UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

Análisis de riesgos al área de ventas de la empresa BODEGAUTOS mediante el método RISICAR

TRABAJO DE MONOGRAFÍA DE GRADO PREVIA A LA OBTECIÓN DE TITULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

AUTORES:

José Alberto Guanuche Coronel

Diego Josué Valdivieso Briones

DIRECTOR:

Ing. Juan Carlos Aguirre

CUENCA, ECUADOR

2013

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida, sabiduría y haberme dado la gracia de permitirme llegar al momento más importante en mi vida profesional. A mi madre por ser mi fortaleza, guía y otorgarme todo su apoyo y comprensión en estos años de estudio. Además dedico a todos mis compañeros de aula que juntos que hemos pasado momentos inolvidables en las diferentes etapas de conocimiento.

José Guanuche Coronel

Esta investigación está dedicada principalmente a Dios por darme la oportunidad de vivir y llegar a esta instancia de la vida, a mis padres Diego y Marlene por los cuales hoy este sueño se hace realidad ya que han sido mis más grandes pilares en el transcurso de la vida incondicionalmente sabiendo siempre encaminarme a la lucha de todos mis objetivos trazados, a mis hermanos Viviana y David con los cuales he crecido, a todas mis compañeras y compañeros de estudio con los cuales he compartido toda mi carrera universitaria y que se han ganado todo mi cariño, aprecio y respeto.

Diego Valdivieso Briones

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestros padres por habernos dado la oportunidad de cumplir nuestras metas, por habernos enseñado valores y fomentar nuestro crecimiento durante el transcurso de nuestras vidas, confiando en plenitud en nosotros.

A la Universidad del Azuay por abrirnos las puertas para crecer profesionalmente, a todos los docentes que supieron impartir sus materias en los diferentes ciclos de nuestra carrera, y en especial con inmensa gratitud al Ing. Juan Carlos Aguirre por ser nuestro director y guía en nuestra investigación, por toda su paciencia y valioso conocimiento, que nos ha sido de gran ayuda en la realización y culminación de la monografía.

RESPONSABILIDAD

Las opiniones vertidas en esta monografía son de responsabilidad exclusiva de los autores.

José Guanuche Coronel **Diego Valdivieso Briones**

RESUMEN

El análisis de riesgos al área de ventas que se realizó en la empresa BODEGAUTOS, mediante el método RISICAR consta de cuatro capítulos; capítulo I está enfocado primordialmente al conocimiento preliminar y de la forma dé como está estructurada la entidad, el capítulo II hace referencia a los conceptos, generalidades, beneficios de la administración de riesgos, como también del método RISICAR hablamos de las etapas y beneficios del mismo. En el capítulo III desarrollamos e identificamos las amenazas existentes que pueden afectar a la organización si se llegara a generar y por último en el capítulo IV se emitieron conclusiones y recomendaciones.

Este trabajo de investigación se analizó los diferentes recursos que intervienen en el proceso para las respectivas actividades a las cuales está propenso al error, además se identifica y se estudia las amenazas, mediante el método RISICAR, lo cual nos permite llegar a comprender de mejor manera dicha labor.

ABSTRACT

The risk analysis of the sales department in BODEGAUTOS Company through the RISICAR method contains four chapters. Chapter one is mainly focused on preliminary knowledge and on the company's structure. Chapter two deals with concepts, general information, the benefits of risk management, and the stages and benefits of the RISICAR method. In chapter three we develop and identify the threats that can affect the organization. Finally, chapter four contains the conclusions and recommendations.

This research project analyzes the different resources that are involved in the process. In addition, it identifies and studies the threats through the RISICAR method, which allows us to have a better understanding of this work.

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS

Translated by,
Diana Lee Rodas

ÍNDICE

DEDICATORIA i
AGRADECIMIENTOS ii
RESPONSABILIDAD iii
RESUMEN iv
ABSTRACT ..... **¡Error! Marcador no definido.**
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I 2
1. La Empresa 2
1.1 Reseña Histórica 2
1.2 Organigrama de la Empresa 3
1.3 Misión y Visión 4
1.4 Gama de productos y servicios 4
1.5 Objetivos 4
1.6 Análisis FODA 5
1.7 Análisis de la estructura Económica Financiera Estados Financieros 8
1.8 Análisis de la estructura económica y financiera de los Estados Financieros 10
1.8.1 Período promedio de cobranza año 2011: 10
1.8.2 Período promedio de cobranza año 2012: 10
1.8.3 Ratio de rentabilidad del activo año 2011: 11
1.8.4 Ratio de rentabilidad del activo año 2012: 11
1.8.5 Ratio de rentabilidad neta sobre ventas año 2011 12
1.8.6 Ratio de rentabilidad neta sobre ventas año 2012 12
CAPITULO II 13
2. Administración de Riesgos 13
2.1 Generalidades 13
2.2 Fundamentación Teórica de la gestión de Riesgos 14
2.2.1 Objetivos 14
2.2.2 Definiciones 14

2.2.2.1 Riesgo. 14
2.2.2.2 Proceso de gestión del riesgo. 14
2.2.2.3 Gestión del riesgo. 14
2.2.2.4 Sistema para la gestión del riesgo. 14
2.2.2.5 Beneficios de la gestión del riesgo 15
2.3 Concepto de la Administración de Riesgos 15
2.4 Diseño de políticas de administración de riesgos 16
2.4.1 Políticas generales 17
2.4.2 Políticas particulares en el método RISICAR 17
2.5 Concepto del método RISICAR 18
2.6 Objetivo del método RISICAR 19
2.7 Etapas y Beneficios del Método RISICAR 19
2.7.1 Etapas: 19
2.7.1.1 Identificación de los Riesgos 19
2.7.1.2 Calificación de los riesgos 20
2.7.1.3 Evaluación de los Riesgos 20
2.7.1.4 Diseño de Medidas de Tratamiento 21
2.7.1.5 Implementación de las medidas 23
2.7.1.6 Monitoreo y Evaluación 24
2.7.2 Beneficios: 24
CAPITULO III 266
3. Desarrollo práctico del método RISICAR en el área de ventas de BODEGAUTOS..... 266
3.1 Identificación de los recursos principales que intervienen en las actividades del proceso. 266
3.1.1 Priorización de recursos 266
3.2 Identificación de los diferentes riesgos que afectan a los recursos en cada una de las actividades. 288
3.2.1 Priorización de amenazas 288
3.2.2 Priorización de recursos y amenazas en la matriz de control 300
3.2.3 Matriz resumen de los riesgos método RISICAR 311

3.2.4 Matriz de Evaluación de Amenazas 322
3.3 Descripción de Controles 333
3.3.1 Matriz Amenazas Componentes y Controles 355
3.3.2 Análisis de los Seis Niveles 366
3.3.2.1 Análisis de la celda más sensible. 36
3.3.2.2 Análisis de la celda menos sensible 366
3.3.2.3 Análisis de las celdas con mayor número de controles 366
3.3.2.4 Análisis de la celda con menor número de controles 377
3.3.2.5 Análisis por recursos 377
3.3.2.6 Análisis por amenazas 388
3.4 Evaluación de los riesgos 39
3.4.1 Calificación de frecuencia, método RISICAR 39
3.4.2 Calificación de impacto, método RISICAR 400
3.4.3 Calificación de Frecuencia e Impacto Método Riscar 400
3.4.3.1 Matriz de evaluación del riesgo, método RISICAR 400
3.5 Mapa de Riesgos 411
CAPÍTULO IV 422
4.1 CONCLUSIONES 422
4.2 RECOMENDACIONES 444
4.3 Bibliografía 455

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico # 1. Organigrama de la empresa. 3
Gráfico # 2. Organigrama del área de ventas. 3

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación # 1. Período promedio de cobranza año 2011 10
Ecuación # 2. Período promedio de cobranza año 2012 10
Ecuación # 3. Ratio de rentabilidad del activo año 2011 11
Ecuación # 4. Ratio de rentabilidad del activo año 2012 11
Ecuación # 5. Rentabilidad neta sobre ventas año 2011 12
Ecuación # 6. Rentabilidad neta sobre ventas año 2012 12

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1. Análisis FODA 5
Tabla # 2. Calificación análisis FODA 5
Tabla # 3. Estados Financieros año 2011 8
Tabla # 4. Estados Financieros año 2012 9
Tabla # 5. Priorización de recursos 277
Tabla # 6. Priorización de Amenazas 29
Tabla # 7. Priorización de recursos y amenazas 300
Tabla # 8. Matriz de resumen de los riesgos 311
Tabla # 9. Matriz de evaluación de amenazas 322
Tabla # 10. Rango de las zonas de riesgo 333
Tabla # 11. Matriz amenazas componentes y controles 355
Tabla # 12. Lista de controles 355
Tabla # 13. Calificación de frecuencia, método RISICAR 39
Tabla # 14. Calificación de impacto, método RISICAR 400
Tabla # 15. Matriz de evaluación del riesgo, método RISICAR 400
Tabla # 16. Mapa de riesgos 411

INTRODUCCIÓN

Considerando que dentro de las operaciones comerciales de una compañía, en ocasiones se sucintan riesgos de negocio que implican una serie de actividades o eventos inciertos externos (ambiente como son: las acciones de los competidores, clientes, legisladores, gobiernos, grupos de intereses especiales, otros, las variables tasas de interés, inflación cambios reglamentarios, demanda en el mercado, oferta de la mano de obra, posibles eventos catastróficos: tormentas, terremotos, guerra, terrorismo, otros) e internos (relativas al desarrollo adecuado de las marcas, a la atención a clientes, al número de proveedores, a los empleados, al cumplimiento de objetivos mediante los procesos operativos, el uso adecuado de las tecnologías, los posibles eventos que interrumpirán las actividades como son: las prácticas poco éticas, fraudes, actos ilegales y pérdida del control de negocios), que afectan adversamente la capacidad de una organización para ejercitar exitosamente sus estrategias y alcanzar sus objetivos.

