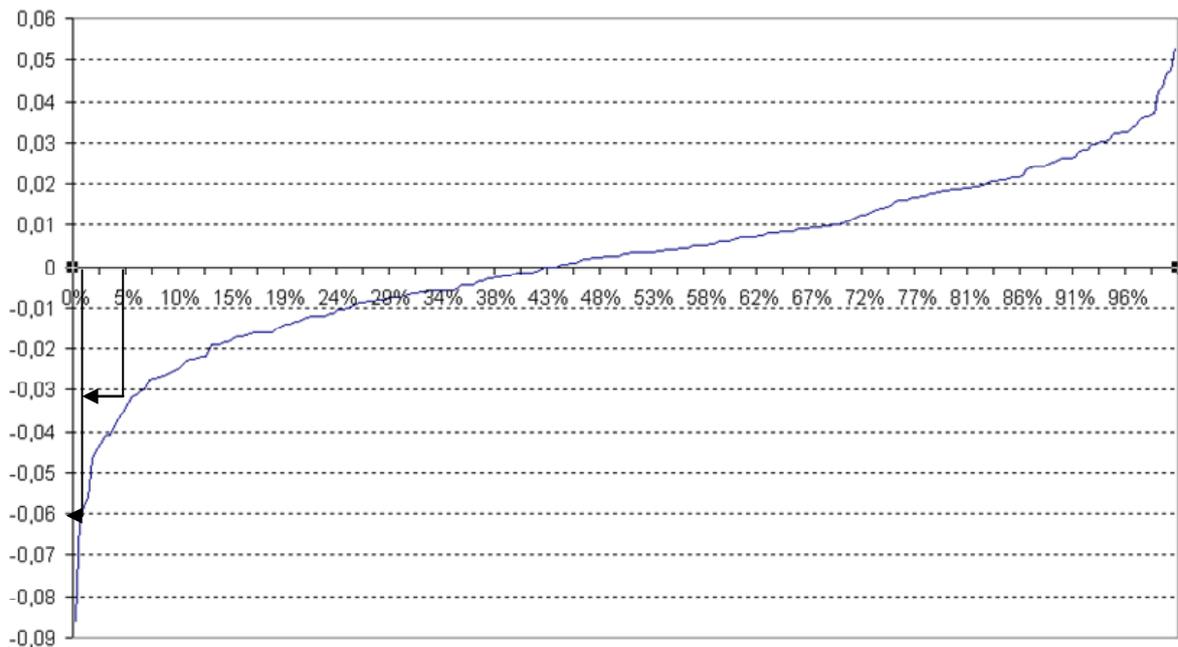
En la figura 2 se muestran los mismos datos colocados de menor a mayor y distribuidos en 100 percentiles.

En este último gráfico se puede observar como la cifra representativa del 5% de los peores rendimientos viene representada por un rendimiento del -3,31%, lo que quiere decir que hay un nivel de confianza del 95% de que el rendimiento diario de Gamesa supere el -3,31% (o que hay un 5% de probabilidades que el rendimiento diario de Gamesa sea peor que el -3,31%; o de que cada 100 días en cinco se alcanzan rendimientos inferiores al -3,31%).

También podríamos haber aumentado el nivel de confianza hasta alcanzar el 99%, en ese caso el peor rendimiento diario de Gamesa sería del -5,9% (o que hay un 1% de probabilidades de que el rendimiento diario de Gamesa sea aún peor que el -5,9%), es decir, de cada 100 días Gamesa obtiene, en 99 de ellos, un rendimiento superior al -5,9%. El VaR, por tanto, nos da una estimación probabilística.



Histograma de frecuencias de los rendimientos diarios

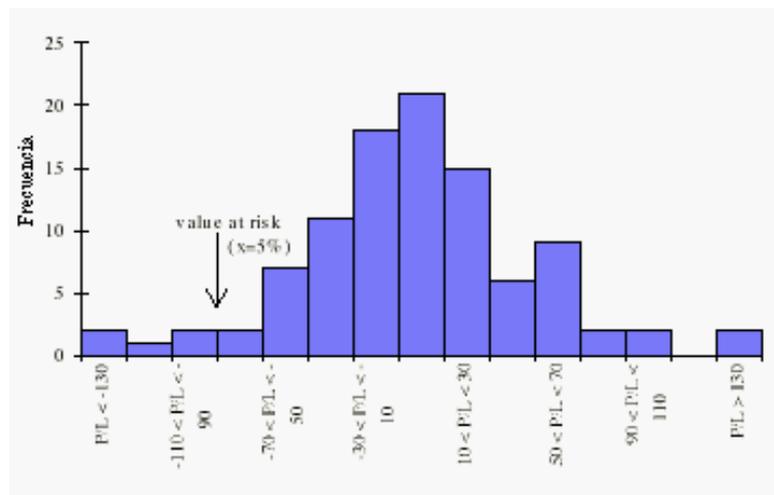


Percentiles de los rendimientos diarios de Gamesa durante 2007. Se observa el nivel de confianza del 95% (flecha derecha) y del 99% (flecha izquierda)

Resumiendo, este método utiliza datos históricos actuales para predecir los rendimientos de los factores de riesgo en lugar de suponer que los rendimientos de dichos factores tienen una distribución normal. Para hacer esto se deberán seguir los pasos que se enumeran a continuación:

1. Reunir los datos del mercado para cada uno de los activos a lo largo del período histórico considerado.
2. Medir los cambios porcentuales en los tipos de interés día a día.
3. Calcular el valor que obtendría la cartera si se repitiera la historia, es decir, obtener los diversos valores de la cartera correspondientes a las variaciones en los tipos de interés calculadas en el 2º paso.
4. Restando el valor actual de la cartera de los diversos valores de la misma, calculados en el paso anterior, podemos obtener cuáles serían las pérdidas debidas al riesgo de mercado si se repitiesen las condiciones.
5. Repetir este análisis para cada día de negociación en el periodo considerado, creando una distribución de posibles resultados de la cartera.
6. Cuando la distribución esté completa, jerarquice todos los resultados y elija un nivel de confianza (por ejemplo, para un nivel de confianza del 95% sobre los resultados de 100 días consecutivos implica seleccionar el quinto peor valor).

El valor en ese percentil en la distribución representa el VaR de la cartera

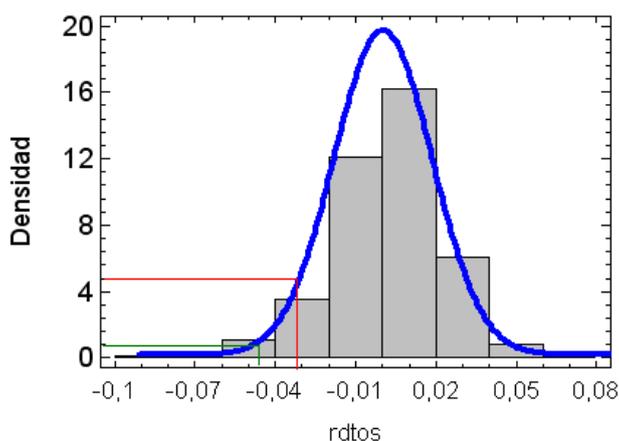


Histograma de beneficios y pérdidas diarias hipotéticas sobre un contrato a plazo (Fuente: Linsmeier y Pearson)

2.16.2.- EL MÉTODO VARIANZA-COVARIANZA

Este método supone que los rendimientos del activo se distribuyen normalmente, lo que implica que con que sepamos su rendimiento medio esperado y su desviación típica podremos representar dicha distribución (véase la figura 4). La idea subyacente es la misma que la del método anterior salvo que se utiliza la curva de campana de la distribución normal en lugar de los datos; esto nos permite saber directamente dónde se encuentran los peores 5% y 1%.

Nivel de confianza	# de Desviaciones típicas (σ)
95% alto	-1,65 x σ
99% muy alto	- 2,33 x σ



Distribución normal e histograma de frecuencias de los rendimientos diarios de Gamesa durante 2007. Se observa el nivel de confianza del 95% (flecha roja) y del 99% (flecha verde) (Fuente: Elaboración propia)

La curva de la figura 4 se basa en el valor medio de los rendimientos diarios de Gamesa durante 2007: 0,16% y su desviación típica: 2,04%:

Nivel de confianza	# de Desviaciones típicas (σ)	Operaciones
95% alto	-1,65 x σ	0,16% - 1,65 x 2,04% =

		-3,21%
99% muy alto	- 2,33 x σ	0,16% - 2,33 x 2,04% = -4,59%

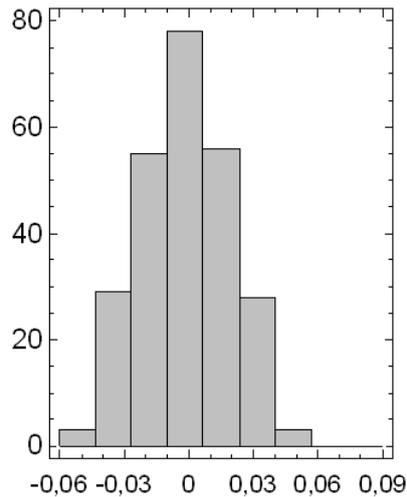
Con el 95% de confianza se puede decir que la pérdida máxima será igual al 3,21% diario (muy similar al del método anterior que era del 3,31%). Mientras que si aumentamos el nivel de confianza al 99% la pérdida máxima pasa a ser del 4,59% diario (menor pérdida que en el método anterior que era del 5,9%).

2.16.3.- EL MÉTODO DE LA SIMULACIÓN MONTE CARLO.

El tercer método implica el desarrollo de un modelo que, en nuestro caso, muestre el comportamiento futuro del rendimiento diario de las acciones de Gamesa a través de un gran número de pruebas o simulaciones generadas aleatoriamente. A dichas simulaciones mediante la generación de números aleatorios se le denomina método de Monte Carlo.

Este método no dice nada de la metodología subyacente y, por ello, para muchos usuarios es como una “caja negra” que genera resultados aleatorios.

Basándonos en el comportamiento de los rendimientos diarios históricos de Gamesa hemos realizado 1.000 simulaciones de la posible evolución anual de dichos rendimientos para lo que hemos utilizado el valor medio y la desviación típica de dichos rendimientos diarios (0,16% y 2,04% respectivamente). En cada simulación se ha extraído el valor del percentil del 5% (nivel de confianza del 95%) y el del 1% (nivel de confianza del 99%) y se ha obtenido el valor medio de cada percentil después de las mil simulaciones, el resultado ha sido de un rendimiento diario medio mínimo del -3,22% con un nivel de confianza del 95% y de un valor medio mínimo del -4,5% con un nivel de confianza del 99%. En la figura 5 se muestra un ejemplo del histograma de frecuencias de una de las simulaciones



En términos generales este método da más importancia a los posibles *shocks* del mercado utilizando modelos matemáticos para predecirlos. Los pasos para implementarlo son:

1º. Utilizar las variaciones pasadas de los factores de riesgo (tales como los tipos de interés, por ejemplo) con objeto de generar una ecuación que las modele.

Dicho modelo suele ser generado a través de un análisis de regresión. Con ello podemos generar un rango de valores futuros de los tipos de interés a través de la generación de números aleatorios.

2º. Simular el comportamiento de los factores de riesgo en el período próximo.

Dados los valores actuales y una distribución de números aleatorios que prediga los valores futuros, el modelo debería estar en condiciones de calcular un posible valor futuro para cada factor de riesgo. Esta operación será repetida varios miles de veces con lo que podremos confeccionar una distribución de probabilidad.

3º. Cada uno de estos valores tiene una probabilidad de ocurrencia asignada basada en la distribución aleatoria utilizada para realizar la simulación. Los valores serán jerarquizados de mayor a menor. Si elegimos un nivel de

confianza del 95%, cuando la probabilidad acumulada de la distribución alcance el 5%, ese valor indicará el VaR.

Los modelos de Montecarlo modelan las variaciones en los factores de riesgo más bien que los cambios en los activos individuales. La simulación Montecarlo es útil: a) debido a que el número de factores de riesgo es mucho más pequeño que el número de activos que uno desearía modelizar; y b) debido a su flexibilidad, que permite alterar la distribución de probabilidad cuando sea necesario.

Una vez analizada la Administración de Riesgos, así como los métodos de análisis y valoración de riesgos, cabe mencionar que en el capítulo 3 se aplicarán los métodos Risicar y VAR para la identificación y valoración de riesgos aplicados al área comercial de Industrias Motorizadas Indumot S.A. de una manera netamente práctica.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A.

En el presente capítulo se realizará un diagnóstico completo al Departamento Comercial de Indumot S.A.; en el desarrollo se partirá de la identificación, un análisis de las actividades en el proceso de ventas mediante flujogramas de los principales procesos, lo cual permite y facilita la identificación de los riesgos de una manera más precisa, se evaluarán y calificarán los mismos para en el siguiente capítulo proceder con las medidas de tratamiento a los riesgos, a través de diseños de nuevos controles midiendo la efectividad de los mismos, para lograr el objetivo primordial del proceso de ventas de la empresa materia del presente análisis.

3.1.- Proceso de ventas de Indumot S.A.

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

Vale mencionar que el departamento comercial de Indumot S.A. está dividido en el sub departamento de Retail y en el sub departamento de mayoreo desde donde se atienden todas y cada una de los requerimientos de los clientes.

A continuación presentamos todos y cada uno de los procesos que se desarrollan dentro de los sub departamentos de Retail y Mayoreo.

3.1.1.- Procesos del Departamento de Retail

- Proceso de prospección de clientes.
- Proceso de atención y venta de cliente final – Retail.

- Proceso de seguimiento a clientes potenciales – Retail.
- Proceso de atención y venta de cliente corporativo.
- Proceso de seguimiento a clientes potenciales – corporativos.
- Proceso de atención y ventas a cliente on line.
- Proceso asignación presupuestos a los locales.
- Proceso de liquidación de comisiones.
- Proceso de visita a los locales.
- Proceso evaluación del plan de negocios por local.

3.1.2.- Procesos del Departamento de Mayoreo

- Proceso de prospección de clientes.
- Proceso de solicitud de viáticos.
- Proceso de liquidación de viáticos.
- Proceso de asignación de rutas.
- Proceso de percepción de mercado.
- Proceso de atención y venta a cliente mayorista.
- Proceso de coordinación en la etapa de ventas.
- Seguimiento de pedidos.
- Proceso de seguimiento y cobranza al cliente mayorista.
- Proceso de asignación de presupuesto.
- Proceso de asignación de comisiones.

3.2.- Descripción breve de los departamentos

3.2.1.- Departamento de Retail

Dentro de Indumot se conoce como departamento de Retail a los que conforman el cuerpo de ventas de las tiendas, dirigidos por el Gerente Comercial Nacional y los respectivos Administradores, vendedores, cajeros, mecánicos; todas y cada una de las diecisiete tiendas están distribuidas en tres grandes zonas Costa, Norte y Austro dependiendo en las distintas ciudades a nivel nacional y de acuerdo a como estén ubicadas, teniendo así las siguientes:

- Indumot Matriz Parque Industrial(Cuenca)
- Indumot Almagro (Quito)
- Indumot Shyris (Quito)
- Indumot Remigio Crespo (Cuenca)
- Indumot Padre Aguirre (Cuenca)
- Indumot Ambato
- Indumot Ibarra
- Indumot Santo Domingo
- Indumot Loja
- Indumot Machala
- Indumot Huaquillas
- Indumot Quevedo
- Indumot Babahoyo
- Indumot Guayaquil
- Indumot Mega Honda Guayaquil
- Indumot La Troncal
- Indumot Milagro

3.2.2.- Departamento de Mayoreo

En cuanto al departamento de mayoreo de Indumot S.A. está conformado por el cuerpo de ventas el cual es dirigido por un Gerente Nacional de Mayoreo, Jefes de ventas zonales (zonas Costa, Norte, Austro-Oriente), Coordinador nacional de ventas y los vendedores zonales.

Este departamento se encarga de las ventas a comercios que se encuentran establecidos a nivel nacional y los cuales por su estructura, nivel de pedidos - ventas y su reconocimiento en la zona se los ha categorizado y se les ha dado permitido participar del selecto grupo de clientes de nominados en el grupo de Mayoreo en Indumot S.A.

3.3.- Mapas generales de Procesos de Retail y Mayoreo.

3.3.1.- Retail

Mapa General de Procesos

Área: Departamento Comercial

Fecha de Revisión: Junio del 2011

Elaborado Por: Gerencia Comercial

Aprobado Por: Gerencia General

Código	Proceso	Observaciones	Formas	Requisitos	Otros	Reuniones
PR-CM-001-2011	Proceso de Prospección de Clientes	Búsqueda de clientes en perspectiva ; aquellos que aún no son clientes de la empresa pero tienen grandes posibilidades de serlo	<p>FM-CM-001-2011 Bases de Datos</p> <p>FM-CM-002-2011 Formato de Segmentación</p>		<p>MA-CM-001-2011 Manual del Asesor HONDA Venta de Valor</p>	
PR-CM-002-2011	Proceso de Atención y Venta de Cliente Final - Retail	Se determina las acciones establecidas desde que un cliente ingresa a nuestro local hasta que se procede con el cierre de la venta	<p>FM-CM-003-2011 Proforma</p>		<p>MA-CM-001-2011 Manual del Asesor HONDA Venta de Valor</p>	
PR-CM-003-2011	Proceso de Seguimiento a Clientes Potenciales - Retail	Se establece el procedimiento comprendido entre el determinar el interés de un cliente por nuestros productos hasta definir la situación de cierre	<p>FM-CM-004-2011 Cotizadores Retail</p> <p>FM-CM-005-2011 Seguimiento de Cotizaciones Retail</p>			<p>RU-CM-001-2011 Comité Comercial Local</p>
PR-CM-004-2011	Proceso de Atención y Venta de Cliente Corporativo	Se determina las acciones establecidas desde que un cliente es visitado por el Asesor Comercial hasta que el cliente genera la orden de compra	<p>FM-CM-006-2011 Plan de Visitas</p> <p>FM-CM-007-2011 Ficha del Cliente</p> <p>FM-CM-008-2011 Propuesta Comercial</p>		<p>MA-CM-001-2011 Manual del Asesor HONDA Venta de Valor</p> <p>PO-CM-002-2011 Política Comercial y procedimientos de Ventas Corporativas</p>	

Mapa General de Procesos

Área: Departamento Comercial

Fecha de Revisión: Junio del 2011

Elaborado Por: Gerencia Comercial

Aprobado Por: Gerencia General

Código	Proceso	Observaciones	Formas	Requisitos	Otros	Reuniones
PR-CM-005-2011	Proceso de Seguimiento a Clientes Potenciales - Corporativos	Se establece el procedimiento comprendido entre el determinar el interés de un cliente por nuestros productos hasta definir la situación de cierre	<p>FM-CM-009-2011 Propuesta Comercial</p> <p>FM-CM-010-2011 Seguimiento de Cotizaciones Retail</p>			RU-CM-001-2011 Comité Comercial Local
PR-CM-006-2011	Proceso de Atención y Venta a Cliente Online	Se establece el procedimiento a partir que un cliente es contactado por el Asesor Comercial, posteriormente visita el local y se concreta la Venta	<p>FM-CM-011-2011 Proforma</p> <p>FM-CM-012-2011 Reporte Semanal</p>		MA-CM-001-2011 Manual del Asesor HONDA Venta de Valor	
PR-CM-007-2011	Proceso Asignación Presupuestos a los Locales	Este proceso establece la comunicación de la cuota de venta del mes por parte del Supervisor Regional a la zona de su competencia	<p>FM-CM-013-2011 Formato de Presupuestos</p> <p>FM-CM-014-2011 Formato 2W</p> <p>FM-CM-015-2011 Formato PP</p>		PO-CM-001-2011 Politica de Presupuestos	
PR-CM-008-2011	Proceso de Liquidación de Comisiones	Este proceso establece el cálculo de comisiones del Administrador y Asesores Comerciales conforme a la política y presupuestos asignados por local	FM-CM-016-2011 Reporte Mensual de Desempeño		PO-CM-001-2011 Politica de Comisiones Canal Retail	RU-CM-001-2011 Comité Comercial mensual con todos los Administradores

Mapa General de Procesos

Área: Departamento Comercial

Fecha de Revisión: Junio del 2011

Elaborado Por: Gerencia Comercial

Aprobado Por: Gerencia General

Código	Proceso	Observaciones	Formas	Requisitos	Otros	Reuniones
PR-CM-009-2011	Proceso de Visita de Locales	Este proceso establece la visita del Supervisor Regional a los locales de su Zona y el alcance de acciones del PDCA	FM-CM-017-2011 Reporte Mensual de Desempeño			RU-CM-001-2011 Comité Comercial mensual con todos los Administradores
PR-CM-010-2011	Proceso evaluación del Plan de Negocios por local	Este proceso permite evaluar el crecimiento interanual y de participación de mercado; además de las cuotas mensuales de venta	FM-CM-018-2011 Reporte Mensual de Desempeño			RU-CM-001-2011 Comité Comercial mensual con todos los Administradores

3.3.2.- Mayoreo

Mapa General de Procesos						
Area: Departamento Comercial		Fecha de Revision: Junio del 2011				
Elaborado Por: Gerencia Comercial		Aprobado Por: Gerencia General				
Código	Proceso	Observaciones	Formas	Requisitos	Responsables	Reuniones
PR-CD-001-2011	Proceso de Prospección de Clientes	Enfatiza al proceso de selección del cliente en la fase de percepción del mercado que identifica a la vez el segmento al cual va a estar dirigido nuestro producto	FM-CD-001-2011 Bases de Datos		Supervisor Comercial Asesor Comercial	
PR-CD-002-2011	Proceso Solicitud Viaticos	Es el proceso en que el Asesor Comercial solicita viaticos para comenzar la semana de ventas	FM-CD-002-2011 Formato Solicitud de Credito		Supervisor Comercial Asesor Comercial	
PR-CD-003-2011	Proceso de Liquidacion de Viaticos	Muestra el proceso en el que el Ejecutivo liquida los viaticos cuando termina la semana de trabajo	FM-CD -003-2011 Formato Liquidacion de Viaticos FM-CD-004-2011 Formato de movilizacion		Supervisor Comercial Asesor Comercial	
PR-CD-004-2011	Proceso Asignacion de Rutas	Proceso en el que el Supervisor Comercial de Mayoreo asigna la ruta al Asesor Comercial	FM-CD-005-2011 Formato de planificacion de Rutas		Gerencia Comercial Mayoreo Supervisor Comercial Asesor Comercial	RU-CD-001-2011 Reunion Comité Comercial

Mapa General de Procesos

Area: Departamento Comercial

Fecha de Revision: Junio del 2011

Elaborado Por: Gerencia Comercial

Aprobado Por: Gerencia General

Código	Proceso	Observaciones	Formas	Requisitos	Responsables	Reuniones
PR-CD-005-2011	Proceso Percepcion de Mercado	Detalla datos del mercado que sirven para evaluar una venta futura dada por una prospeccion	FM-CD-006-2011 Formato planificacion de Ruta FM-CD-006-2011 Viaticos	RQ-CD-001-2011 Viaticos	Supervisor Comercial Asesor comercial	RU-CD-002-2011 Gerencia Comercial, Supervisor de Ventas, Asesores
PR-CD-006-2011	Proceso de Atencion y Venta Cliente Mayorista	Enfoca la interaccion que se concentra entre el asesor comercial, nuestro producto y el cliente en el cierre de venta	FM-CD-007-2011 Formato Solicitud de credito FM-CD-008-2011 Lista de Precios-Prefermeros Catalogos		Asesor Comercial Supervisor Comercial	
PR-CD-007-2011	Proceso de coordinacion en la etapa de ventas	Detalla el proceso de control, apoyo, monitoreo y entrega de informacion a la fuerza de ventas	FM-CD-009-2011 Sistema de Ingreso de Pedidos FM-CD-010-2011 Tablas de Control	RQ-CD-002-2011 Minutos en telefonía celular- Internet	Coordinacion Comercial Supervisores Comerciales Asesores Comerciales	
PR-CD-008-2011	Seguimiento de Pedidos	Proceso en el que detalla el seguimineto de pedidos desde que ingresan al sistema hasta su aprobacion previa facturacion	FM-CD-012-2011 Tablas dinamicas de control		Coordinacion Comercial	

