



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

**“APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR AL ÁREA COMERCIAL DE LA
EMPRESA MAS REPUESTOS AUTOMOTRICES – CUENCA”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

AUTORA

JÉSSICA NATALY GUACHICHULCA LEÓN

DIRECTORA

ING. PAOLA LEÓN ORDOÑEZ

CUENCA – ECUADOR

2017

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios y a mi familia, pero en especial a mis padres quienes tuvieron que viajar lejos para poder darme la oportunidad de estudiar. Porque mucho de los años sin verlos me han hecho valorar cada uno de sus sacrificios, y gracias a su apoyo incondicional, valores y sabios consejos he logrado culminar esta etapa de mi vida y hacer realidad uno de mis sueños que es ser una gran profesional.

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de estudiar, pero sobre todo por darme vida, salud, y sabiduría para cumplir una de las metas más importantes en mi vida.

A la Sra. Maribel Salas por haberme permitido desarrollar el tema de mi trabajo de graduación dentro de su empresa MAS Repuestos Automotrices.

A la Universidad del Azuay por abrirme sus puertas para formarme como profesional durante estos cinco años de carrera, a cada uno de los profesores por haberme impartido cada uno de sus conocimientos, en especial a la Ingeniera Paola León Ordoñez, por haberme guiado paso a paso en la realización de este trabajo de graduación, a todos ellos doy gracias por haberme permitido culminar exitosamente mi carrera universitaria.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CUADROS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	2
1. LA EMPRESA.....	2
Introducción capitular.....	2
1.1 Información general de la empresa	3
1.1.1 Misión.....	4
1.1.2 Visión.....	4
1.1.3 Organigrama	4
1.1.4 Objetivos generales y específicos de la empresa.....	5
1.2 Información general de las áreas y procesos de la empresa.	6
1.2.1 Objetivo general de cada área.	6
1.2.2 Descripción de procesos	7
1.2.3 Flujogramas de cada área	8
1.3 FODA de la empresa.....	15
1.3.1 Análisis	18
1.4 Diagnóstico de la situación actual del área de inventarios.....	19
CAPITULO II	22
2. LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	22
Introducción capitular.....	22
2.1 El riesgo	22
2.1.1 Conceptos básicos.....	23
2.1.2 Tipos de riesgo	25
2.1.3 Administración de riesgos.....	28
2.2 Método RISICAR	30
2.2.1 Concepto	30
2.2.2 Beneficios.....	31
2.2.3 Etapas del método RISICAR.....	31

CAPITULO III	41
3. APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR AL ÁREA COMERCIAL MAS REPUESTOS AUTOMOTRICES	41
Introducción capitular.....	41
3.1 Identificación de riesgos	41
3.1.1 Contexto interno	41
3.1.2 Contexto externo	49
3.1.3 Identificación de riesgos en los procesos de compra, almacenamiento y ventas.....	51
3.2 Calificación de riesgos.....	58
3.2.1 Frecuencia	58
3.2.2 Impacto	59
3.2.3 Tablas de calificación de los riesgos identificados en cada proceso.....	60
3.3 Evaluación de riesgos	67
3.4 Propuesta de medidas de tratamiento de riesgos.....	80
3.5 Diseño e implementación de medidas de control.	93
3.5.1 Ponderación y priorización de los riesgos y procesos.....	93
3.5.2 Diseño de medidas de control	98
3.6 Propuesta de indicadores	152
3.7 Mapas de riesgo.....	162
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	163
CONCLUSIONES	163
RECOMENDACIONES.....	165
BIBLIOGRAFÍA.....	167
ANEXOS	168

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: DATOS DE LA EMPRESA	3
Cuadro 2: FODA de la empresa	15
Cuadro 3: FODA Matriz de factores internos	16
Cuadro 4: Calificación factores internos.....	16
Cuadro 5: Matriz de factores externos	17
Cuadro 6: Calificación factores externos	17
Cuadro 7: Matriz de identificación de riesgos del proceso de compras.....	52
Cuadro 8: Matriz de identificación de riesgos del proceso almacenamiento.....	54
Cuadro 9: Matriz de identificación del proceso ventas.....	55
Cuadro 10: Tabla de calificación frecuencia.....	58
Cuadro 11: Tabla de calificación impacto	59
Cuadro 12: Calificación de riesgos proceso compras	60
Cuadro 13: Calificación de riesgos del proceso almacenamiento.....	63
Cuadro 14: Calificación de riesgos del proceso ventas.....	65
Cuadro 15: Matriz de evaluación del riesgo, método Risicar	68
Cuadro 16 : Zonas de ubicación.....	68
Cuadro 17: Evaluación de riesgos al proceso de compras	69
Cuadro 18: Evaluación de riesgos al proceso almacenamiento	73
Cuadro 19: Evaluación de riesgos al proceso de ventas.	76
Cuadro 20: Matriz de respuesta ante los riesgos.....	80
Cuadro 21: Respuesta a los riesgos.....	81
Cuadro 22: Mapa de riesgos del proceso compras.....	82
Cuadro 23: Mapa de riesgos del proceso almacenamiento	86
Cuadro 24: Mapa de riesgos del proceso ventas.	89
Cuadro 25: Ponderación de los riesgos.	93
Cuadro 26: Ponderación procesos.....	95
Cuadro 27: Priorización de riesgos y procesos, método Risicar.....	96
Cuadro 28: Matriz de orden de prioridad riesgos y procesos.....	97
Cuadro 29: Diseño de medidas de control para el proceso compras.....	99
Cuadro 30: Diseño de medidas de control para el proceso almacenamiento.....	108
Cuadro 31: Diseño de medidas de control para el proceso ventas.....	114

Cuadro 32: Efectividad de los controles	124
Cuadro 33: Efectividad de los controles del proceso compras	125
Cuadro 34: Efectividad de los controles del proceso almacenamiento.....	135
Cuadro 35: Efectividad de controles del proceso ventas.	142
Cuadro 36: Propuesta de indicadores de riesgo para el proceso compras.....	153
Cuadro 37: Propuesta de indicadores de riesgos para el proceso almacenamiento.	157
Cuadro 38: Propuesta de indicadores de riesgo del proceso ventas.....	159

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama de la empresa	5
Gráfico 2 : Flujograma compras	9
Gráfico 3: Flujograma inventarios	11
Gráfico 4: Flujograma ventas.....	13
Gráfico 5: Simbología de flujograma.....	33
Gráfico 6: Medidas de tratamiento.....	39
Gráfico 7: Flujograma de las actividades de compra.	43
Gráfico 8: Flujograma de las actividades de almacenamiento.....	45
Gráfico 9: Flujograma de las actividades de venta.	47

RESUMEN

El presente trabajo consiste en la aplicación de administración de riesgos al área comercial de la empresa MAS Repuestos Automotrices mediante el método RISICAR, el cual consta de tres capítulos. En el primero se describe la información general de la empresa, en el segundo la importancia de una administración de riesgos y cada una de las etapas, y en el tercer capítulo se desarrolla la aplicación práctica de la metodología RISICAR, que consiste en: la identificación, calificación, evaluación, el diseño e implementación de medidas de tratamiento de los riesgos y herramientas de monitoreo que ayudarán a mejorar la gestión de la empresa.

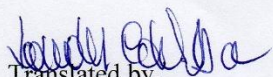
El resultado del trabajo de investigación dará a conocer alternativas para afrontar los riesgos que se presenten en la gestión operativa de la empresa, dando lugar a la implementación de medidas correctivas, mediante la formulación de controles y recomendaciones que permitan mejorar el desempeño de la empresa.

ABSTRACT

This work deals with the application of risk management risicar method to the commercial area of *MAS Repuestos Automotrices*, an auto parts company. The paper consists of three chapters. The first describes the general information of the company. The second chapter describes the importance of a risk management and each of its stages. The third chapter develops the practical application of the risicar methodology, which consists of: identification, qualification, evaluation, design and implementation of risk management measures and monitoring tools to help improve the management of the company. The result of the research work will reveal alternatives to face the risks which arise during the company operational management, resulting in the implementation of corrective measures

- through the formulation of controls and recommendations to improve its performance.


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de este trabajo consta de tres capítulos. En el primer capítulo se da a conocer los datos generales de la empresa entre ellos su misión, visión, organigrama, y objetivos generales y específicos de MÁS Repuestos Automotrices. Además se describen los objetivos generales del área de compras, almacenamiento y ventas, y se elaboran los respectivos flujogramas para cada uno de ellos. Este capítulo también incluye un análisis de los factores internos y externos de la empresa mediante la matriz FODA y un diagnóstico de la situación actual del área de inventarios.

El segundo capítulo está conformado por el marco teórico de la administración de riesgos en el que se describen conceptos básicos relacionados con el riesgo, tipos de riesgo y la importancia de contar una buena administración de riesgos en las empresas. Por ende, también se describe el concepto, beneficios y etapas de la metodología RISICAR, considerando que sus etapas son: identificación de los riesgos, calificación de los riesgos, evaluación de los riesgos, diseño de las medidas de tratamiento, implementación de las medidas y el monitoreo y evaluación de los riesgos.

Finalmente en el tercer capítulo se aplica las etapas del método RISICAR a los procesos de compras, almacenamiento y ventas de la empresa. La aplicación del método permite realizar un análisis del contexto interno y externo de la empresa, conocer la frecuencia con que podrían presentarse los riesgos durante un período de tiempo y también se realizan matrices para saber que riesgo resulta más significativo para cada proceso, y en base a esos resultados obtenidos se implementan las medidas de tratamiento y controles más adecuados que contribuyan a la buena gestión de la empresa, permitiéndole así alcanzar cada uno de sus objetivos empresariales.

CAPITULO I

1. LA EMPRESA



Introducción capitular

En este capítulo conoceremos los datos generales de la empresa MAS Repuestos Automotrices como misión, visión y objetivos generales y específicos. Se realizará un análisis FODA para conocer aspectos positivos y negativos que presenta el negocio, también se expone un diagnóstico actual del área de inventarios de la empresa.

1.1 Información general de la empresa

Cuadro 1: DATOS DE LA EMPRESA

DATOS DE LA EMPRESA	
Razón Social:	MAS Repuestos Automotrices
RUC:	0103991329001
Actividad económica:	Venta al por menor de accesorios, partes, lubricantes, y piezas de vehículos automotores
Dirección:	Calle Gran Colombia No. 1-104 intersección Manuel Vega
Teléfono:	827-043 Cel.: 0981892280
Nombre Representante Legal	Salas Zaruma Angélica Maribel
Cédula de identidad :	0103991329
E-mail:	salasmaribelMAS@hotmail.com

Fuente: MAS Repuestos Automotrices.

Elaborado por: La Autora, 2016.

La empresa MAS Repuestos Automotrices lleva funcionando 10 años en el mercado cuencano e inició sus actividades en el año 2005 en la ciudad de Cuenca desempeñando como su actividad principal la venta al por menor de accesorios, lubricantes, productos de limpieza, partes y piezas de vehículos. Gracias al continuo crecimiento de sus ventas decidió abrir una sucursal en el año 2014 ubicada en el sector de Totoracocha. La empresa siempre pone énfasis en ofrecer productos de la mejor calidad a sus clientes para tengan la seguridad de regresar.

Con el propósito de cumplir con sus objetivos y metas, la empresa siempre está realizando una búsqueda minuciosa de sus proveedores. La empresa hasta el día de hoy

ha trabajado con 20 proveedores a nivel nacional, de los cuales 5 son sus principales ubicados en las ciudades de Quito, Guayaquil y Santo Domingo.

Cuando llega la mercadería ésta siempre es sometida a una revisión aleatoria con respecto a la calidad y cantidad de ciertas cajas de los productos, con la finalidad de tener la seguridad de que éstos se encuentren en buen estado para la venta al público.

La empresa realiza descuentos a clientes que compran ya varios años en su negocio y además, a clientes que compran en mayores cantidades.

1.1.1 Misión

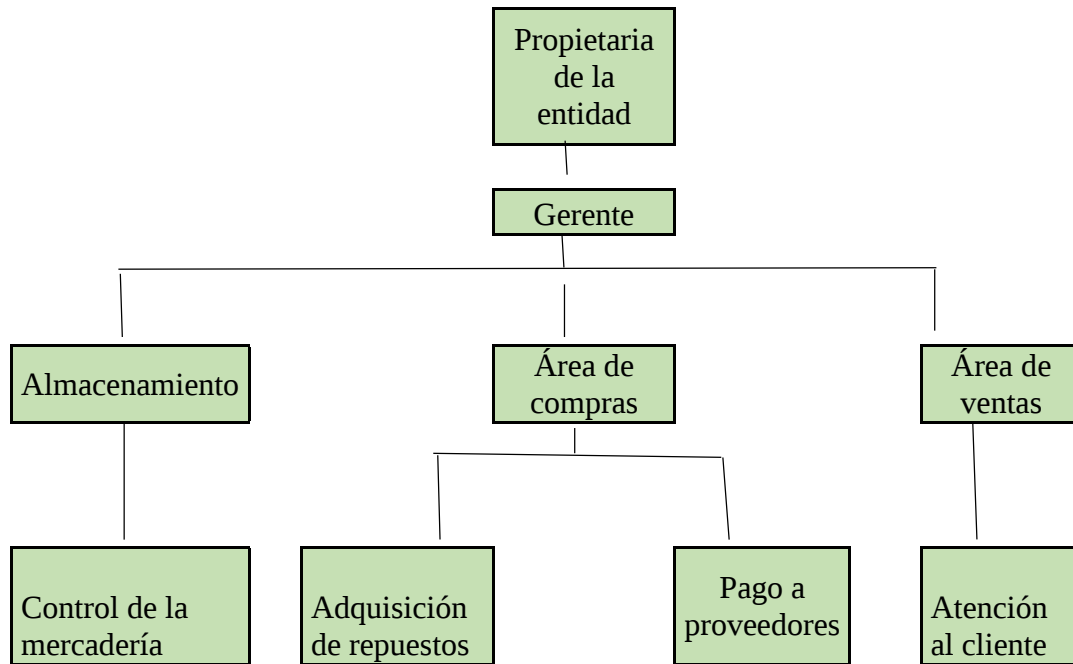
Vender repuestos y accesorios automotrices de la mejor calidad en la ciudad de Cuenca, para satisfacer las necesidades del mercado automotor generando en los clientes confianza, honradez y credibilidad, brindándoles la mejor atención que asegure un crecimiento continuo y sostenible en la rentabilidad del negocio.