Ante tales riesgos que afectan la estrategia, los procesos y la información de una empresa la administración de riesgos de negocios presenta una forma integrada y sistemática de identificar todos los recursos de dichos riesgos y responder ante ellos.

CAPÍTULO I

1. La Empresa

Introducción Capitular

Principalmente desarrollaremos de manera global aspectos importantes internos de la empresa y como está enfocada para llevar a cabo el logro institucional de sus diferentes objetivos.

1.1 Reseña Histórica

El 13 de marzo de 2002, un empresario visionario como es Diego Valdivieso Alvear decide fundar BODEAGUTOS, debido a su gran experiencia como gerente de ventas en Chevrolet, empresa dedicada a la comercialización de vehículos nuevos. En sus inicios el objetivo principal de Valdivieso fue la compra y venta de vehículos usados en la ciudad de Cuenca; pero debido a los cientos de clientes satisfechos y a un aumento en la demanda se produjo una transformación en el negocio, diversificando sus ventas a diferentes zonas del país.

Este crecimiento fue marcado por una tendencia a la que muchos denominaron "el ir contra la corriente", debido a las innovaciones que se introducían en el sector, así por ejemplo, cuando todos se concentraban en los costos, Valdivieso hacía lo contrario; él se orientaba hacia el servicio.

Su estrategia se basa en brindar el más alto nivel de servicio, surtido, marcas y calidad, mientras otros establecimientos ofrecen precios bajos, sin sacrificar estándares de atención, calidad y surtido. Actualmente BODEGAUTOS, ubicada en la Av. España 9-11 y Sevilla;

ofrece una gran variedad de autos usados; siendo su lema fundamental "BODEGAUTOS asegura su confianza", y en este valor basa su cultura organizacional.

1.2 Organigrama de la Empresa

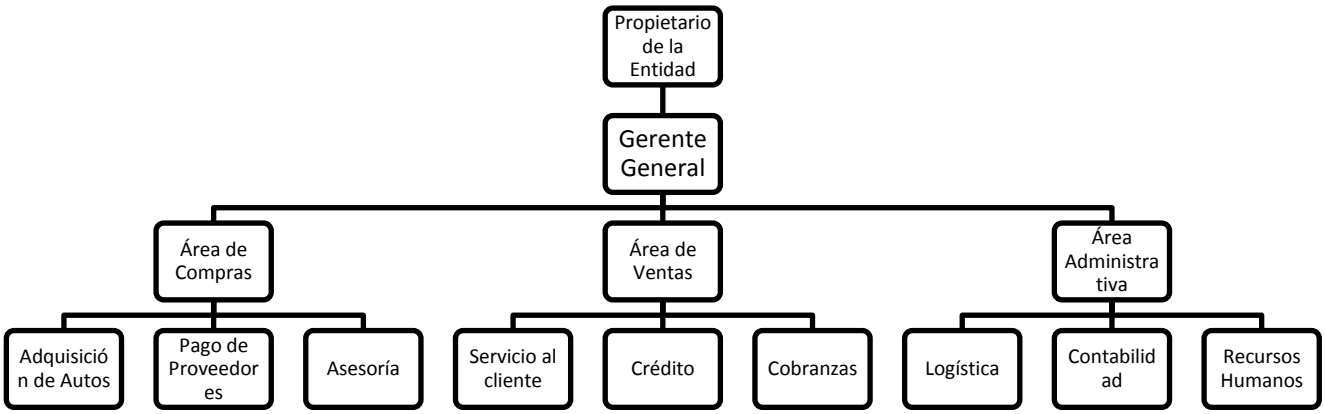


Gráfico # 1. Organigrama de la empresa.

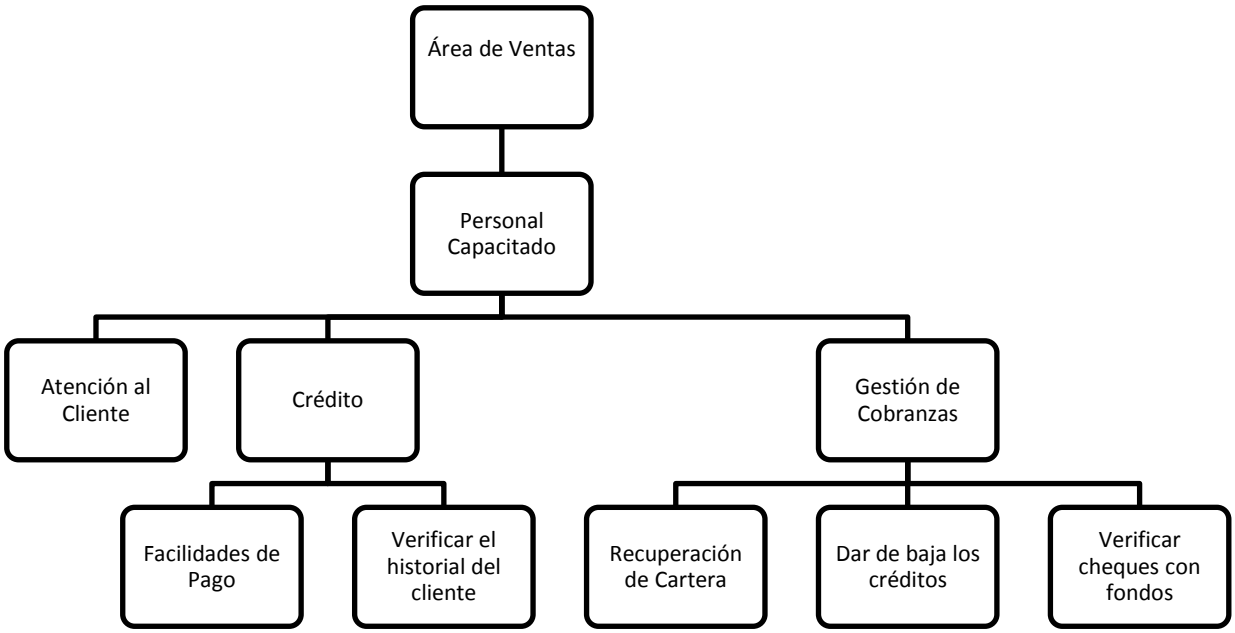


Gráfico # 2. Organigrama del área de ventas.

1.3 Misión y Visión

La misión principal de BODEGAUTOS es satisfacer las necesidades y exigencias de los diferentes clientes tanto dentro y fuera de la provincia, a través de su equipo humano capacitado, comprometido con el bienestar y crecimiento de la empresa.

La visión es seguir siendo a futuro una empresa líder en la comercialización de vehículos usados, alcanzando más áreas de comercialización, para el crecimiento y expansión de nuestra entidad; pero siempre manteniendo la imagen empresarial de seriedad y experiencia que nos ha caracterizado.

1.4 Gama de productos y servicios

BODEGAUTOS, principalmente se dedica a la comercialización de automóviles tanto en forma sedan como en hatchback, jeeps, camionetas cabina simple y doble cabina especialmente en marcas como Chevrolet, Nissan, Toyota, Mitsubishi, Hyundai, Mazda; que a nuestro parecer son las marcas más comerciales actualmente en nuestro medio.

1.5 Objetivos

Buscar nuevos mercados para el desarrollo y expansión de la organización.

i. Brindar o mejorar un mejor servicio post-venta, para así atender las necesidades de nuestros clientes.
ii. Obtener la máxima rentabilidad en cada inversión o negocio.
iii. Realizar efectivos sistemas de cobranzas, para así reinvertir en la adquisición de nuevos autos.
iv. Inspeccionar los autos antes de adquirirlos, para evitar todo tipo de problema.