Mapa General de Procesos

Area: Departamento Comercial

Fecha de Revision: Junio del 2011

Elaborado Por: Gerencia Comercial

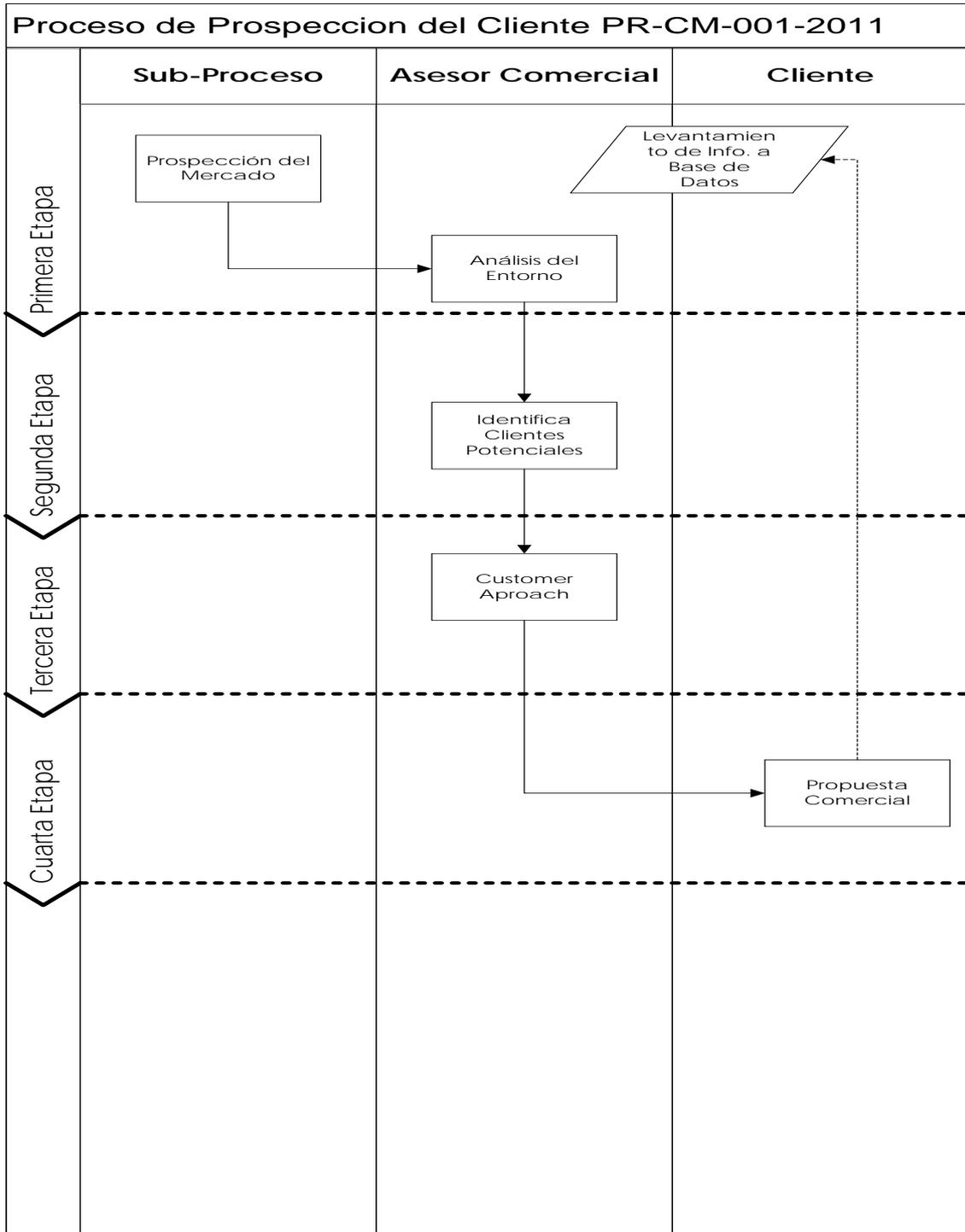
Aprobado Por: Gerencia General

Código	Proceso	Observaciones	Formas	Requisitos	Responsables	Reuniones
PR-CD-009-2011	Proceso de seguimiento y cobranza al cliente mayorista.	Muestra el procesos de cobro que realiza el asesor comercial al cliente	FM-CD-013-2011 Copia de Facturas FM-CD-014-2011 Recibera de Cobros		Cartera Mayoreo Coordinacion Comercial Supervisores Comerciales Asesores Comerciales	RU-CD-003-2011 Reunion Supervisor/Asesores
PR-CD-010-2011	Proceso de asignacion de Presupuesto.	Detalla el objetivos presupuestado en dolares y productos en funcion de su cumplimiento en ventas.	FM-CD-015-2011 Formato de Presupuestos	RQ-CD-003-2011 Revision de Stock 2W y PP	Gerencia Comercial Mayoreo Coordinacion Comercial Supervisores Comerciales	RU-CD-004-2011 Reunion Comité Comercial
PR-CD-0011-2011	Proceso Asignacion comisiones	Muestra el proceso con sus responsables involucrados para la asignacion de comisiones	FM-CD-016-2011 Formato Cierre de Ventas Mes FM-CD-017-2011 Formato Calculo de comisiones		Gerencia General Gerencia Comercial Mayoreo	RU-CD-005-2011 Reunion Comité Comercial

3.4.- Flujograma de proceso de ventas (Retail – Mayoreo) de Indumot S.A.

3.4.1.- Flujograma de proceso de ventas Retail

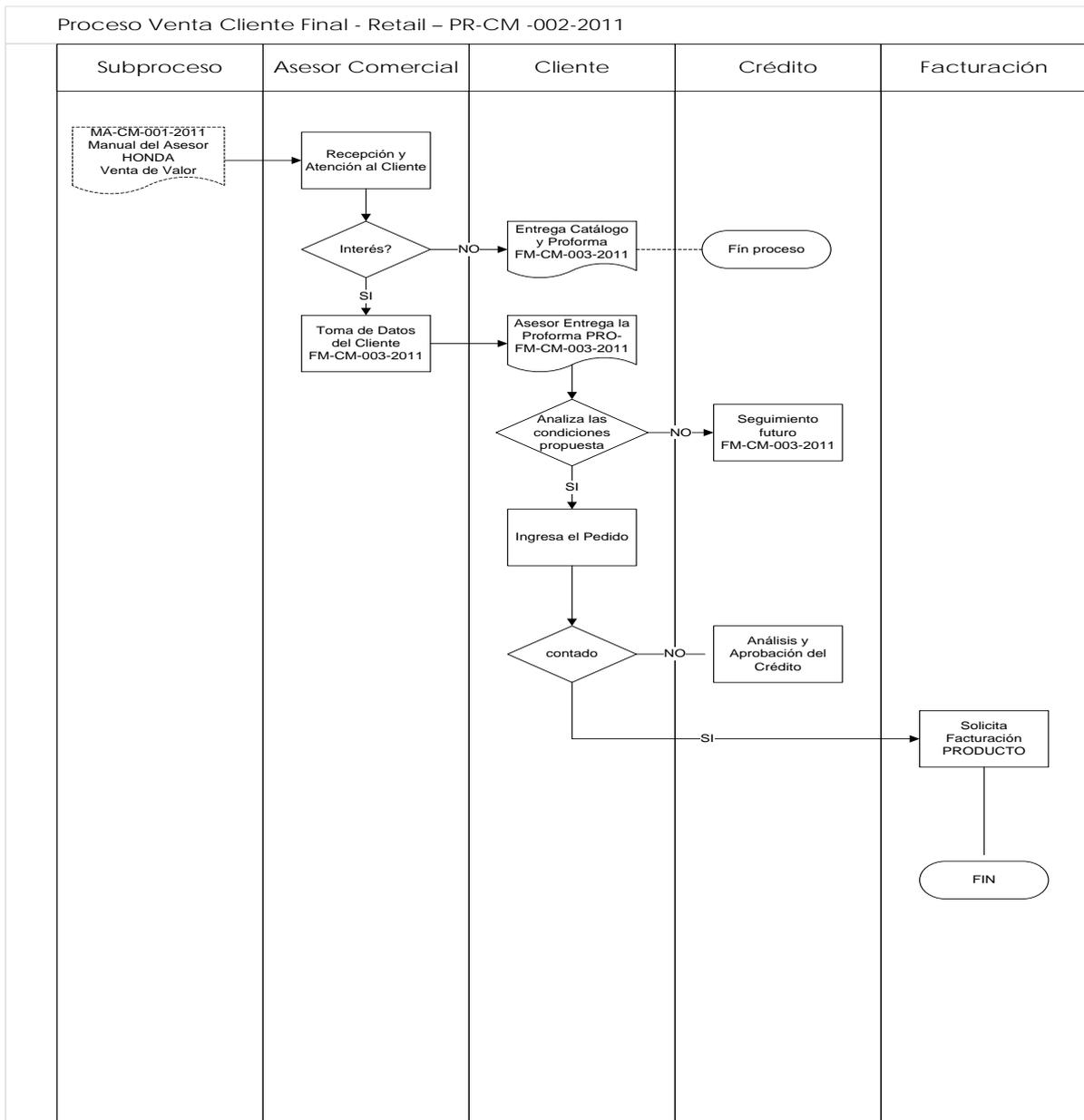
3.4.1.1.- Flujograma de proceso de prospección de clientes (PR-CM-001-2011)



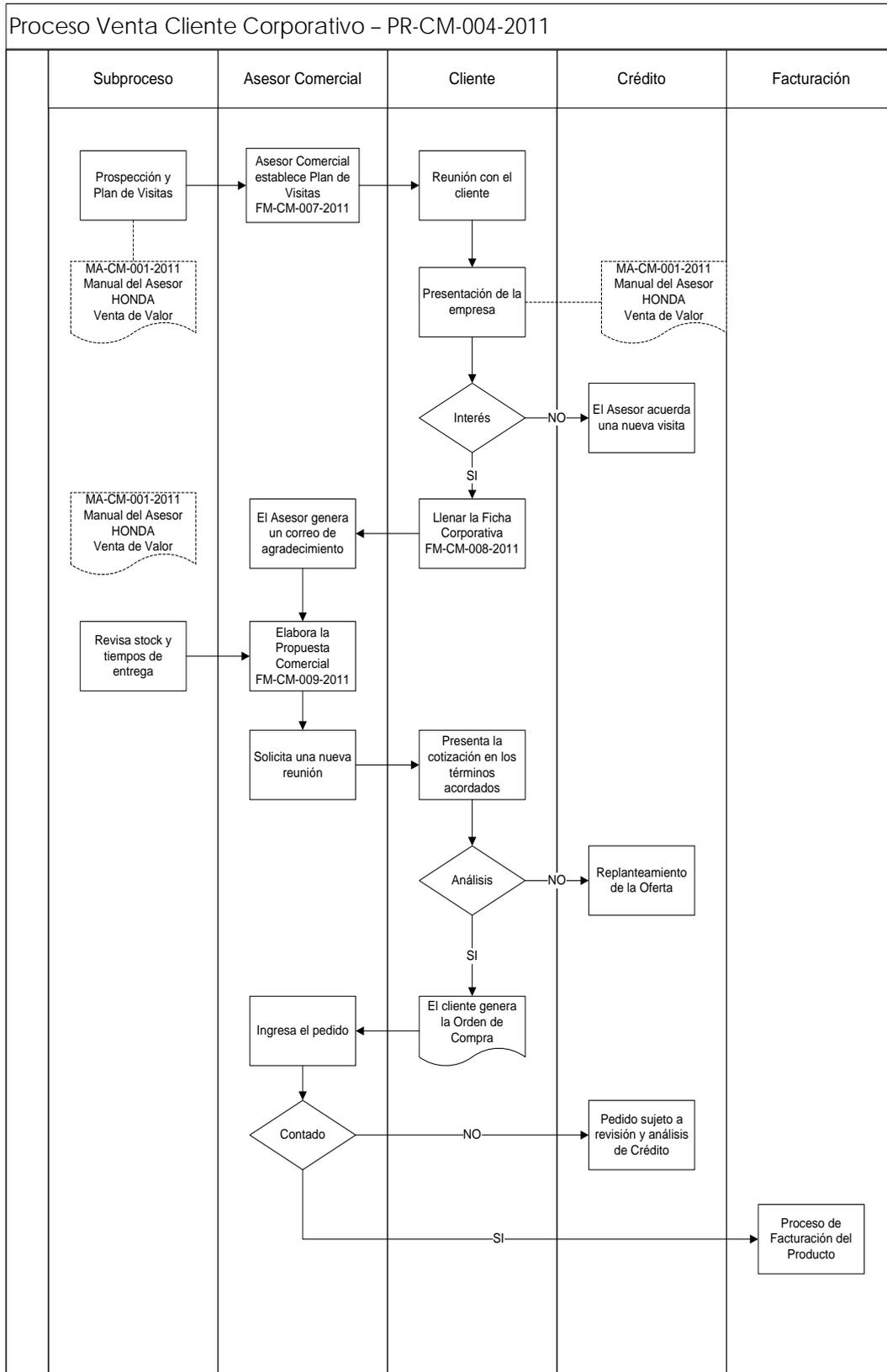
3.4.1.2.- Flujograma de proceso de atención y venta de cliente final.- Retail (PR-CM-002-2011)

3.4.1.3.- Flujograma de proceso de seguimiento a cliente potenciales.- Retail (PR-CM-003-2011)

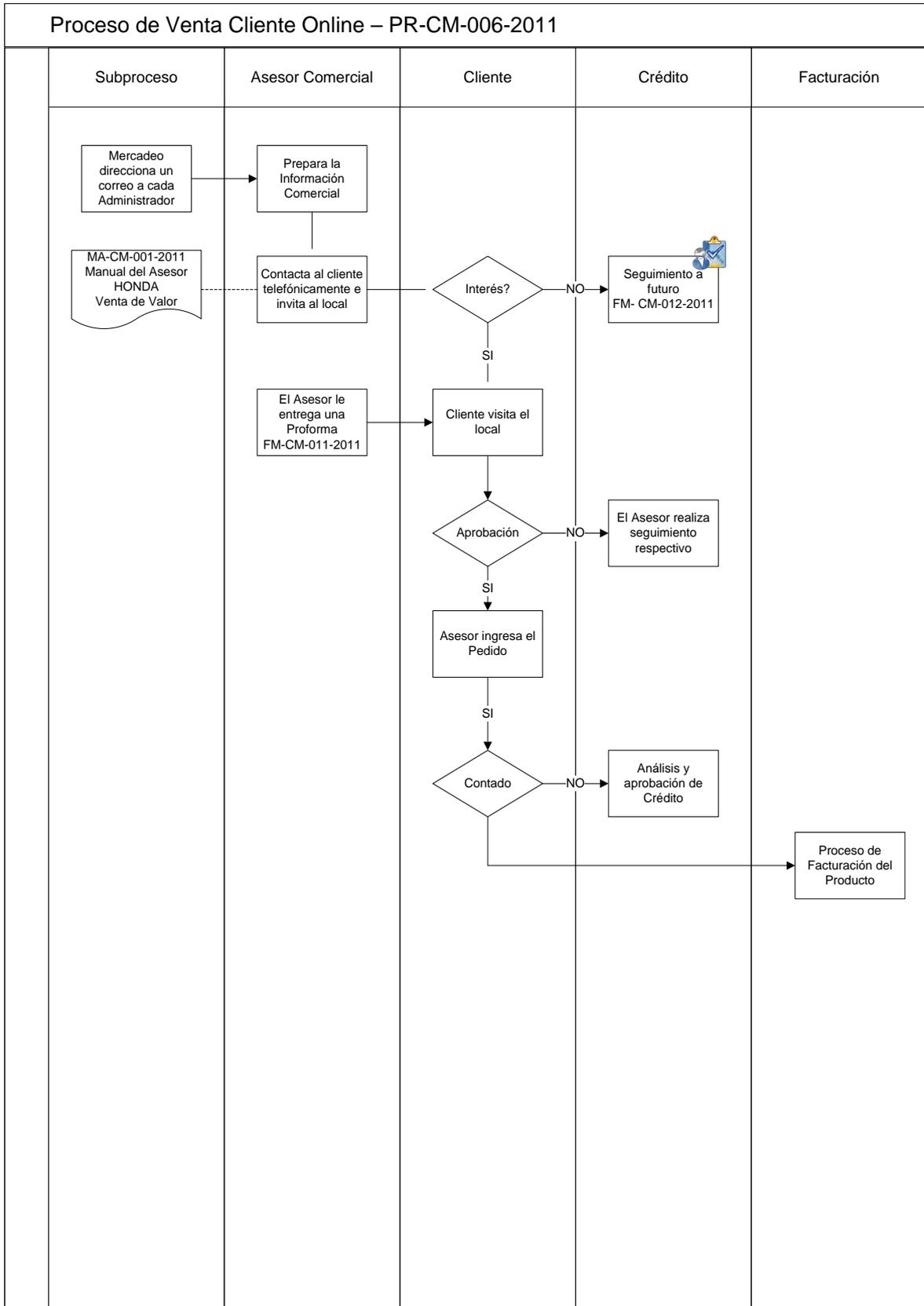
3.4.1.5.- Flujograma de proceso de seguimiento a clientes potenciales – corporativos (PR-CM-005-2011)



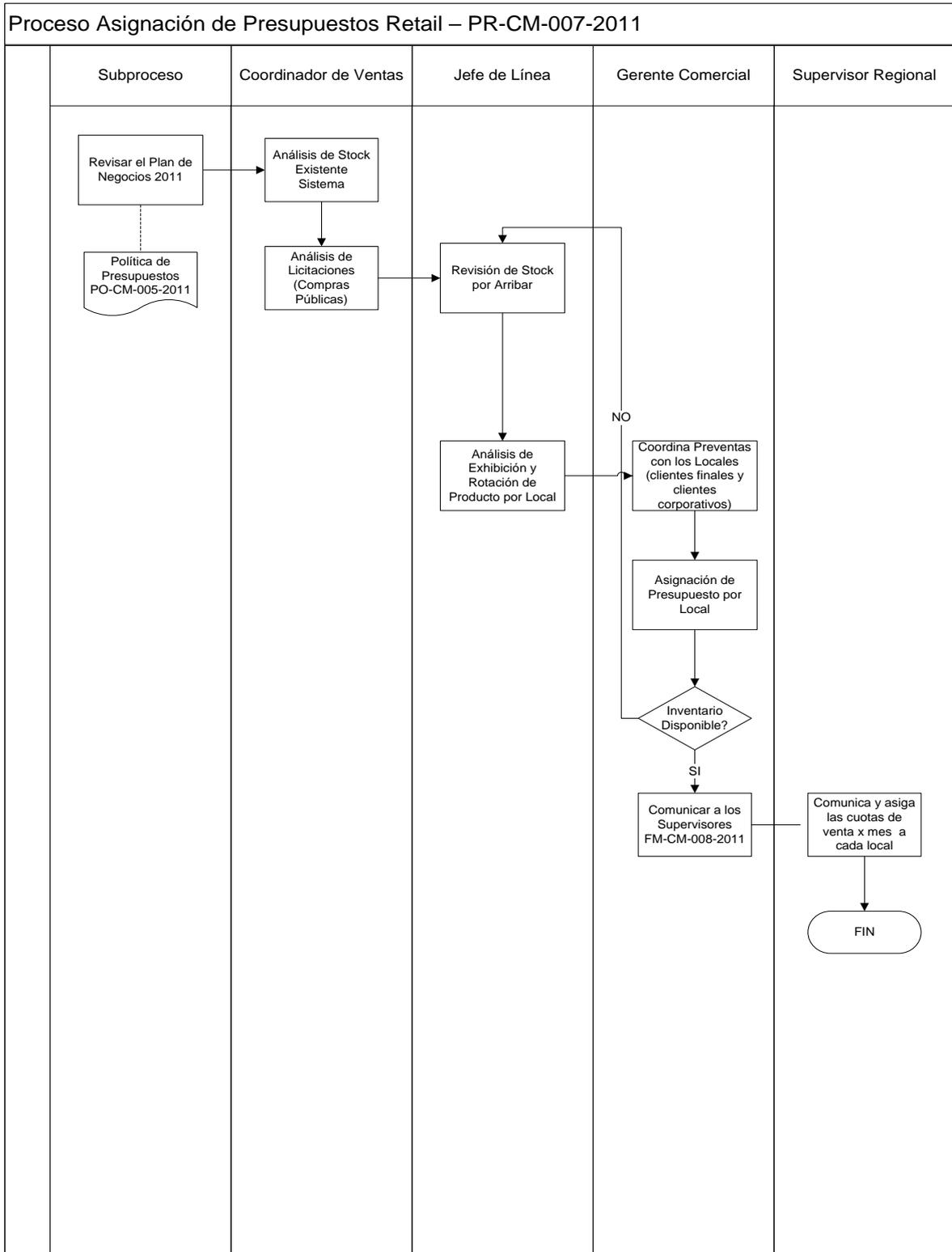
3.4.1.4.- Flujograma de proceso de venta cliente corporativo (PR-CM-004-2011)



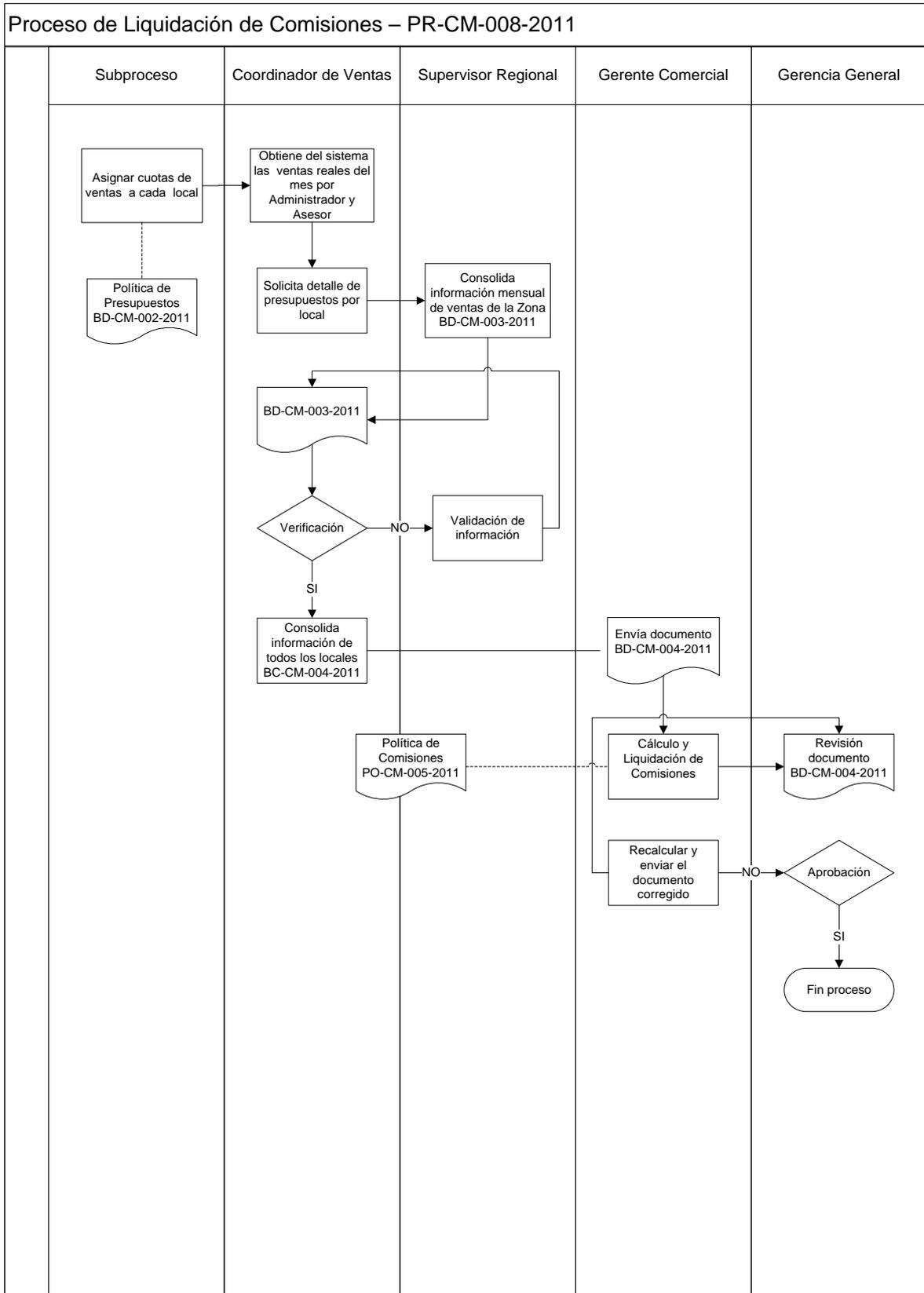
3.4.1.6.- Flujoograma de proceso de atención y venta a clientes on line (PR-CM-006-2011)