1.1.2 Visión

Ser una empresa líder en soluciones automotrices ofreciendo productos de excelente calidad a precios accesibles, brindando un excelente servicio en venta a nuestros clientes.

1.1.3 Organigrama

Gráfico 1: Organigrama de la empresa



Fuente: MAS Repuestos Automotrices.

Elaborado por: La Autora, 2016.

1.1.4 Objetivos generales y específicos de la empresa.

MAS Repuestos Automotrices establece objetivos generales y específicos basados en la actividad compra-venta de repuestos y accesorios para autos con la finalidad de contribuir a la buena marcha del negocio.

➤ Objetivo general empresa

Vender repuestos automotrices al mejor precio y de buena calidad, para lograr un alto nivel de satisfacción en los clientes.

➤ **Objetivos específicos**

- Garantizar compras futuras a los clientes ofreciéndoles las mejores promociones en nuestros productos.
- Garantizar a nuestros clientes productos de excelente calidad.
- Incrementar los volúmenes de venta de repuestos automotrices.
- Desarrollar estrategias de promoción, publicidad e información sobre los repuestos que la empresa ofrece.

1.2 Información general de las áreas y procesos de la empresa.

1.2.1 Objetivo general de cada área.

➤ **Compras**

Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados a los clientes.

La empresa cuenta con 21 proveedores a nivel nacional, de los cuales 5 son sus principales ubicados en las ciudades de: Quito, Guayaquil y Santo Domingo. PROMESA S.A, JAROMA, HIVIMAR, CERON, INVERNEG S.A son los principales proveedores con los que trabaja la empresa, de manera que brindan productos de la mejor calidad otorgándole beneficios al momento del pago como descuentos de

acuerdo al monto de compra que se realice, el tiempo promedio para la entrega de la mercadería es de 3 días a excepción de algunos repuestos que tardan en llegar de 2 a 3 semanas.

➤ **Ventas**

Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.

La empresa siempre pone énfasis al momento de atender a sus clientes otorgándoles un producto de calidad, de manera que, así puede garantizar una compra futura en beneficio de la misma.

➤ **Inventarios**

Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.

1.2.2 Descripción de procesos

➤ **Compras**

El abastecimiento de la mercadería se ejecuta bajo pedidos con una minuciosa búsqueda de proveedores a nivel nacional. Se analizan cada una de las proformas proporcionadas por los proveedores considerando precios y calidad. Una vez que los empleados encargados realizan la orden de requisición sobre repuestos que se están agotando coordinan con la propietaria de la empresa sobre las necesidades de stock para que se proceda a los contactos con proveedores, acuerdos en los pagos

y fechas de entrega, éstas son actividades que están a cargo de la propietaria del negocio.

➤ **Almacenamiento de la mercadería**

Al momento de ingresar la mercadería al almacén el empleado encargado realiza un conteo físico y una revisión aleatoria de las cajas entregadas por el proveedor.

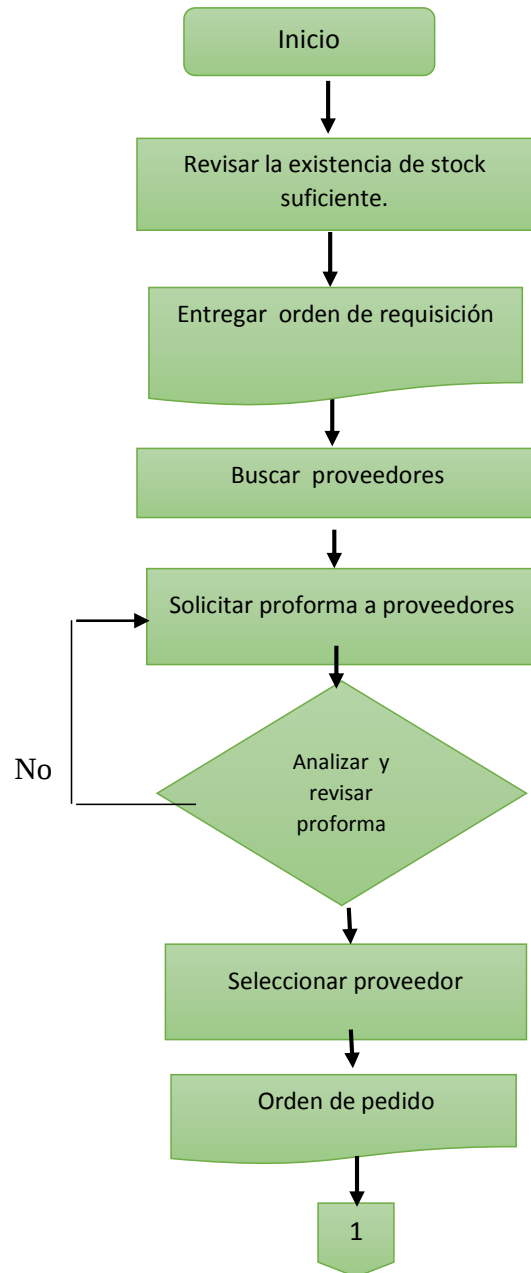
➤ **Ventas**

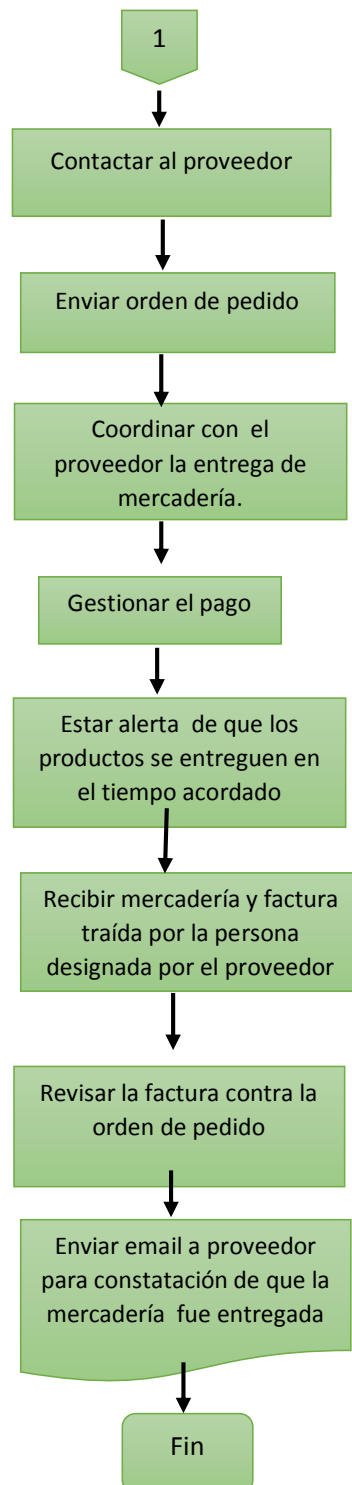
El objetivo principal en este proceso es brindar repuestos de la mejor calidad a un precio accesible y un eficiente asesoramiento a los clientes. Los vendedores y la propietaria del negocio se encargan del proceso de venta desde el inicio del pedido del cliente hasta la entrega de la mercadería al cliente ya sea en el propio local o a talleres mecánicos.

1.2.3 Flujogramas de cada área

Gráfico 2 : Flujograma compras

- **Compras**

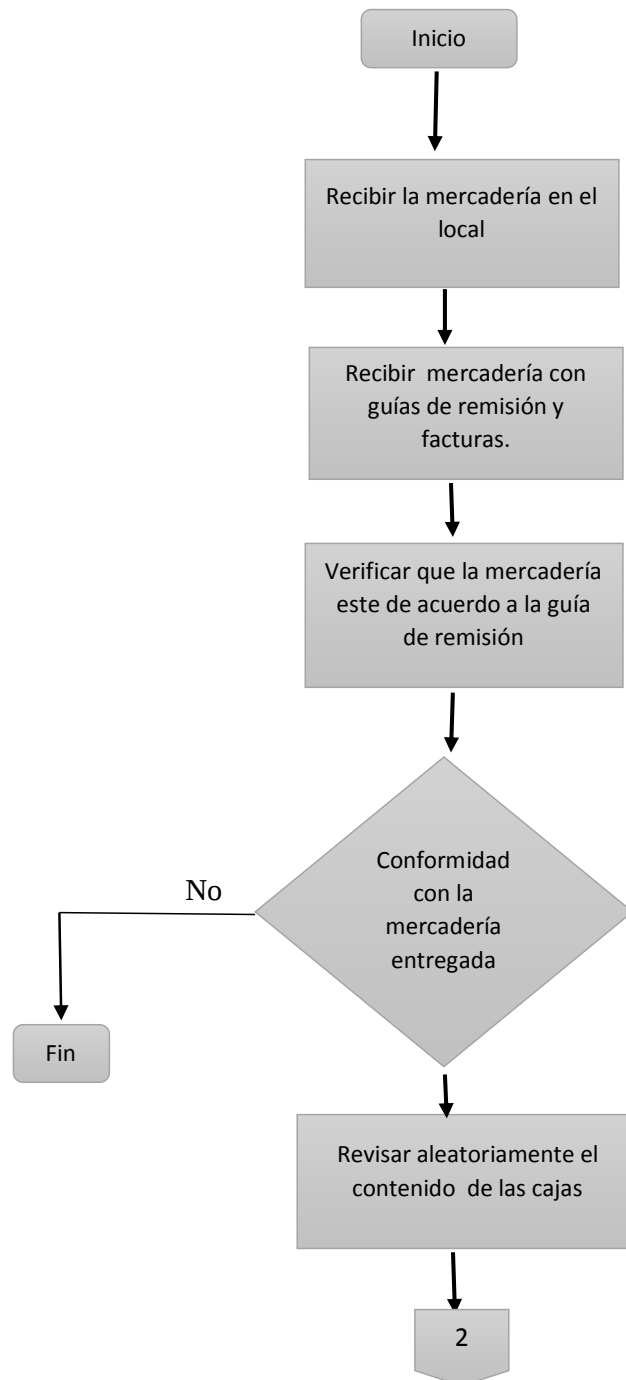


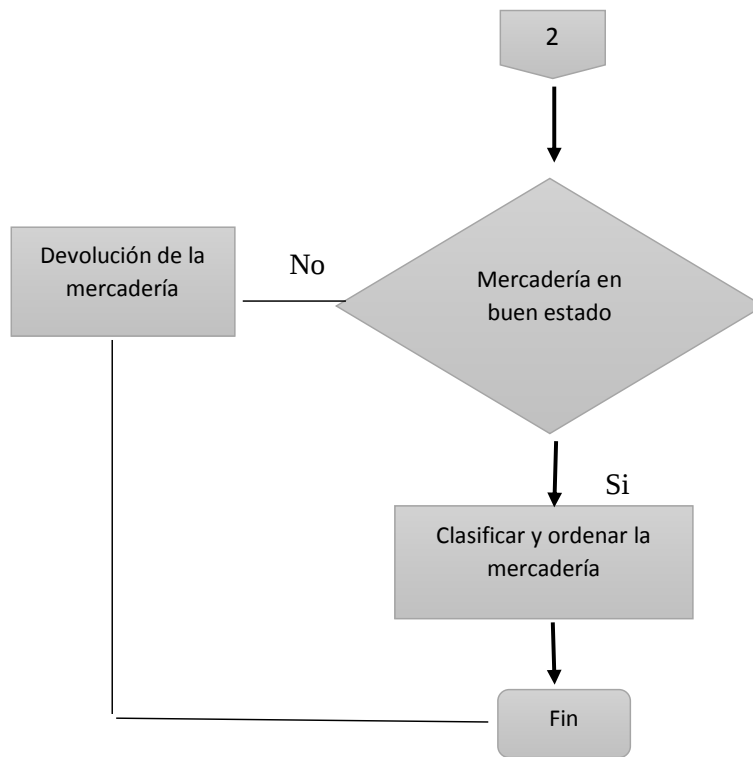


Fuente: MAS Repuestos Automotrices.
Elaborado por: La Autora, 2016.