1.6 Análisis FODA

Analisis Interno					
	VALOR	CALIF.	POND.	%	
FORTALEZAS					
Variedad de Vehículos.	0,10	4	0,40	10%	
Calidad de Servicio.	0,15	3	0,45	15%	
Poder de negociación en la adquisición de los vehículos.	0,10	3	0,30	10%	
Comercialización de vehículos más de diez años.	0,15	3	0,45	15%	1,60
DEBILIDADES					
Presupuesto publicitario limitado.	0,15	1	0,15	15%	
Sistema de cobranzas no muy efectivo.	0,20	1	0,20	20%	
Inexistencia de seguridad vehicular.	0,10	2	0,20	10%	
Inexistencia de personal jurídico para trámites respectivos.	0,05	1	0,05	5%	0,60
	1,00		**2,20**	100%	**2,20**
Analisis Externo					
OPORTUNIDADES					
Talento Humano Capacitado.	0,10	3	0,30	10%	
Financiamiento Directo.	0,15	3	0,45	15%	
Vehículos usados en buen estado; como nuevos.	0,15	3	0,45	15%	
Facilidades de Pago.	0,12	3	0,36	12%	1,56
AMENAZAS					
Competencia en el mercado.	0,10	1	0,10	10%	
Vehículos adulterados.	0,15	1	0,15	15%	
Incremento de nuevos impuestos vehiculares.	0,07	2	0,14	7%	
Clientes morosos.	0,16	1	0,16	16%	
TOTAL	**1,00**		**2,11**	100%	**1,56**

Tabla # 1. Análisis FODA

Calificación	Descrpción
1	Bajo
2	Regular
3	Moderado
4	Alta

Tabla # 2. Calificación análisis FODA

Analizando el marco del entorno de la empresa obtenemos que nuestras mayores fortalezas son la calidad del servicio con el 15% y la comercialización de vehículos por más de diez años también con un 15% lo cual es de mucha importancia para nuestra empresa para que los posibles clientes confíen en nosotros y se sientan satisfechos; mientras que la variedad de vehículos ocupa un 10% en lo cual pretendemos seguir incrementando para satisfacer las necesidades y exigencias de nuestra clientela y el poder de negociación en la adquisición de vehículos también con un 10% lo cual nos demuestra que debemos seguir elevando nuestro poder de negociación indistintamente en la compra y venta de vehículos usados.

La mayor debilidad que tiene la organización es que no cuenta con un sistema de cobranzas efectivo por lo que en porcentajes es significativo en relación a los demás con un 20%, seguido por el presupuesto publicitario limitado con un 15%, el mismo que ocasiona que no se den a conocer muchos vehículos usados en el entorno en el que se desarrolla la empresa; la inexistencia de seguridad vehicular con un 10% esto quiere decir que al momento de financiar un vehículo en muchas ocasiones el cliente no está en condiciones de generar una seguridad vehicular lo cual ocasiona un riesgo para la empresa pero para esto aspiramos aplicar nuevas normas y políticas al momento de la venta de un vehículo y finalmente con la inexistencia de personal jurídico para trámites respectivos, como son el traspaso o cambio de propietario, la matriculación anual de un vehículo, etc. Esto significa un 5%.

En cuanto a nuestras mayores oportunidades dentro de la organización tenemos el financiamiento directo y vehículos usados en buen estado, como nuevos cada uno de estos con un 15%, lo cual genera en el cliente confianza al momento de realizar una negociación y principalmente ocasiona un buen prestigio empresarial ante el entorno en el que se desenvuelve nuestra entidad, con un 12% tenemos las facilidades de pago; ya que existen

varias maneras de realizar mensualmente el pago de un vehículo, ya sea con cheque post fechados, transferencias electrónicas o acercándose a las oficinas a cancelar el monto acordado y finalmente el talento humano con un 10%, ya que contamos con un personal capacitado y de larga trayectoria en lo que compete a la comercialización de vehículos.

Al terminar nuestro análisis con la amenazas; visualizamos que la mayor es la de los clientes morosos con un 16%; en todo negocio existen clientes buenos y malos pero mediante nuestro tema de investigación pretendemos lograr un método de cobranza más eficiente y eficaz para que la empresa no sea perjudicada , luego por los vehículos adulterados con un 15%; en el entorno en el que trabajamos existe una gran cantidad de estafas al momento de adquirir un vehículo usado lo cual en muchas ocasiones es un gran impedimento para realizar un negocio; la competencia en el mercado con un peso del 10%, debido al incremento significativo en los últimos años de empresas que se dedican a comercializar vehículos usados y para terminar; con el 7% el incremento de nuevos impuestos vehiculares, lo que ocasiona varias molestias en las personas al momento de adquirir un vehículo.

1.7 Análisis de la estructura Económica Financiera Estados Financieros

Empresa BODEGAUTOS
Estado de Resultados-Dólares
Al 31 de diciembre 2011

Ventas netas	$ 2.529.855,84
Costo de ventas	$ 2.257.890,90
Utilidad bruta	$ 271.964,94
Gastos generales	$ 65.988,35
Utilidad Operacional antes de impuestos	$ 205.976,59
15% Participación de trabajdores	$ 30.896,49
Utilidad Neta	**$ 175.080,10**

Empresa BODEGAUTOS
Balance General-Dólares
Al 31 de diciembre 2011

Activo	
Efectivo	$ 3.965,00
Banco Pichincha cta cte 327332550-4	$ 25.671,01
Cuentas por Cobrar	$ 200.876,44
Inventarios	$ 148.200,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**$ 378.712,45**
Muebles y Enseres	$ 3.220,00
Equipo de Computación y Software	$ 6.380,00
Depreciación acumulada	$ (2.448,45)
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**$ 7.151,55**
TOTAL ACTIVO	**$ 385.864,00**
Pasivo	
Proveedores	$ 15.490,89
Sueldos por Pagar	$ 4.959,40
Beneficios Sociales por Pagar	$ 2.659,67
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**$ 23.109,96**
Obligaciones bancarias a largo plazo	$ 148.478,90
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	**$ 148.478,90**
TOTAL PASIVO	**$ 171.588,86**
Patrimonio	
Capital Social	$ 39.195,04
Utilidad del ejercicio	$ 175.080,10
TOTAL PATRIMONIO	**$ 214.275,14**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**$ 385.864,00**

Tabla # 3. Estados Financieros año 2011

Empresa BODEGAUTOS
Estado de Resultados-Dólares
Al 31 de diciembre 2012

Ventas netas	$	2.415.833,77
Costo de ventas	$	2.167.900,47
Utilidad bruta	$	247.933,30
Gastos generales	$	79.450,98
Utilidad Operacional antes de impuestos	$	168.482,32
15% Participación de trabajdores	$	25.272,35
Utilidad Neta	**$**	**143.209,97**

Empresa BODEGAUTOS
Balance General-Dólares
Al 31 de diciembre 2012

Activo		
Efectivo	$	4.211,09
Banco Pichincha cta cte 327332550-4	$	17.659,65
Cuentas por Cobrar	$	185.933,89
Inventarios	$	135.766,99
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**$**	**343.571,62**
Muebles y Enseres	$	2.898,00
Equipo de Computación y Software	$	4.253,55
Depreciación acumulada	$	(1.707,51)
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**$**	**5.444,04**
TOTAL ACTIVO	**$**	**349.015,66**
Pasivo		
Proveedores	$	18.659,75
Sueldos por Pagar	$	6.788,51
Beneficios Sociales por Pagar	$	3.434,88
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**$**	**28.883,14**
Obligaciones bancarias a largo plazo	$	133.900,76
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	**$**	**133.900,76**
TOTAL PASIVO	**$**	**162.783,90**
Patrimonio		
Capital Social	$	43.021,79
Utilidad del ejercicio	$	143.209,97
TOTAL PATRIMONIO	**$**	**186.231,76**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**$**	**349.015,66**

Tabla # 4. Estados Financieros año 2012

1.8 Análisis de la estructura económica y financiera de los Estados Financieros

1.8.1 Período promedio de cobranza año 2011:

Periodo promedio de cobranza =	Cuentas por cobrar / Promedio diario de ventas		Cuentas por cobrar / Ventas anuales/360
Periodo promedio de cobranza =	200.876,44 / 2'529.855,84/360	=	28,5848

Ecuación # 1. Período promedio de cobranza año 2011

Este ratio nos indica el promedio en días acerca de la recuperación de cartera de nuestros clientes, lo cual se gestiona o se realiza alrededor de 29 días, es decir se cumple con la política establecida por la entidad; de otorgar crédito de 30 días de plazo a su clientela.