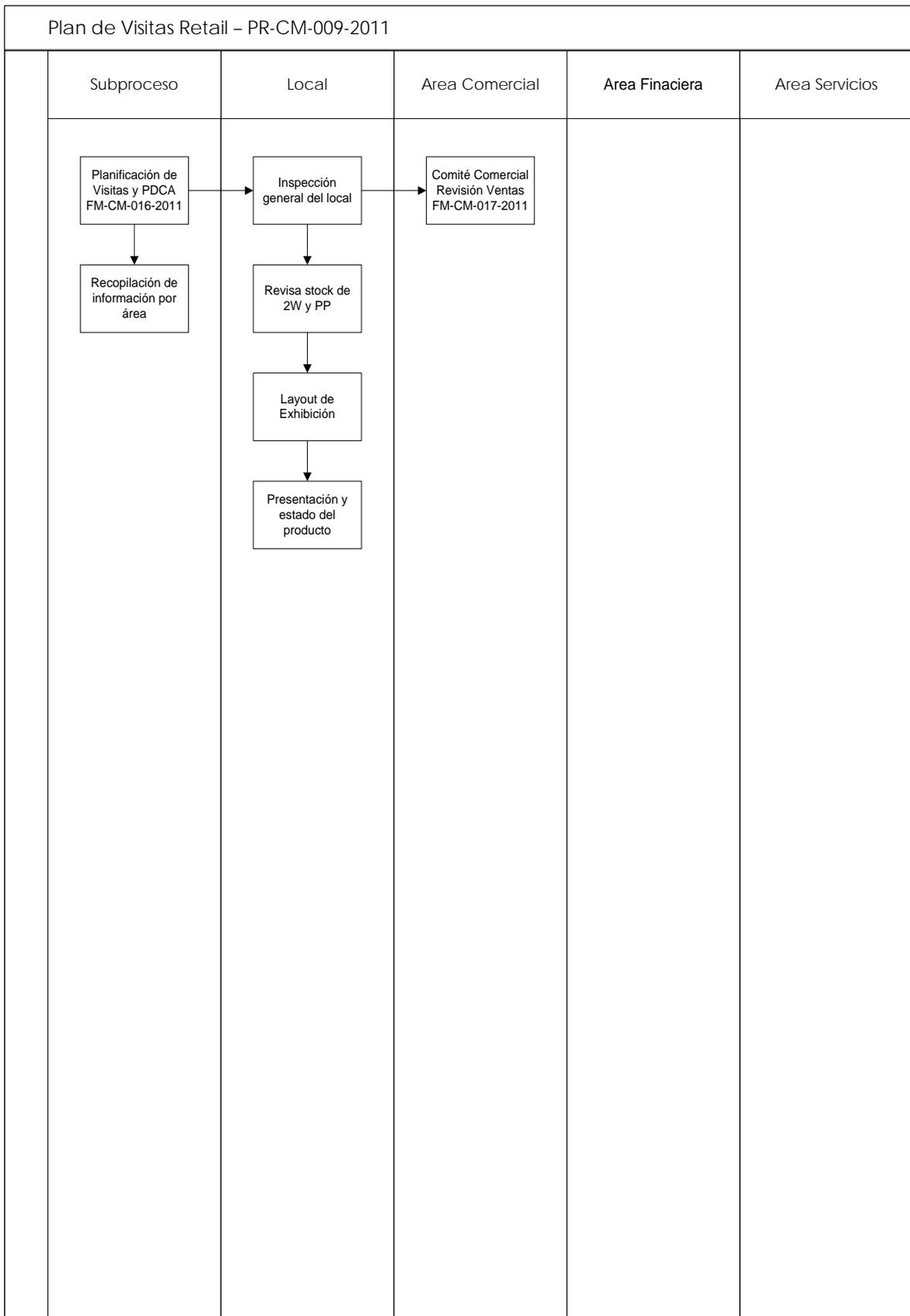
3.4.1.7.- Flujoograma de proceso asignación Presupuesto a los locales (PR-CM-007-2011)



3.4.1.8.- Flujo grama de proceso de liquidación de comisiones (PR-CM-008 2011)

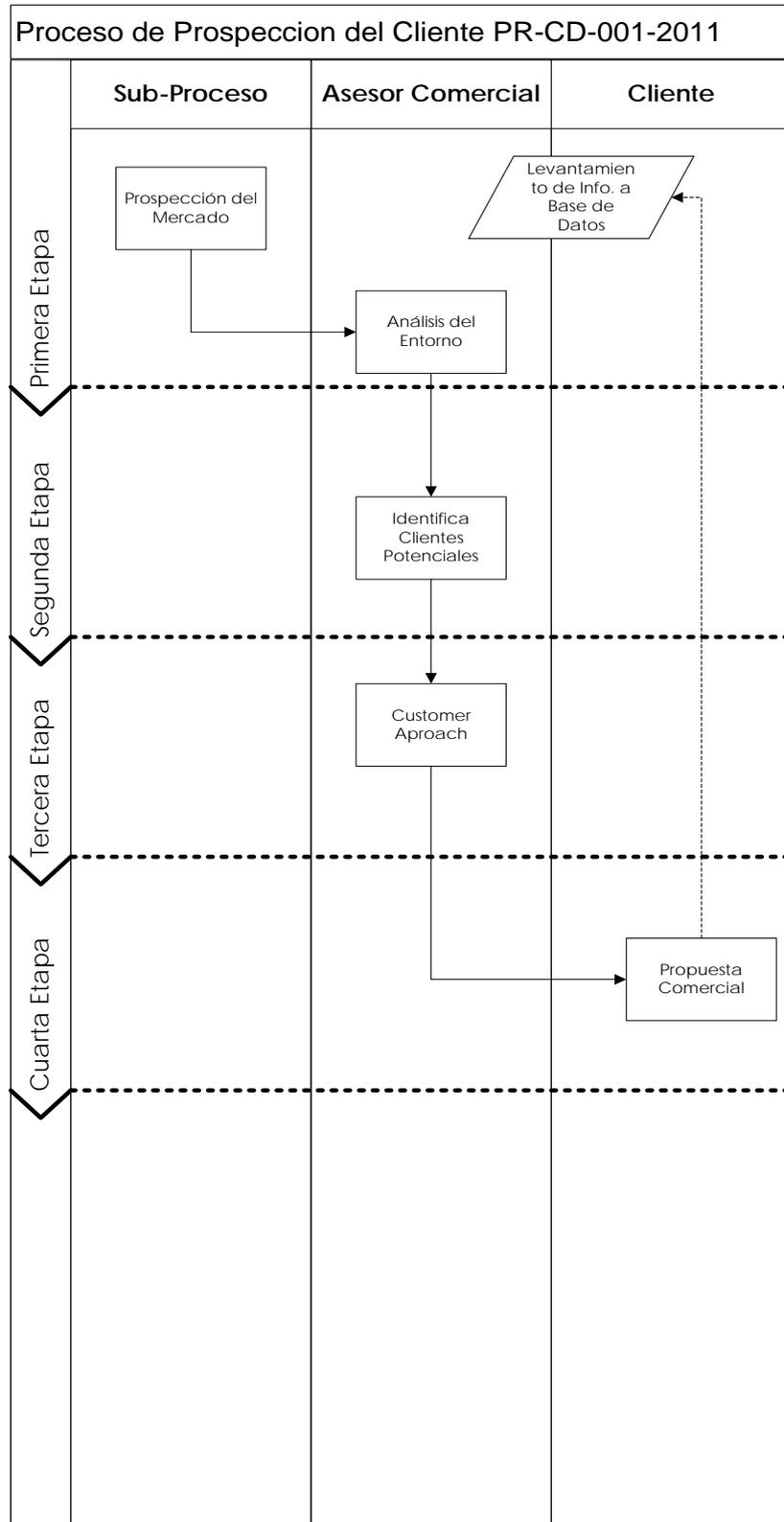


3.4.1.9.- Flujoograma de proceso de visitas de locales (PR-CM-009-2011)

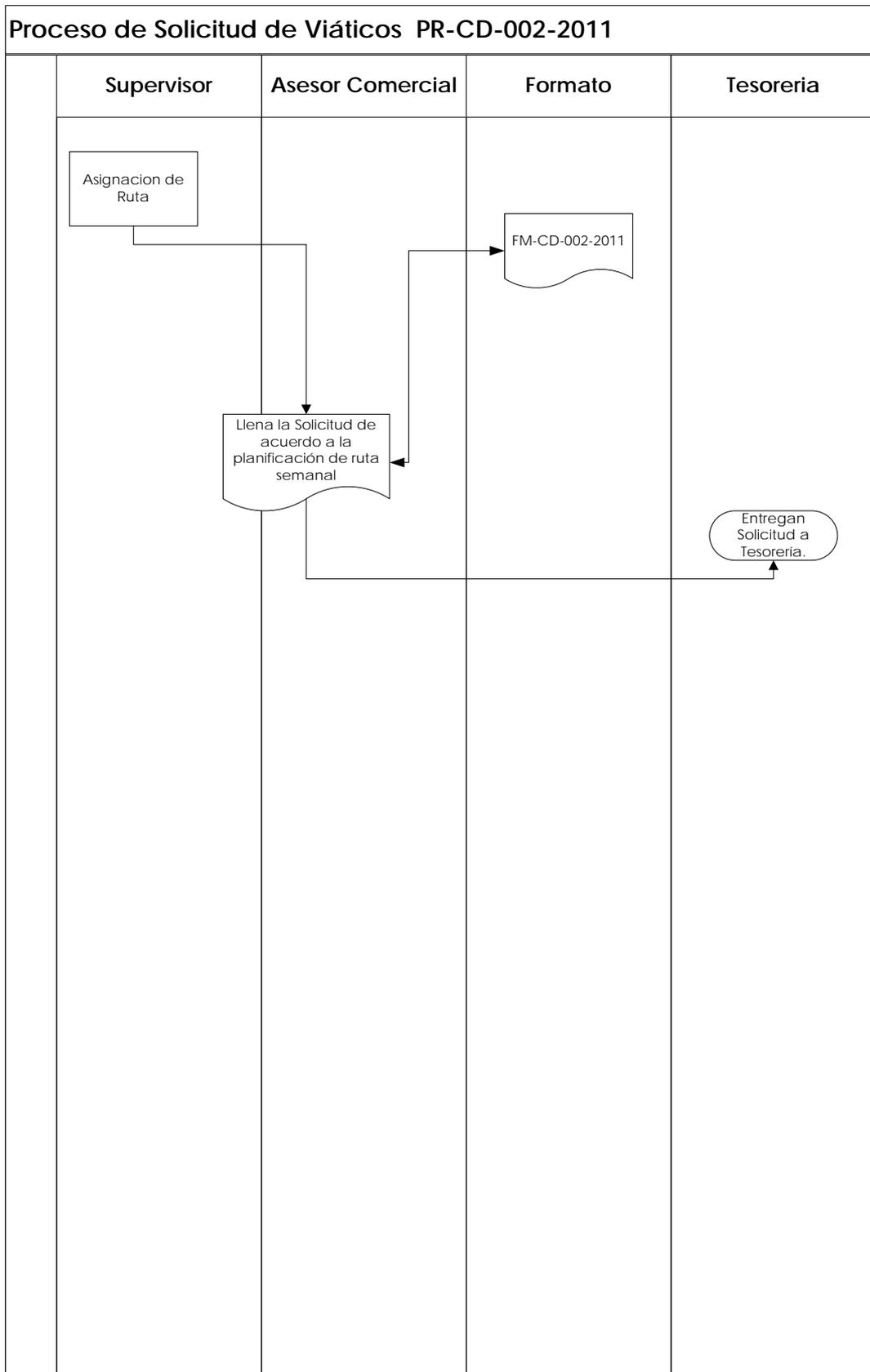


3.4.2.- Flujograma de proceso de ventas Mayoreo

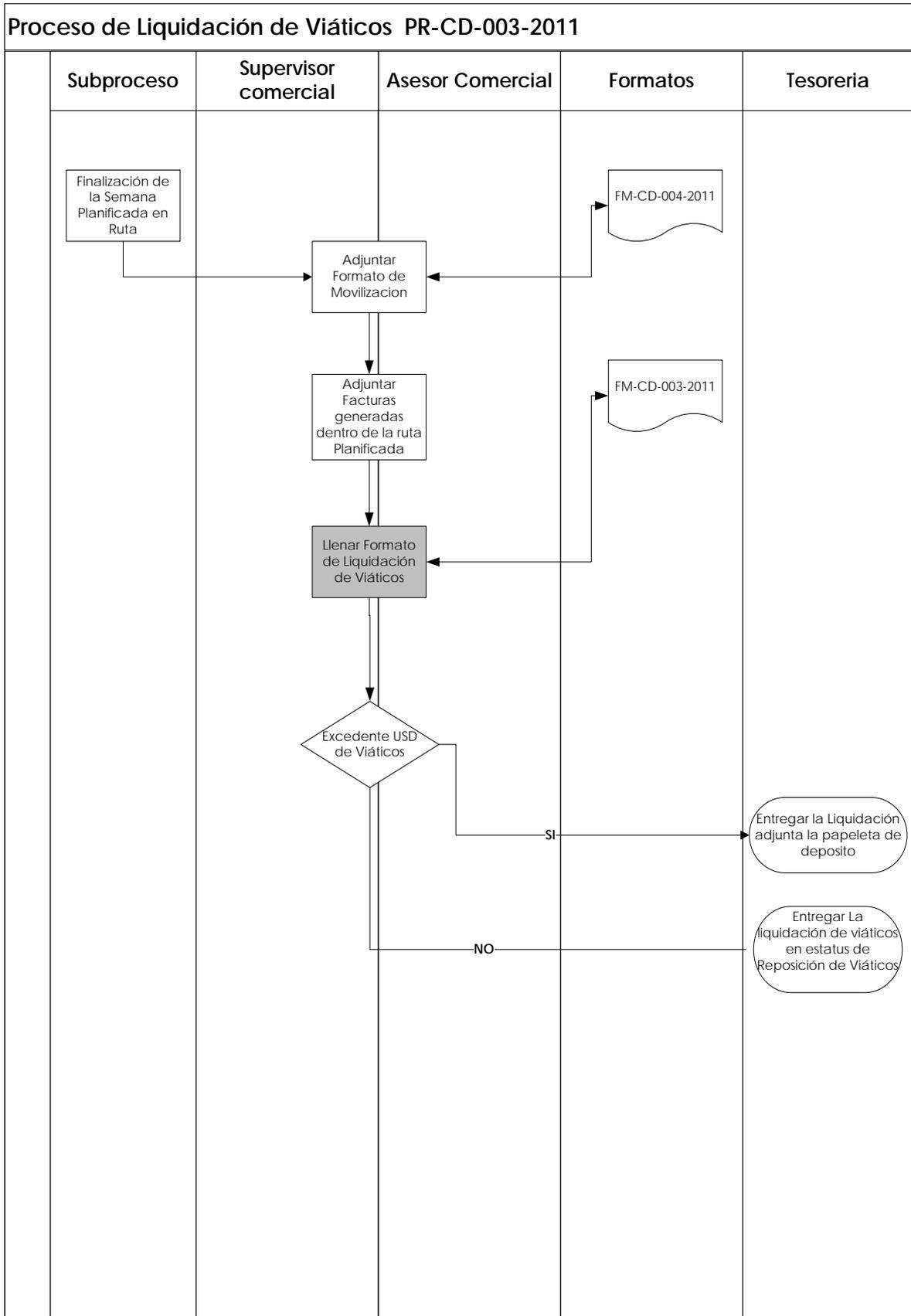
3.4.2.1.- Flujograma de proceso de prospección de clientes (PR-CD-001-2011)



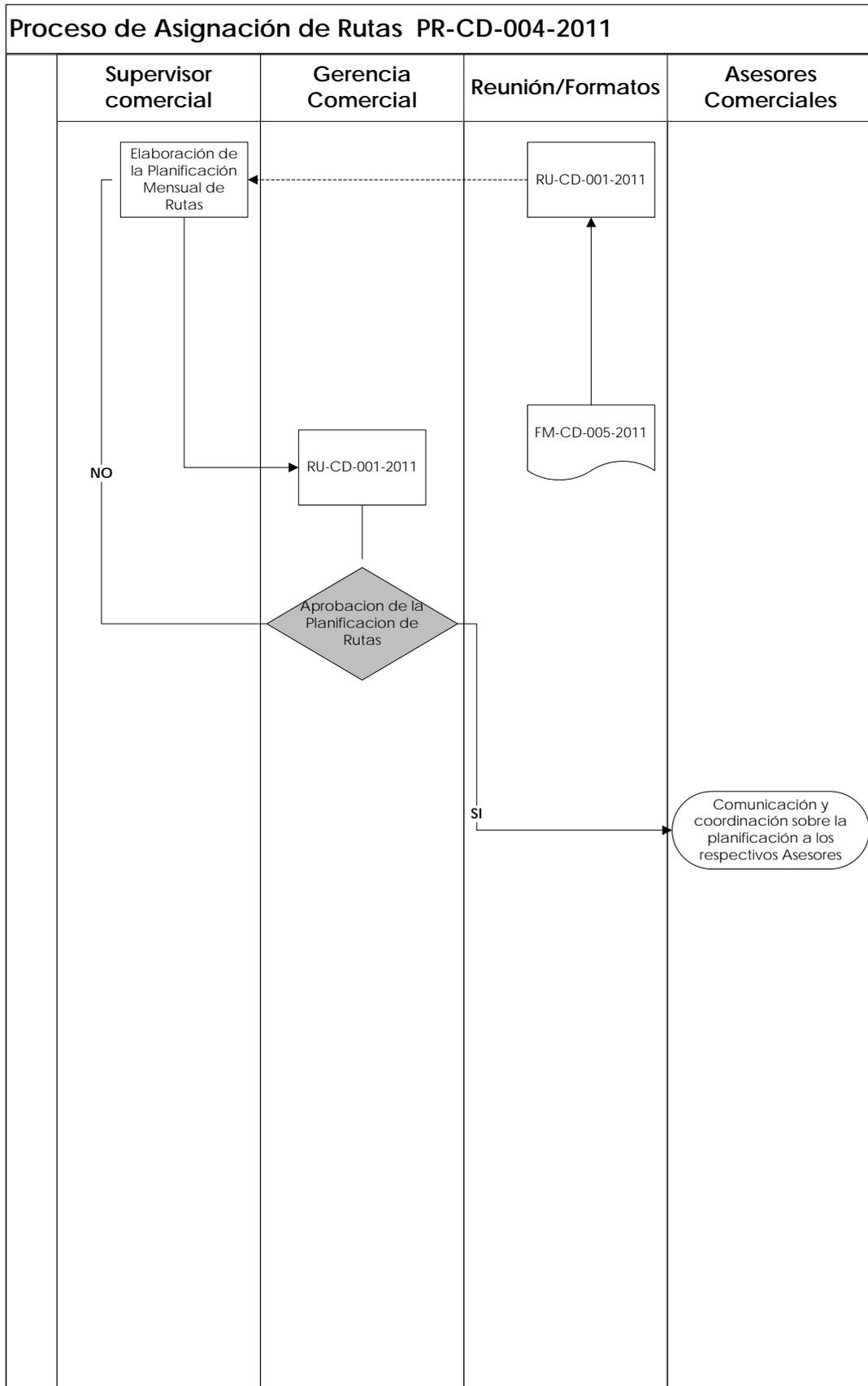
3.4.2.2.- Flujograma de proceso de Solicitud de viáticos (PR-CD-002-2011)



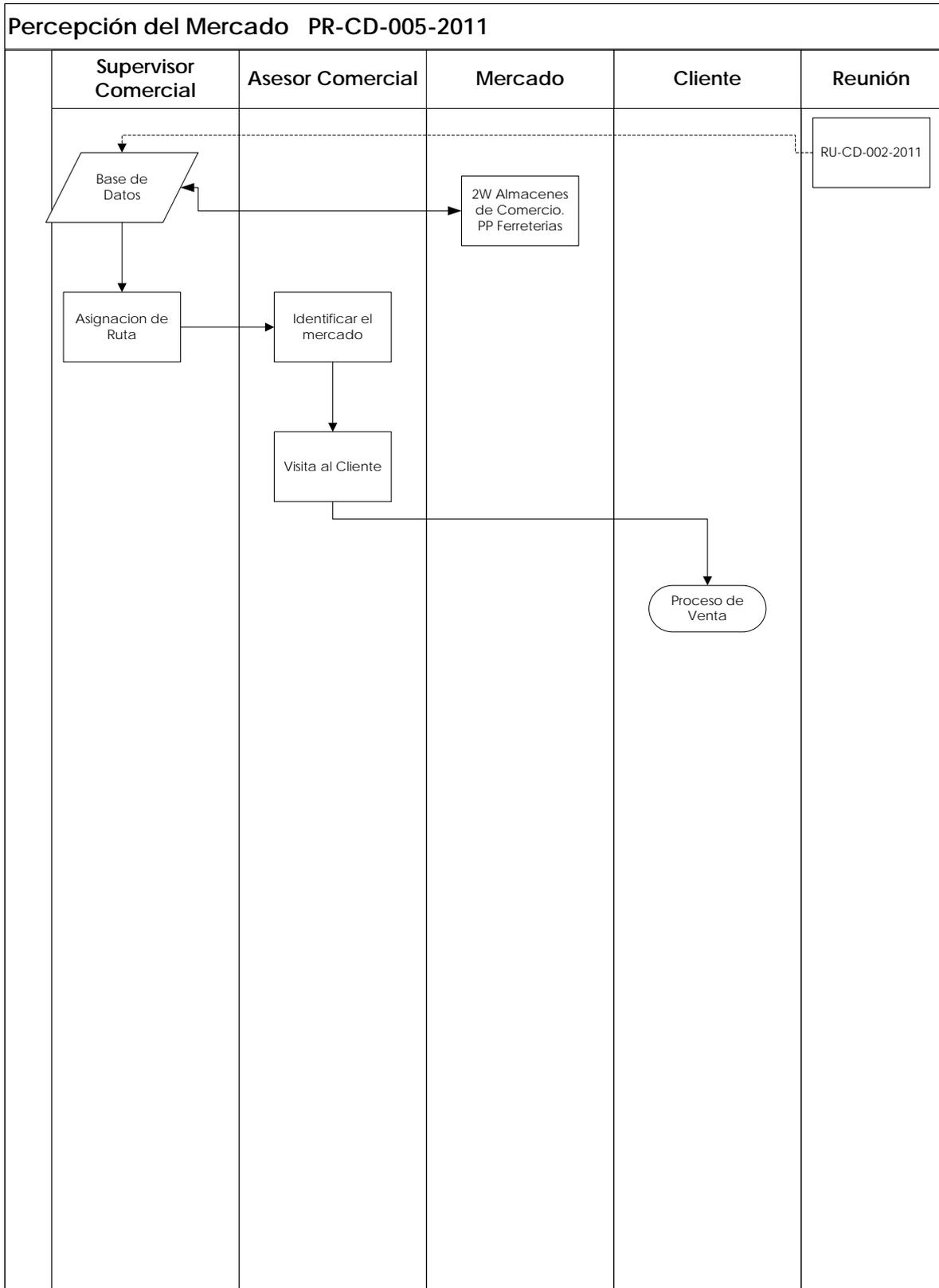
3.4.2.3.- Flujograma de proceso de liquidación de viáticos (PR-CD-003-2011)