Gráfico 3: Flujograma inventarios

- **Almacenamiento Inventarios**

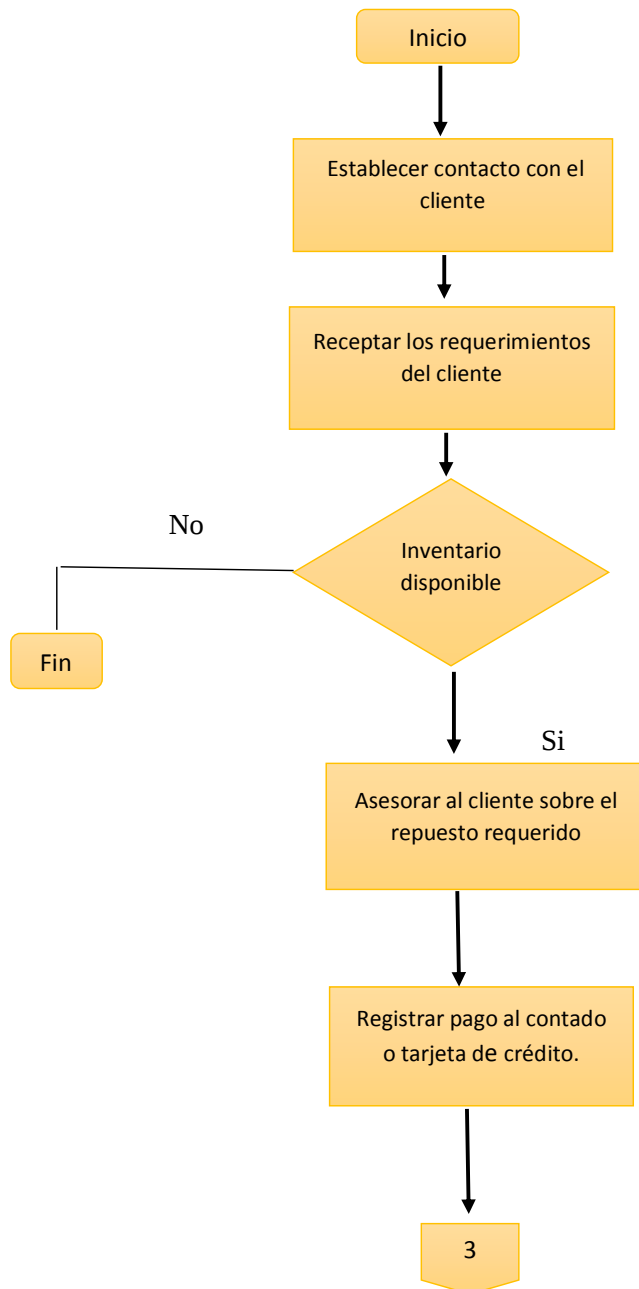


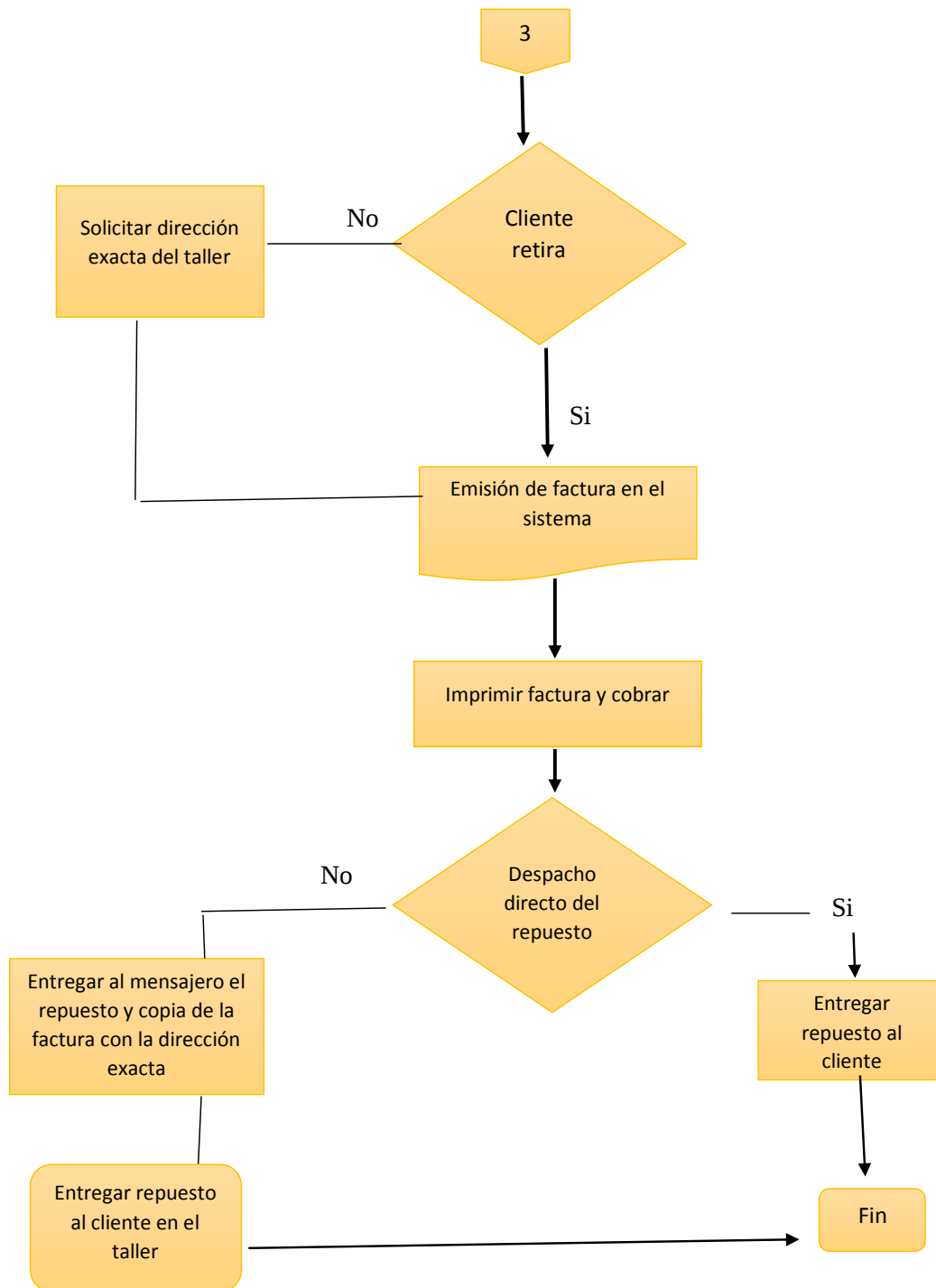


Fuente: MAS Repuestos Automotrices.
Elaborado por: La Autora, 2016.

Gráfico 4: Flujograma ventas

- **Ventas**





Fuente: MAS Repuestos Automotrices.
Elaborado por: La Autora, 2016.

1.3 FODA de la empresa

Cuadro 2: FODA de la empresa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Empleados con conocimientos en repuestos automotrices.	• Posicionamiento en el mercado.
• Cuentan con servicio a domicilio a talleres automotrices.	• Contar con clientes fijos.
• Cuenta con un sistema de facturación.	• Facilidades de pago.
• Posee una sucursal.	• Aumento de nuevos proveedores internos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Nivel Publicitario bajo.	• Existencia de competencias fuertes a su alrededor.
• No cuentan con su propia página web.	• Competencia manejan estrategias publicitarias.
• En piezas eléctricas no existe garantía, cambio y devolución.	• Pronta respuestas por parte de los competidores para suministrar stock a los clientes.
• Demora en entrega de algunas mercaderías.	• Aumento en los costos de los productos.

Fuente: MAS Repuestos Automotrices.

Elaborado por: La Autora, 2016.

Cuadro 3: FODA Matriz de factores internos

Análisis interno

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
*Empleados con conocimientos en repuestos automotrices.	0.20	4	0.80
* Cuentan con servicio a domicilio a talleres automotrices.	0.10	3	0.30
* Cuenta con un sistema de facturación.	0.12	4	0.48
* Posee una sucursal	0.10	3	0.30
DEBILIDADES			
* Nivel Publicitario bajo.	0.20	2	0.40
* No cuentan con su propia página web.	0.10	1	0.10
* En piezas eléctricas no existe garantía, cambio y devolución.	0.08	1	0.08
* Demora en entrega de algunas mercaderías.	0.10	2	0.20
	1.00		2.66

Cuadro 4: Calificación factores internos

FACTORES INTERNOS	
CALIFICACIÓN	
1	Debilidad crítica
2	Debilidad controlable
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza mayor
10/ 4 = 2.5	margen de seguridad

Cuadro 5: Matriz de factores externos

Análisis externo

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
*Posicionamiento en el mercado	0.15	4	0.60
* Contar con clientes fijos	0.14	3	0.42
* Facilidades de pago	0.10	3	0.30
*Aumento de nuevos proveedores.	0.10	4	0.40
AMENAZAS			
*Existencia de competencias fuertes a su alrededor.	0.12	1	0.12
*Competencia manejan estrategias publicitarias	0.15	1	0.15
*Pronta respuestas por parte de los competidores para suministrar stock a los clientes.	0.14	2	0.28
*Aumento en los costos de los productos.	0.10	2	0.20
	1.00		2.47

Cuadro 6: Calificación factores externos

FACTORES EXTERNOS	
CALIFICACIÓN	
1	Amenaza crítica
2	Amenaza leve
3	Oportunidad menor
4	Oportunidad mayor

Fuente: MAS Repuestos Automotrices.
Elaborado por: La Autora, 2016.

1.3.1 Análisis

Mediante este análisis se pudo observar que las mayores fortalezas de la empresa son:

- Poseer empleados con conocimiento en repuestos de vehículos con una asignación del 20%.
- Contar con un sistema de facturación (12%).

Estas fortalezas contribuyen a tener mayor agilidad a la hora de atender a los clientes ya que aportan beneficio a la empresa haciendo que el cliente se sienta satisfecho y seguro de la calidad del repuesto que ofrece MAS Repuestos Automotrices y tengan la seguridad de regresar, mientras que la existencia de una sucursal ocupa un 10% con la que se pretende seguir creciendo, ya que su apertura se realizó hace un año. El servicio a domicilio tiene un 10%, por lo tanto la empresa debería hacerse conocer en más talleres automotrices para captar un mayor número de mercado.

La mayor de las falencias dentro de las debilidades que posee la empresa está el bajo nivel de publicidad con el que cuenta actualmente con una asignación del 20% seguido de la inexistencia de una propia página web con un 10% y la demora en entrega de la mercadería por parte de sus proveedores . Estas son cosas que afectan a la empresa ya que al no poseer su propia página web no puede dar a conocer los repuestos que comercializa, al igual que una demora en la mercadería ocasionaría una insatisfacción en los clientes.

Al obtener un resultado de 2.66 en el análisis se pudo observar que los factores internos de MAS Repuestos Automotrices superan el margen mínimo de seguridad con un 0.16 no es mucho pero es factible para la empresa, ya que sus fortalezas superan sus debilidades. Debilidades que son menores y controlables, y que se pueden eliminar poniendo énfasis y atención en la parte publicitaria de la empresa.

Dentro de las mayores oportunidades que tiene MAS Repuestos Automotrices es que se encuentra posicionada en el mercado cuencano (15%), ya que lleva 10 años desarrollando su actividad comercial. Desde luego, le ha permitido generar confiabilidad y seguridad en sus clientes a la hora de comprar el repuesto que necesitan; beneficiando a la empresa en

poseer una gran cantidad de clientes fijos por sus años de trayectoria y experiencia en el sector de repuestos automotrices. Seguido de las facilidades de pago que otorgan a sus clientes en efectivo y tarjeta de crédito, y la búsqueda minuciosa de nuevos proveedores que otorguen productos a menores costos para generar precios accesibles a los clientes.

Se ha considerado una mayor amenaza para la empresa las estrategias publicitarias que manejan sus competencias (15%), lo cual les ha permitido hacerse conocer más ante el público. De tal manera que, afecta a MAS Repuestos Automotrices debido a que existe una falta de atención en el área publicitaria, ya que cuentan únicamente con una página en facebook que no es actualizada constantemente, seguida de la pronta respuesta por parte de los competidores para suministrar stock a los clientes (14%), estrategia que no maneja mucho MAS Repuestos Automotrices, por ello los clientes optan por ir a otro lugar; lugares que se encuentran alrededor de la misma empresa. Finalmente el aumento del costo en los productos se ha visto algo afectada por el terremoto ocurrido en nuestro país, pero la empresa trata de mantener sus precios con la finalidad de conservar a sus clientes.

En los factores externos al poseer un resultado de 2.47 implica que está por debajo del margen de seguridad lo que significa que: la empresa tiene que poner más énfasis en lo que es la publicidad del negocio e implementar estrategias que la diferencien de la competencia.

1.4 Diagnóstico de la situación actual del área de inventarios

Es muy importante llevar un inventario en las empresas, ya que trae consigo la ventaja de reflejar robos, extravíos o errores que pueden ocurrir en el manejo de la mercadería, de manera que, contribuye a satisfacer la demanda de sus clientes con mayor rapidez.

Al ser una microempresa el área de inventarios lo maneja y está integrado por la propietaria del negocio y dos empleados quienes se encargan del manejo y cuidado de la mercadería.

El valor monetario en inventarios del año 2015 de la empresa fue de \$ 149.000,38, el cual representa 80,85% del total de activos de la empresa que está en \$ 184.286,15.

Dentro de los principales productos que comercializa MAS Repuestos Automotrices de toda la línea Chevrolet están Anexo 3.