1.8.2 Período promedio de cobranza año 2012:

Periodo promedio de cobranza =	Cuentas por cobrar / Promedio diario de ventas		Cuentas por cobrar / Ventas anuales/360
Periodo promedio de cobranza =	185.933,89 / 2'415.833,77/360	=	27,7072

Ecuación # 2. Período promedio de cobranza año 2012

En comparación con el año 2011, el periodo promedio de cobro de la entidad ha mejorado, es decir se ha reducido; ya que se gestiona la realización de cobros a nuestros clientes alrededor de 27 días, lo cual es muy significativo para la entidad.

1.8.3 Ratio de rentabilidad del activo año 2011:

$$\textbf{Ratio de rentabilidad del activo} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}} \times 100$$

$$\textbf{Ratio de rentabilidad del activo} = \frac{175.080,10}{385.864,00} = 45,37$$

Ecuación # 3. Ratio de rentabilidad del activo año 2011

En este ratio o análisis nos indica que los activos de la empresa en el año 2011, se ha manejado con eficiencia con la inversión de los recursos que aportado la compañía, ya que permite apreciar sus capacidad para obtener utilidades en el uso del activo total.

1.8.4 Ratio de rentabilidad del activo año 2012:

$$\textbf{Ratio de rentabilidad del activo} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}} \times 100$$

$$\textbf{Ratio de rentabilidad del activo} = \frac{173.209,97}{349.015,66} = 49,63$$

Ecuación # 4. Ratio de rentabilidad del activo año 2012

De igual manera en el año 2012, muestra un comportamiento similar al año anterior, lo que nos indica que la compañía utiliza de mejor manera o con eficiencia los recursos en cuanto a los activos totales se refieren.

1.8.5 Ratio de rentabilidad neta sobre ventas año 2011:

$$\textbf{Rentabilidad neta sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

$$\textbf{Rentabilidad neta sobre ventas} = \frac{175.080,10}{2'529.855,84} = 6,920556$$

Ecuación # 5. Rentabilidad neta sobre ventas año 2011

Este valor nos indica el margen de utilidades es beneficioso, luego de haber restado todos los gastos operativos que tiene la organización, además quiere decir que la organización está por muy buen camino.

1.8.6 Ratio de rentabilidad neta sobre ventas año 2012:

$$\textbf{Rentabilidad neta sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

$$\textbf{Rentabilidad neta sobre ventas} = \frac{143.209,97}{2'415.833,77} = 5,927973$$

Ecuación # 6. Rentabilidad neta sobre ventas año 2012

Si comparamos con el año anterior, nos indica que se ha reducido dicho margen, pero la empresa sigue manteniendo un estado de que las operaciones institucionales se pueden manejar con eficiencia y solvencia.

CAPITULO II

2. Administración de Riesgos

Introducción Capitular

En este capítulo estudiaremos definiciones enfocadas al marco teórico de nuestra investigación, que será de mucha ayuda para la estructuración y elaboración del tema planteado en un inicio; ya que sus conceptos nos guiarán a un mejor desempeño de nuestro trabajo.

2.1 Generalidades

El riesgo es una herramienta o elemento que puede mejorar o reducir la capacidad de una entidad para lograr o cumplir con sus objetivos planteados.

La administración de riesgos comprende diferentes actividades encaminadas a:

- Identificar, evaluar y entender los riesgos que enfrenta el negocio.
- Contener el impacto o la probabilidad de eventos adversos.
- Explotar de manera efectiva las oportunidades que ofrecen los riesgos.
- Asignar recursos de manera óptima.

La administración de riesgos comprende una estructura fundamental de manera que las organizaciones, negocios deban acercarse al riesgo.

Podemos decir que mientras la economía se torna en un servicio manejable y orientado globalmente, las entidades no pueden pasar por alto nuevas e imprevistas áreas de riesgo y seguir produciendo sin tenerlas en consideración.

2.2 Fundamentación Teórica de la gestión de Riesgos

2.2.1 Objetivos

- Comprender la Importancia de gestionar los riesgos.
- Dar a conocer la estructura para la gestión del riesgo.

2.2.2 Definiciones

2.2.2.1 Riesgo: Es la opción o la oportunidad de que ocurra algo, que tendrá incidencia en las metas u objetivos.

2.2.2.2 Proceso de gestión del riesgo: Es una aplicación sistemática de procedimientos y de gestión cuyo fin es comunicar, identificar, analizar evaluar, monitorear y revisar el riesgo.

2.2.2.3 Gestión del riesgo: Es un conjunto de procedimientos y estructuras que van encaminadas a obtener oportunidades para el futuro mientras se describen los efectos negativos.

2.2.2.4 Sistema para la gestión del riesgo: Es un conjunto de herramientas, elementos del entorno de la entidad, involucrados en la gestión de los riesgos.

La gestión del riesgo requiere:

- Conciencia y cultura
- Pensamiento visionario
- Responsabilidad en la toma de decisiones
- Comunicación
- Relación de costo - beneficio

2.2.2.5 Beneficios de la gestión del riesgo

Si se gestiona el riesgo cuidadosamente se tendrán los siguientes resultados:

- Una planificación estratégica más efectiva como resultado de un conocimiento más amplio y una integración de la exposición a riesgos claves.
- Sorpresas sin mayor costo, debido a que se está previniendo que ocurra algo indeseable o inesperado.
- Mejores Resultados en términos de efectividad y eficiencia de programas específicos.
- Una mayor transparencia en la toma de decisiones y procesos de gestión en curso.
- Una mejor preparación y la facilitación de resultados positivos a través de la subsecuente revisión interna, externa y procesos de auditoría.

2.3 Concepto de la Administración de Riesgos

La administración de riesgos es el conjunto de herramientas, acciones que se llevan a cabo en forma sistemática e integral, facilitando a las entidades identificar y evaluar los riesgos que pueden alterar o impedir al logro de los objetivos, con la finalidad de tomar acciones necesarias y eficaces para mitigar estos sucesos adversos.

Esta definición contempla algunos aspectos:

a." Es un conjunto de acciones construidas o estructuradas y ejecutadas en forma integral, lo cual significa que la administración de riesgos no es limitada a un evento o circunstancia, si no que corresponde a un proceso dinámico que se desarrolla a través del tiempo y consta de una secuencia de pasos definidos en forma precisa." (RUBI, 2006)

b. "La Administración de Riesgos es necesaria debido a la incertidumbre y a la probabilidad que tienen las empresas de verse enfrentadas a eventos o circunstancias, tanto internas como externas, que pueden afectar el desarrollo y metas de su organización". (RUBI, 2006)

c. "La Administración de Riesgos permite reaccionar en forma efectiva ante los riesgos identificados. Cuando se habla de reaccionar o responder ante un riesgo, se entiende que se van a definir las medidas de tratamiento más adecuadas de acuerdo con la evaluación del riesgo" (RUBI, 2006)

2.4 Diseño de políticas de administración de riesgos

Las políticas de administración de riesgos son pautas de acción, que permiten la toma de decisiones oportunas, en cuanto a materia de riesgos se refiere.

Las políticas de administración de riesgos comprenden o se centran en dos puntos o sentidos: el primero para dirigir, aconsejar, guiar el proceso de administración de riesgos en general y el segundo para administrar riesgos particulares identificados y que han sido examinados, evaluados en la organización.

2.4.1 Políticas generales

Como parte de la estructura de una empresa, en su dirección principal se debe emitir una política general para la administración de riesgos, que estén encaminadas o que consideren las directrices definidas al respecto y que permitan que en cada paso, proceso, división o área se desarrollen otras políticas, procedimientos que colaboren a un mejor desempeño en la gestión de los riesgos.

También se manifiesta el convenio, la obligación y responsabilidad de la dirección con la administración de riesgos, además se definen responsables de su gestión, se manifiesta la necesidad de documentar el proceso y la revisión organizacional del cumplimiento de las políticas establecidas en el inicio.

2.4.2 Políticas particulares en el método RISICAR

Una vez establecida la política general de administración de riesgos, puede identificarse distintos tipos de políticas, aplicables a los procesos que desarrollan las entidades para cumplir sus metas organizacionales, que conduzcan al desarrollo de la política de administración de riesgos en forma efectiva. La propuesta para definir este tipo de políticas la presenta el método RISICAR.

El método RISICAR parte de que el modelo de operación de la empresa está basado en procesos, por lo cual, para el establecimiento de políticas particulares de administración de riesgos, se utiliza la definición de los macroprocesos y procesos de la empresa, con sus respectivos objetivos. En forma concisa, un macroproceso está conformado por varios

procesos que colaboran al logro de su objetivo y esté a su vez contribuye al logro de la misión de la institución o del negocio.