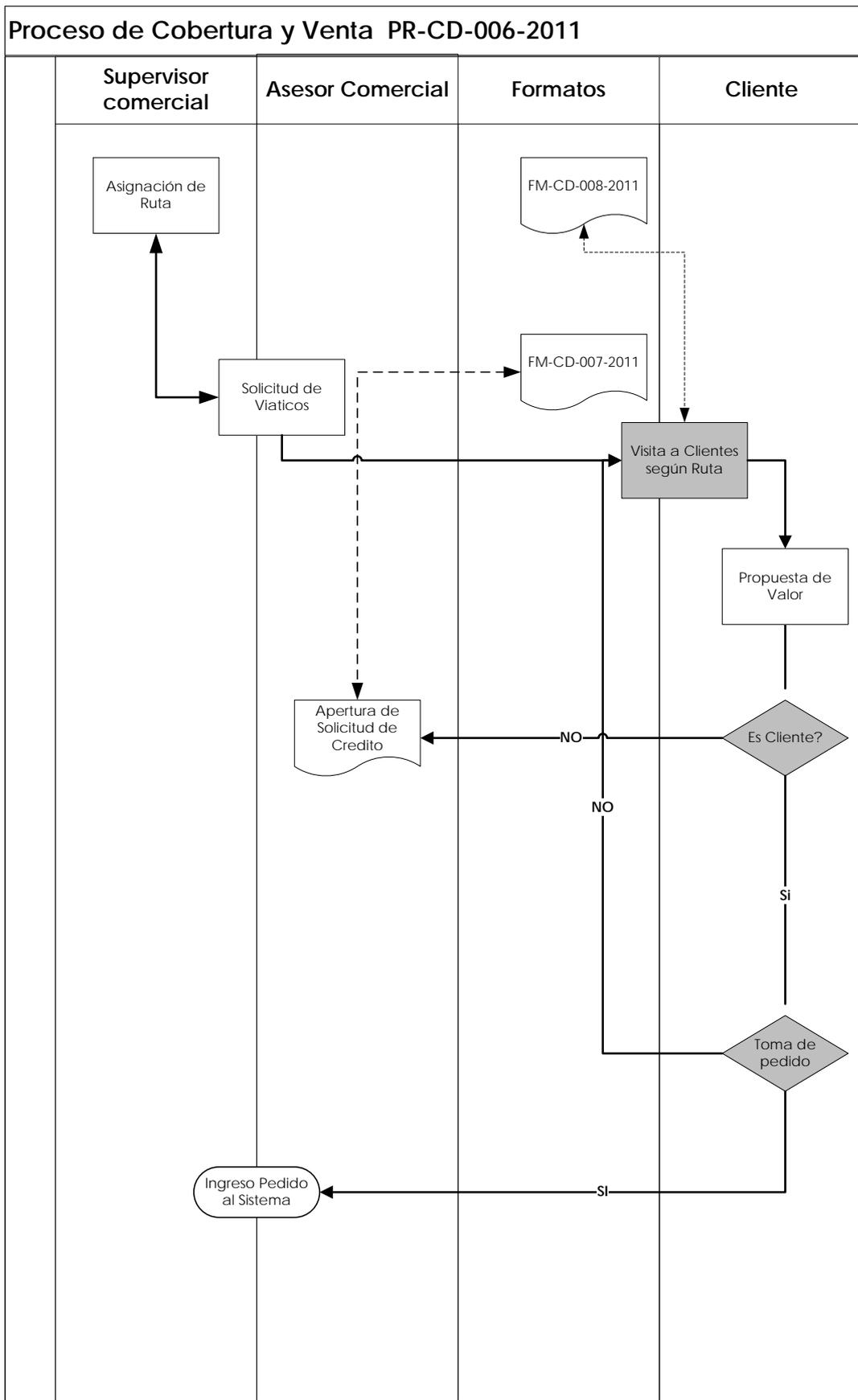
3.4.2.4.- Flujoograma de proceso de asignación de rutas (PR-CD-004-2011)



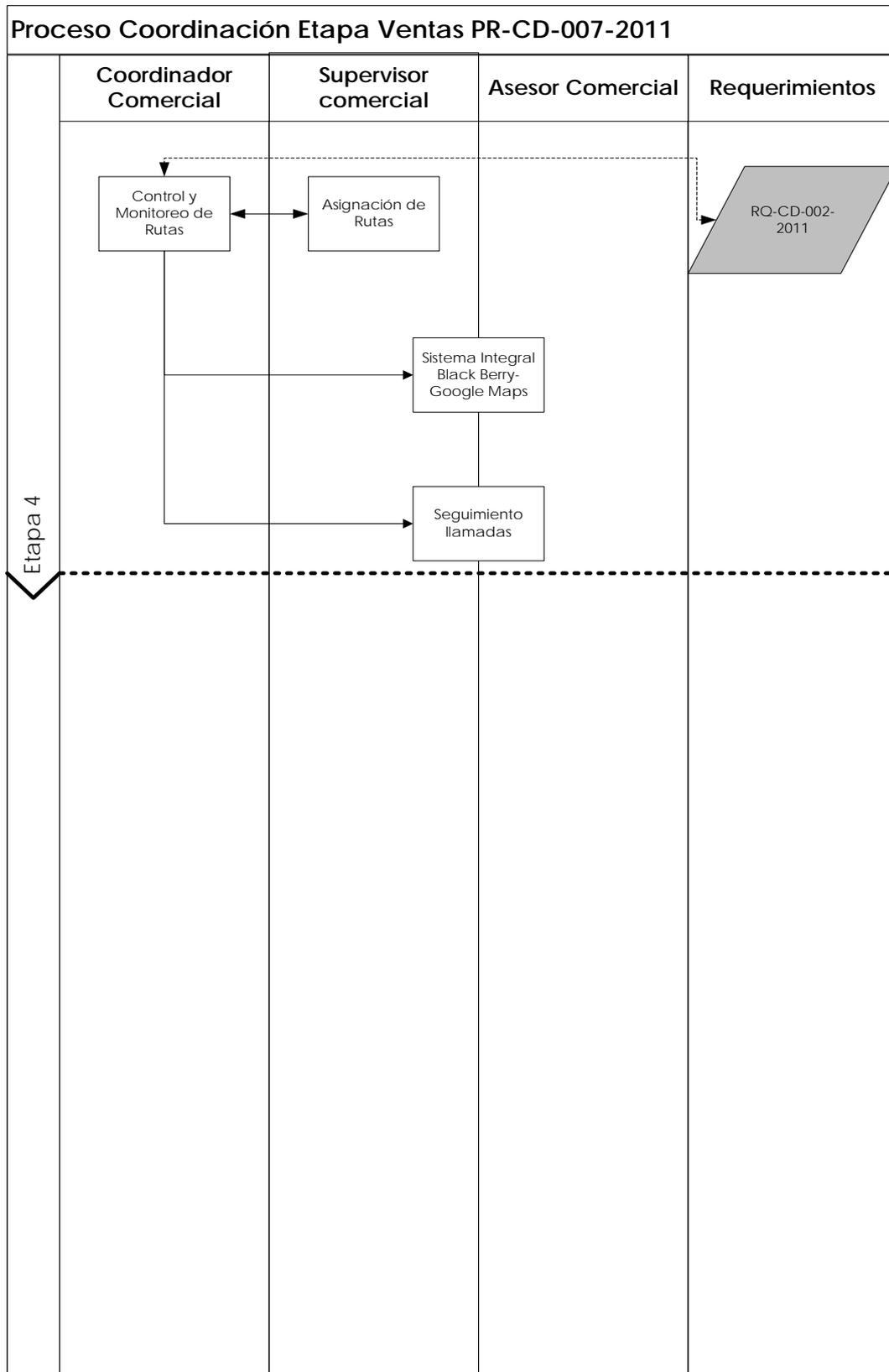
3.4.2.5.- Flujograma de proceso de percepción de mercado (PR-CD-005-2011)



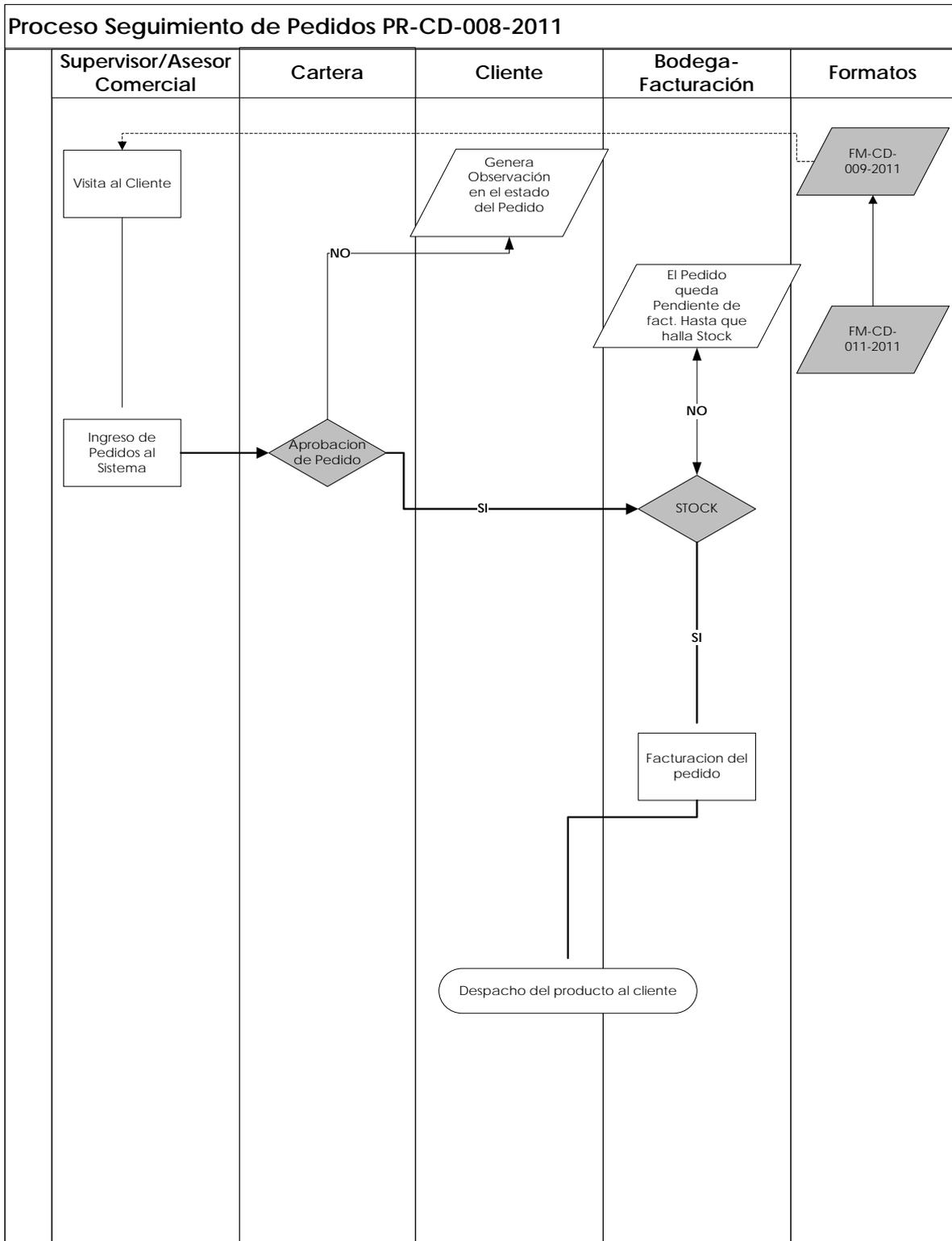
3.4.2.6.- Flujoograma de proceso de cobertura y venta (PR-CD-006-2011)



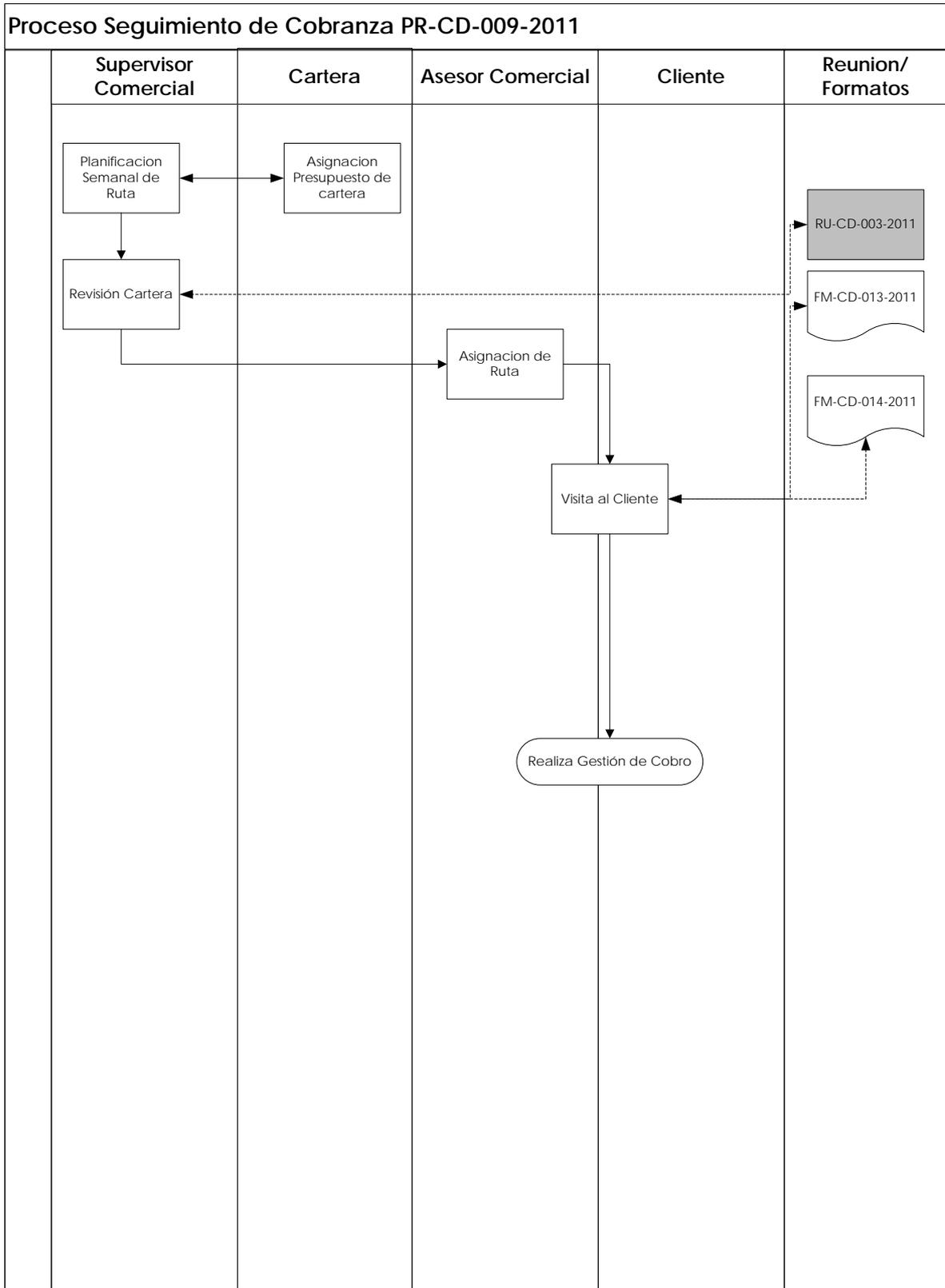
3.4.2.7.- Flujoograma de proceso de coordinación etapa de ventas (PR-CD-007-2011)



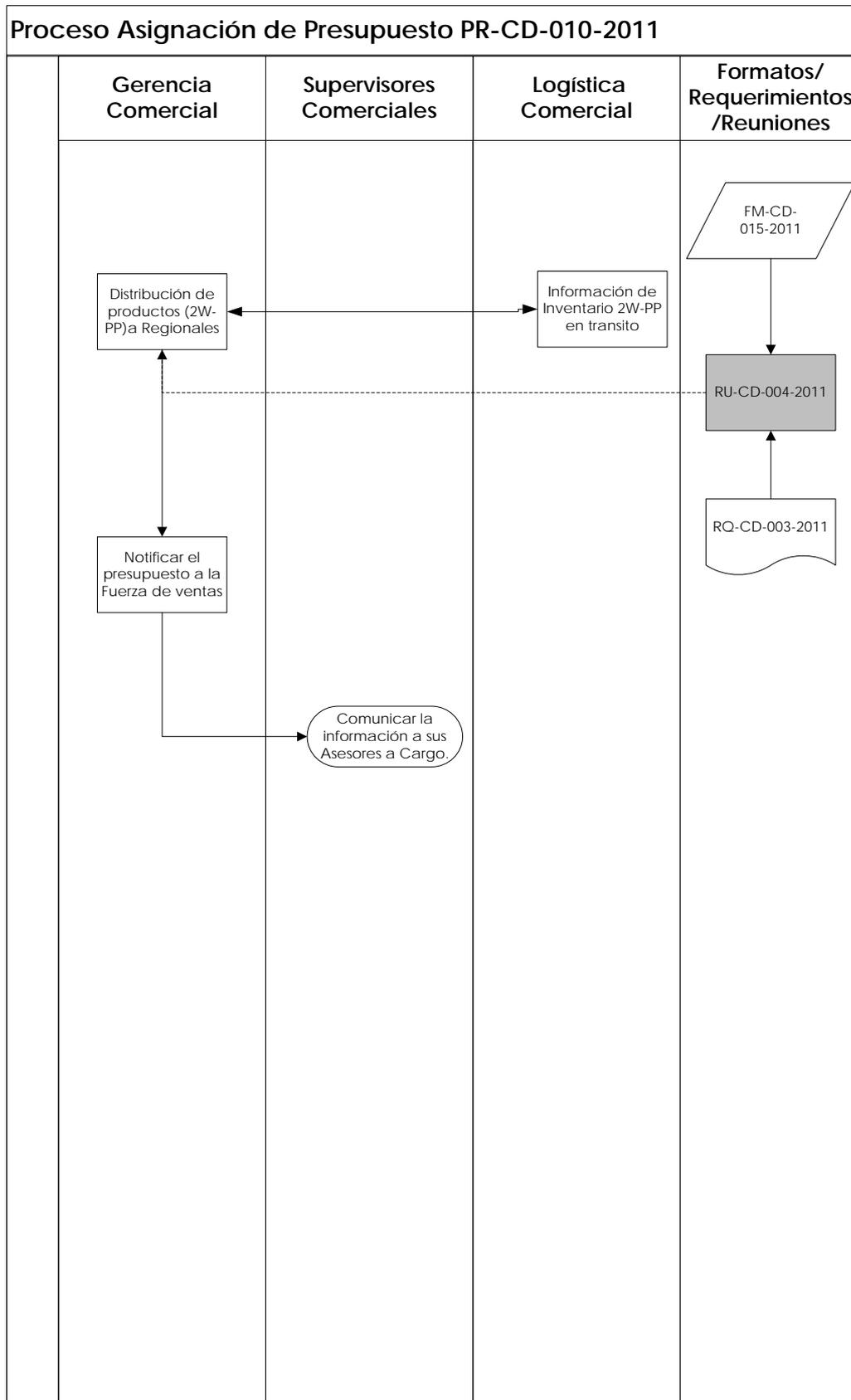
3.4.2.8.- Flujograma de proceso de seguimiento de pedidos (PR-CD-008-2011)



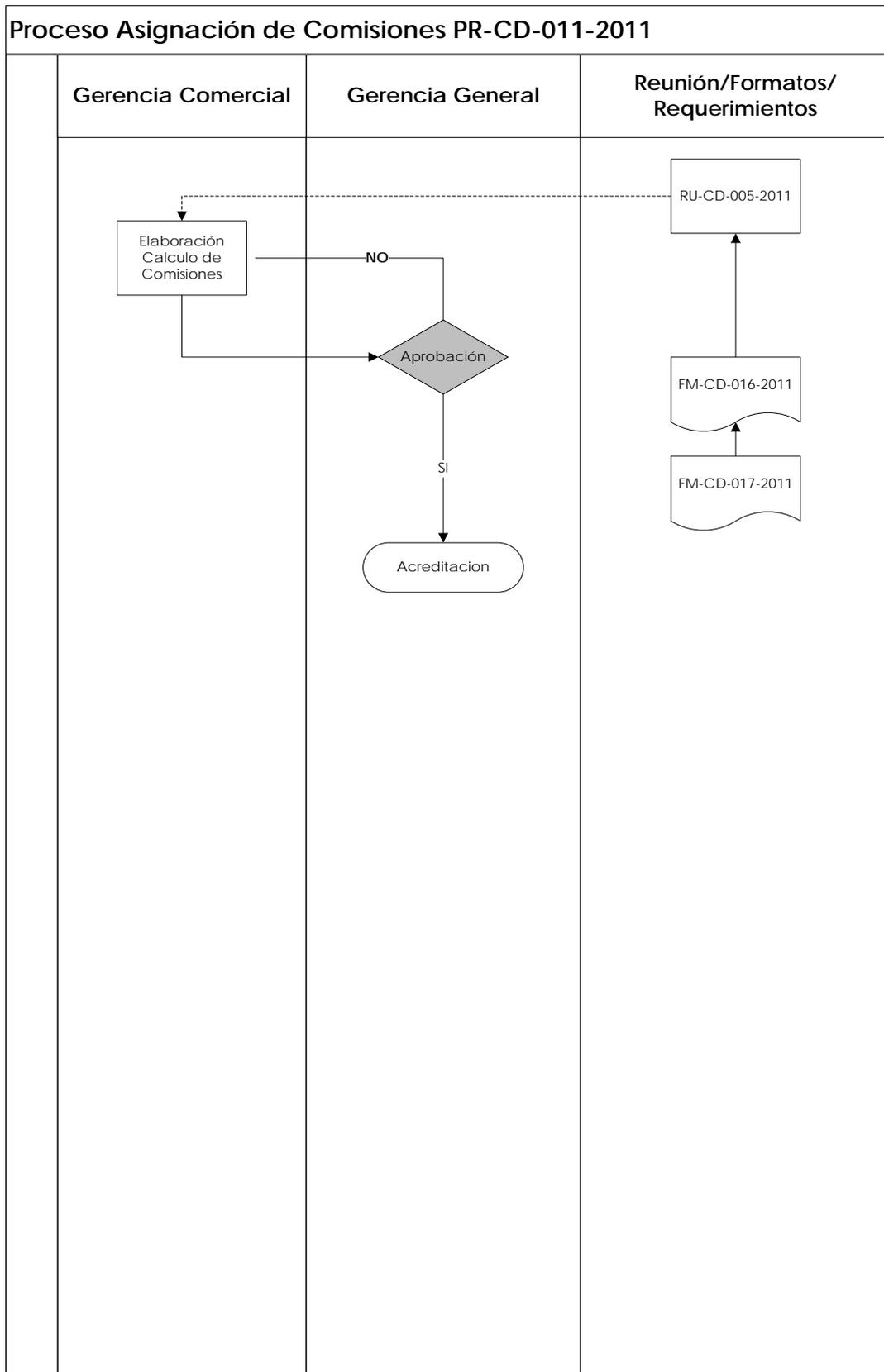
3.4.2.9.- Flujo grama de proceso de seguimiento de cobranza (PR-CD-009-2011)



3.4.2.10.- Flujograma de proceso de asignación de presupuesto (PR-CD-010-2011)



3.4.2.11.- Flujoograma de proceso de asignación de presupuesto (PR-CD-011-2011)



3.5.- Identificación de Riesgos

Como se pudo analizar en el capítulo dos, una de las técnicas para la identificación de los riesgos la constituyen los flujogramas, los cuales fueron analizados en el punto anterior.

Una vez realizado el análisis interno y externo de la empresa Indumot S.A. se procederá a establecer el nivel en el que se identificarán los riesgos: el estratégico o el operativo.