Durante el funcionamiento de la empresa se ha podido reflejar que no cuenta con una eficiente administración de sus inventarios, debido a que han surgido inconvenientes en el transcurso de sus actividades diarias entre las más comunes tenemos:

- Entrega de mercadería a la empresa: la cantidad de repuestos entregados en el local no son revisados en su totalidad, de modo que, se revisan únicamente de tres a cinco cajas como muestras ya que la persona designada realiza diferentes labores en el local como son: atención al cliente, recibimiento de llamadas entre otras funciones, entonces la revisión de cajas es interrumpida y no se culmina con esa actividad, arriesgándose a que los demás repuestos se encuentren en mal estado rotos, dañados o incompletos.
- Mercadería registrada en el sistema: la propietaria del negocio realiza esta labor han ocurrido errores al momento de digitar los códigos y cantidades de la mercadería en las facturas, debido a que se encarga de la mayor parte de actividades del negocio.
- Almacenamiento de inventarios: al momento de atender al cliente se provoca un desorden en la mercadería buscando el repuesto adecuado para el vehículo, por tanto se genera una desorganización en las cajas de la mercadería generando que estas no queden en su lugar respectivo y como consecuencia surge una demora a la hora de atender a los próximos clientes. También la mercadería corre el riesgo de ser dañada debido a las condiciones físicas en las que se encuentra la bodega.

El índice de rotación de inventarios es el siguiente:

Costo de ventas

Inventario

$$\frac{\$ 251.783,28}{\$ 149.000,38} = 1,68 \text{ veces}$$

Edad promedio del inventario

$$\frac{365}{\text{Rotación de inventario}}$$

$$\frac{365}{1,68} = 217 \text{ días}$$

Los valores proporcionados por la empresa que se utilizó para la rotación de inventarios fueron anuales pertenecientes al año 2015, teniendo en cuenta que dichos valores engloban toda su cartera de productos destinados a la venta.

217 días es el tiempo promedio que necesita la empresa para vender el total de inventarios de su cartera de productos, convirtiéndose de esta manera en efectivo o en cuentas por cobrar.

Se puede notar que existe una mala gestión de los inventarios, ya que tardan mucho tiempo en salir de bodega. Lo cual para este año resulta muy bajo para la empresa, lo más óptimo es que sea menos tiempo ya que implicará mayores beneficios.

CAPITULO II

2. LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Introducción capitular

En este capítulo conoceremos el marco teórico en el que se fundamenta la administración de riesgos como son: definiciones básicas de riesgo, tipos de riesgo, la importancia de contar con una adecuada administración de riesgos y la descripción de la metodología RISICAR que contribuirá posteriormente a identificar y analizar las áreas críticas en las que MAS Repuestos Automotrices presente algún inconveniente, proporcionando una fácil y clara comprensión para el desarrollo del trabajo de investigación.

2.1 El riesgo

Hoy en día las empresas están sujetas a constantes cambios, “originados en la dinámica de desarrollo del sector al cual pertenece, en las condiciones de la región donde opera y en las distintas relaciones que establece a nivel nacional o internacional con sus proveedores, clientes y socios” (Mejía, 2006, p.17). Aquellos cambios pueden significar grandes oportunidades que conlleven el crecimiento y el éxito del negocio que por ende contribuyen al cumplimiento de sus objetivos organizacionales, pero también pueden representar riesgos que la empresa debe saber cómo manejarlos, es decir la forma en que actuará y afrontará cada uno de ellos.

La palabra riesgo es relacionada con aspectos negativos como: sanciones, demandas legales, accidentes laborales, pérdidas económicas, cierre de empresas, muertes entre otras; estas son diferentes situaciones que pueden darse y tener efectos perjudiciales para

las empresas, por tanto representan una amenaza que incurren en las metas planteadas por muchas organizaciones.

Antiguamente el área donde más se escuchaba hablar de la palabra riesgo fue en el campo de los seguros por que se centraban en el estudio del riesgo puro, riesgo que siempre ocasionaba una pérdida con su ocurrencia, orientada a situaciones que enfrentaban las personas y los negocios, y lo denominaron administración de seguros es aquí donde surge la administración de riesgos. Posteriormente surgió el desarrollo industrial que trajo consigo continuos cambios que incrementaron sustancialmente los peligros y accidentes en las empresas, por consiguiente se fundaron instituciones de investigación y sociedades de administración de riesgos y seguros que contribuyeron al desarrollo de la administración de riesgos permitiéndoles diseñar medidas de protección y prevención para reducir situaciones no favorables que pudieran afectar a las empresas y personas.

Lara (2007) indica que “La palabra riesgo proviene del latín Risicare, que significa atreverse a transitar por un sendero peligroso. En realidad tiene un significado negativo relacionado con peligro, daño, siniestro o pérdida” (p.13).

2.1.1 Conceptos básicos

De acuerdo a la Gerencia de Riesgos de ERM¹:

El riesgo es la combinación de: la probabilidad de un suceso y de sus efectos, y una gestión adecuada del riesgo requiere incluir tanto los aspectos negativos de su definición como los positivos. De esta forma, ampliar el campo de efecto del riesgo permite no sólo conservar y proteger el patrimonio empresarial de aquello que lo amenaza, sino preparar a la organización para detectar y aprovechar las oportunidades de negocio que su entorno le presente.

¹ Enterprise Risk Management

Lo que significa que es “la combinación de dos componentes siguientes: la probabilidad de ocurrencia de daño y las consecuencias del daño, es decir cuan severo puede ser” (Folgueras, 2011, p.469).

La palabra riesgo presenta muchos conceptos, entre los más relacionados con las organizaciones tenemos:

- Riesgo es la posibilidad de pérdida.
- Riesgo es la probabilidad de que el resultado sea diferente a lo esperado.
- Riesgo es incertidumbre.
- Riesgo es una amenaza evaluada en cuanto a su probabilidad de ocurrencia y a la gravedad de sus consecuencias posibles.
- Riesgo es la posibilidad de ocurrencia de un evento que puede afectar el cumplimiento de los objetivos.

Amenaza: Posibilidad de que algo malo o peligroso pueda suceder y generar consecuencias negativas.

Incetidumbre: Situación en la que existe falta de seguridad, confianza o certeza sobre lo que sucederá en el futuro.

Conforme a las definiciones anteriores el riesgo implica situaciones en las que no estamos seguros de que se ejecuten, por tanto existe cierto grado de incertidumbre hacia eventos negativos que pueden o no suceder, lo cual puede afectar a los propósitos u objetivos propuestos por las empresas. El riesgo manifiesta situaciones riesgosas que en algunas ocasiones hay que tomarlas, bien puede traer consecuencias negativas u oportunidades que podrían resultar benéficas para las empresas.

Evitar el riesgo: Medidas de tratamiento con las que se pretende eliminar la posibilidad de ocurrencia del riesgo.

Reducir el riesgo: Implementar medidas de tratamiento encaminadas a disminuir la posibilidad de ocurrencia del riesgo.

Asumir el riesgo: Significa que las consecuencias e impactos que causó el riesgo serán tolerados por la empresa siempre y cuando estos sean leves.

Mapa de riesgos: Es una herramienta gráfica organizacional que refleja los riesgos a los que está expuesta una organización, ya sea en alguna de sus áreas, actividades, procesos o activos que pudieren verse afectados con su ocurrencia.

Riesgo inherente: Riesgo que está presente en cada empresa de acuerdo a la actividad que desempeña, es decir en todo trabajo o proceso hay riesgos. Por ejemplo en una empresa constructora sus riesgos inherentes serían una caída del trabajador o del material de construcción en lugares muy elevados.

Riesgo de control: Se origina debido a la falta de control en las actividades de la empresa, lo que conlleva a que exista deficiencias en el sistema de control interno.

Riesgo residual: Riesgo que permanece luego de haber ejecutado las medidas correctivas y necesarias para su debido control.

2.1.2 Tipos de riesgo

Dentro de los diferentes tipos de riesgo mencionado por Mejía (2006) nos centramos en los riesgos generados en las empresas y describe los siguientes:

- **Riesgo de reputación:** Se basa en el desprestigio de las organizaciones que conllevan a ocasionar la pérdida de credibilidad y confianza del público por rumores, sanciones, fraude, insatisfacción a los clientes, pérdida de confianza en los productos, falta de capacitación e insolvencia, son algunos de los factores que pueden perjudicar a los empresarios ocasionando la disminución de la demanda.
- **Riesgo puro:** Está relacionado con riesgos de la naturaleza como: incendios, inundaciones, terremotos, accidentes entre otros que efectivamente al materializarse ocasionan una pérdida.

- **Riesgo estratégico:** Se refiere a pérdidas originadas por aplicación indebida de las decisiones, errores en el diseño de planes, asignación de recursos, programas, estructura, falta de capacidad de respuesta a los constantes cambios de la industria, por lo general estos factores son los más comunes ya que se relacionan con la forma en que se administra una empresa.
- **Riesgo operativo:** Posibilidad de ocurrencia de pérdidas ocasionadas por fallos en los procesos, procedimientos y sistemas internos de la empresa o procesos en los que interviene la actuación de las personas.
- **Riesgo financiero:** Estos riesgos impactan los componentes financieros básicos de la creación de valor como: la rentabilidad, ingresos e inversión. Dicho riesgo comprende el riesgo de mercado, de liquidez y crédito.
 - **Riesgo de mercado:** Posibilidad de que un activo reduzca su valor debido a cambios en el mercado como variaciones en los tipos de interés cambios en los precios de insumos y productos.
 - **Riesgo de liquidez:** Dificultad de convertir en efectivo un activo, implica la posibilidad de obtener una pérdida que afecta a la capacidad de disponer recursos para enfrentar o cumplir las obligaciones.
 - **Riesgo de crédito:** Se refiere al incumpliendo de pago por parte de los cliente o las partes a las cuales se les ha suministrado dinero. En su gran mayoría empresas confrontan este tipo de riesgo por cuentas por cobrar.
- **Riesgo tecnológico :** Tiene que ver con la tecnología informática que se emplea en las actividades u operaciones que desarrolla una empresa por lo tanto, pueden generarse virus, colapso en los sistemas, corte en las telecomunicaciones son riesgos que pueden conducir a la pérdida de información, interrupción en los servicios que prestan las empresas, entre otros.

- **Riesgos laborales:** Consiste en los accidentes laborales que se producen en el lugar de trabajo debido a los peligros existentes, que pueden ocasionar enfermedades profesionales, lesiones, heridas, invalidez y hasta la muerte por lo tanto, cualquier efecto es negativo para la empresa.
- **Riesgos físicos:** Riesgo que directamente influyen en los recursos materiales como: deterioro del producto, desgaste de las máquinas, corto circuitos, escaleras en mal estado, explosiones, incendios por fugas, entre otros.

Dentro de este punto, es importante también resaltar los riesgos asociados a la naturaleza debido al terremoto sucedido en este año 2016. El terremoto afecto muchos negocios en Ecuador conllevándolos a mucho de ellos a la materialización de pérdidas. Por lo tanto, los riesgos que la naturaleza puede generar y afectar el funcionamiento diario de las actividades de las empresas son:

- Huracanes
- Terremotos
- Deslizamiento de tierra
- Lluvias
- Sequías
- Inundaciones
- Vientos fuertes
- Erupción volcánica
- Contaminación
- Bacterias
- Plagas

2.1.3 Administración de riesgos

Hoy en día a todas las organizaciones independientemente de su tamaño, naturaleza o razón social les resulta indispensable contar una herramienta de administración de riesgos ya que día a día se enfrentan a diferentes situaciones en las que tienen que saber cómo afrontarlas. La administración de riesgos contribuye a identificar y evaluar posibles riesgos que pueden originarse en un futuro, permitiéndoles a los empresarios realizar una efectiva toma de decisiones que ayude a minimizar pérdidas y maximizar oportunidades en beneficio de la empresa de tal manera que, se aseguren el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Entonces, la administración de riesgos “es el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos” (Mejía, 2006, p. 41).

Desde luego, una administración de riesgos integra todas las actividades, procesos y departamentos de la empresa.

2.1.3.1 Importancia

El nivel de importancia sobre administración de riesgos en los últimos años ha incrementado sustancialmente debido a que los riesgos existen en todas las dimensiones de la empresa, por ello las organizaciones han venido desarrollando planes, programas y proyectos con la finalidad de mantener un apropiado control de los riesgos.

La administración de riesgos implica un proceso dinámico, es decir una secuencia de pasos a seguir que se aplica en toda la organización e incluye a todo el personal de todos los niveles (Mejía, 2006).

Por consiguiente, resulta necesario para los empresarios contar con esta herramienta que les permita confrontar circunstancias internas y externas que pudieren perjudicar el logro

de sus objetivos. La aplicación de esta herramienta facilita la identificación y evaluación de los riesgos presentes en la empresa, partiendo de estos resultados se definen medidas de tratamiento adecuadas que permitan disminuir la probabilidad de ocurrencia y su impacto.

Sin duda alguna, una administración de riesgos se aplica en todos los proyectos, procesos y actividades que desempeñan la empresa haciendo partícipe a todo el personal que lo integra, lo cual involucra a la empresa también contar con los recursos necesarios como: sistemas ágiles y flexibles, personal y materiales apropiados para garantizar el éxito.

Así pues, una administración de riesgos ayuda en el proceso de toma de decisiones, ya que permite a las personas entender el riesgo, medirlo y controlarlo evitando un suicidio financiero o catástrofes de graves consecuencias (Lara, 2007).