2.5 Concepto del método RISICAR

"Su nombre proviene de los orígenes de la palabra riesgo en italiano. Esta nueva propuesta metodológica surge del estudio de la profesora Mejía sobre el tema de administración de riesgos." (RUBI, 2006)

Es un método que a través de su estructura, nos permite identificar, calificar y evaluar los diferentes tipos de riesgos que pueden perjudicar o afectar a los negocios en su desarrollo organizacional, mediante este sistema podemos elaborar o diseñar las medidas de tratamiento adecuadas.

Durante la fase de identificación de riesgos se realiza un examen o análisis de contexto, con la finalidad de establecer un conocimiento preliminar; es decir tener claro las circunstancias y condiciones en las cuales se encuentra la organización; para determinar con mayor efectividad o precisión qué factores pueden influir en la ocurrencia de los mismos. El contexto de análisis incluye dos aspectos primordiales: el interior de la entidad y su entorno.

En el análisis del contexto interno, se recopilan y estudian las definiciones organizacionales, como misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, planes; además del modelo de operación, la estructura organizacional, los recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales. Esta información sirve de base para establecer las condiciones en las cuales se encuentra organizada la institución, con la finalidad de

tener un conocimiento más preciso acerca de los aspectos más significativos que pueden afectarla y generarle riesgos.

Al examinar 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 políticas, económica, social, tecnológica, ambiental, y las condiciones del país, en la cual ejerce sus actividades la compañía, para determinar como el entorno influye sobre la entidad y qué tipo de riesgos puede generarle o propiciarle.

2.6 Objetivo del método RISICAR

- Proporcionar la fundamentación teórica sobre el riesgo y su administración, necesaria para el diseño y aplicación de una administración de riesgos integral.
- Desarrollar la habilidad de identificar, calificar, evaluar, diseñar medidas de tratamiento y monitorear los diferentes riesgos a nivel estratégico y operativo en la empresa.
- Aportar metodologías para implementar la administración de riesgos en cualquier tipo de empresa, de cualquier tamaño, industria, sector o país al cual pertenezca.

2.7 Etapas y Beneficios del Método RISICAR

2.7.1 Etapas:

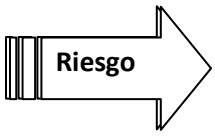
2.7.1.1 Identificación de los Riesgos

Es una de las etapas más importantes en el proceso de administración de riesgos. Permite a los trabajadores y a la organización descubrir situaciones y tomar conciencia de las posibilidades y de los daños posteriores que pueden enfrentar, lo cual garantiza que no

tomen riesgos sólo por desconocimiento si no de las posibles causas y efectos que pueden presentarse de su ocurrencia. En la identificación de riesgos se determina varios aspectos relacionados con ellos: nombre del riesgo, significado, descripción, agente generador, causas y efecto.

2.7.1.2 Calificación de los riesgos

Cuando ya se han identificados los riesgos, es necesario conocer la magnitud, de manera qué tan significativos o representativos son para la organización. Para ello se realizan dos análisis: uno sobre la probabilidad de ocurrencia del riesgo, es decir su frecuencia y el otro se encamina hacia el impacto o potencial perjuicio que puede ocasionar en caso de su materialización. La calificación del riesgo se obtiene al multiplicar el valor asignado a cada una de estas dos variables.

Probabilidad o Frecuencia ***** Impacto = 

2.7.1.3 Evaluación de los Riesgos

En esta etapa se analizan las calificaciones dadas a los riesgos en la etapa anterior y se establece el estado o situación de cómo se encuentra el negocio respecto de ellos, lo cual ayuda a esquematizar planes de manejo de acuerdo a un rango de prioridades, definidas con el peligro tales riesgos. Existen riesgos que son denominados como de impacto grave, a causa de los posibles daños o perdidas que ocasionarían, demandarán una respuesta inmediata; otros podrán requerir acciones de mediano plazo y otros ninguna medida de control.

Evaluación del riesgo

Calificación del Riesgo

- ¿Aceptable?
- ¿Tolerable?
- ¿Inaceptable?

Para desarrollar la evaluación se inicia de un modelo que posibilite la clasificación de cada uno de los riesgos de acuerdo a su calificación, en un rango que represente el grado de exposición de la empresa ante el mismo.

2.7.1.4 Diseño de Medidas de Tratamiento

Cuando se hayan identificados y evaluados los riesgos, se deciden las medidas con las cuales se van a conducir. Para hacerlo existen dos opciones: una relacionada con el manejo del riesgo como tal y otra relacionada con la disponibilidad de fondos para remediar las pérdidas. A estas dos opciones se les llama el control del riesgo y el financiamiento del riesgo.

Por lo tanto, al tratar el riesgo se toman medidas para reducirlo, y también para establecer la forma de mitigar las pérdidas que se generan. Bajo esta estructura existen seis medidas de tratamiento de los riesgos. Tres para el control y tres para su financiamiento.

Control del riesgo	**Financiamiento del riesgo**
Evitar	Aceptar
Prevenir	Retener
Proteger	Transferir

- **Evitar:** Una de las maneras de evitar un riesgo es no emprendiendo dicho proyecto evaluado como no viable, eliminando la actividad que genera un riesgo por otra que no sea tan peligrosa y dañina la cual genera pérdidas en la entidad a corto y largo plazo. Otra manera de evitar los posibles riesgos es la movilización adecuada del negocio en un lugar donde no se produzcan los diferentes riesgos identificados, sustituir un producto o servicio que genere elevados costos por otro más rentable.
- **Prevenir:** Es anticiparse o actuar antes de que ocurra algo, pues implica menores costo de tratamiento al evitar las pérdidas que pudiera acarrear la materialización de los riesgos, para los posibles riesgos que puedan presentarse se deben establecer políticas, normas, controles y procedimientos convincentes para que el evento no ocurra o por lo menos que disminuya sus probabilidades.
- **Proteger:** Es diseñar las posibles medidas de aplicación que deben actuar sobre los recursos amenazados para evitar pérdidas, daños o perjuicios en el momento de que ocurra un riesgo, y así estar preparados para futuros eventos no deseados dentro de la organización.
- **Transferir:** Consiste en trasladar las pérdidas a otras empresas, mediante arreglos contractuales, en los cuales por el pago de una cuota llamada prima, el asegurador se hace responsable de las pérdidas que ocasionen los riesgos presentados en la organización. La manera más común es mediante la contratación de seguros por parte de la institución, transfiriendo de esta manera las pérdidas a terceros.
- **Aceptar:** Es enfrentar o asumir los riesgos; es decir las consecuencias de ocurrencia e impacto en el momento en que se presentan los eventos. Todos los riesgos aceptados deber ser periódicamente analizados respectivamente de acuerdo a los diferentes requerimientos de la institución ya que el entorno en el que se

desenvuelve la compañía y la misma están en constante cambio y evolución organizacional.

- **Retener:** Significa conservar los riesgos debido a que se afrontan en forma planeada atreves de la creación de un fondo, con lo cual se responde por las pérdidas ocasionadas por su ocurrencia, es decir; se afrontan los estragos de los riesgos pero primero se diseñan diferentes y posibles alternativas u opciones que nos permitan enfrentar o responder ante ellos.

2.7.1.5 Implementación de las medidas

Dadas las medidas de tratamiento de los riesgos o definidas la manera de cómo responder ante ellos, se recopila la información suficiente y necesaria para establecer los planes, maneras y acciones correspondientes en cada proceso, proyecto o unidad de negocio donde se han analizado los diferentes riesgos.

Para desarrollar una implementación exitosa, que responda eficiente y efectivamente a las necesidades y recursos de la empresa, se necesita identificar un sistema o programa que garantice que los planes se aprueben, se analicen y se les asignen prioridades en su implementación; que se determinen fechas límites para su ejecución, se nombren las personas responsables de la ejecución de dichos planes y se destinen los recursos necesarios y suficientes para ello. También es de suma importancia establecer los resultados esperados del plan de implementación y la manera como se van a medir.

2.7.1.6 Monitoreo y Evaluación

Una vez que se hayan implementado las medidas de respuesta para manejar los riesgos, es necesario realizar un seguimiento periódico y permanente de los mismos, a la evolución de los planes de acción establecidos, y al avance y efectividad de los diferentes procesos de administración de riesgos en todas las áreas de la organización; es decir, en toda la empresa.

La evaluación y monitoreo son necesarios debido a los diferentes y constantes cambios que se generan en las organizaciones y en el entorno que las afecta, pues traen consigo nuevas oportunidades, pero a la vez nuevos riesgos. Los riesgos pueden cambiar con el paso del tiempo, algunos desaparecen, otros pueden disminuir y otros pueden surgir o hacerse más intensos, de la misma manera que los métodos de tratamiento seleccionados pueden ser útiles en el momento de su evaluación e implementación y volverse inoperantes o inútiles posteriormente.