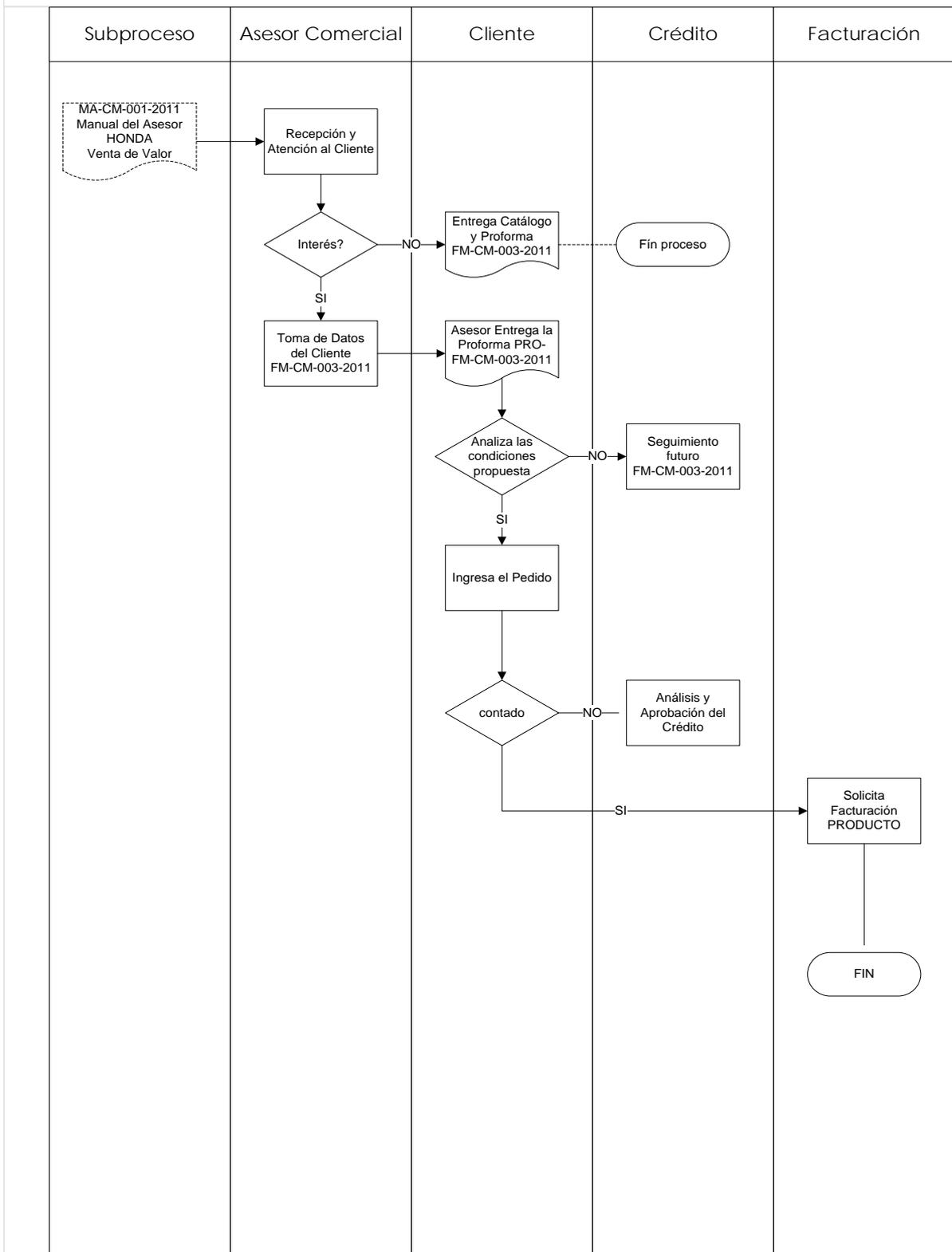
Para ilustrar de mejor manera la identificación de los riesgos en el nivel estratégico se utilizan los mapas de riesgos, en ellos se establecen inicialmente los objetivos del proceso para identificar los riesgos que pueden afectar su cumplimiento, luego se describen los riesgos, los agentes generadores,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

Para efectos del presente trabajo de tesis se han escogido dos de los procesos principales, uno de Retail, así como uno de mayoreo con sus respectivos flujogramas.

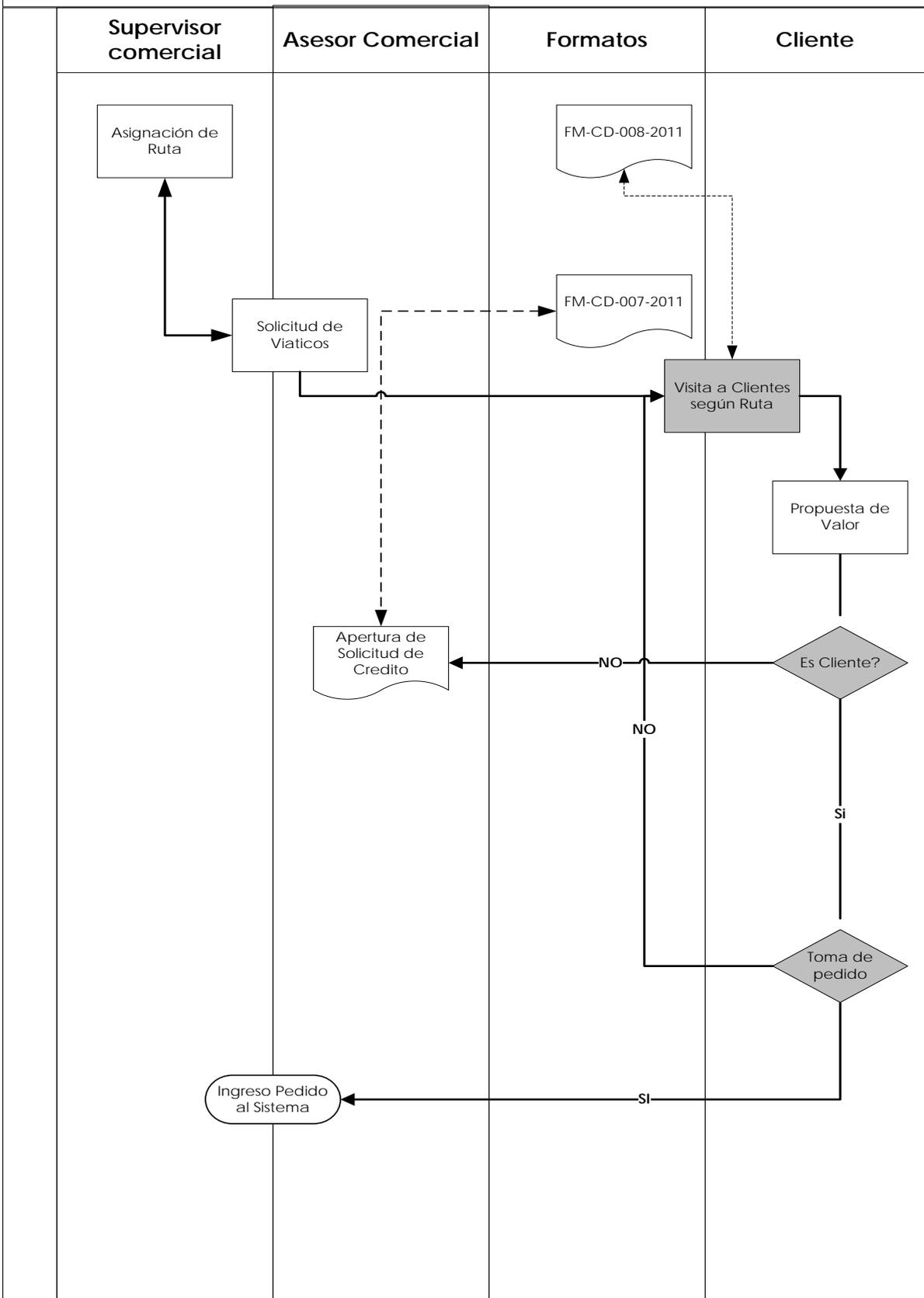
Retail: Proceso de atención y ventas de cliente final Retail.

Mayoreo: Proceso de atención y venta al cliente Mayorista.

Proceso Venta Cliente Final - Retail – PR-CM -002-2011



Proceso de Cobertura y Venta PR-CD-006-2011



Retail: Proceso de atención y ventas de cliente final

Cuadro # 1					
Actividad:		Recepción y atención al cliente			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Recepción y atención al cliente	Mala atención	Posibilidad de que el vendedor no llegó de una manera correcta al cliente	Ejecutivo de ventas	Exceso de clientes	Caída de la venta, pérdida económicas y deterioro de la imagen
				Falta de capacitación	
				Falta de experiencia	
				Carece de material de apoyo	
				Perfil inadecuado del cargo	
	Falta de stock en producto solicitado	Posibilidad de que el cliente requiera de un modelo / color específico el cual no se disponga en stock	Dpto. de Importaciones	Falta de control y manejo de las importaciones	
				Falta de liquidez para el pago de importaciones	
		Jefe de Marca	Falta de control de inventario		
			Falta de conocimiento de gusto y preferencias del consumidor		

Cuadro # 2					
Actividad:		Toma datos del cliente (SI) / Proforma			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Toma datos del cliente	Datos erróneos	Posibilidad de que el vendedor tome los datos del cliente incorrectamente	Ejecutivo de ventas	Falta de experiencia Falta de comunicación con el comprador Falta de constatación e información	Elaboración proforma con datos erróneos
		Posibilidad de que el Jefe de Almacén no verifique los datos tomados por el personal de su equipo de ventas	Jefe de Almacén	Falta de supervisión y control	

Cuadro # 3					
Actividad:		Entrega de Catálogo y proforma (No)			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Entrega de catálogo y proforma	Error y/o desacierto	Posibilidad de que el cliente necesite mayor información y énfasis en la atención	Ejecutivo de ventas	Falta de capacitación	Pérdida de venta y de cliente potencial, pérdidas económicas para la empresa
				Falta de experiencia	
				Mayor conocimiento de los productos que ofrece	
	Demora	Posibilidad de retrasarse en la atención al cliente	Ejecutivo de ventas	Falta de capacitación	
				Falta de experiencia	
				Ausencia de procedimientos documentados	
	Crédito	Posibilidad de que el cliente necesite una línea de crédito para la compra del producto	Gerente Financiero	Falta de capacitación	
				Exceso de demanda	
				Falta de análisis adecuado a los niveles de endeudamiento y capacidades de pago del posible comprador	

Cuadro # 4					
Actividad:		Toma de Datos del cliente / venta			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Toma de Datos al cliente	Error y/o desacierto	Posibilidad de que el ejecutivo de ventas tome los datos en forma errónea	Ejecutivo de ventas	Falta de capacitación	Pérdida de venta y de cliente potencial, posible cliente inconforme
				Falta de experiencia	
				Carencia de perfil para el cargo	

Cuadro # 5					
Actividad:		Asesor entrega la proforma			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Asesor entrega la proforma	Error y/o desacierto	Posibilidad de que el ejecutivo de ventas tome los datos en forma errónea	Ejecutivo de ventas	Falta de capacitación	Caída de la venta, pérdida económicas y deterioro de la imagen
				Falta de experiencia	
				Carencia de perfil para el cargo	
	Mala atención	Posibilidad de que el vendedor no llegó de una manera correcta al cliente	Ejecutivo de ventas	Exceso de clientes	
				Falta de capacitación	
				Falta de experiencia	
				Carece de material de apoyo	
				Perfil inadecuado del cargo	

Cuadro # 6					
Actividad:		Cliente analiza las condiciones de la propuesta (proforma)			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Cliente analiza las condiciones de la propuesta	Competencia agresiva	Posibilidad de que los competidores apliquen estrategias mas atractivas para los clientes	Competencia	Precios mas bajos	Deterioro de imagen, pérdida de mercado, pérdida económica
				Mayor conocimiento del sector y del mercado	
				Promociones y descuentos	
	Error y/o desacierto	Posibilidad de equivocarse en la toma de pedido para la realización de la proforma y brindar mala atención al cliente	Ejecutivo de ventas	Exceso de clientes	
				Falta de capacitación	
				Falta de experiencia	
				Carece de material de apoyo	
				Perfil inadecuado del cargo	

Cuadro # 7					
Actividad:		Ingresa el pedido al sistema			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Ingresa pedido al sistema	Error y/o desacierto	Posibilidad de que el responsable del ingreso de los datos no verificó con el cliente el ingreso de los mismos	Operativo en ventas	Ausencia de verificación de la información	Caída de la venta, pérdida económicas y deterioro de la imagen
				Ausencia de controles de verificación de información	
				Exceso de clientes	
	Error y/o desacierto	Posibilidad de que el ejecutivo de ventas tomó mal los datos al momento de elaborar la proforma	Ejecutivo de ventas	Falta de prolijidad en la toma de información	
				Ausencia de verificación de la información	
				Ausencia de controles de verificación de información	
				Exceso de clientes	
				Falta de experiencia	

Cuadro # 8					
Actividad		Seguimiento a futuro (NO)			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Seguimiento a futuro (NO)	Mal ingreso de los datos	Posibilidad de que el ejecutivo de ventas tome mal los datos y no se contacte a futuro con el cliente potencial	Ejecutivo de ventas	Exceso de clientes	Pérdida de posible cliente
				Falta de capacitación	
				Falta de experiencia	
				Perfil inadecuado del cargo	
	Competencia	Posibilidad de que los competidores apliquen estrategias mas atractivas para los clientes	Competencia	Precios mas bajos	
				Mayor conocimiento del sector y del mercado	
			Promociones y descuentos		

Cuadro # 9					
Actividad:		Facturación del producto			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Facturación del producto (Contado)	Infracción	Quebrantamiento de normas, leyes, acuerdos	Gerente de ventas	Desconocimiento de la normativa legal vigente	Caída de la venta, pérdida económicas, de terioro de la imagen, procesos extras, documentación extra - observación SRI.
				Incumplimiento de políticas establecidas	
			Facturador		
	Error y/o desacierto	Posibilidad de que se facture erróneamente datos del producto o condiciones de pago	Facturador	Falta de revisión en la prefacturación	
				Falta de control por parte del Administrador del local	
				Exceso de clientes, trabajo mecánico	

Cuadro # 10					
Actividad		Análisis y aprobación del crédito			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Análisis y aprobación del crédito	Crédito	Posibilidad de equivocaciones en las concesiones de crédito	Gerente Financiero	Falta de capacitación	Afectación de la información, pérdidas económicas
				Exceso de demanda	
			Jefe de crédito	Ausencia de controles de verificación de documentación	
				Falta de requisitos solicitados al cliente	
	Falsificación de documentos	Posibilidad de que los clientes presente documentación falsa	Jefe de crédito	Falta de análisis adecuado de las posibilidades de pago de los clientes	
				Falta de constatación de información	
			Asistente de crédito	Falta de prevención	
				Falta de claridad en la información	
				Recopilación de información desactualizada	

Cuadro # 11					
Actividad:		Entrega del producto			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Entrega del producto	Demora	Posibilidad de que el producto de la compra no se entregue a tiempo	Administrador del local	Falta de medidas de seguridad	Caída de la venta, pérdida económicas y deterioro de la imagen
			Ejecutivo de ventas	Falta de control en el traslado del producto (domicilio)	
				Logística	
			Bodega	Falla en la revisión e los pedidos	
	Falla en la revisión de la solicitud de pedidos				
	Incumplimiento	Posibilidad de no entregar el producto materia de la compra en las condiciones que solicitó el cliente	Ejecutivo de ventas	Falla en la toma de pedidos	
				Carencia de perfil de cargo	
			Bodega	Falta de supervisión y control	
Falla en la revisión antes de la entrega al cliente					

Mayoreo: Proceso de atención y venta al cliente Mayorista

Cuadro # 1					
Actividad:		Asignación de ruta			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Asignación de ruta	Mala asignación	Posibilidad de que el supervisor no asigne las rutas de los vendedores adecuadamente	Supervisor de ventas	Falta de experiencia	Caída de la venta, pérdida económicas y deterioro de la imagen - Imposibilidad de abrir nuevas rutas y nuevos mercados
				Falta de criterio al momento de asignar las rutas	
				Exceso de carga en las rutas de los vendedores	
				Desconocimiento de la Geografía territorial a ser asignada	
				Perfil inadecuado del cargo	
	Desconocimiento	Posibilidad de que el vendedor desconozca la ruta y el mercado de la ruta que le fue asignada	Ejecutivo de ventas	Desconocimiento del mercado que le fue asignado	
				Desconocimiento de la ruta geográfica que le fue asignada	
				Falta de experiencia	
Falta de capacitación y orientación adecuada					

Cuadro # 2					
Actividad:		Solicitud de viáticos			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Solicitud de viáticos	Retraso	Posibilidad de que el vendedor haya omitido en la solicitud de viáticos para su viaje semanal a Tesorería	Ejecutivo de ventas	Falta de precaución	No se origina el viaje, incumplimiento de rutas, visitas y presupuestos, pérdida de imagen de la empresa ante una visita programada, pérdidas económicas y de potenciales clientes
				Falta de organización en sus labores	
				Falta de prolijidad en una de sus tareas asignadas	
				Desconocimiento a la política de viáticos implantados por al empresa	
	Incumplimiento	Posibilidad de que la tesorera niegue el trámite de los viáticos por incumplimiento en la política de devolución de viáticos por parte del vendedor	Tesorera	Revisión en libros indica saldos pendientes de devolución por parte del vendedor	
				Falta de prolijidad en el manejo de las	
				Falta de precaución en el manejo de los valores de la empresa	
	Demora	Posibilidad de que los dueños de la empresa no firmen los cheques por diversos motivos, por ende no se emitan los viáticos para los vendedores	Dueños de la empresa	Se encuentran de viaje	
				Falta de tiempo, dejan acumular de varias semanas	
				Falta de precaución de la tesorera, se encuentra mal emitido el cheque	
				Falta de devolución de valores por parte del vendedor	

Cuadro # 3				
Actividad:		Visita a clientes según ruta		
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA
Visita a clientes según ruta	Incumplimiento	Posibilidad de que el vendedor haya omitido la solicitud de viáticos semanal y por tal motivo no realice su viaje respectivo	Ejecutivo de ventas	Falta de precaución
				Falta de organización en sus labores
				Falta de prolijidad en una de sus tareas asignadas
				Desconocimiento a la política de viáticos implantados por al empresa
	Desconocimiento	Posibilidad de que el vendedor desconozca la ruta y el mercado de la ruta que le fue asignada	Ejecutivo de ventas	Desconocimiento del mercado que le fue
				Desconocimiento de la ruta geográfica que le fue asignada
				Falta de experiencia
				Falta de capacitación y orientación adecuada
	Incumplimiento	Posibilidad de que la tesorera no emitió a tiempo los cheques de viáticos, los cuales no pudieron ser entregados a Iso vendedores	Tesorera / Ejecutivo de ventas	Falta de precaución
				Falta de organización en sus labores
Falta de prolijidad en una de sus tareas asignadas				

Cuadro # 4					
Actividad:		Propuesta de valor			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Propuesta de valor	Error / desacierto	Posibilidad de que la proforma enviada al cliente no sea la adecuada / contenga errores	Ejecutivo de ventas	Falta de precaución	Caída de la venta, pérdida económicas y deterioro de la imagen
				Falta de organización en sus labores	
				Falta de prolijidad en una de sus tareas asignadas	
	Demora	Posibilidad de retraso al momento de entregar la proforma al cliente	Ejecutivo de ventas	Falta de experiencia	
				Falta de organización en sus labores	
				Falta de prolijidad en una de sus tareas asignadas	
Falta de precaución en el manejo de los valores de la empresa					

Cuadro # 5					
Actividad:		Toma de pedido (Si es cliente)			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Toma de pedido	Error y/o desacierto	Posibilidad de que el ejecutivo de ventas tome mal los datos del pedido	Ejecutivo de ventas	Falta de capacitación	Deterioro de imagen, pérdida de mercado, económica y de cliente
				Falta de experiencia	
				Perfil inadecuado del cargo	
				Falta de importancia ante pedidos pequeños	
	Informalismo	Posibilidad de que el vendedor ofrezca productos con los que no se podrá cumplir al cliente	Ejecutivo de ventas	Catálogo de productos no actualizado	
				Desconocimiento de existencias actuales en bodegas	
				Falta de capacitación y experiencia	
	Error y/o desacierto	Posibilidad de equivocarse en la toma de pedido para la realización de la proforma y brindar mala atención al cliente	Ejecutivo de ventas	Exceso de clientes	
				Falta de capacitación	
				Falta de experiencia	
Carece de material de apoyo					
Perfil inadecuado del cargo					

Cuadro #6					
Actividad:		Apertura de Solicitud de crédito			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Apertura de solicitud de crédito	Error	Posibilidad de que el ejecutivo de ventas tome mal los datos del cliente	Ejecutivo de ventas	Falta de capacitación	Deterioro de imagen, pérdida de mercado, económica y de cliente
				Falta de experiencia	
				Falta de organización en sus labores	
				Falta de prolijidad en una de sus tareas asignadas	
	Desacato / Desconocimiento	Posibilidad de que el ejecutivo de ventas no tome en cuenta los parámetros exigidos por la empresa	Ejecutivo de ventas	Desacato a las disposiciones de la empresa	
				Desconocimiento a los reglamentos internos de la empresa para otorgar crédito	
				Falta de capacitación y actualización por parte de la empresa en cuanto a exigencias para otorgar crédito a los clientes	
	Error y/o desacierto	Posibilidad de que el ejecutivo de ventas no realice un análisis previo del posible cliente	Ejecutivo de ventas	Falta de capacitación	
				Falta de experiencia	
				Falta de importancia	
				Falta de prolijidad en una de sus tareas asignadas	
				Perfil inadecuado del cargo	
	Falsificación	Posibilidad de que los clientes presente documentación falsa y el vendedor presente los mismos en matriz	Jefe de crédito	Falta de constatación de información	
			Falta de prevención		
Asistente de crédito			Falta de claridad en la información		
			Recopilación de información desactualizada		
Vendedor			Falta de verificación del vendedor		

Cuadro # 7					
Actividad:					
		Ingresa el pedido al sistema			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Ingresa pedido al sistema	Error y/o desacierto	Posibilidad de que el responsable del ingreso de los datos no verificó con el cliente el ingreso de los mismos	Operativo en ventas	Ausencia de verificación de la información	Caída de la venta, pérdida económicas y deterioro de la imagen
				Ausencia de controles de verificación de información	
				Exceso de clientes	
	Error y/o desacierto	Posibilidad de que el ejecutivo de ventas tomó mal los datos al momento de elaborar la proforma	Ejecutivo de ventas	Falta de prolijidad en la toma de información	
				Ausencia de verificación de la información	
				Ausencia de controles de verificación de información	
				Exceso de clientes	
				Falta de experiencia	

3.6.- Calificación y evaluación de riesgos

3.6.1.- Calificación de Riesgos

Luego de haber realizado la identificación de los riesgos en dos de los procesos de Retail y Mayoreo del Departamento comercial de Indumot S.A. se va a proceder con la calificación de dichos riesgos, para lo cual se utilizará la tabla de calificación de la frecuencia e impacto sugerida por el método Risicar.

En el cuadro # 1 que mide la calificación de la Frecuencia se ha asignado como encabezados el valor, la frecuencia y la descripción, y los valores asignados a los niveles de frecuencia se hacen de manera lineal; es decir de uno en uno.

Mientras que el cuadro # 2 que es la Tabla de calificación del impacto fueron definidas por los tres aspectos más importantes que pueden ser afectados por la materialización de los riesgos: Económico, de imagen y de mercado. Para llegar a establecer cuál de ellos se utiliza al calificar, se tiene en cuenta el efecto más significativo el cual será resaltado en el análisis.

Cuadro # 1

CALIFICACIÓN DE LA FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCION
1	Baja	Una vez al año
2	Media	Entre tres y cinco veces al año
3	Alta	Entre seis y nueve veces al año
4	Muy alta	Más de nueve veces al año

Cuadro # 2

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
VALOR	IMPACTO	PÉRDIDA ECONÓMICA	PÉRDIDA DE IMAGEN	PÉRDIDA DE MERCADO
5	Leve	Pérdidas inferiores a 10.000 dólares	Conocimiento a nivel empresarial	Menos del 15% del mercado
10	Moderado	Pérdidas entre 10.001 y 20.000 dólares	Conocimiento a nivel directivo de Indumot	Mayor o igual al 15% del mercado y menos al 30%
20	Severo	Pérdidas entre 20.001 y 50.000 dólares	Conocimiento a nivel nacional	Mayor o igual al 30% del mercado y menor al 50%
40	Catastrófico	Pérdidas superiores a 50.000 dólares	Conocimiento a nacionales e internacional	Mayor o igual al 50% del mercado.

3.6.2.- Evaluación de los Riesgos

En este punto se tiene en cuenta el cuadro # 1 de la Calificación de la frecuencia presentado anteriormente, en el cual se establece la gravedad según los niveles definidos en las tablas de calificación de frecuencia e impacto; lo cual nos permite calificar la gravedad de los riesgos en cuatro tipos:

A.- Aceptable B.- Tolerable C.- Grave D.- Inaceptable

Cuadro # 3

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO									
FRECUENCIA									
4	Muy alta	20	B	40	C	80	D	140	D
3	Alta	15	B	30	C	60	C	120	D
2	Media	10	B	20	B	40	C	80	D
1	Baja	5	A	10	B	20	B	40	C
		Leve		Moderado		Grave		Catastrófico	
		5		10		20		40	
		IMPACTO							

3.7.- Tratamiento de Riesgos

Una vez analizada la matriz de evaluación de los Riesgos, se puede definir el tratamiento que se dará a cada uno de los mismos, de acuerdo a la evaluación. Para esto se utiliza la matriz de respuesta antes los riesgos. Cada una de las celdas de la matriz contiene una propuesta de medida de tratamiento, según la calificación obtenida:

- Aceptar el riesgo (A)
- Prevenir (Pv)
- Transferirlo a un tercero (T)
- Retener las pérdidas (R)
- Eliminar la actividad que lo genera (E)
- Proteger a la entidad en caso de ocurrencia (Pt)

Cuadro # 4

MATRIZ DE RESPUESTA ANTE LOS RIESGOS					
FRECUENCIA	VALOR				
MUY ALTA	4	20	40	80	160
		Zona de riesgo Tolerable, Pv, R	Zona de Riesgo grave Pv, Pt, T	Zona de Riesgo Inaceptable Pv, Pt, T	Zona de Riesgo Inaceptable E, Pv, Pt
ALTA	3	15	30	60	120
		Zona de riesgo Tolerable, Pv, R	Zona de Riesgo grave Pv, Pt, T	Zona de Riesgo grave Pv, Pt, T	Zona de Riesgo Inaceptable E, Pv, Pt
MEDIA	2	10	20	40	80
		Zona de riesgo Tolerable, Pv, R	Zona de Riesgo Tolerable Pv, Pt, R	Zona de Riesgo grave Pv, Pt, T	Zona de Riesgo Inaceptable E, Pv, Pt
BAJA	1	5	10	20	40
		Zona de Riesgo Aceptable A	Zona de riesgo Tolerable Pt, R	Zona de Riesgo Tolerable Pt, T	Zona de Riesgo Grave Pt, T
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	SEVERO	CATASTROFICO
	VALOR	5	10	20	40
A: Aceptar el Riesgo		E: Eliminar la actividad		T: Transferir el Riesgo	
Pt: Proteger a la empresa		Pv: Prevenir el Riesgo		R: Retener las pérdidas	

Una vez analizados los últimos cuadros, se tienen los elementos necesarios para complementar el mapa de riesgos a nivel estratégico para los procesos: Atención y ventas de cliente final en Retail y atención y venta al cliente Mayorista; aplicando las matrices de calificación, evaluación y de respuesta ante los riesgos presentados anteriormente.