2.1.3.2 Beneficios

- Permite conocer los riesgos a los que está expuesta la organización.
- Administra los riesgos a nivel de toda la organización, es decir de forma integral.
- Permite alcanzar los resultados esperados de la empresa.
- Ayuda al personal de alto nivel directivo a la correcta toma de decisiones que garanticen el éxito del negocio.
- Establece medidas correctivas contra todo aquello que amenaza a la organización.
- Permite un mayor control de costos, minimizando pérdidas que pudieren perjudicar la supervivencia del negocio.
- Propicia la participación y comunicación entre empleados de distintos departamentos, en dónde se crea un espacio de discusión sobre aspectos que contribuyan a mejorar situaciones no favorables que afecten su lugar de trabajo.
- Mejora funcionamiento de la empresa.

2.2 Método RISICAR

Esta propuesta metodológica fue desarrollada y analizada por la profesora Rubí Consuelo Mejía Quijano basada en el estudio de la administración de riesgos a partir del año 1998 en la Universidad Eafit de Medellín. RISICAR proviene de los orígenes de la palabra riesgo en italiano, este método ha sido sometido a constantes cambios con el fin de que se adapte a las necesidades de las entidades, es así que la aplicación del método fue aprobado en el año 2005 para empresas tanto públicas como privadas. (Mejía, 2006, p.69)

La estructura de la metodología RISICAR permite identificar, calificar, evaluar distintos tipos de riesgo que podrían acarrear al fracaso a la organización, por ende también incluye el diseño de medidas de tratamiento apropiadas ante las situaciones desfavorables que pudieren afectar el cumplimiento de las metas u objetivos planteados por la alta dirección.

2.2.1 Concepto

Según Mejía, en el 2006, RISICAR es un método administrativo de fácil aplicación para todo tipo de empresas grandes, medianas, pequeñas, públicas y privadas, basado en un modelo de operación por procesos conformado por seis etapas básicas que aportan a una eficiente administración de riesgos, cuya metodología permite obtener información relevante sobre los riesgos que perjudiquen a las distintas áreas de la entidad, de manera que permite desarrollar estrategias para administrarlos.

2.2.2 Beneficios

Mejía, en el 2006, menciona que la aplicación de la metodología RISICAR posee las siguientes ventajas:

- Es un método diseñado para todo tipo de empresas.
- Se realiza un análisis del contexto interno y externo de la organización.
- Se definen responsabilidades de nivel directivo y operativo que se encarguen del proceso de administración de riesgos.
- Permite el aporte de estrategias y tácticas para un mayor control de los riesgos.
- Identifica los puntos críticos en las actividades de los procesos que posee la entidad.
- Genera capacitaciones constantes en temas de riesgos al personal encargado de los procesos de la organización.
- Garantiza una administración de riesgos integral a nivel de toda la organización.
- Crea una cultura de manejo de riesgos, en los empleados, de modo que aporta conocimiento y aprendizaje en cada uno de ellos.

2.2.3 Etapas del método RISICAR

Resulta necesario empezar por analizar el contexto externo e interno en el que se desenvuelve la empresa, con el objetivo de conocer las verdaderas circunstancias y condiciones en las que se encuentra el negocio.

Contexto interno: Implica la compilación de información básica de la empresa entre ellas su misión, visión, objetivos generales y específicos, planes, programas, proyectos, estructura organizacional, estrategias, recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos.

Contexto externo: Se obtiene información sobre grupos de interés que estén relacionados con la empresa; incluye el análisis de factores políticos, económicos, tecnológicos, social, medio ambiente e industria en la ejecuta sus actividades.

Según Mejía, en el 2006 las seis etapas del método RISICAR son:

- 1) Identificación de los riesgos.
- 2) Calificación de los riesgos.
- 3) Evaluación de los riesgos.
- 4) Diseño de las medidas de tratamiento.
- 5) Implementación de las medidas.
- 6) Monitoreo y Evaluación.

A continuación se describen cada una de sus etapas.

2.2.3.1 Identificación de riesgos.

Este paso es considerado uno de los más importantes dentro del proceso ya que permite identificar los riesgos que posteriormente serán administrados, por lo tanto ayuda a las organizaciones a detectar situaciones desfavorables que dificulten el normal desarrollo de sus actividades diarias y el cumplimiento de sus objetivos.

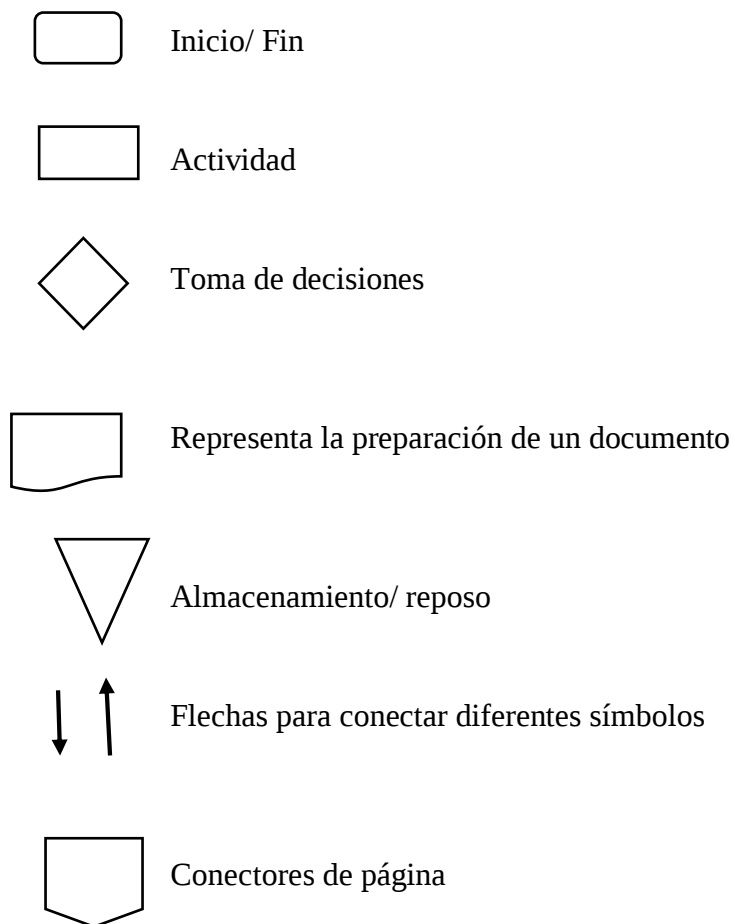
Existen riesgos visibles, que por consiguiente son de fácil identificación, pero también hay riesgos que no pueden percibirse fácilmente o simplemente no son tomados en cuenta por el hecho de considerarlos con un bajo nivel de importancia. Por ello, se han establecido herramientas eficientes que ayuden y faciliten la identificación de riesgos en toda la organización entre las más comunes están: los cuestionarios de análisis de riesgos, lista de chequeo de pólizas de seguros, análisis de los estados financieros, flujogramas de procesos y la inspección de las operaciones de la empresa.

Al ser el flujograma una de las herramientas utilizadas en este trabajo de investigación es importante dar a conocer su concepto.

Flujograma: Es una representación gráfica que muestra el orden cronológico de las actividades que se realizan en un proceso.

Simbología:

Gráfico 5: Simbología del Flujograma de procesos.



Elaborado por: La autora, 2016.

Esta etapa conlleva a los empresarios hacerse las siguientes preguntas: ¿Qué puede ocurrir?, ¿Cómo puede suceder?, ¿Quién puede generarlo?, ¿Por qué se puede presentar? y ¿Cuándo puede ocurrir? (Mejía, 2006). En resumen, son interrogantes que ayudan a analizar el por qué y cómo pueden surgir las cosas.

Para la determinación de riesgos esta etapa se inicia con el análisis de macroprocesos, procesos, actividades y se establece el objetivo de cada proceso con la finalidad de que no se den confusiones de información con respecto a riesgos de otros procesos.

Una vez que se hayan identificado los riesgos se procede a describir cada uno de ellos indicando la manera en que podrían presentarse en la empresa y se establecen aspectos relacionados con su agente generador, causas y efectos.

Agente generador: Pueden ser personas, equipos, instalaciones, materiales, acciones y entorno.

Causa: Razón o motivo por la cual se produjo el riesgo, por tanto al saber el agente generador y la causa del riesgo se tiene suficiente conocimiento para establecer controles apropiados que den resultados eficientes .

Efecto: Son las posibles pérdidas que puede ocasionar el riesgo en la empresa como: Pérdida de información, pérdida económica, pérdida de clientes, paralización de sus actividades, mala reputación, muertes y accidentes laborales.

2.2.3.2 Calificación de riesgos

Después de haber realizado la identificación de riesgos, es necesario conocer qué tan significativos o representativos son para la empresa, por tanto se procede a determinar su magnitud.

Esta etapa consiste en realizar el análisis de dos variables que se describen a continuación:

1. La probabilidad de ocurrencia del riesgo o frecuencia, es decir el número de veces que se presenta el evento en un periodo de tiempo.
2. El impacto o potencial de pérdida que puede causar el riesgo al llegar a materializarse.

Entonces, el riesgo de acuerdo al método RISICAR se califica multiplicando las variables frecuencia por impacto.

Probabilidad o frecuencia * Impacto = **Calificación riesgo**

Es importante decir, que cada riesgo posee un valor basado en las matrices de calificación de la frecuencia y del impacto.

Para la ponderación de las variables frecuencia e impacto se definen escalas de valores que dependen del tamaño, edad y tipo de empresa. La metodología RISICAR sugiere que se utilicen para cada variable tablas de cuatro niveles, de modo que, a cada nivel de la tabla se le establece un nombre, un valor y la descripción del significado del nombre, y para la variable impacto lo único que varía es la descripción debido a que se utiliza en sus columnas descripciones basadas con el efecto del riesgo.

2.2.3.3 Evaluación de riesgo

Una vez calificados los riesgos se procede a su respectiva evaluación que se basa en el nivel de tolerancia, es decir, que tan significativos son para la empresa y si se puede convivir con ellos o no. La evaluación de los riesgos implica realizar un análisis a cada uno de los valores obtenidos en la etapa de la calificación de los riesgos y fundamentados en aquellos valores se definirán si los riesgos son: aceptables, tolerables, graves o inaceptables, es así que se puede conocer el nivel de peligrosidad o gravedad que representan para la empresa y situación en la que se encuentra. Ésta etapa conlleva a formular planes de manejo de acuerdo a los criterios establecidos para cada riesgo.

Para determinar las zonas en las que se encuentran los riesgos hacemos uso de la matriz de evaluación de riesgos del método RISICAR, la cual está compuesta por los niveles de calificación de la frecuencia y del impacto que fueron utilizados en la etapa anterior para la respectiva calificación de los riesgos.

Entonces, con la calificación obtenida como resultado de la multiplicación de las variables ya mencionadas los riesgos se ubicarán en el área correspondiente.

Aceptable: Cuando el riesgo se considera poco significativo para la organización, por lo que tiene una probabilidad de ocurrencia muy baja que podría causar un impacto leve.

Tolerable: Corren riesgos en busca de sus mejores consecuencias, es decir son tolerados en relación a sus beneficios.

Grave: El riesgo resulta significativo para la empresa por lo que se debe implementar medidas a corto plazo.

Inaceptable: Riesgo con el que no puede convivir la organización por lo que debe ser controlado y tratado para su respectiva eliminación, ya que podría traer consecuencias catastróficas.

2.2.3.4 Medidas de tratamiento de los riesgos

Una vez realizada la identificación y evaluación de los riesgos, se establecen las medidas con las cuales se van a manejar (Mejía, 2006). Para ello, la metodología RISICAR establece seis medidas de tratamiento cada una con objetivos diferentes y clasificados en dos grandes grupos que se describen a continuación:

1) Relacionada con el control de los riesgos: Tiene como fin propiciar el manejo adecuado de los riesgos.

Evitar: Se toman acciones basadas en la alta probabilidad y peligrosidad de ocurrencia del evento en la organización, porque podría significar graves consecuencias para la empresa en caso de que ocurriera. Por ejemplo si hemos evaluado e identificado que el proyecto a emprenderse no es viable, la medida correcta es no emprenderlo.

Prevenir: Significa tomar acciones antes de que ocurra el evento. Relacionado con la prevención del riesgo se establecen medidas que ayuden a que el evento generador de riesgo no ocurra o disminuir la probabilidad de ocurrencia como controles, políticas, procedimientos y normas. Se actúa sobre las causas de los riesgos. Por ejemplo capacitaciones a los empleados, ya que por falta de conocimiento muchas veces se cometen errores.

Proteger: Implica diseñar medidas que actúen ante la ocurrencia del evento, es decir en el momento que ocurre el riesgo o sobre los efectos del riesgo. Por ejemplo equipos de protección como: un casco, guantes, gafas, etc.

2) Financiación del riesgo: Relaciona una pérdida generada por los riesgos. Entonces, es necesario que los recursos económicos de la empresa estén sujetos a una eficiente administración que permitan a la empresa afrontar pérdidas que pudieren presentarse en un futuro.

Aceptar: Se asume el riesgo con su respectiva consecuencia en el momento que se presente, siempre y cuando su frecuencia sea baja, y provoque un impacto leve a la organización. Por lo tanto, la decisión de aceptar un riesgo debe ser analizada a fondo de manera que no ponga en peligro la estabilidad de la empresa.

Retener: Las consecuencias del riesgo son afrontadas en forma planeada, es decir se definen diferentes mecanismos planificados para enfrentar las consecuencias del riesgo.