2.7.2 Beneficios:

- Facilidad de aplicación en todo tipo de empresas, tanto pequeñas, medianas como grandes, públicas o privadas.
- Cuenta con un enfoque por procesos, lo que permite administrar los riesgos en forma integral y sistemática en toda la organización, a través de su modelo de operación.
- La asignación de las responsabilidades sobre la administración de riesgos, tanto en el nivel directivo como en el operativo.

- La creación de cultura de manejo de los riesgos, suministro de herramientas y conocimientos a cada empleado, para asumir sus respectivas responsabilidades ante ellos.

CAPITULO III

3. Desarrollo práctico del método RISICAR en el área de ventas de BODEGAUTOS.

Introducción Capitular

En este capítulo vamos a realizar de manera práctica nuestro tema de investigación planteado, en el departamento de ventas de la empresa BODEGAUTOS de acuerdo a nuestro esquema capitular determinado.

3.1 Identificación de los recursos principales que intervienen en las actividades del proceso.

- Información del cliente y la empresa
- Recursos humanos
- Recursos financieros
- Recursos tecnológicos

3.1.1 Priorización de recursos

Vamos a priorizar los diferentes recursos expuestos de acuerdo a nuestros conocimientos, de la siguiente manera:

- Bajo: 0
- Medio:0.5
- Alto:1

INFORMACIÓN	**INFORMACIÓN**	**2,5**			
HUMANOS	0.5;0.5 / 0.5;0.5	**HUMANOS**	**4**		
FINANCIEROS	0;0.5 / 1;0.5	1;1 / 0;0	**FINANCIEROS**	**2,5**	
TECNOLÓGICOS	1,0 / 0;1	0.5;0.5 / 0.5;0.5	0.5;0.5 / 0.5;0.5	**TECNOLÓGICOS**	**3**

Tabla # 5. Priorización de recursos

Fuente: Autores de Monografía

En primera instancia hemos elegido los componentes que intervienen en el análisis de nuestro proceso, para ello mencionamos que el personal de la empresa juega un papel muy importante; ya que está inmerso en todas y cada una de las actividades que se desarrollan al interior y fuera de la misma, por lo cual debe ser un talento humano capacitado, ya que si afecta de cualquier modo a este elemento; podría alterar los planes organizacionales de la empresa.

En lo que se refiere a la tecnología debemos estar capacitados, para no cometer errores que puedan perjudicar a la empresa y así evitar cualquier inconveniente que se pueda suscitar al momento de desempeñar las diferentes actividades cotidianas.

Además la información del cliente es lo primordial ya que debe existir una buena comunicación entre la empresa y el cliente para así poder lograr un mejor desempeño en nuestras labores y sobre todo poder alcanzar las metas u objetivos propuestos por la entidad.

Todo esto conlleva al elemento más relevante de la organización que es el de financieros ya que cualquier anomalía o alteración en los diversos elementos o departamentos es el que se ve afectado, para ello se debe tener claro los objetivos o metas que tiene la organización y que por lógica es la razón de nuestra existencia.

3.2 Identificación de los diferentes riesgos que afectan a los recursos en cada una de las actividades.

- Robo
- Falsificación de Documentos
- Riesgo de Crédito
- Error

3.2.1 Priorización de amenazas

Vamos a priorizar las diferentes amenazas expuestas de acuerdo a nuestros conocimientos, de la siguiente manera:

- Bajo: 0
- Medio:0.5
- Alto:1

ROBO	**ROBO**	**1**			
FALSIFICACIÓN DE DOCUMENTOS	0;5 1;0.5	**FALSIFICACIÓN DE DOCUMENTOS**	**5**		
RIESGO DE CRÉDITO	0;0 1;1	1;0.5 0;0.5	**RIESGO DE CRÉDITO**	**4**	
ERROR	0;0.5 1;0.5	1;1 0;0	1;0.5 0;0.5	**ERROR**	**2**

Tabla # 6. Priorización de Amenazas

Fuente: Autores de Monografía

Para determinar un análisis de las amenazas, en primer lugar hemos considerado la falsificación de documentos que puede ser muy perjudicial para el buen desempeño de nuestras labores, ya que si se produjera alguna falsificación con un cliente podemos estar en un gran riesgo, tanto al momento de la cobranza como a los verdaderos datos de identificación por parte del cliente, y así tener problemas hasta legales.

Por otra parte tenemos el riesgo de crédito, que puede ocasionar pérdidas a la entidad en gran medida si en algunos casos no se puede recuperar la cartera que tenemos a nuestro favor.

Una de las principales amenazas que tomamos en consideración es el error de toda índole; ya que como seres humanos estamos expuestos a esta amenaza; además que este elemento se da en todas las instituciones, por ende queremos saber de qué manera nos puede afectar en la consecución de nuestras metas.

Pero el riesgo que puede generar la mayor pérdida, es la amenaza del robo; ya que si se llegara a ocasionar o generar tendríamos serias dificultades económicas al interior de la entidad y por ende perder la inversión que se generó por dicho bien.

3.2.2 Priorización de recursos y amenazas en la matriz de control

		5	4	2	1
	AMENAZAS / RECURSOS	FALSIFICACIÓN DE DOCUMENTOS	RIESGO DE CRÉDITO	ERROR	ROBO
4	HUMANOS				
3	TECNOLÓGICOS				
2,5	INFORMACIÓN				
2,5	FINANCIEROS				

Tabla # 7. Priorización de recursos y amenazas

Fuente: Autores de Monografía

Una vez identificados los diferentes recursos y las diferentes amenazas que intervienen en nuestra investigación las organizamos de manera jerárquica; de forma, que la que tiene mayor importancia o peso dentro de nuestro análisis va a ir primero como vemos en el cuadro anterior, los recursos están encabezados por su importancia por el componente humanos, seguido de los tecnológicos, después por la información y finalmente por los

financieros; mientras que las amenazas están encabezadas por la falsificación de documentos, luego el riesgo de crédito, después por el error y finalmente por la amenaza del robo.

3.2.3 Matriz resumen de los riesgos método RISICAR

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Error	Recopilar información incorrecta o errónea	Cliente	Deseo de engaño del cliente	Perjuicio económico para la empresa
		Personal del área de ventas	Falta de capacitación, descuido	Datos errados en el sistema
Falsificación de Documentos	Emisión de contratos en blanco falsos, y cédulas falsas	Cliente	Mala fe, deseo de engaño del cliente, estafa	Perjuicio económico para la empresa
	Referencias comerciales y financieras falsas	Cliente	Obtener una mejor calificación para conseguir un crédito vehicular	Imagen equivocada del cliente
	Presentación de un documento falso a favor del cliente	Personal del área de ventas	Intereses personales	Perjuicio económico para la empresa
Riesgo de Crédito	Incumplimiento en los pagos establecidos en los períodos determinados	Cliente	Mala fe, deseo de engaño del cliente, mala situación económica	Perjuicio económico para la empresa
Robo	Apoderamiento de bienes ajenos empleando la fuerza o intimidación	Cliente	Mala fe, deseo de robo del cliente	Perjuicio económico para la empresa

Tabla # 8. Matriz de resumen de los riesgos

Fuente: Autores de Monografía

3.2.4 Matriz de Evaluación de Amenazas

		5	4	2	1
	Amenazas / Recursos	Falsificación de Documentos	Riesgo de Crédito	Error	Robo
4	Humanos	20 (1)	16 (2)	8 (7)	4 (10)
3	Tecnológicos	15 (3)	12 (4)	6 (8)	3 (11)
2.5	Información	12.5 (5)	10 (6)	5 (9)	2.5 (12)
2.5	Financieros	12.5 (5)	10 (6)	5 (9)	2.5 (12)

Tabla # 9. Matriz de evaluación de amenazas

Fuente: Autores de Monografía

- (12)/**3=** 4; este valor nos quiere decir que de las 16 celdas que tenemos en el cuadro anterior estas van a dividirse en tres secciones de 4 cada una correspondientemente.

Como podemos observar hemos divido en tres secciones nuestras amenazas que se vinculan con los diferentes recursos que intervienen en nuestra investigación; indicando que la zona de color verde es la que tiene un nivel más alto de riesgo, mientras que los casilleros de color tomate son de nivel medio y finalmente los casilleros de color azul son las amenazas más bajas en nuestro análisis; indicando así que el riesgo más alto es la falsificación de documentos; mientras que el más bajo es el de robo.