Cuadro # 5

MAPA DE RIESGOS CON CALIFICACION DE IMPACTO Y FRECUENCIA, EVALUACION Y MEDIDAS DE TRATAMIENTO							
Proceso:	Atención y ventas de cliente final - Retail						
# ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
1	Recepción y atención al cliente	Mala atención	4	10	40	Grave	Pv, Pt, T
		Falta de stock	4	20	80	Inaceptable	Pv, Pt, T
2	Toma de datos del cliente / proforma	Datos erróneos	2	10	20	Tolerable	Pv, Pt, R
3	Entrega de catálogo y proforma	Error y/o desacierto	2	5	10	Tolerable	Pv, R
		Demora	2	10	20	Tolerable	Pv, Pt, R
		Crédito	1	10	10	Tolerable	Pt, R
4	Toma de datos del cliente / venta	Error y/o desacierto	3	10	30	Grave	Pv, Pt, T
5	Asesor entrega la proforma	Error y/o desacierto	3	10	30	Grave	Pv, Pt, T
		Mala atención	3	20	60	Grave	Pv, Pt, T
6	Cliente analiza las condiciones de la propuesta	Competencia agresiva	4	20	80	Inaceptable	Pv, Pt, T
		Error y/o desacierto	2	20	40	Grave	Pv, Pt, T
7	Ingresa el pedido al sistema	Error y/o desacierto	3	20	60	Grave	Pv, Pt, T
		Error y/o desacierto	3	20	60	Grave	Pv, Pt, T
8	Seguimiento a futuro	Mal ingreso de datos	1	10	10	Tolerable	Pt, R
		Competencia	1	20	20	Tolerable	Pt, T
9	Facturación del producto	Infracción	1	20	20	Tolerable	Pt, T
		Error y/o desacierto	3	20	60	Grave	Pv, Pt, T
10	Análisis y aprobación del crédito	Crédito	2	40	80	Inaceptable	Pv, Pt, T
		Falsificación de documentos	3	40	120	Inaceptable	E, Pv, Pt
11	Entrega del producto	Demora	2	40	80	Inaceptable	Pv, Pt, T
		Incumplimiento	2	20	40	Grave	Pv, Pt, T

Cuadro # 6

MAPA DE RIESGOS CON CALIFICACION DE IMPACTO Y FRECUENCIA, EVALUACION Y MEDIDAS DE TRATAMIENTO							
Proceso:	Atención y venta al cliente Mayorista						
# ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
1	Asignación de ruta	Mala asignación	2	20	40	Grave	Pv, Pt, T
		Desconocimiento	4	20	80	Inaceptable	Pv, Pt, T
2	Solicitud de viáticos	Retraso	4	20	80	Inaceptable	Pv, Pt, T
		Incumplimiento	4	10	40	Grave	Pv, Pt, T
		Demora	4	20	80	Inaceptable	Pv, Pt, T
3	Visita a clientes según ruta	Incumplimiento	2	10	20	Tolerable	Pv, Pt, R
		Desconocimiento	2	10	20	Tolerable	Pv, Pt, R
		Incumplimiento	2	10	20	Tolerable	Pv, Pt, R
4	Propuesta de valor	Error y/o desacierto	3	20	60	Grave	Pv, Pt, T
		Demora	3	10	30	Grave	Pv, Pt, T
5	Toma de pedido	Error y/o desacierto	2	20	40	Grave	Pv, Pt, T
		Informalismo	4	20	80	Inaceptable	Pv, Pt, T
		Error y/o desacierto	2	20	40	Grave	Pv, Pt, T
6	Apertura de solicitud de crédito	Error	2	10	20	Tolerable	Pv, Pt, R
		Desacato / desconocimiento	3	20	60	Grave	Pv, Pt, T
		Error y/o desacierto	2	10	20	Tolerable	Pv, Pt, R
		Falsificación	3	20	60	Grave	Pv, Pt, T
7	Ingresa pedido al sistema	Error y/o desacierto	3	20	60	Grave	Pv, Pt, T
		Error y/o desacierto	2	20	40	Grave	Pv, Pt, T

3.8.- Ponderación de Riesgos y Actividades según el método Risicar

En los cuadros # 7, 8, 9 y 10 se ponderan los riesgos y actividades respectivamente dando un valor entre el 1% y el 100% para el proceso de la Administración de Riesgos.

Cuadro # 7

PONDERACION DE RIESGOS RETAIL	
Mala atención	10,31%
Falta de stock	8,25%
Datos erróneos	2,06%
Error y/o desacierto	29,90%
Demora	10,31%
Crédito	9,28%
Competencia Agresiva	10,31%
Mal ingreso de datos	1,03%
Infracción	2,06%
Falsificación dctos.	12,37%
Incumplimiento	4,12%
TOTAL	100,00%

Cuadro # 8

PONDERACION DE RIESGOS MAYOREO	
Mala asignación	4,71%
Desconocimiento	7,06%
Retraso	9,41%
Incumplimiento	9,41%
Demora	12,94%
Error y/o desacierto	32,94%
Informalismo	9,41%
Desacato	7,06%
Falsificación	7,06%
TOTAL	100,00%

Cuadro # 9

PONDERACIÓN DE ACTIVIDADES RETAIL	
Recepción y atención al cliente	12,37%
Toma de datos del cliente / proforma	2,06%
Entrega de catálogo y proforma	4,12%
Toma de datos del cliente / venta	3,09%
Asesor entrega la proforma	9,29%
Cliente analiza condiciones propuesta	12,37%
Ingresa pedido al sistema	12,37%
Seguimiento a futuro	3,09%
Facturación del producto	8,25%
Análisis y aprobación del crédito	20,62%
Entrega del producto	12,37%
TOTAL	100,00%

Cuadro # 10

PONDERACIÓN ACTIVIDADES MAYOREO	
Asignación de ruta	13,48%
Solicitud de viáticos	22,47%
Visita a clientes según ruta	6,74%
Propuesta de valor	10,11%
Toma de pedido	17,98%
Apertura solicitud de crédito	17,98%
Ingresa pedido al sistema	11,24%
TOTAL	100,00%

3.9.- Priorización de los Riesgos según el método Risicar

En los cuadros # 11 y 12 se podrá observar la priorización final de los riesgos según el método Risicar en donde se podrá analizar el Riesgo más representativo, así como la actividad que mayor grado de riesgo posee.

Cuadro # 11

PRIORIZACIÓN DE RIESGOS Y ACTIVIDADES - Retail - SEGÚN EL METODO RISICAR																																																										
ACTIVIDADES	%	Recepción y atención al cliente				Toma de datos del cliente / proforma				Entrega de catálogo y proforma				Toma de datos del cliente / venta				Asesor entrega la proforma				Cliente analiza condiciones propuesta				Ingresa pedido al sistema				Seguimiento a futuro				Facturación del producto				Análisis y aprobación del crédito				Entrega del producto				TOTAL RIESGOS												
		12,37%				2,06%				4,12%				3,09%				9,29%				12,37%				12,37%				3,09%				8,25%				20,62%				12,37%																
Riesgos Ponderación		F	I	C	P	F	I	C	P	F	I	C	P	F	I	C	P	F	I	C	P	F	I	C	P	F	I	C	P	F	I	C	P	F	I	C	P	F	I	C	P	F	I	C	P													
Mala atención	10,31%	4	10	40	0,51													3	20	60	0,57																																					
Falta de stock	8,25%	4	20	80	0,82																																																					
Datos Erróneos	2,06%					2	10	20	0,01																																																	
Error y/o desacierto	29,90%									2	5	10	0,12	3	10	30	0,28	3	10	30	0,83	2	20	40	1,48	6	20	120	4,44					3	20	60	1,48																					
Demora	10,31%									2	10	20	0,08																									2	40	80	1,02																	
Crédito	9,28%									1	10	10	0,04																					2	40	80	1,53																					
Competencia agresiva	10,31%																	4	20	80	1,02					1	20	20	0,06																													
Mal ingreso de datos	1,03%																									1	10	10	0,0032																													
Infracción	2,06%																													1	20	20	0,03																									
Falsificación de documentos	12,37%																																	3	40	120	3,06																					
Incumplimiento	4,12%																																	2	20	40	0,20																					
TOTALES		1,33				0,01				0,25				0,28				1,41				2,50				4,44				0,07				1,51				4,59				1,22																

⇒ MAYOR RIESGO

↓ ACTIVIDAD MAS RIESGOSA

Cuadro # 12

PRIORIZACIÓN DE RIESGOS Y ACTIVIDADES - Mayoreo - SEGÚN EL METODO RISICAR																																
ACTIVIDADES	%	Asignación de ruta				Solicitud de viáticos				Visita a clientes según ruta				Propuesta de valor				Toma de pedido				Apertura solicitud de crédito				Ingreso de pedido al sistema				TOTAL RIESGOS		
		F	I	C	P	F	I	C	P	F	I	C	P	F	I	C	P	F	I	C	P	F	I	C	P	F	I	C	P			
Riesgos Ponderación																																
Mala asignación	4,71%	2	20	40	0,25																											0,25
Desconocimiento	7,06%	4	20	80	0,76					2	10	20	0,10																			0,86
Retraso	9,41%					4	20	80	1,69																							1,69
Incumplimiento	9,41%					4	10	40	0,85	4	10	40	0,25																			1,10
Demora	12,94%					4	20	80	2,33					3	10	30	0,39															2,72
Error y/o desacierto	32,94%													3	20	60	2,00	4	20	80	4,74	4	10	40	2,37	5	20	100	3,70			12,81
Informalismo	9,41%																	4	20	80	1,35											1,35
Desacato	7,06%																					3	20	60	0,76							0,76
Falsificación	7,06%																					3	20	60	0,76							0,76
TOTALES					1,02				4,86				0,35				2,39				6,09				3,89				3,70			

→ MAYOR RIESGO

↓
ACTIVIDAD MAS RIESGOSA

3.10.- Análisis de Riesgos según el método VAR

De acuerdo al método de valoración de riesgos VAR en el cuadro # 13 y # 14 podremos darnos cuenta de la valoración de los riesgos según este método.

Se está utilizando un método histórico de ventas mensuales para el cálculo tanto de Retail como de Mayoreo; así como un método estadístico de Varianza – Covarianza en el cual se utiliza un promedio de las ventas históricas, así como una desviación estándar con los mismos datos.

A mas de ellos se utiliza la tabla de valores de probabilidad acumulada para la distribución normal estándar (tabla Z) la cual tiene los valores ya pre asignados, utilizando para estos cálculos un nivel de confianza del 95% .(1.65)

En el caso de Retail el riesgo de pérdida es -13,17% mientras que en Mayoreo es del -8,77%, lo cual en coordinado con la participación de las ventas de retail y mayoreo versus el total de ventas nos da una ponderación de riesgo total de pérdida que alcanza el -10,09%. (anexo.- cuadros #13 y #14)

Cuadro # 13

	Participación	Riesgos	Ponderación del riesgo
PARTICIPACION VENTAS MAYOREO SOBRE EL TOTAL	0,70	-8,77%	-6,14%
PARTICIPACION VENTAS RETAIL SOBRE EL TOTAL	0,30	-13,17%	-3,95%
RIESGO TOTAL DE PERDIDA			-10,09%

Cuadro # 14

VALORACIÓN DEL RIESGO VAR RETAIL / Riesgo analizado: Error y/o desacierto															
AÑO 2010		Entrega de catálogo y proforma		Toma de Datos cliente / venta		Asesor entrega la proforma		Análisis de condiciones de propuesta por el cliente		Ingreso pedido al sistema		Facturación del producto		TOTALES	
MES	VENTAS	Pérdida de ventas por falta de atención al cliente		Pérdida en venta por pedido mal tomado		Pérdida en venta por pedido mal tomado		Pérdida en venta por pedido mal tomado y mala atención al cliente		Pérdida en ventas por falta de revisión de datos ingresados al sistema		Pérdida de venta por error en facturación		TOTAL DLRS.	TOTAL %
Enero	100.988,82	2.900,00	2,87%	2.500,00	2,48%	3.000,00	2,97%	0,00	0,00%	800,00	0,79%	1.200,00	1,19%	10.400,00	10,30%
Febrero	204.697,13	800,00	0,39%	2.000,00	0,98%	1.000,00	0,49%	300,00	0,15%	200,00	0,10%	900,00	0,44%	5.200,00	2,54%
Marzo	198.703,68	2.800,00	1,41%	1.000,00	0,50%	0,00	0,00%	450,00	0,23%	0,00	0,00%	2.000,00	1,01%	6.250,00	3,15%
Abril	255.696,93	500,00	0,20%	0,00	0,00%	2.200,00	0,86%	0,00	0,00%	1.200,00	0,47%	0,00	0,00%	3.900,00	1,53%
Mayo	297.815,49	3.100,00	1,04%	300,00	0,10%	800,00	0,27%	0,00	0,00%	1.500,00	0,50%	600,00	0,20%	6.300,00	2,12%
Junio	286.816,90	0,00	0,00%	2.800,00	0,98%	300,00	0,10%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	3.100,00	1,08%
Julio	309.077,76	750,00	0,24%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	800,00	0,26%	0,00	0,00%	3.200,00	1,04%	4.750,00	1,54%
Agosto	260.777,93	1.200,00	0,46%	3.500,00	1,34%	5.500,00	2,11%	4.500,00	1,73%	4.000,00	1,53%	7.500,00	2,88%	26.200,00	10,05%
Septiembre	294.697,38	2.600,00	0,88%	8.000,00	2,71%	0,00	0,00%	8.000,00	2,71%	5.000,00	1,70%	300,00	0,10%	23.900,00	8,11%
Octubre	261.003,69	1.000,00	0,38%	0,00	0,00%	12.000,00	4,60%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	500,00	0,19%	13.500,00	5,17%
Noviembre	324.965,63	300,00	0,09%	1.000,00	0,31%	3.300,00	1,02%	4.500,00	1,38%	650,00	0,20%	600,00	0,18%	10.350,00	3,18%
Diciembre	298.894,04	4.000,00	1,34%	900,00	0,30%	5.000,00	1,67%	2.200,00	0,74%	1.900,00	0,64%	0,00	0,00%	14.000,00	4,68%
TOTAL	3.094.135,38	19.950,00	0,64%	22.000,00	0,71%	33.100,00	1,07%	20.750,00	0,67%	15.250,00	0,49%	16.800,00	0,54%	127.850,00	4,13%
		0,64	%	0,71	%	1,07	%	0,67	%	0,49	%	0,54	%		
Desviación Estándar		1.329,24	0,81%	2.274,50	0,94%	3.495,57	1,44%	2.600,56	0,89%	1.652,06	0,59%	2.137,97	0,84%		
Según tabla de valores de probabilidad acumulada para la Distribución normal Estándar															
Nivel de confianza 95%			1,64		1,64		1,64		1,64		1,64		1,64		TOTAL
RIESGO DE PÉRDIDA		-1,98%		-2,26%		-3,43%		-2,12%		-1,46%		-1,92%			-13,17%
Nivel óptimo	100%		Desviación estándar valores monetarios	7.640,93											
Riesgo de pérdida	-13,17%		Promedio monetario	10.654,17	=	-23.185,30	mensual								
Probabilidad de ganancia	86,83%		Nivel de confianza 95%	1,64											

Cuadro # 15

VALORACIÓN DEL RIESGO VAR MAYOREO / Riesgo analizado: Error y/o desacierto													
VENTAS AÑO 2010		Propuesta de valor		Toma de pedido		Toma de pedido		Apertura solicitud de crédito		Ingreso pedido al sistema		TOTALES	
MES	VENTAS	Pérdidas en ventas por proformas no efectivizadas		Pérdida en venta por pedido mal tomado		Pérdida en ventas por mala atención cliente		Pérdida en ventas por falta análisis cliente		Pérdida en ventas por falta de revisión de datos ingresados al sistema		TOTAL DLRS.	TOTAL %
Enero	235.640,57	8.000,00	3,40%	3.000,00	1,27%	8.000,00	3,40%	1.000,00	0,42%	1.000,00	0,42%	21.000,00	8,91%
Febrero	477.626,65	12.000,00	2,51%	8.000,00	1,67%	6.000,00	1,26%	500,00	0,10%	200,00	0,04%	26.700,00	5,59%
Marzo	463.641,92	10.000,00	2,16%	6.000,00	1,29%	5.000,00	1,08%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	21.000,00	4,53%
Abril	596.626,18	9.000,00	1,51%	5.000,00	0,84%	12.000,00	2,01%	2.000,00	0,34%	800,00	0,13%	28.800,00	4,83%
Mayo	694.902,82	12.000,00	1,73%	4.000,00	0,58%	10.000,00	1,44%	200,00	0,03%	1.200,00	0,17%	27.400,00	3,94%
Junio	669.239,43	15.000,00	2,24%	10.000,00	1,49%	9.000,00	1,34%	15.000,00	2,24%	0,00	0,00%	49.000,00	7,32%
Julio	721.181,45	10.000,00	1,39%	9.000,00	1,25%	13.000,00	1,80%	1.200,00	0,17%	0,00	0,00%	33.200,00	4,60%
Agosto	608.481,85	8.000,00	1,31%	4.000,00	0,66%	1.000,00	0,16%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	13.000,00	2,14%
Septiembre	687.627,21	13.000,00	1,89%	2.000,00	0,29%	12.000,00	1,75%	0,00	0,00%	300,00	0,04%	27.300,00	3,97%
Octubre	609.008,62	15.000,00	2,46%	7.000,00	1,15%	8.000,00	1,31%	700,00	0,11%	0,00	0,00%	30.700,00	5,04%
Noviembre	758.253,13	10.000,00	1,32%	3.000,00	0,40%	4.000,00	0,53%	0,00	0,00%	200,00	0,03%	17.200,00	2,27%
Diciembre	697.419,42	13.000,00	1,86%	5.000,00	0,72%	3.000,00	0,43%	300,00	0,04%	120,00	0,02%	21.420,00	3,07%
TOTAL	7.219.649,25	135.000,00	1,87%	66.000,00	0,91%	91.000,00	1,26%	20.900,00	0,29%	3.820,00	0,05%	316.720,00	4,39%
PROMEDIO		1,87	%	0,91	%	1,26	%	0,29	%	0,05	%		
Desviación Estándar		2.454,12	0,61%	2.540,58	0,45%	3.848,46	0,85%	4.220,18	0,63%	431,53	0,12%		
Según tabla de valores de probabilidad acumulada para la Distribución normal Estándar													
Nivel de confianza 95%			1,64		1,64		1,64		1,64		1,64		TOTAL
RIESGO DE PÉRDIDA			-2,88%		-1,65%		-2,66%		-1,32%		-0,26%		-8,77%
Nivel óptimo	100%		Desviación estandar valores monetarios	9.197,18									
Riesgo de pérdida	-8,77%		Promedio monetario	26.393,33	=	41.476,71	mensual						
Probabilidad de ganancia	91,23%		Nivel de confianza 95%	1,64									

CAPITULO IV

EMISIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADECUADOS EN EL DEPARTAMENTO COMERCIAL EN BASE AL ANALISIS EFECTUADO Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS

En este capítulo se analizarán las actividades y los riesgos más relevantes encontrados en el análisis realizado en el capítulo 3 al área comercial de Industrias Motorizadas Indumot S.A.; de igual manera serán planteados controles, con los cuales se buscará minimizar o erradicar los riesgos con el fin de que los mismos se conviertan en procedimientos adecuados y aplicables a seguir por la empresa.

La actividad más riesgosa en el proceso de ventas del Departamento Comercial de Indumot S.A. en el área de Retail es el análisis y aprobación del crédito, seguido por el ingreso de pedidos al sistema y el análisis de las condiciones de las propuestas por parte de los clientes. Mientras que en Mayoreo la actividad más riesgosa es la toma de pedido, seguida de la solicitud de viáticos y de la apertura de solicitud de crédito.

En cuanto a los riesgos, el más peligroso en el área de Retail es el error y/o desacierto, seguido de la falsificación de documentos y el crédito. Mientras que en mayoreo el riesgo más peligroso es el error y/o desacierto, seguido de la demora y del retraso.

Para el riesgo más relevante tanto de Retail, como de Mayoreo se establecerán políticas particulares que permitan su minimización.

En los siguientes cuadros se mostrará el riesgo error y/o desacierto en seis actividades del proceso de atención y ventas al cliente final Retail:

- Entrega de catálogo y proforma
- Toma de datos del cliente / venta
- Asesor entrega la proforma

- Cliente analiza condiciones de propuesta
- Ingreso de pedido al sistema
- Facturación del producto

Mientras que en mayoreo en el proceso de atención y venta al cliente mayorista el riesgo error y/o desacierto estará presente en seis actividades:

- Propuesta de valor
- Toma de pedido
- Apertura de solicitud de crédito
- Ingreso de pedido al sistema

Cuadro # 16

Orden de prioridad - Retail -			
Prioridad	Actividades	Prioridad	Riesgos
1	Análisis y aprobación del crédito	1	Error y/o desacierto
2	Ingreso pedidos al sistema	2	Falsificación de documentos
3	Cliente analiza condiciones de propuesta	3	Crédito

Cuadro # 17

Orden de prioridad - Mayoreo -			
Prioridad	Actividades	Prioridad	Riesgos
1	Toma de pedido	1	Error y/o desacierto
2	Solicitud de viáticos	2	Demora
3	Apertura solicitud de crédito	3	Retraso

4.1.- Diseño de controles

Para diseñar los controles con la información obtenida en el capítulo tres, se parte de los riesgos calificados como graves. Al observar las calificaciones en la matriz de riesgos; así como las calificaciones obtenidas con el método VAR se puede determinar que el riesgo error y/o desacierto tiene la evaluación de grave tanto en el proceso de atención y ventas al cliente final Retail, así como en el proceso de atención y venta al cliente mayorista.

Al analizar la información sobre los controles existentes, se puede observar que se sugiere prevenir el riesgo, transferirlo y proteger a la empresa para que no afecte su imagen y ocasione pérdidas económicas que puedan llegar al - 10,09% sobre las ventas totales.

Dado el tipo de riesgo, la opción de transferir solamente es viable en el caso de que se presenten situaciones inesperadas, pero en la mayoría de los casos lo más conveniente es prevenir o proteger la empresa de los mismos.

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

En los siguientes cuadros se podrán observar los agentes generadores, las causas, efectos y las calificaciones de cada actividad en las que está presente el riesgo error y/o desacierto, así como las medidas de tratamiento sugeridas y el grado de efectividad de las mismas.