Transferir: Traslada las consecuencias del evento a otras empresas, mediante un contrato, en el cual por el pago de una cuota llamada prima el asegurador se hace responsable de la pérdida que ocasione el riesgo incurrido en la organización. La forma más utilizada por las empresas es la contratación de seguros, transfiriendo de esta forma la pérdida a un tercero.

2.2.3.5 Implementación de las medidas de tratamiento

La implementación de medidas de tratamiento implica contar con información suficiente y necesaria que permita la elaboración de planes de acción para cada proceso, donde se han identificado distintos riesgos. Por eso, resulta indispensable instaurar un programa en el cual se establezcan responsables de llevar a cabo dichos planes, recursos necesarios, fechas límites para su ejecución y sus resultados esperados, de esta manera se garantizan el cumplimiento de los planes que beneficiarán a la organización.

Para alcanzar una implementación exitosa Mejía (2006) menciona que:

En primera instancia, se debe contar con políticas generales de administración de riesgos, la cuales trazan los lineamientos para su diseño; en segunda instancia, se deben definir políticas particulares para los procesos; y en tercera instancia se establecen controles. (p.116)

Definir políticas de administración de riesgo facilita al personal encargado administrar todos los riesgos que han sido identificados y evaluados en la organización, por tanto sirve como base para una correcta toma de decisiones en tema de riesgos. “Las políticas de riesgo surgen de las necesidades apremiantes que trae consigo la materialización de algunos riesgos” (Mejía, 2006, p. 116).

Las políticas particulares con aquellas que se establecen a los procesos que desarrollan las empresas con la finalidad de cumplir el objetivo establecido de cada proceso que a su vez contribuyen al logro de la misión de la empresa.

Los controles son medidas orientadas a minimizar los riesgos, por tanto deben ser eficientes, oportunos, económicos, efectivos y eficaces para la organización.

Gráfico 6: Medidas de tratamiento

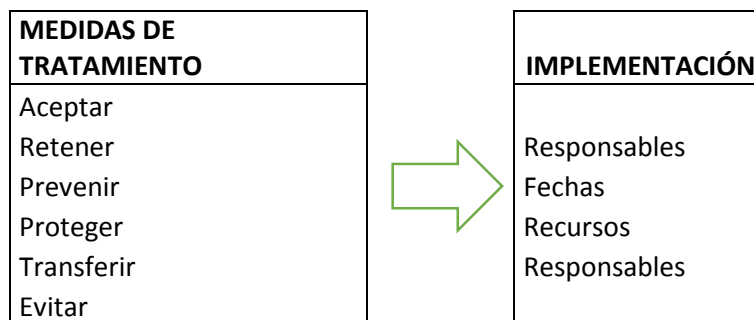


Gráfico 6. Implementación de medidas de tratamiento, fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. Administración de riesgos: un enfoque empresarial, Colombia, 2006.

Es importante recalcar que la metodología RISICAR se centra en los procesos de las organizaciones para, lo cual la definición de políticas de administración de riesgos se basa en cada uno de esos procesos con su respectivo objetivo. Cada objetivo establecido en los procesos contribuye al logro de la misión de la empresa. La definición de políticas le compete a la alta dirección de la empresa, la que tendrá como responsabilidad ver y evaluar los riesgos que son altamente peligrosos para la organización.

Además, esta etapa implica identificar los riesgos más representativos para la organización, listarlos y ponderarlos de acuerdo a su nivel de peligrosidad.

2.2.3.6 Monitoreo y Evaluación de los riesgos

El monitoreo y evaluación permite conocer que tan efectivas han sido las medidas de tratamiento o planes de acción establecidos en los procesos de la organización. Para la realización del monitoreo de los riesgos en los procesos, el personal responsable de su administración utiliza indicadores de riesgo, herramienta que proporciona información acerca del comportamiento de los riesgos, y tiene como finalidad mejorar la gestión de la empresa.

La utilización de indicadores de riesgo por parte de las empresas sirve como mecanismo para conocer los resultados que obtuvo la empresa durante un período de tiempo determinado y si las medidas de tratamiento fueron aplicadas tal como fueron propuestas.

A continuación se describen los indicadores básicos de riesgo:

Indicador de frecuencia del riesgo: Mediante el uso de este indicador se conocerá el número de veces que se materializa el riesgo en un período de tiempo determinado. Su registro consiste en anotar la fecha en la que sucedió cada evento y al final del período definido por parte del responsable de la empresa se realiza la sumatoria del número de veces que ocurrió el evento, y se obtiene el resultado acumulado.

Las empresas deben generar confianza en sus empleados, ya que en muchos de los casos hay riesgos que no son comunicados, debido a que los consideran leves o tienen temor a ser sancionados.

Indicadores de impacto del riesgo: Cuando suceda o se materializa el riesgo inmediatamente se registra la pérdida ocasionada en el indicador ya sea en términos monetarios, interrupción del servicio respecto al número de horas, porcentaje, disminución del mercado, entre otros.

Indicadores de causas y agentes generadores: Es necesario crear y mantener un registro de la ocurrencia de las causas y de los agentes que originan el riesgo, ya que de esta manera se conocerán las verdaderas razones que llevaron a materializar el riesgo.

Con respecto a la evaluación puede realizarse una autoevaluación o un análisis independiente. Una autoevaluación implica realizar un diagnóstico al proceso de administración de riesgos que fue aplicado dentro de la empresa, el cual está a cargo del nivel directivo de la organización quienes son los encargados de determinar el grado de cumplimiento de sus objetivos a nivel estratégico de la organización como: su misión, objetivos, políticas y planes, así como también la efectividad de los sistemas de control; mientras que el análisis independiente se refiere a la forma en que se administran los riesgos en la empresa y puede ser realizada por un auditor interno o externo. La persona que realice la evaluación no tiene que formar parte del nivel directivo de la empresa.

CAPITULO III

3. APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR AL ÁREA COMERCIAL MAS REPUESTOS AUTOMOTRICES

Introducción capitular

En este capítulo se desarrolla la aplicación práctica del método RISICAR al área comercial de MAS Repuestos Automotrices. Se incluye una breve descripción de los procesos compra, almacenamiento y venta; también se realizan los flujogramas de cada proceso por actividad que contribuyen a la identificación de los riesgos, posteriormente se procede a la calificación y evaluación de los riesgos que pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos planteados en cada proceso, y se diseñan medidas de tratamiento para aquellos que resulten significativos para la empresa.

3.1 Identificación de riesgos

La identificación de riesgos comprende un análisis del contexto interno y externo de la empresa, y el uso de una herramienta que facilite la identificación de los riesgos en este caso se ha utilizado el diagrama de flujo de procesos.

3.1.1 Contexto interno

MAS Repuestos Automotrices es una empresa que se desenvuelve en el sector comercial con la compra-venta de accesorios, lubricantes, productos de limpieza, partes y piezas de vehículos.

La cadena de valor de MAS Repuestos Automotrices comprende el macroproceso de comercialización conformado por los procesos de compra, almacenamiento y venta.

- **Macroproceso Comercialización**

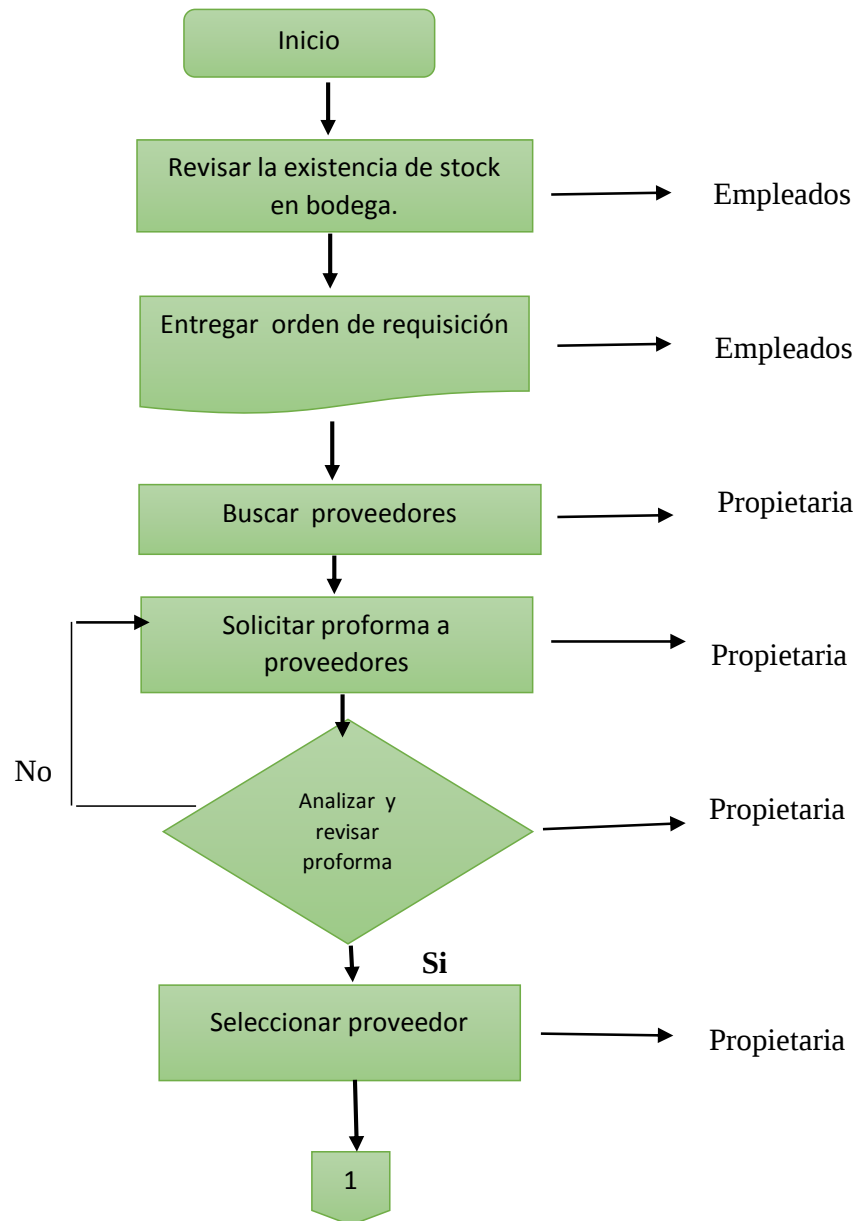
Objetivo:

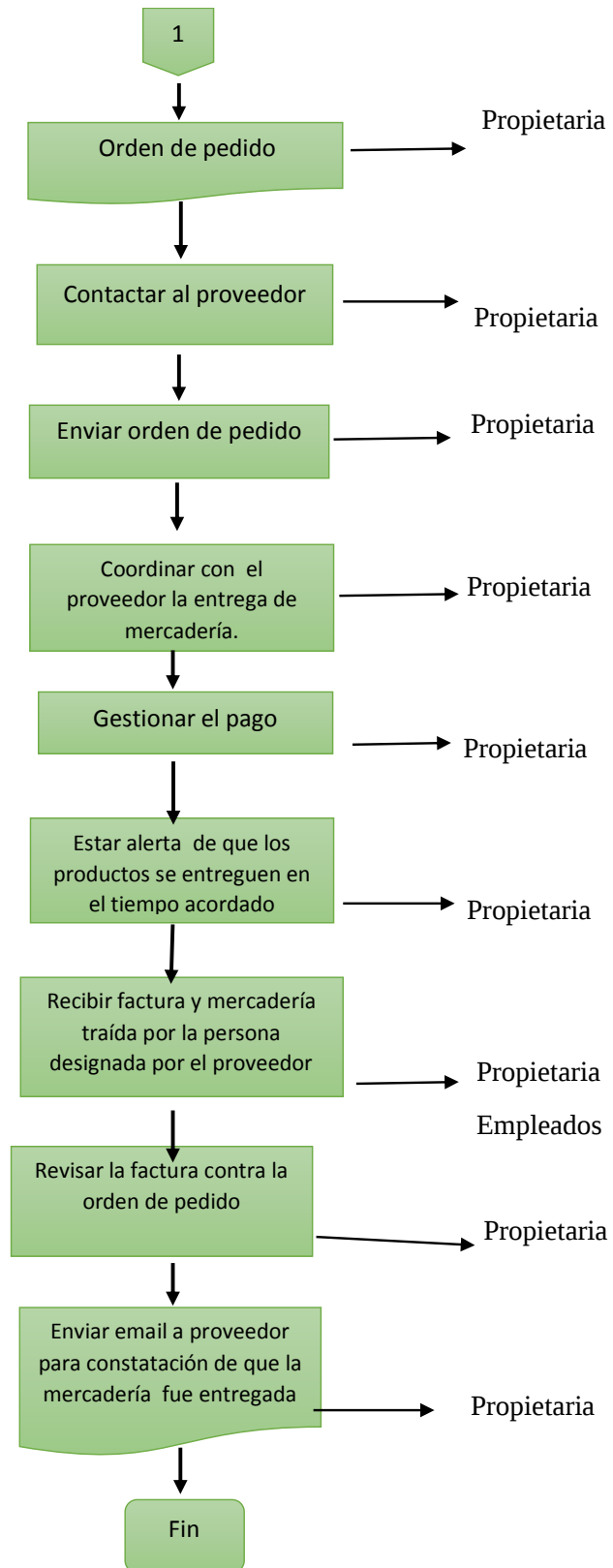
Satisfacer la demanda de los clientes y talleres automotrices brindando un excelente servicio de asesoramiento y venta, otorgándoles repuestos de la mejor calidad a precios competitivos en el mercado.