Rangos de las Zonas de Riesgo
Riesgos Altos entre (12.5 - 20)
Riesgos Medios entre (6 - 12)
Riesgos Bajos entre (2.5 - 5)

Tabla # 10. Rango de las zonas de riesgo

Fuente: Autores de Monografía

3.3 Descripción de Controles

Los controles que vamos a tomar en cuenta de acuerdo a nuestra investigación son los siguientes:

a. Respaldo de Información

Este control es muy importante y útil para que en caso de que existieran o se generarán pérdidas o sospechas de posibles errores, o en general la falsificación de documentos se pueda recuperar o comprobar la información original y los datos necesarios o suficientes, en cualquier caso que la empresa crea conveniente.

b. Guardianía y cámaras de vigilancia

Es de mucha importancia tener guardianía permanente en la institución debido a las actividades comerciales en las que se desarrolla la empresa; por lo que también sería indispensable contar con cámaras de seguridad o vigilancia por si en algún momento llegara a presentarse una situación que pueda perjudicar o desfavorecer a la entidad en general como consecuencia de un robo.

c. Dispositivo satelital y seguro contra siniestros en los vehículos

Un dispositivo satelital es muy importante para tener un seguimiento constante y permanente de los vehículos que han sido vendidos a crédito, por lo que es de mucha ayuda el momento de recuperar un vehículo cuando un cliente falte a los debidos pagos acordados durante un período de tiempo; y los seguros respectivamente para que el cliente se sienta seguro de su adquisición e inversión en caso de posibles siniestros.

d. Generación de contratos con reserva de dominio

La generación de contratos con reserva de dominio es indispensable para evitar, prevenir posibles falsificaciones de documentos o adulteración de los mismos; y así tener seguridad institucional al momento de generar un crédito vehicular a corto o largo plazo.

e. Seguimiento periódico de cartera por cobrar

Es necesario tener un seguimiento periódico, permanente o constante de la cartera por cobrar de nuestros deudores ya que, si se pasa por alto algunos clientes pueden entrar en mora lo que generaría pérdidas para nuestra institución y al mismo tiempo impediría los objetivos y metas institucionales que tiene la empresa.

3.3.1 Matriz Amenazas Componentes y Controles

		5	4	2	1
	Amenazas / Recursos	Falsificación de Documentos	Riesgo de Crédito	Error	Robo
4	**Humanos**	1, 4, 5	1, 4, 5	1, 4	2, 3
3	**Tecnológicos**	1, 2,3,4,5	1, 3, 4	2, 3	2, 3
2.5	**Información**	1, 4	1, 4	1, 4	1, 4, 5
2.5	**Financieros**	1, 4, 5	1, 5	1, 5	2, 4, 5

Tabla # 11. Matriz amenazas componentes y controles

Fuente: Autores de Monografía

Lista de Controles
1. Respaldo de Información
2. Guardianía y Cámaras de Vigilancia
3. Dispositivo satelital y seguro contra siniestros en los vehículos
4. Generación de contratos con reserva de dominio
5. Seguimiento periódico de cartera por cobrar

Tabla # 12. Lista de controles

Fuente: Autores de Monografía

3.3.2 Análisis de los Seis Niveles

3.3.2.1 Análisis de la celda más sensible: es aquella que intercepta la amenaza "falsificación de documentos" con el componente "humanos", lo cual nos indica que un descuido al revisar la documentación habilitante por parte del personal podría causar un perjuicio para la entidad. Para evitar esto, disponemos en esta celda de los siguientes controles: 1, 4, 5, los cuales pueden ser suficientes ya que mitigan esta amenaza pero no la eliminan pero un error no solo puede darse por el personal sino también por el cliente, y en este último caso lo único que podemos hacer es verificar e investigar que la información sea verídica, lo cual ya es parte del proceso.

3.3.2.2 Análisis de la celda menos sensible: aquella que intercepta la amenaza "Robo" con el componente "Financieros", en esta celda la amenaza podría tener grandes consecuencias en el componente si se llegara a concretar; pero para mantener seguridad en la institución se han planteado los diferentes tipos de controles que pueden ser de gran ayuda al momento de que se suscite algún evento no deseado; para lo cual los controles predeterminados son: 2, 4,5.

3.3.2.3 Análisis de las celdas con mayor número de controles: la celda con el mayor número de controles es la que intercepta el componente "tecnológicos" con la amenaza "falsificación de documentos", puesto que en la actualidad existen muchos mecanismos en que la tecnología es en cierta parte cómplice; por ello se debe realizar una investigación suficiente y necesaria para otorgar un crédito al momento de la venta, ya que se puede presentar una alteración en la información por parte del cliente, para lo cual disponemos de varios controles tales como: 1, 2 ,3 ,4 ,5.

3.3.2.4 Análisis de la celda con menor número de controles: existe en la celda del componente de "Financieros" entre las amenazas de "riesgo de crédito", y "error" que disponen de pocos controles, esto por no tener gran incidencia, impacto en la actualidad, esto se debe a la naturaleza de los mismos, se encuentran en la zona de incidencia baja y no necesitan demasiados controles.

3.3.2.5 Análisis por recursos:

- **HUMANOS:** los recursos humanos cuentan con varios controles en este proceso por la relativa facilidad de la que dispondrían para que se hagan realidad las diferentes amenazas identificadas, es el recurso de mayor importancia en nuestra investigación, por lo que se encuentra vigilado por los controles 1, 2, 3, 4, 5, los cuales son suficientes y eficientes desde los diferentes puntos de vista.

- **TECNOLÓGICOS:** en este recurso encontramos la mayor cantidad de controles ya que en la actualidad la tecnología es la más efectiva para generar daños eventuales o permanentes, especialmente en el entorno en el que se desenvuelve nuestra empresa, por lo que los controles en este recurso son: 1, 2, 3, 4, 5; los cuales son de gran ayuda y muy importantes para llevar un adecuado seguimiento de posibles situaciones que se pudieran suscitar.

- **INFORMACIÓN:** por medio de este recurso se podrían suscitar varias amenazas de acuerdo a nuestro análisis, por lo que se encuentra cubierto por los controles: 1,4,5; en este recurso la amenaza más significativa que podría perjudicar a la empresa sería el "robo", mientras que "la falsificación de documentos", "riesgo de

crédito" y el "error" poseen un nivel medio de amenaza, por lo dicho anteriormente creemos que los controles establecidos en dicho recurso son suficientes y lo que se debería analizar es su efectividad y eficiencia.

- **FINANCIEROS:** el recurso financiero está cubierto por los controles 1, 2, 4, 5; en este recurso las mayores amenazas y para los que se han dado los diferentes controles son "falsificación de documento" y, "robo"; debido a que si llegarán a ocurrir crearían perjuicios económicos para la empresa; mientras que las amenazas menos controladas son "riesgo de crédito", y "error"; debido a su posible ocurrencia.

3.3.2.6 Análisis por amenazas:

- **FALSIFICACIÓN DE DOCUMENTOS:** es la amenaza más importante y más riesgosa en nuestro proceso por lo cual se establecen varios controles los cuales son: 1, 2, 3, 4, 5, es decir todos los de la lista, la falsificación de documentos es la principal amenaza a enfrentar, el cual debe estar muy bien controlado desde el punto de capacitación a los empleados, el área tecnológica, puesto que una falla en cualquiera de estos componentes podría significar un retraso o la terminación del proceso que estamos desarrollando.
- **RIESGO DE CRÉDITO:** es la segunda amenaza de mayor importancia para lo cual, el control de seguimiento periódico de cartera puede contrarrestar de buena manera; además tenemos el respaldo de información que puede coadyuvar si se

necesitaría de datos más específicos acerca del cliente, que nos ayudaría a localizar si se diera algún caso.

- **ERROR:** esta amenaza puede ocasionar perjuicio a la organización, pero también podría causar un disgusto en los clientes, para ello se debe revisar detalladamente los contratos, firmas, valores, etc. Por lo tanto realizando eficazmente toda la documentación, nos facilitaría toda la gestión para llevar a cabo de mejor manera nuestro proceso.

- **ROBO:** es una de las amenazas que si llegara a ocurrir afectaría de manera significativa a la organización, pero para mitigar dicha amenaza hemos determinado la opción de guardianía y las cámaras de seguridad, además los dispositivos satelitales y seguro contra siniestros en los vehículos nos ayudan a disminuir el impacto de la posibilidad ocurrencia de este riesgo o amenaza.