4.2.- Análisis de las causas y de los riesgos más relevantes

Cuadro # 18 (Retail)

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
Error y/o desacierto	Entrega de catálogo y proforma	2*5 = 10	Prevenir el riesgo	Ejecutivo de ventas	Falta de capacitación	Pérdida de venta y de cliente potencial, pérdidas económicas para la empresa	Se establecen reuniones entre el Gerente de la empresa y el Administrador del local para el análisis de ventas del local	Programar reuniones del Gerente y Gerente Comercial con todo el personal del local involucrado	ALTA	ALTA	MUY ALTA
			Retener las pérdidas		Falta de experiencia			Revisión "diaria" de las proformas y el nivel de catálogos (atención cliente) por parte del Administrador a los vendedores del local			
					Mayor conocimiento de los productos que ofrece		Los catálogos entregados y las proformas son revisadas por el Administrador del local periódicamente	Implementación de un sistema de control de clientes que visitan el local, creando base de datos de proformas entregadas			
								Capacitación permanente (bimensual) acerca de los productos que ofrece la empresa y las características de los mismos			

Cuadro # 19 (Retail)

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
Error y/o desacierto	Toma de datos del cliente / venta	3*10=30	Prevenir el Riesgo	Ejecutivo de ventas	Falta de capacitación	Caída de la venta, pérdida económicas y deterioro de la imagen	Administrador de almacén revisa proformas periódicamente (semanalmente)	Revisión "diaria" de las proformas y el nivel de catálogos (atención cliente) por parte del Administrador a los vendedores del local	ALTA	MEDIA	ALTA
			Proteger a la empresa		Falta de experiencia		Las proformas son elaboradas a mano por parte del ejecutivo de ventas	Implementación de un sistema de control de clientes que visitan el local, creando base de datos de proformas entregadas			
			Transferir el Riesgo		Carencia de perfil para el cargo		Los seguimientos de proformas son dejados a merced del Ejecutivo de ventas	Realizar un control de seguimiento diario por parte del Administrador del local a las proformas diarias emitidas por los vendedores			

Cuadro # 20 (Retail)

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
Error y/o desacierto	Asesor entrega la proforma	3*10=30	Prevenir el Riesgo	Ejecutivo de ventas	Falta de capacitación	Caída de la venta, pérdida económicas y deterioro de la imagen	Ejecutivo de ventas realiza la proforma y entrega al cliente si un previo visto bueno del Administrador del local en el momento de la entrega	Programar capacitaciones sobre nuevos productos, procesos, mejoramiento personal, grupal.	ALTA	MEDIA	ALTA
			Proteger a la empresa		Falta de experiencia		Realización de evaluaciones permanentes al personal				
			Transferir el Riesgo		Carencia de perfil para el cargo		Administrador del local será el encargado de negociar mejores condiciones de proformas con clientes				
							Ejecutivo de ventas realiza breve explicación de la proforma, no interviene el Administrador del local	Administrador del local será el encargado de supervisar la entrega de la proforma del ejecutivo de ventas al cliente			

Cuadro # 21 (Retail)

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
Error y/o desacierto	Cliente analiza las condiciones de la propuesta	2*20 = 40	Prevenir el Riesgo	Ejecutivo de ventas	Exceso de clientes	Deterioro de imagen, pérdida de mercado, pérdida económica	El ejecutivo de ventas es el responsable de los datos suministrados en las proformas emitidas para análisis del cliente	Análisis de mercado y de competidores para poder llegar con mejores condiciones al cliente	ALTA	ALTA	MUY ALTA
			Proteger a la empresa		Falta de capacitación		Ejecutivo encargado de proponer mejores opciones al cliente para su análisis	Revisión de proforma por parte del Administrador del local			
					Falta de experiencia		Ejecutivo de ventas está en capacidad de conocer mercado y proponer mejores alternativas, suministradas por Administrador de local	En ausencia del Administrador, los datos que ha suministrado el cliente servirán para base de datos y el Administrador del local será el encargado de volver a llamar al cliente			
					Transferir el Riesgo		Carece de material de apoyo	Administrador del local pregunta sobre entrada de clientes al local en su ausencia al mismo			
			Perfil inadecuado del cargo								

Cuadro # 22 (Retail)

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD					
Error y /o desacierto	Ingreso pedido al sistema	3*20= 60	Prevenir el Riesgo	Operativo en ventas	Ausencia de verificación de la información	Caída de la venta, pérdida económicas y deterioro de la imagen	Ejecutivo de ventas entrega los pedidos realizados a mano al Operativo en ventas	Elaboración de programa que permita precargar pedidos por el pre vendedor y sea solamente descargado por el operativo en ventas para facturación	ALTA	ALTA	MUY ALTA					
			Proteger a la empresa		Ausencia de controles de verificación de información											
			Transferir el Riesgo		Exceso de clientes											
		3*20= 60	Prevenir el Riesgo	Ejecutivo de ventas	Falta de prolijidad en la toma de información		El operativo en ventas digita el pedido en el sistema entregado sin previa verificación con el ejecutivo de ventas	Con la creación del sistema se evitará la digitación manual por parte del operativo en ventas								
			Proteger a la empresa		Ausencia de verificación de la información		Cuando el pedido está facturado recién es revisado por el Administrador del local las facturas, en ese momento se detectan recién los	Revisión previa de facturación de los datos ingresados en el sistema por parte de Administrador								
			Transferir el Riesgo		Ausencia de controles de verificación de información		No existe un control previo, ni posterior a la información recibida por parte del vendedor									
					Exceso de clientes											
					Falta de experiencia											

Cuadro # 23 (Retail)

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
Error y/o desacierto	Facturación del producto	3*20=60	Prevenir el Riesgo	Facturador	Falta de revisión en la pre facturación	Caída de la venta, pérdida económicas, deterioro de la imagen, procesos extras, documentación extra-observación SRI.	Operativo en ventas realiza la facturación sin una revisión previa, no existe control	Revisión previa de la facturación con el vendedor	ALTA	MEDIA	ALTA
			Proteger a la empresa		Falta de control por parte del Administrador del local			Revisión previa de facturación de los datos ingresados en el sistema por parte de Administrador			
			Transferir el Riesgo		Exceso de clientes, trabajo mecánico			Luego de la facturación existe control por parte de Administrador del local, ahí recién se detectan los errores			

Cuadro # 24 (Mayoreo)

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
Error y/o desacierto	Propuesta de valor	3* 20 = 60	Prevenir el Riesgo	Ejecutivo de ventas	Falta de precaución	Caída de la venta, pérdida económicas y deterioro de la imagen	El ejecutivo de ventas es el responsable de realizar las proforma, así como los cambios y rectificaciones a lo solicitado por el cliente	Realizar evaluaciones de satisfacción del cliente	ALTA	MEDIA	ALTA
			Proteger a la empresa		Falta de organización en sus labores			Mejoramiento de la capacitación al vendedor			
			Transferir el Riesgo		Falta de prolijidad en una de sus tareas asignadas			Evaluaciones de desempeño del personal			
					Falta de experiencia						

Cuadro # 25 (Mayoreo)

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD		
Error y/o desacierto	Toma de pedido	2*20 = 40	Prevenir el Riesgo	Ejecutivo de ventas	Falta de capacitación	Deterioro de imagen, pérdida de mercado, económica y de cliente	Toma de pedido realizada manualmente en cada viaje por el ejecutivo de ventas	Reunión los días lunes después de cada viaje del Jefe de mayoreo con ejecutivos de ventas para revisión de pedidos	ALTA	ALTA	MUY ALTA		
			Proteger a la empresa		Falta de experiencia							Perfil inadecuado del cargo	Programación de capacitaciones sobre nuevos productos, procesos, mejoramiento personal, grupal
					Transferir el Riesgo							Falta de importancia ante pedidos pequeños	Realización de evaluaciones al personal
												Exceso de clientes	Falta de capacitación
			2*20 = 40	Prevenir el Riesgo	Ejecutivo de ventas							Falta de experiencia	Los pedidos son revisados por el Jefe de Mayoreo eventualmente
		Proteger a la empresa		Carece de material de apoyo			Evaluación de satisfacción del cliente						
				Transferir el Riesgo			Perfil inadecuado del cargo						

Cuadro # 26 (Mayoreo)

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
Error y/o desacierto	Apertura de solicitud de crédito	4*10= 40	Prevenir el Riesgo	Ejecutivo de ventas	Falta de organización en sus labores	Deterioro de imagen, pérdida de mercado, económica y de cliente	Revisión de solicitud de crédito	Aplicar controles para verificación de documentación	ALTA	ALTA	MUY ALTA
					Falta de capacitación		Se evalúa al cliente midiendo su capacidad de pago y nivel de endeudamiento	Recopilar información actualizada del cliente			
			Proteger a la empresa		Falta de experiencia		Establece la cuota de interés por la extensión del crédito	Pruebas de solvencia y de nivel de endeudamiento del cliente			
			Falta de importancia		Calificación del cliente en la central de riesgos		Establecer un plan bien trazado de cómo espera el cliente desenvolverse en el futuro y lograr una situación que le permita pagar el crédito otorgado				
			Retener las pérdidas		Falta de prolijidad en una de sus tareas asignadas						
			Perfil inadecuado del cargo								

Cuadro # 27 (Mayoreo)

RIESGO	ACTIVIDAD	CALIFICACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	
Error y/o desacierto	Ingreso de pedido al sistema	5*20 = 100	Prevenir el Riesgo	Operativo en ventas	Ausencia de verificación de la información	Caída de la venta, pérdida económicas y deterioro de la imagen	Ejecutivo de ventas entrega los pedidos realizados a mano al Operativo en ventas	Elaboración de programa que permita precargar pedidos por el pre vendedor y sea solamente descargado por el operativo en ventas para facturación	ALTA	ALTA	MUY ALTA	
					Ausencia de controles de verificación de información							El operativo en ventas digita el pedido en el sistema entregado sin previa verificación con el ejecutivo de ventas
					Exceso de clientes							
			Proteger a la empresa	Ejecutivo de ventas	Falta de prolijidad en la toma de información		Cuando el pedido está facturado recién es revisado por el Jefe de Mayoreo las facturas, en ese momento se detectan recién los errores					
					Ausencia de verificación de la información			Revisión previa de facturación de los datos ingresados en el sistema por parte del Jefe de Mayoreo				
					Ausencia de controles de verificación de información							
			Transferir el Riesgo	Ejecutivo de ventas	Exceso de clientes		No existe un control previo, ni posterior a la información recibida por parte del vendedor					
					Falta de experiencia							

4.3.- Efectividad de los controles

El cuadro # 28 nos ayuda a establecer la efectividad de los controles propuestos en los cuadros # 18 al 27 donde se califica la eficacia y la eficiencia de cada control.

Mientras que el cuadro # 29 nos mostrará un **resumen** sobre la efectividad de los controles que se podrán implementar y monitorear en la empresa.

Cuadro # 28

EFICACIA			
ALTA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
MEDIA	BAJA	MEDIA	ALTA
BAJA	MUY ALTA	BAJA	MEDIA
	BAJA	MEDIA	ALTA
EFICIENCIA			

4.4.- Resumen de la efectividad de los controles

Cuadro # 29

Área	ACTIVIDAD	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
RETAIL	Entrega de catálogo y proforma	Alta	Alta	Muy alta
	Toma de datos del cliente / venta	Alta	Media	Alta
	asesor entrega la proforma	Alta	Media	Alta
	Cliente analiza las condiciones	Alta	Alta	Muy alta
	Ingreso de pedido al sistema	Alta	Alta	Muy alta
	Facturación del producto	Alta	Media	Alta
MAYOREO	Propuesta de valor	Alta	Media	Alta
	Toma de pedido	Alta	Alta	Muy alta
	Apertura de solicitud de crédito	Alta	Alta	Muy alta
	Ingreso de pedido al sistema	Alta	Alta	Muy alta

4.5.- Indicadores según el método RISICAR

Para evaluar de manera efectiva los controles en el manejo de los riesgos, se diseñan los indicadores. Se proponen indicadores del riesgo error y/o desacierto: de frecuencia, de impacto y de la causa principal del riesgo.

Cuadro # 30

RIESGO	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FORMULA	META	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
ERROR Y/O DESACIERTO	Reclamos mensuales de clientes por errores	Impacto	Sumatoria del número de reclamos por errores mensuales	Reducción de errores en un 75%	Mensual	Gerente General
	Errores por falta de comunicación	Causa	Sumatoria quincenal de errores por falta de comunicación ejecutivo vs Operativo	En temporadas alta o baja dos veces	Quincenal	Jefe de compras
	Pedidos	Impacto	Número de veces de equivocaciones al realizar el pedido	Reducir en un 50%	Semanal	Operativo en ventas
	Ventas	Frecuencia	Número de veces en que el cliente salga satisfecho	Reducir en un 50% la insatisfacción	Mensual	Gerente de ventas

Con el diseño de los indicadores concluye la práctica completa del método RISICAR y la evaluación mediante el método VAR al área comercial de Industrias Motorizadas Indumot S.A., la información obtenida nos permitirá posteriormente el mejoramiento continuo aplicando el respectivo tratamiento a los riesgos.

4.6.- Implementación de las medidas de tratamiento

Luego de haber definido las medidas de tratamiento para cada una de las actividades en las cuales está inmerso el riesgo error y/o desacierto en el área comercial de Industrias Motorizadas Indumot S.A. tanto en el proceso de

atención y ventas al cliente final Retail como en el proceso de atención y venta al cliente mayorista en Mayoreo, se deberán implementar las medidas propuestas, con el fin de que responda ante las necesidades y recursos de la empresa, a través de un plan o programa que establezca: las personas responsables y fechas límites para su ejecución; para lo cual es necesario se destinen recursos y se determine los resultados esperados del plan de implementación.

4.7.- Monitoreo y evaluación

El monitoreo de los riesgos deberá estar a cargo de las personas responsables de la Administración de Riesgos, a través de la evaluación constante y continua del comportamiento de los riesgos y la efectividad de los controles.

Al implementar las medidas de tratamiento para el manejo de los riesgos es necesario que se haga un seguimiento permanente de los mismos, al progreso y cumplimiento de los planes de acción establecidos, al avance y efectividad del proceso de administración de riesgos de la empresa, esto garantiza la correcta aplicación del modelo y la obtención de los resultados positivos.

El monitoreo y la evaluación son indispensables en las organizaciones, ya que éstas se enfrentan a cambios generados por el entorno, trayendo consigo nuevos riesgos o nuevas oportunidades, pues los riesgos pueden aparecer, aumentar, disminuir o desaparecer con el tiempo. De la misma manera las medidas de tratamiento pueden ser indispensables en su momento, como a su vez innecesarias; o pueden ir modificándose y necesitar de complementos o medidas de tratamiento adicionales.

CAPITULO V

Conclusiones y recomendaciones

La administración de riesgos se ha convertido hoy en día en una herramienta indispensable y necesaria tanto en la gestión del proceso administrativo como en la de control dentro de una empresa, siendo una de las principales razones por las cuales fue aplicado a uno de los departamentos fundamentales de Industrias Motorizadas Indumot S.A. con la finalidad de identificar y evaluar los riesgos que puedan presentarse y los medios con los cuales podremos combatirlos para su minimización y posible erradicación en la empresa.

Se han utilizado dos métodos para la aplicación práctica, tomando como texto base para el análisis mediante Risicar el texto “Administración de Riesgos, un enfoque empresarial” de la autora Rubí Consuelo Mejía; mientras que para la evaluación mediante el VAR se han tomado diversas fuentes de Internet que han resumido de manera exitosa el análisis de este método para su aplicación, enfocándome en las actividades del área de ventas del Industrias Motorizadas Indumot S.A., puedo mencionar las siguientes conclusiones.

5.1.- Conclusiones

- En el análisis de las actividades de Retail se han podido identificar once riesgos a los cuales es vulnerable la empresa en esta área y podrían afectar a las operaciones, siendo los siguientes: Mala atención, falta de stock, datos erróneos, error y/o desacierto, demora, crédito, competencia agresiva, mal ingreso de datos, infracción, falsificación de documentos e incumplimiento.
- En el análisis de las actividades de Mayoreo se han podido identificar nueve riesgos a los cuales es vulnerable la empresa en esta área y podrían afectar a las operaciones, siendo los siguientes: mala asignación, desconocimiento, retraso, incumplimiento, demora, error y /o desacierto, informalismo, desacato y falsificación.

- Al calificar los riesgos de Retail podemos decir que el riesgo error y/o desacierto está presente en las actividades: entrega de catálogo y proforma, toma de datos de cliente / venta, asesor entrega la proforma, cliente analiza las condiciones de la propuesta, ingreso de pedido al sistema y facturación del producto; sin dejar de mencionar que existen otros riesgos en estas actividades; pero el riesgo antes nombrado luego de realizado el análisis de calificación resultó ser el de mayor grado, el cual puede llegar a implicar pérdidas económicas fuertes a la empresa.
- Al calificar los riesgos de Mayoreo podemos decir que el riesgo error y/o desacierto está presente en las actividades: propuesta de valor, toma de pedido, apertura de solicitud de crédito e ingreso de pedido al sistema; sin dejar de mencionar que existen otros riesgos en estas actividades; pero el riesgo antes nombrado luego de realizado el análisis de calificación resultó ser el de mayor grado, el cual puede llegar a implicar pérdidas económicas fuertes a la empresa.
- En cada uno de los riesgos que se evaluaron, se pudo determinar que en la mayoría de las actividades de Retail los riesgos son tolerables; pero en actividades como recepción y atención al cliente, toma de datos al cliente / venta, asesor entrega la proforma, cliente analiza las condiciones de la propuesta, ingreso de pedido al sistema, facturación del producto, análisis y aprobación de crédito y entrega del producto; los mismos son graves e incluso inaceptables, por riesgos como mala atención, falta de stock, error y/o desacierto, crédito, falsificación de documentos, demora e incumplimiento, los cuales nos invitan a pensar en pérdidas de carácter económico, mala imagen de la empresa y pérdida de potenciales clientes.
- Mientras que en las actividades de mayoreo solamente en uno de los riesgos que fueron evaluados es tolerable; mientras que existen riesgos graves e inaceptables en actividades como: Asignación de ruta, solicitud de viáticos, propuesta de valor, toma de pedido, apertura de solicitud de crédito e ingreso de pedido al sistema; recalcando que solamente en una de las actividades el riesgo es tolerable, pudiendo reconocer riesgos como: mala asignación, desconocimiento, retraso,

incumplimiento, demora error y/o desacierto, informalismo, desacato y falsificación. De igual manera nos lleva esto a pensar en pérdidas económicas, desvanecimiento de la imagen de la empresa ante los clientes y pérdidas de mercado el cual hoy en día es tan fácil de ganarlo o mantenerlo ante la gran competencia existente.

- Luego de haber analizado los riesgos y de acuerdo a la matriz de respuesta ante los riesgos se pudo definir las medidas de tratamiento para cada uno de ellos en los cuales intervinieron prevenir el riesgo, proteger a la empresa, transferir el riesgo y retener las pérdidas.
- Al ponderar los riesgos y las actividades se logró determinar que definitivamente tanto para el proceso de atención y ventas al cliente final retail, así como para atención y venta la cliente mayorista el riesgo más relevante está constituido por el error y/o desacierto, el cual interviene en la mayoría de las actividades; mientras que la actividad más riesgosa en retail es el análisis y aprobación del crédito y en cuanto a mayoreo la actividad más riesgosa está constituida por la toma de pedido; lo cual nos permite concluir en este punto que la empresa por lo antes mencionado no sea totalmente eficiente y que existan molestias por parte de los clientes, se perciban pérdidas económica y un deterior notable de la imagen de la empresa, algo que se ha cultivado durante mucho tiempo y que puede llegar a perderse ante el análisis realizado.

ACTIVIDAD MAS RIESGOSA RETAIL	Análisis y aprobación del crédito	4,59
MAYOR RIESGO RETAIL	Error y/o desacierto	8,63
ACTIVIDAD MAS RIESGOSA MAYOREO	Toma de pedido	6,09
MAYOR RIESGO MAYOREO	Error y/o desacierto	12,81

- Una vez identificados, ponderados y priorizados los riesgos se procedió con el análisis de controles actuales con los que cuenta la empresa para evitar el riesgo error y/o desacierto en las actividades en las que se encuentra presente tanto en el proceso de atención y ventas al cliente final retail, así como en el proceso de atención y venta la cliente mayorista y se pudo determinar que los controles que existen

no son suficientes, por lo que se han planteado mejoras en los controles en los cuales se espera un alto grado de efectividad. Se requieren además de otros mecanismos y sistemas para la realización de manera más óptima de las actividades con el fin de que la Gerencia tome las decisiones oportunas en el menor tiempo posible para que estos riesgos sean minimizados o se pueda prevenir los mismos, a más de que se pueda evitar riesgos a futuro.

- Para finalizar se utilizó el método VAR de valoración de los riesgos y se pudo determinar un riesgo de pérdida en la actividad de retail del -13,17 % mientras que en mayoreo el riesgo de pérdida asciende a -8,77%. Con estos datos se realizó una ponderación del riesgo dándonos un resultado total de las dos actividades del -10,09% como un riesgo total de pérdida anual sobre el total de ingresos por ventas de Industrias Motorizadas Indumot S.A. lo cual en cifras monetarias se llega a convertir en una fuerte suma de dinero; ante lo cual lo que se tratará de hacer con los controles propuestos es que para el nuevo año se minimicen los riesgos a tal punto de que ese riesgo de pérdida global de -10,09% sea reducido por lo menos en un 50%.

	Participación	Riesgos	Ponderación del riesgo
PARTICIPACION VENTAS MAYOREO SOBRE EL TOTAL	0,70	-8,77%	-6,14%
PARTICIPACION VENTAS RETAIL SOBRE EL TOTAL	0,30	-13,17%	-3,95%
RIESGO TOTAL DE PERDIDA			-10,09%

5.2.- Recomendaciones

Luego de haber analizado las conclusiones expuestas, me permito indicar las recomendaciones luego del análisis de riesgos realizado:

- Comprometer a todos los directivos de la empresa para emplear un sistema de administración de riesgos con la finalidad de que se pueda aplicar en la empresa y poder evitar o prevenir los diferentes riesgos que presentan.
- Recomendar la capacitación a los ejecutivos de ventas sobre los sistemas que lleva la empresa, productos de los cuales dispone la empresa con sus diferentes características y sobre la atención al cliente; además se debe proporcionar amplia información acerca de todas las características de las ventas, formas de pago, ventajas que ofrece la empresa con el fin de evitar pedidos con errores y clientes inconformes.
- Concientizar a los ejecutivos de ventas que Indumot S.A. comercializa productos de la marca Honda en motocicletas, así como en productos de fuerza ya que éste último canal está un tanto olvidado.
- Implementar el sistema de toma de pedidos vía electrónica, el cual debe ser compatible con el sistema que se mantiene en la matriz y los pedidos son enviados vía electrónica; de esta manera se evitan los retrasos en los pedidos entregados por parte de los vendedores, así como los errores por parte del operativo en ventas de digitación de pedido en el sistema.
- Analizar que al no transferir el riesgo se deberá aplicar medidas de prevención, protección y retención, en cuyo caso se tomarán las posibles causas que generen el riesgo con el fin de determinar las políticas de prevención, en el caso de transferir el riesgo implicará involucrar a un tercero quien asumiría la responsabilidad sobre el riesgo que se presente
- Otorgar el crédito al cliente y realizar una adecuada calificación, solicitando la documentación necesaria y los documentos de soporte los cuales previamente deberán ser 100% verificados por el ejecutivo de ventas de que toda la información presentada por parte del cliente sea

confiable y verídica para en lo posible evitar falsificación de documentación.

- Garantizar que los productos solicitados lleguen puntualmente y de acuerdo a las solicitudes específicas del cliente.
- Incentivar a todos los empleados a tener una mejor coordinación y comunicación entre áreas, así como con los altos mandos de la empresa.
- Utilizar métodos como una investigación de mercados, análisis de la demanda, entre otros para evitar errores el momento que los vendedores tomen el pedido, así la empresa puede evitar quedarse con el inventario estancado lo cual puede ocasionar pérdidas significativas.
- Mejorar el sistema de control de existencias ya que permitirá que el proceso de ventas, se desarrolle en forma fluida, sin contratiempos y a la vez, que el control aplicado ayude a controlar los niveles de stock mínimo y máximo y a reportar con exactitud el control de la red de inventarios desde matriz.
- La empresa deberá implementar nuevos o mejorar los controles existentes para que pueda evitar los riesgos y efectivizar los controles propuestos calificando la eficacia y eficiencia de cada uno.
- Implementar todos y cada uno de los controles propuestos y anotados en el capítulo # 4 con la finalidad de que los riesgos sean prevenidos y/o minimizados, la finalidad sería la reducción de los valores indicados en el análisis VAR en un 50% en este nuevo año.
- Delegar la realización del seguimiento respectivo de las recomendaciones en un plazo no menor a 90 días y no mayor a 120 días con la finalidad de que todo lo propuesto inicie a ponerse en práctica y se pueda analizar los primeros resultados de toda esta implementación en el segundo trimestre del año.