- **Proceso compras**

A través de este proceso se realiza el abastecimiento de la mercadería mediante pedidos a proveedores a nivel nacional, una vez que el empleado encargado ha verificado el inventario que está por agotarse en bodega coordina con la propietaria del negocio para la realización de nuevos pedidos acordando formas de pago, fechas de entrega y descuentos.

- **Gráfico 7: Flujoograma de las actividades de compra.**



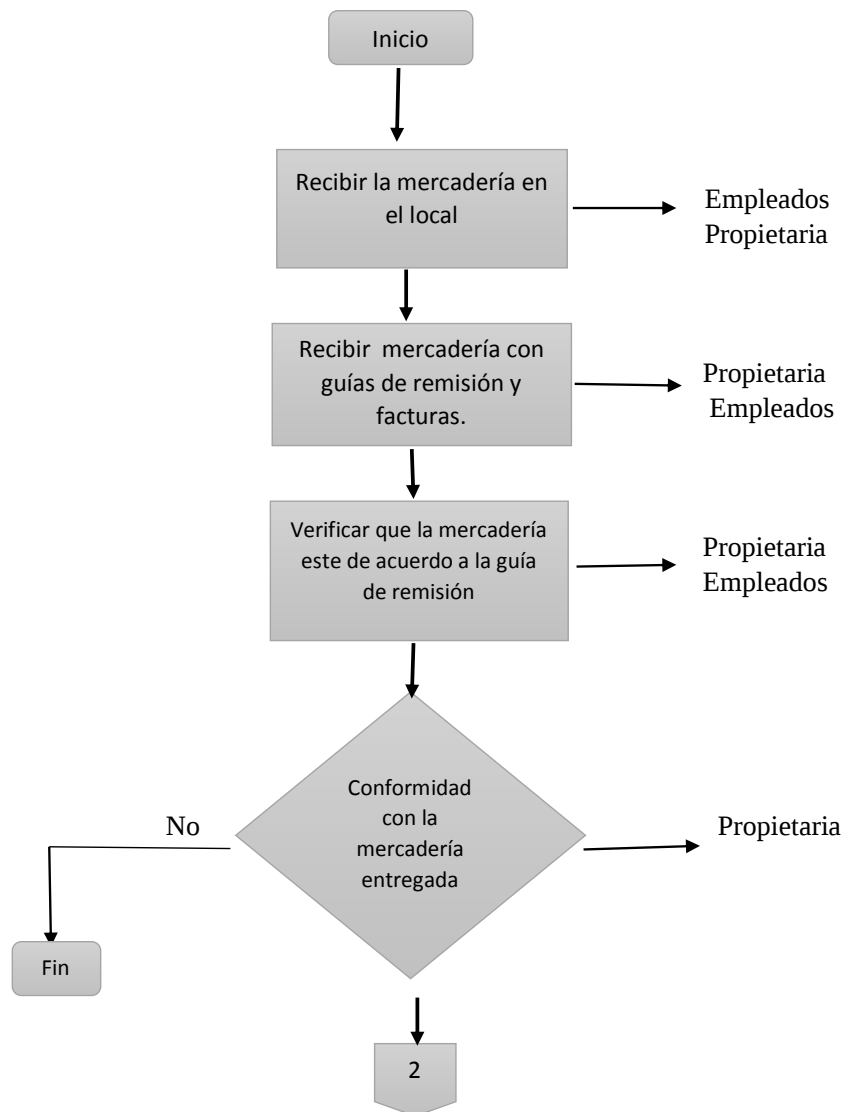


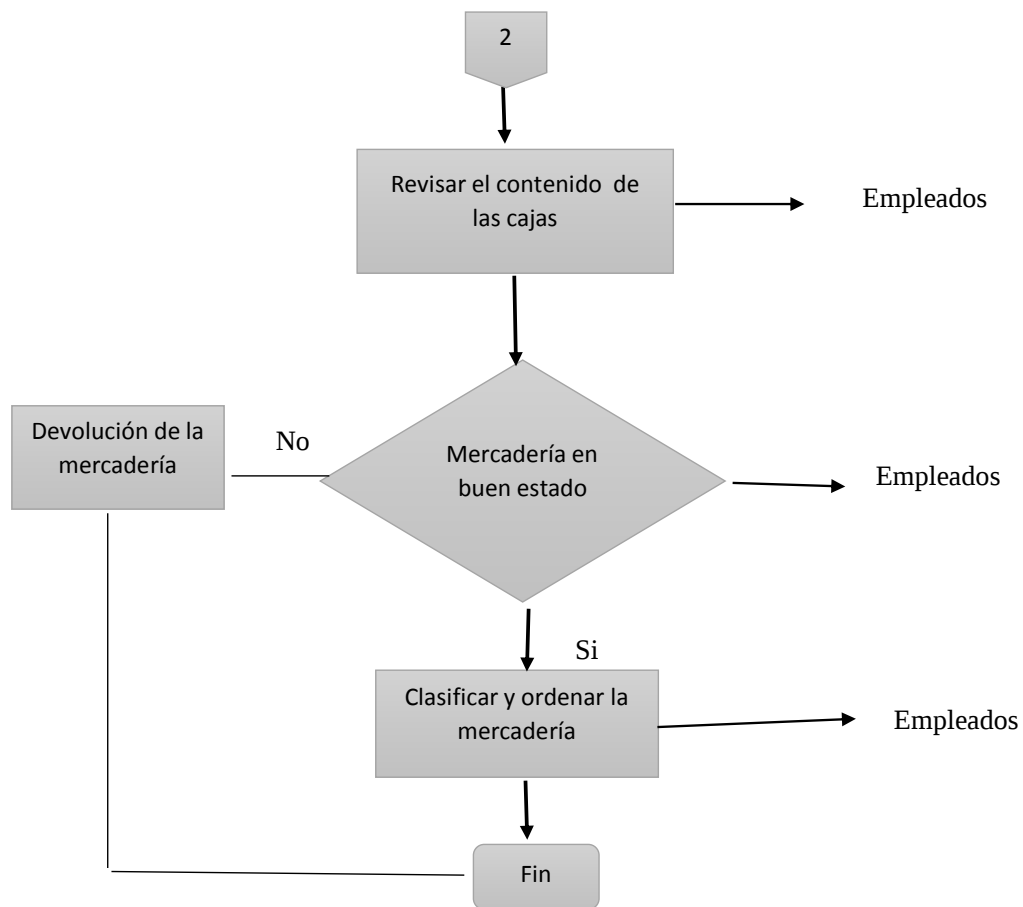
Fuente: MAS Repuestos Automotrices.
Elaborado por: La Autora, 2016.

- **Proceso almacenamiento**

Una vez que la mercadería es entregada al almacén de acuerdo con las fechas acordadas con los proveedores, el empleado encargado procede a revisar las cajas de lubricantes, partes y piezas de vehículos automotores de manera aleatoria debido a la cantidad de cajas que a veces ingresan, y al ser una única persona responsable de realizar esta labor, lo que imposibilita realizar una revisión total de la mercadería que posteriormente va a ser ingresada a bodega.

- **Gráfico 8: Flujograma de las actividades de almacenamiento.**



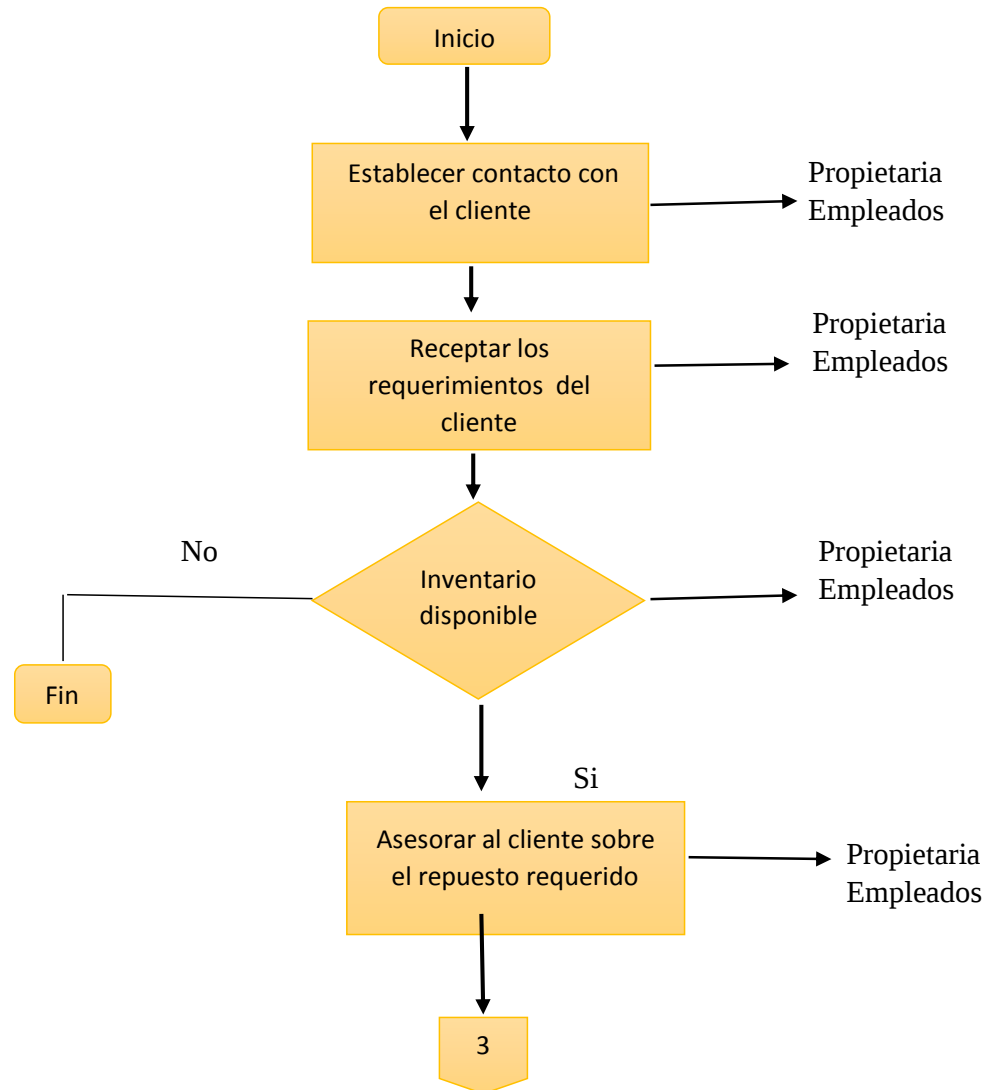


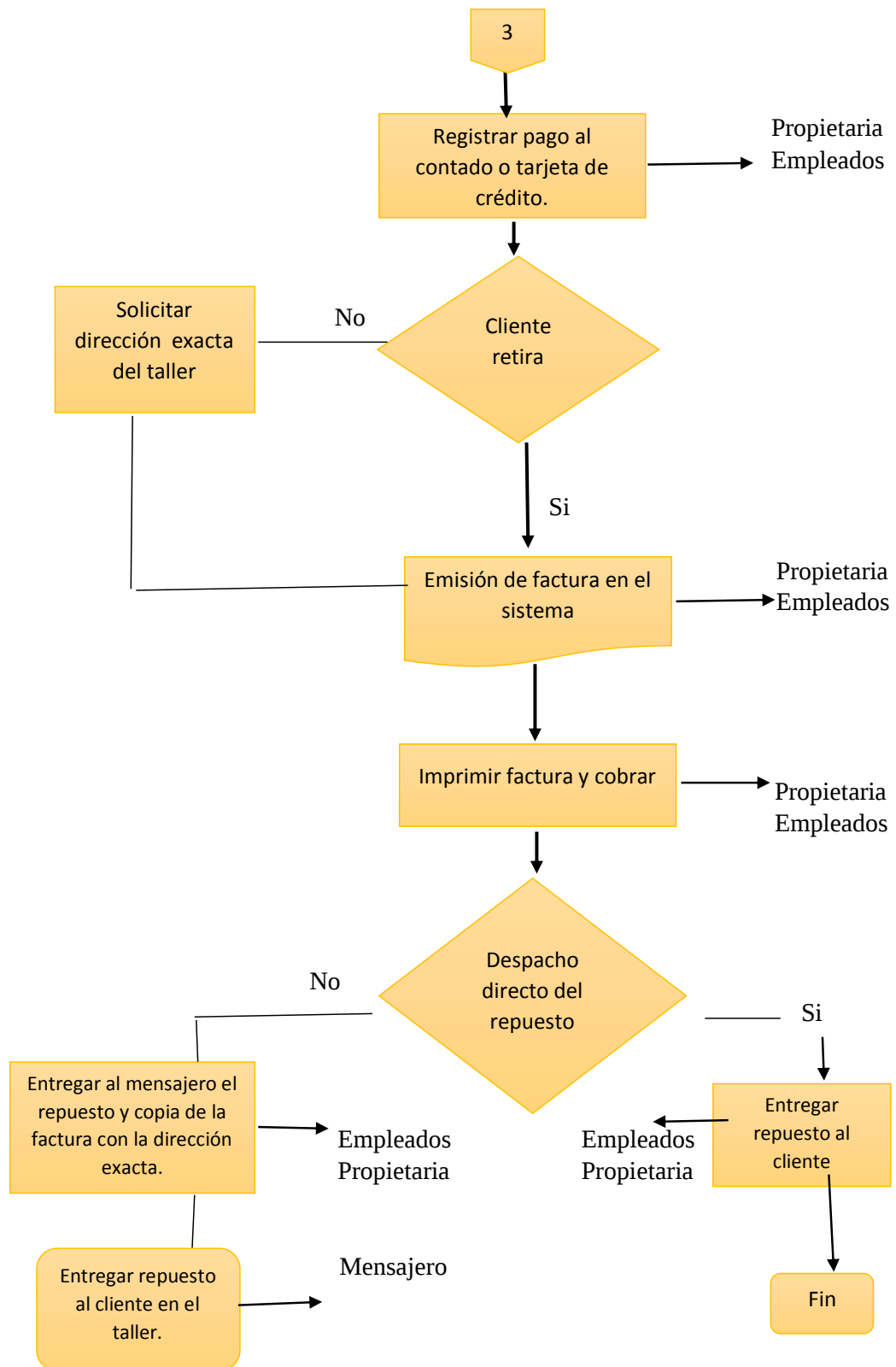
Fuente: MAS Repuestos Automotrices.
Elaborado por: La Autora, 2016.