3.4 Evaluación de los riesgos

3.4.1 Calificación de frecuencia, método RISICAR

Valor	Frecuencia	Descripción
1	Bajo	una vez al año
2	Medio	dos veces cada trimestre
3	Alto	una vez al mes

Tabla # 13. Calificación de frecuencia, método RISICAR

Fuente: Autores de Monografía

3.4.2 Calificación de impacto, método RISICAR

Valor	Impacto	Descripción Operativo	Descripción Objetivos
5	Leve	Demora en el proceso	Afecta la imagen de la entidad
10	Moderado	Perder el cliente	Incumplimiento de metas organizacionales
20	Severo	Alteración y falsificación de documentos	Desequilibrio al momento de alcanzar las metas
40	Catastrófico	Robo	Pérdidas irrecuperables para la organización

Tabla # 14. Calificación de impacto, método RISICAR

Fuente: Autores de Monografía

3.4.3 Calificación de Frecuencia e Impacto Método Riscar

3.4.3.1 Matriz de evaluación del riesgo, método RISICAR

FRECUENCIA

3	**Alto**	B	15	C	30	C	60	D	120
2	**Medio**	B	10	B	20	C	40	D	80
1	**Bajo**	A	5	B	10	B	20	C	40
		Leve		**Moderado**		**Severo**		**Catastrófico**	
		5		**10**		**20**		**40**	

IMPACTO

Tabla # 15. Matriz de evaluación del riesgo, método RISICAR

Fuente: Autores de Monografía

3.5 Mapa de Riesgos

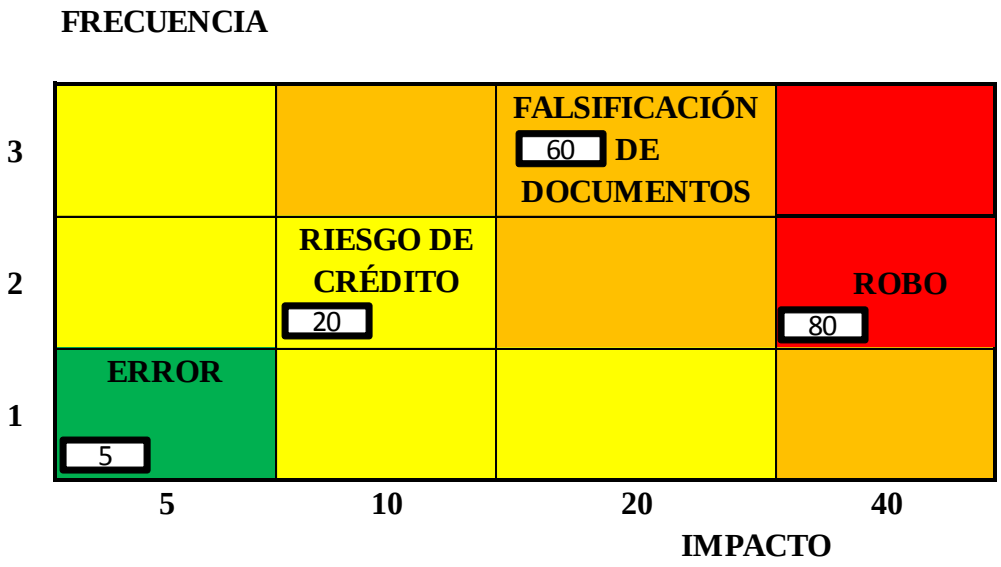


Tabla # 16. Mapa de riesgos

Fuente: Autores de Monografía

En este cuadro podemos observar la frecuencia e impacto de los diferentes riesgos si se llegarán a presentar en nuestra empresa por lo que el riesgo de acuerdo a su frecuencia más baja es el error con un impacto leve, mientras que el riesgo que puede afectar significativamente a la entidad si se produjera es el robo con un impacto catastrófico dentro de nuestra organización.

CAPÍTULO IV
Introducción Capitular

Este capítulo se basa específicamente en el resultado de nuestra investigación, ya que es el fruto del trabajo realizado en estos meses de estudio.

4.1 CONCLUSIONES

Después de haber estudiado y analizado las diferentes amenazas a las que se enfrenta la empresa "BODEGAUTOS", en las diferentes actividades, hemos podido observar que los riesgos con mayor impacto en su incidencia dentro de su entorno de desenvolvimiento laboral y empresarial son en primera instancia el robo; ya que si sucedería mencionado riesgo nos perjudicaría económicamente y al mismo tiempo generaría pérdidas irrecuperables en nuestra inversión, logrando así desestabilizar de gran manera para el objetivo planteado.

En segunda instancia podemos visualizar que la falsificación de documentos, es una de las principales amenazas, que a nuestro parecer también puede provocar un alto nivel de riesgo para la entidad, ya que podríamos tener una información errada por parte del cliente, al momento de la venta u otorgación de crédito y así vernos afectados económicamente, además estar inmersos en problemas legales si se llegara a generar dicho riesgo, en definitiva sería un perjuicio para la organización.

El riesgo de crédito, es una amenaza moderada ya que a nuestro criterio la organización es la que toma las decisiones de otorgar o negar el crédito al cliente, sin embargo si un cliente no cumpliera con los plazos de pago señalados, tendríamos serias dificultades ya que se extendería nuestra recuperación de cartera, por lo tanto también se vería afectado nuestra

inversión, porque pensamos recuperar nuestro dinero en un plazo determinado y no que se extienda mencionado plazo; generando así pérdidas para la organización.

Por último podemos mencionar que la amenaza del error es la que más está propensa la entidad, pero de una manera leve al impacto al momento de su ocurrencia, sin embargo tenemos que tomar en consideración dicho riesgo, ya que si no se detecta a tiempo cualquier error, podría afectar a los siguientes procesos de las diferentes actividades a las que está inmersa la entidad.

Podemos mencionar que todo riesgo o amenaza, si se llegara a determinar a tiempo, se puede de alguna manera disminuir o mitigar dicha amenaza, para ello debemos tomar en consideración la lista de controles que ayudará a la organización a enfrentar a los riesgos, logrando así conseguir el cumplimiento de la metas propuestas que nos ayudará al crecimiento como organización.

4.2 RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado un análisis de la entidad y encontrar tanto las fortalezas y deficiencias que tiene la misma; además de los factores que intervienen en el desarrollo de las actividades y que son más susceptibles a sufrir cambios o errores, en primera instancia se debe organizar de manera jerárquica; de forma, que la que tiene mayor impacto o que pueda afectar de gran manera a la organización, es la que se va a priorizar o darle más importancia, pero sin descuidar las otras amenazas presentes, que pueden afectar de una u otra manera a la consecución de los objetivos planteados desde un inicio por la organización.

Para ello hemos propuesto diferentes tipos de controles como son: el respaldo de la información, la guardianía y cámaras de vigilancia, dispositivos satelitales y seguros contra siniestros en los vehículos, generación de contratos con reserva de dominio y por último un seguimiento periódico de cartera por cobrar. Estos controles pueden ayudar, prevenir o disminuir la ocurrencia o el impacto de los riesgos encontrados en la empresa.

4.3 Bibliografía

Referencias Bibliográficas

LIBROS

AUTOR: HORNE, JAMES C. VAN. HORNE, JAMES C. VAN. **TITULO:** Riesgos y rendimiento de mercado/ Biblioteca de Administración Financiera/ V 1. Prentic-Hall Hispoanoamericana. México. 9 ed. 1996. 278 p. pp. 55-93. Es.

AUTOR: HORNE, JAMES C. VAN. HORNE, JAMES C. VAN. **TITULO:** Riesgos y opciones administrativas para presupuestos de capital/ Biblioteca de Administración Financiera/ V 1. Prentic-Hall Hispoanoamericana. México. 9 ed. 1996. 278 p. pp. 179-212. Es.

AUTOR: VERA SMITH, FERNANDO; FLORES LEZAMA, JOSE DE JESUS. **TITULO:** Auditoría interna de la administración de riesgos/ Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México. 1983. 152 p. Es.

Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial de la escritora Rubí Consuelo Mejía Quijano, Primera edición mayo de 2006, Editado en Medellín - Colombia.

AUTOR: BHIDE, AMAR. HARVARD BUSINESS REVIEW. **TITULO:** Preguntas que todo emprendedor ha de responder/ Iniciativa emprendedora/ CONFERENCIA. Deusto. Barcelona. 2004. 234 p. pp. 1-31. Es.

AGUILAR, DIEGO, Administración de riesgos, material de enseñanza.

GITMAN, J. Lawrence, Principios de Administración Financiera, México, Pearson Education, 2003, (10a ed.), 559pp.

HULL, John C., Risk management and financial institutions, EUA, Pearson Education, 2007, 396pp.

JARION, Phillipe, Valor en Riesgo, México, Limusa, 2000, 357pp.

INTERNET

C.O.S.O. E.R.M.

http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish.pdf

http://es.scribd.com/doc/61502371/Trabajo-Coso-ERM

www.tdx.cat

http://www.tdx.cat/search?query=ADMINISTRACION+DE+RIESGOS&scope=%2F&ocult=0

http://www.tdx.cat/search?scope=%2F&query=RIESGOS+EN+LAS+EMPRESAS&rpp=10&sort_by=0&order=DESC

scholar.google.com

http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=PrQ-vTEWLqoC&oi=fnd&pg=PA1&dq=ADMINISTRACION+DE+RIESGOS&ots=RsmpYEnX96&sig=L89qIMMZx5llsadLM94sc1hXCJw&redir_esc=y

http://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=3101419