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA

6.1 Libros

- 6.1.1 MEJIA Q, Rubi; “Administración de Riesgos”; Editorial Universidad EAFIT, Primera edición, 2006
- 6.1.2 VERA S. Fernando, “Auditoría Interna de Administración de Riesgos” 1era. edición, 1983.
- 6.1.3 DAQUI, Rodrigo “Administración de Riesgos Financieros”
Editorial CEDECOOP, Quito – Ecuador,
Primera edición, 2006
- 6.1.4 Material suministrado en el módulo de Gestión de Riesgos de la Primera versión de la maestría en Contabilidad y Finanzas con mención en Gerencia y Planeamiento Tributario de la Universidad del Azuay; 2010.
- 6.1.5 ARAGONES, José y BLANCO, Carlos: “Valor en Riesgo”.
Editorial Pirámide. Madrid
Año 2000
- 6.1.6 HAWKINGS, Ian “Risk Analysis Techniques”.
RentAQuant Research Paper.
Año 1997
- 6.1.7 JORION, P Value at Risk: The New Benchmark for Controlling Market Risk. Irwin.
Chicago. 1997

6.1.8 LINSMEIER, Thomas y PEARSON, Neil

"Risk Measurement: An Introduction to Value at Risk".

University of Illinois (Urbana-Champaign).1996.

6.1.9 MARTIN, José; OLIVER, María y De la Torre, Antonio

"Value at risk: Un modelo de control del riesgo de mercado". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* vol 6, nº 3. Págs.: 139-154.

1997

6.2 Internet.

6.2.1 Administración de Riesgos; <http://www.netconsul.com/riesgos/ar>

6.2.2 Instituto de Auditores Internos Ecuador; www.iaiecuador.org

6.2.3 VILLALBA, Juana

"Tipo de Riesgo"

<http://www.monografias.com/trabajos35/tiposriesgo/tiposriesgo.shtml>

6.2.4

"Análisis de Riesgo"

<http://es.tldp.org/manuales-lucas/doc-unixsec/unixsec-html/node334.html>

6.2.5

"Valor en Riesgo"

<http://www.ucm.es/info/jmas/mon/29.pdf>

6.2.6

"Introduction to Value at Risk".

<http://www.investopedia.com>

Diseño de Tesis

1.- TEMA:

ADMINISTRACION DE RIESGOS APLICADO AL AREA COMERCIAL DE INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A.

2.- ANTECEDENTES

Industrias Motorizadas Indumot S.A. inició sus actividades el 03 de Febrero de 1977 como representante exclusivo de la marca Honda en el Ecuador, siendo en aquellos años una empresa dedicada al ensamble y venta de motocicletas de la marca antes mencionada.

A partir del año 2010 el giro del negocio cambió y sus actividades están actualmente encaminadas a la Importación, comercialización y servicio post venta de motocicletas de la marca Honda, con su matriz en la ciudad de Cuenca y con 17 locales a nivel nacional.

3.- JUSTIFICACION DEL TEMA

El desarrollo del presente trabajo de tesis está en función de la necesidad del análisis de la administración de los riesgos en el Área Comercial de Industrias Motorizadas Indumot S.A.

Desde la conceptualización teórica se justifica la realización del trabajo por cuanto se verificarán las herramientas de Administración de Riesgos con su método "Risicar" aplicables a Industrias Motorizadas Indumot S.A.

Las razones que justifican el presente trabajo en relación a mi carrera constituyen un importante vínculo puesto que son parte de la maestría en Contabilidad y Finanzas que he cursado, dentro de su malla curricular en el módulo de Control Interno vimos la Administración de los riesgos en las

empresas. En consecuencia se busca aplicar la mayor cantidad de conocimientos que tienen relación con las principales materias de estudio, la Administración de Riesgos utiliza definiciones importantes tanto en el ambiente interno, como en el ambiente externo que rodea a la empresa.

Es importante el desarrollo del presente trabajo puesto que como Auditor Interno de Industrias Motorizadas Indumot S.A. me permite aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de esta maestría.

El tema es viable porque contamos con la aprobación de la Gerencia de Industrias Motorizadas Indumot S.A., con ello la obtención de la información está prácticamente garantizada, además debido a que esto constituye parte de mis labores como Auditor de Industrias Motorizadas Indumot S.A., la empresa brindará la ayuda y los recursos necesarios para la implementación de las herramientas de la Administración de Riesgos ya que son una necesidad dentro de la entidad.

En consecuencia la empresa requiere emprender un análisis de los riesgos del área comercial de manera que las actividades se desarrollen con eficacia, eficiencia y calidad, con el objeto que permita optimizar el tiempo y las operaciones de los empleados.

Industrias Motorizadas Indumot S.A. necesita una evaluación de los riesgos en el área comercial que permita identificar los riesgos a los que es vulnerable, una vez identificados podremos medir el impacto de los mismos y saber el grado en el que afectan a las operaciones, luego de ello mediante conclusiones y recomendaciones buscar alternativas para disminuir el efecto de los riesgos encontrados.

4. PROBLEMA.

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Industrias Motorizadas Indumot S.A., no cuenta con las herramientas necesarias para la Administración de los riesgos enfocados a los procesos de las distintas áreas; dentro de las cuales se incluye su área comercial y que a su vez permitan identificarlos en cada una de las actividades del proceso de ventas y en base a ello se pueda plantear un cambio de los procesos que ayude a evitar los riesgos o disminuirlos y así mejorar las operaciones.

5. OBJETIVOS.

5.1 OBJETIVO GENERAL.

Aplicar las herramientas de la Administración de Riesgos en el área comercial de Industrias Motorizadas Indumot S.A. con el objeto de promover su mejoramiento mediante recomendaciones en los procesos críticos, una vez que se concrete la aplicación de dos de los métodos más recomendables para el análisis de los mismos como son el Risicar y el VAR.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

5.2.1 Conocimiento de la empresa objeto de estudio mediante sus generalidades

5.2.2 Exposición teórica de las herramientas de la Administración de Riesgos, así como de los métodos de indentificación y valoración de riesgos: Risicar y VAR.

5.2.3. Realizar un diagnostico de los procesos en el departamento comercial de Industrias Motorizadas Indumot S.A. con el objeto de conocer la situación actual.

5.2.4 Emitir los procedimientos adecuados en el departamento comercial, dependiendo del análisis realizado y en función de los resultados obtenidos, con la finalidad de minimizar los riesgos encontrados.

5.2.5.- Dar seguimiento al plan de acción de recomendaciones planteadas con el objeto de mejorar la situación de la empresa a corto plazo.

6. MARCO REFERENCIAL.

6.1 MARCO TEORICO.

Partiendo del concepto impartido por el Eco. Teodoro Cubero en la materia de Auditoría de Gestión recibida en la maestría riesgo es todo evento, que de hacerse realidad, impedirá o comprometerá el logro de los objetivos o metas establecidas; es la probabilidad de ocurrencia o no de un hecho.

Según el libro de “Administración de Riesgos en un enfoque empresarial” el autor Rubí Mejía Q indica que la administración de riesgos es necesaria hoy en día en las empresas que se enfrentan a circunstancias tanto internas como externas y debido a la incertidumbre ya que afecta el logro de los objetivos organizacionales.

Mientras que en la valoración de los riesgos mediante el método VAR, es una poderosa herramienta de medición del riesgo. No está limitada ni a determinadas categorías de activos ni a ciertas fuentes de riesgo de mercado, sino que están incluidos todos los activos y fuentes de riesgo de mercado que contribuyen a la distribución de probabilidad de los resultados por ejemplo de una cartera.

El VAR es una medida del riesgo de tipo estadístico. Puede utilizarse para estimar el riesgo de mercado de la misma cartera (o de una inversión) para la que no existe una serie histórica de precios, bien porque no se recogieron los datos o porque la composición de la cartera ha cambiado recientemente. La utilización del VaR se encuentra muy extendida entre las instituciones que necesitan medir el riesgo por ejemplo en dichas carteras negociadas activamente.

Siendo así diremos que Industrias Motorizadas Indumot S.A. busca fundamentalmente el mitigar o disminuir esos posibles riesgos que se irán encontrando en el análisis del departamento comercial, riesgos que pueden

afectar en forma negativa al desarrollo de sus actividades en todas y cada una de las áreas, de manera concreta como se mencionó en la comercial.

6.2.- MARCO CONCEPTUAL

De acuerdo al libro AS/NZS 4360:1999; Estándar Australiano en su título Administración de Riesgos publicado en el sitio Web <http://www.netconsul.com/riesgos/ar.pdf> se puede citar las siguientes definiciones, las cuales me ayudarán al desarrollo del presente trabajo:

“Para el propósito de este Estándar se aplican las definiciones de abajo.

6.2.1 Aceptación de riesgo: una decisión informada de aceptar las consecuencias y probabilidad de un riesgo en particular.

6.2.2 Administración de riesgos: la cultura, procesos y estructuras que están dirigidas hacia la administración efectiva de oportunidades potenciales y efectos adversos.

6.2.3 Análisis árbol de eventos: una técnica que describe el rango y secuencia posibles de los productos que podrían surgir de un evento iniciado.

6.2.4 Análisis árbol de fallas: un método de ingeniería de sistemas para representar las combinaciones lógicas de varios estados del sistema y causas posibles que pueden contribuir a un evento especificado (denominado evento superior o “top event”).

6.2.5 Análisis de modos y efectos de fallas (FMEA): un procedimiento por el cual se analizan modos de fallas potenciales en un sistema técnico. Se puede extender un FMEA para realizar lo que se denomina análisis de modo, efecto y criticidad de fallas (FMECA). En un FMECA, cada modo de falla identificado es ordenado de acuerdo a la influencia combinada de su probabilidad de ocurrencia y severidad de sus consecuencias.

6.2.6 Análisis de riesgo: un uso sistemático de la información disponible para determinar cuan frecuentemente pueden ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias.

6.2.7 Análisis de sensibilidad: examina cómo varían los resultados de un cálculo o modelo a medida que se cambian los supuestos o hipótesis individuales.

6.2.8 Azar de riesgo: una fuente de daño potencial o una situación con potencial para causar pérdidas.

6.2.9 Consecuencia: el producto de un evento expresado cualitativa o cuantitativamente, sea este una pérdida, perjuicio, desventaja o ganancia. Podría haber un rango de productos posibles asociados a un evento.

6.2.10 Control de riesgos: la parte de administración de riesgos que involucra la implementación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos para eliminar o minimizar los riesgos adversos.

6.2.11 Costo: de las actividades, tanto directas como indirectas, involucrando cualquier impacto negativo, incluyendo pérdidas de dinero, de tiempo, de mano de obra, interrupciones, problemas de relaciones, políticas e intangibles.

6.2.12 Evaluación de riesgo: el proceso global de análisis de riesgo y evaluación de riesgo.

6.2.13 Evaluación de riesgos: el proceso utilizado para determinar las prioridades de administración de riesgos comparando el nivel de riesgo respecto de estándares predeterminados, niveles de riesgo objetivos u otro criterio.

6.2.14 Evento: un incidente o situación, que ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo particular.

6.2.15 Evitar un riesgo: una decisión informada de no verse involucrado en una situación de riesgo.

6.2.16 Financiamiento de riesgos: los métodos aplicados para fondear el tratamiento de riesgos y las consecuencias financieras de los riesgos.

Nota: En algunas industrias financiamiento de riesgos se refiere sólo al fondeo de las consecuencias financieras de los riesgos.

6.2.17 Frecuencia: una medida del coeficiente de ocurrencia de un evento expresado como la cantidad de ocurrencias de un evento en un tiempo dado.

6.2.18 Identificación de riesgos: el proceso de determinar qué puede suceder, por qué y cómo.

6.2.19 Ingeniería de riesgos: la aplicación de principios y métodos de ingeniería a la administración de riesgos.

6.2.20 Interesados: aquella gente y organizaciones que pueden afectar, ser afectados por, o percibir ellos mismos ser afectados, por una decisión o actividad.

6.2.21 Monitoreo: comprobar, supervisar, observar críticamente, o registrar el progreso de una actividad, acción o sistema en forma sistemática para identificar cambios.

6.2.22 Organización: una compañía, firma, empresa o asociación, u otra entidad legal o parte de ella, sea o no incorporada, pública o privada, que tiene sus propias funciones y administración.

6.2.23 Pérdida: cualquier consecuencia negativa, financiera o de otro tipo.

6.2.24 Probabilidad: la probabilidad de un evento específico o resultado, medido por el coeficiente de eventos o resultados específicos en relación a la

cantidad total de posibles eventos o resultados. La probabilidad se expresa como un número entre 0 y 1, donde 0 indica un evento o resultado imposible y 1 indica un evento o resultado cierto.

6.2.25 Probabilidad: utilizado como una descripción cualitativa de probabilidad o frecuencia.

6.2.26 Proceso de administración de riesgos: la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de administración a las tareas de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar riesgos.

6.2.27 Reducción de riesgos: una aplicación selectiva de técnicas apropiadas y principios de administración para reducir las probabilidades de una ocurrencia, o sus consecuencias, o ambas.

6.2.28 Retención de riesgos: intencionalmente o sin intención retener la responsabilidad por las pérdidas, o la carga financiera de las pérdidas dentro de la organización.

6.2.29 Riesgo residual: el nivel restante de riesgo luego de tomar medidas de tratamiento del riesgo.

6.2.30 Riesgo: la posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos. Se lo mide en términos de consecuencias y probabilidades.

6.2.31 Transferir riesgos: cambiar la responsabilidad o carga por las pérdidas a una tercera parte mediante legislación, contrato, seguros u otros medios. Transferir riesgos también se puede referir a cambiar un riesgo físico, o parte el mismo a otro sitio.

6.2.32 Tratamiento de riesgos: selección e implementación de opciones apropiadas para tratar el riesgo.”

6.3.- MARCO ESPACIAL

RAZON SOCIAL

“INDUSTRIAS MOTORIZADAS HONDA S.A.”

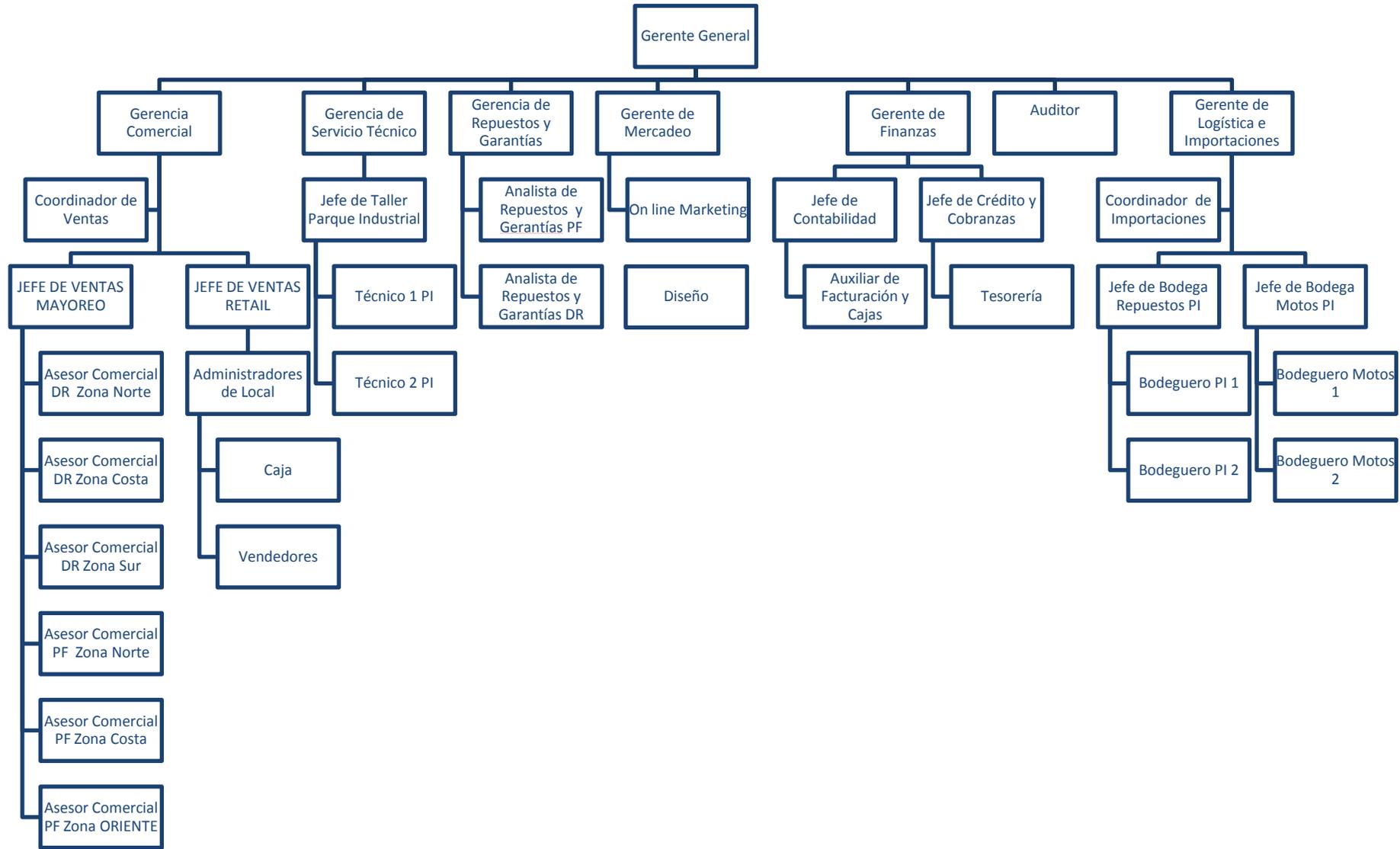
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La empresa Industrias Motorizadas Indumot S.A. dispone de dos socios según registro de la Compañía en la Superintendencia de Compañías de la República del Ecuador.

De acuerdo a las funciones de la empresa cuenta con un Presidente, y un Gerente con poder especial para poder actuar haciendo las veces de los socios y propietarios de la empresa, debajo de ellos el Organigrama lo encabezan el departamento de Auditoría, el departamento de importaciones, el departamento administrativo financiero, el departamento de comercialización y el departamento de post venta.

Industrias Motorizadas Indumot S.A. es una compañía creada y organizada con la finalidad de la importación y comercialización de motocicletas y productos de fuerza de la marca Honda, tratando de brindar la excelencia a nuestros clientes desde el momento mismo de la venta hasta llegar a un óptimo servicio de post venta

A continuación un organigrama de funciones de Industrias Motorizadas Indumot S.A:



6. ESQUEMA DE CONTENIDO.

TEMA: ADMINISTRACION DE RIESGOS APLICADO AL AREA COMERCIAL DE INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.- Antecedentes

1.1 Actividad Principal.

1.2 Misión.

1.3 Visión.

1.4 Principios de la Entidad.

1.5 Valores de la Entidad.

1.6 Objetivos.

1.7 Organigrama

1.8 Base Legal.

1.9 FODA de la Entidad

1.10 Estructura Económica y Financiera (Estados Financieros)

CAPITULO II

2.- HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

CAPITULO III

3.- DIAGNOSTICO DE LOS PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A.

CAPITULO IV

4.- EMISIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADECUADOS EN EL DEPARTAMENTO COMERCIAL EN BASE AL ANALISIS EFECTUADO Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS

CAPITULO V

5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO VI

6.- BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS

7. ASPECTOS METODOLÓGICOS

7.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio del presente trabajo es descriptivo-práctico por cuanto una vez que se han analizado los componentes de Industrias Motorizadas Indumot S.A., se irá aplicando dentro de la misma empresa y esto nos enseñará las pautas para hacer las recomendaciones necesarias para la realización de los capítulos propuestos

7.2 METODOS

Los métodos que servirán de guía son en primer lugar el Método Inductivo puesto que se va a descubrir cada proceso pasando de lo particular hasta llegar a lo general. El siguiente método de guía para el presente trabajo es el Comparativo ya que vamos a reunir información necesaria de la entidad y compararlos con un grupo de empresas del medio con características similares.

7.3 PROCEDIMIENTOS

El procedimiento para el desarrollo del presente trabajo será Analítico Sintético, puesto que cada uno de los temas propuestos en el mismo van a ser analizados para alcanzar los objetivos establecidos.

7.4 FORMA

La forma en la que se desarrollara el presente trabajo es la Cronológica Progresiva debido a que la investigación se realizará desde las causas hasta llegar a los efectos, de lo antecedente hasta llegar a lo consecuente.

7.5 TECNICAS

7.5.1 Bibliográfica y Documental para la parte teórica.

7.5.2 Encuestas: Para con los empleados de la entidad

7.5.3 Entrevistas: recibiremos información por parte de la Gerencia de Industrias Motorizadas Indumot S.A.

7.5.4 Estudio de casos para la realización de la auditoría en la entidad

7.6 FASES DEL TRABAJO

El trabajo se realizará en las siguientes fases:

Fase Teórica: Desarrollo de antecedentes históricos y teóricos

Fase Práctica: Desarrollo de la auditoría.

8. RECURSOS

8.1 HUMANOS

8.1.1 Rodrigo Arcentales Carrión (Auditor Interno de Indumot S.A.)

8.2 RECURSOS TECNICOS

Computadora

Teléfono

Celular

Scanner

Impresora

Fax

8.3 FINANCIEROS

PRESUPUESTO PARA LA ADMINISTRACION DE RIESGOS APLICADA AL AREA COMERCIAL

INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A.

31/05/2011

No.	DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	JUSTIFICACION DEL GASTO
1	Material de Escritorio			20,00	Compra de esferos, lápices, borradores, grapas, clips, etc.
2	Hojas de papel Bond A4	1000	0,01	10,00	Para impresión de borradores
3	Carpetas	25	0,25	6,25	Para entrega de avances de tesis
4	Material bibliográfico			60,00	Adquisición de libros, revistas, periódicos, folletos
5	Copias	150	0,03	4,50	Material de investigación varios
6	Impresiones	4	8,50	34,00	Cartuchos de tinta para las impresiones de los trabajos
7	Encuadernación	4	12,00	48,00	Encuadernación trabajo final
8	Derecho de grado (aproximado)	1	165,00	165,00	Pago de derechos de grado de alumno
9	Subsistencias			50,00	Gastos en viáticos en viajes a locales Indumot a nivel nacional
10	Internet	3	5,00	15,00	Compra tarjetas de internet
11	Movilización			45,00	Gastos de movilización
12	CD	6	1,00	6,00	Presentación de trabajo y grabaciones varias
13	Gastos imprevistos			50,00	Gastos para imprevistos presentados
	TOTAL			513,75	

BIBLIOGRAFÍA

10.1 Libros

10.1.1 MEJIA Q, Rubi; “Administración de Riesgos”; Editorial Universidad EAFIT, Primera edición, 2006

10.1.2 VERA S. Fernando, “Auditoría Interna de Administración de Riesgos” 1era. edición, 1983.

10.1.3 DAQUI, Rodrigo “Administración de Riesgos Financieros”
Editorial CEDECOOP, Quito – Ecuador,
Primera edición, 2006

10.1.4 Material suministrado en el módulo de Gestión de Riesgos de la Primera versión de la maestría en Contabilidad y Finanzas con mención en Gerencia y Planeamiento Tributario de la Universidad del Azuay; 2010.

10.1.5 ARAGONES, José y BLANCO, Carlos: “Valor en Riesgo”.
Editorial Pirámide. Madrid
Año 2000

10.1.6 HAWKINGS, Ian “Risk Analysis Techniques”.
RentAQuant Research Paper.
Año 1997

10.1.7 JORION, P Value at Risk: The New Benchmark for Controlling Market Risk. Irwin.

Chicago. 1997

10.1.8 LINSMEIER, Thomas y PEARSON, Neil

"Risk Measurement: An Introduction to Value at Risk".

University of Illinois (Urbana-Champaign).1996.

10.1.9 MARTIN, José; OLIVER, María y De la Torre, Antonio

"Value at risk: Un modelo de control del riesgo de mercado". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* vol 6, nº 3. Págs.: 139-154.

1997

10.2 Internet.

10.2.1 Administración de Riesgos; <http://www.netconsul.com/riesgos/ar>

10.2.2 Instituto de Auditores Internos Ecuador; www.iaiecuador.org

10.2.3 VILLALBA, Juana **"Tipo de Riesgo"**

<http://www.monografias.com/trabajos35/tiposriesgo/tiposriesgo.shtml>

10.2.4 "Análisis de Riesgo"

<http://es.tldp.org/manuales-lucas/doc-unixsec/unixsec-html/node334.html>

10.2.5 "Valor en Riesgo"

<http://www.ucm.es/info/jmas/mon/29.pdf>

10.2.6 "Introduction to Value at Risk".

<http://www.investopedia.com>