- **Proceso ventas**

Este proceso consiste en atender y asesorar a los clientes del sector automotriz sobre los repuestos que posee la empresa, para lo cual los empleados y la propietaria son los encargados de desempeñar este oficio. Las ventas se realizan tanto a clientes que ingresan directamente al negocio como a talleres mecánicos con los que trabaja la empresa, los pedidos a los talleres son entregados mediante un mensajero motorizado.

- **Gráfico 9: Flujograma de las actividades de venta.**





Fuente: MAS Repuestos Automotrices.
Elaborado por: La Autora, 2016.

3.1.2 Contexto externo

Consiste en analizar las relaciones de la empresa MAS repuestos automotrices con sus clientes, proveedores y el entorno, para conocer como influyen estos factores sobre la empresa y que tipo de riesgos pueden generarle en el transcurso de sus actividades.

- **Relación con los proveedores:** La empresa actualmente cuenta con aproximadamente veinte proveedores a nivel nacional ubicados en las ciudades de Quito, Guayaquil y Santo domingo de los cuales PROMESA S.A, JAROMA, HIVIMAR, Importadora CERON y INVERNEG S.A son sus principales proveedores.
 - PROMESA S.A es una empresa ubicada en la ciudad de Guayaquil como una importadora y comercializadora de planchas, platinas, ángulos y varillas de hierro, orientada al segmento de la construcción. Años más tarde la compañía busca nuevas oportunidades de negocio, incursionándose en la línea de la industria ferretera y de repuestos para vehículos. Los beneficios que otorga a MAS REPUESTOS AUTOMOTRICES es que la empresa resuelve problemas de garantía con prontitud y promesa, otorgan un plazo de 5 meses por la mercadería adquirida ofreciendo un 30% de descuento normalmente, pero esto varía dependiendo del volumen de compra ya que si son compras de \$10.000 mensuales otorgan mayores beneficios para la empresa.
 - Jaroma S.A que se encuentra en Guayaquil, Ecuador, se especializa en el rubro de repuestos eléctricos para automotores, mantienen un buen stock otorgándole a la empresa un plazo de 6 meses por la mercadería adquirida y manejan el mismo descuento para todos sus clientes.

- HIVIMAR maneja una sólida línea de distribución en todo el país su matriz se encuentra en la ciudad de Guayaquil desde ahí coordina todas sus operaciones y cuenta con sucursales en Quito, Guayaquil y Cuenca es una empresa proveedora de soluciones integrales en las áreas de componentes industriales y automotrices, como venta y distribución de componentes (rodamientos, retenedores, bandas, mangueras, lubricación y partes automotrices). MAS Repuestos automotrices la prefiere por su exclusividad en rodillos ya que poseen un amplio stock en estas piezas.
- Importadora CERON Empresa ubicada en Santo Domingo de los Tsachillas dedicada a la venta al por mayor y al por menor de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores, como: neumáticos (llantas) cámaras de aire para neumáticos (tubos). Incluye bujías, baterías, equipo de iluminación, MAS Repuestos automotrices lo prefieren por que manejan la línea China y sus precios son más económicos.
- INVERNEG S.A es una compañía de distribución especializada en la venta de filtros y lubricantes, distribuyen sus productos a nivel nacional, contando para ello con su oficina matriz (Principal centro de distribución) ubicada en Guayaquil, poseen otro gran centro de distribución en Quito, una Sucursal en la ciudad de Cuenca y Ambato. La empresa los prefiere por su exclusividad en filtros y aceites por el respaldo y la garantía que ofrecen y brindan productos de la más alta calidad ofreciendo descuentos y promociones en sus compras al contado.

MAS Repuestos Automotrices para escoger a sus proveedores tiene en cuenta los precios, calidad de los repuestos, políticas de pago y tiempo de entrega; por ello la propietaria del negocio analiza varias cotizaciones enviadas por sus proveedores con la finalidad de seleccionar las más conveniente. Hasta el día de hoy la empresa siempre ha sido puntual en sus pagos, por ende mantiene una muy buena relación con sus proveedores.

- **Relación con los clientes:** El negocio en sus 10 años de trayectoria ha logrado conseguir la fidelidad de muchos de sus clientes haciéndoles sentir que hicieron una inversión que facilitará su vida o su trabajo, gracias al buen trato y asesoría que sus empleados ofrecen al momento de atenderlos. La empresa siempre está poniendo énfasis a la hora de atender a sus clientes, puesto que de ellos depende alcanzar sus objetivos propuestos.
- **Relación con el entorno:** La empresa está ubicada en la ciudad de Cuenca en las calles Gran Colombia No. 1-104 intersección Manuel Vega, lugar estratégico transitado por muchas personas por encontrarse en el centro de la ciudad. Actualmente ha existido ciertos inconvenientes por motivo de la reconstrucción de calles lo que ha ocasionado que las cajas de la mercadería sean cargadas por los empleados hasta el lugar del negocio, ya que el ingreso de camiones no era posible.

3.1.3 Identificación de riesgos en los procesos de compra, almacenamiento y ventas.

Cuadro 7: Matriz de identificación de riesgos del proceso de compras.

PROCESO	Compras				
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.				
Actividades	Riesgos	Descripción de los riesgos	Agentes generadores	Causas	Efectos
Revisión de stock en bodega.	Error	Acción equivocada de no observar y revisar bien la cantidad de mercadería que hace falta en bodega.	Empleados	*Exceso de trabajo. *Falta de concentración. *Falla en la revisión de stock.	Pérdida económica. Pérdida clientes.
	Incumplimiento	No realizar la verificación física con la orden de requisición que se va a entregar.	Empleados	*Falta de responsabilidad. *Falta de experiencia. *Falta de supervisión.	
Entrega de orden de requisición.	Inexactitud	Presentar datos equivocados del documento (orden de requisición).	Empleados	*Falta de concentración. *Exceso de trabajo.	Pérdida económica. Pérdida de clientes.
	Demora	Tardanza en la entrega de orden de requisición a la persona encargada de realizar el pedido.	Empleados	*Falta de organización. *Falta de coordinación. *Exceso de trabajo.	
Recepción y análisis de las proformas.	Error	Acción de equivocarse al momento de seleccionar precios de la mercadería requerida.	Propietaria	*Exceso de trabajo. *Falta de concentración. *Falta de organización de los archivos.	Pérdida económica.
Realización de la orden de pedido.	Error	Acción de equivocarse al elaborar orden de pedido.	Propietaria	*Exceso de trabajo. *Falla en la revisión de la orden de requisición contra orden de pedido.	Pérdida económica. Pérdida de clientes. Pérdida de imagen.

PROCESO	Compras				
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.				
Actividades	Riesgos	Descripción de los riesgos	Agentes generadores	Causas	Efectos
Enviar orden de pedido.	Colapso de telecomunicaciones	Disminución intensa de interconexión en los sistemas de las redes informáticas.	Propietaria	* Fallo en las redes de internet.	Pérdida de clientes.
Gestionar pago.	Error	Acción de equivocarse al momento de emitir la papeleta de depósito con valor diferente al que corresponde.	Propietaria	*Exceso de trabajo. *Falta de concentración.	Pérdida económica.
Despacho y entrega de mercadería.	Demora	Tardanza en abastecimiento de inventarios.	Propietaria	*Falta de comunicación con el proveedor.	Pérdida de clientes. Deterioro de imagen. Pérdida económica.
	Incumplimiento	No realizar los pagos a proveedores en las fechas fijadas.	Propietaria	* Falta de fondos en la empresa.	Pérdida de clientes. Deterioro de imagen. Pérdida económica.
	Hurto	Apoderamiento ilegítimo del dinero de la mercadería sin haberla despachado con justificación alguna.	Propietaria	*Falla en la selección de proveedores. *Exceso de confianza en los proveedores.	Pérdida económica.
Revisión de la factura contra orden de pedido.	Omisión	Dejar de hacer la revisión de los documentos (factura concuerde con las cantidades de la orden de pedido).	Propietaria	*Descuido. *Falta de prevención. *Exceso de confianza.	Pérdida de económica. Pérdida de clientes. Deterioro de imagen.

Elaborado por: La autora, 2016.

Cuadro 8: Matriz de identificación de riesgos del proceso almacenamiento

PROCESO	Almacenamiento				
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.				
Actividades	Riesgos	Descripción de los riesgos	Agentes generadores	Causas	Efectos
Recepción de la mercadería.	Conflicto	Situación de tener desacuerdos con los proveedores por la mercadería recibida.	Proveedor	*Errores en el proceso de selección de la mercadería *Falta de puntualidad en la entrega de los productos. *Error de entregar mercadería diferente a lo descrito en la factura.	Pérdida económica.
			Propietaria	* Falta de comunicación con proveedores. *Fallos en la selección del proveedor.	
Recepción de facturas y guías de remisión.	Omisión	Dejar de recibir los respectivos documentos al transportista.	Propietaria y empleados	*Falta de responsabilidad. *Exceso de trabajo. *Exceso de confianza. *Descuido.	Pérdida económica.
Despacho de mercadería en bodega.	Accidente	Ocurrencia de un suceso imprevisto que pueda dañar el producto que está dentro de las cajas.	Empleados	*Falta de prevención y cuidado. *Exceso de trabajo. *Desconocimiento sobre mercadería frágil.	Lesiones humanas. Pérdida económica.
	Hurto	Apoderarse ilegítimamente de una parte de la mercadería.	Empleados y transportista	*Falta de control de inventarios. *Exceso de confianza. *Falta de supervisión.	Pérdida económica.
	Demora	Tardanza del almacenamiento de mercadería en bodega.	Empleados	*Exceso de trabajo. *Falta de personal.	Pérdida de clientes. Pérdida económica.

PROCESO	Almacenamiento				
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.				
Actividades	Riesgos	Descripción de los riesgos	Agentes generadores	Causas	Efectos
Revisión del contenido de las cajas.	Deterioro	Mal estado de la mercadería.	Empleados	*Falla en la revisión del estado de los repuestos (revisión aleatoria). * Falta de conocimiento sobre la línea de repuestos con los que trabaja la empresa. *Fallas en la infraestructura física de la bodega.	Deterioro de imagen. Pérdida económica.
Colocación de las cajas en el lugar correspondiente.	Error	Acción equivocada de ubicar las cajas en lugares diferentes.	Empleados	*Exceso de trabajo. *Falta de responsabilidad. *Falta de organización en la bodega. *Desconocimiento de las divisiones dentro del área de bodega.	Pérdida de clientes. Deterioro de imagen.

Elaborado por: La autora, 2016.

Cuadro 9: Matriz de identificación del proceso ventas.

PROCESO	Ventas				
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.				
Actividades	Riesgos	Descripción de los riesgos	Agentes generadores	Causas	Efectos
Atención y contacto con los clientes.	Demora	Tardanza en atender a los clientes ya sea telefónica y personalmente.	Propietaria y empleados	*Exceso de trabajo. *Falta de organización. *Exceso de demanda.	Pérdida de clientes. Deterioro de imagen.
	Mala calidad	Dar un trato inadecuado al momento de atender a los clientes.	Empleados	*Falta de experiencia. *Falta de capacitación. *Deficiencia en el proceso de selección.	

PROCESO	Ventas				
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.				
Actividades	Riesgos	Descripción de los riesgos	Agentes generadores	Causas	Efectos
Recepción de requerimientos clientes.	Error	Acción equivocada al momento de anotar los requerimientos del cliente.	Propietaria y empleados	*Falta de concentración. *Fallas en la interpretación del cliente. *Exceso de trabajo. *Fallas en la revisión de solicitud de pedidos.	Pérdida económica.
Chequeo de inventario disponible.	Error	Acción equivocada en la observación y revisión de los productos en bodega.	Empleados	*Falta de organización de los productos en bodega. *Fallas en la revisión de productos disponibles en bodega.	Pérdida de clientes Deterioro de imagen Pérdida económica
	Hurto	Apoderarse ilegítimamente de una parte de la mercadería.	Empleados	*Falta de control de inventarios en bodega.	Pérdida económica.
Asesoramiento a clientes.	Mala calidad	Dar un asesoramiento ineficiente sobre los productos al cliente.	Propietaria y empleados	*Falta de conocimiento en el área de repuestos automotrices. *Falta de experiencia. *Deficiencia en el proceso de selección.	Pérdida de clientes. Deterioro de imagen.

PROCESO	Ventas				
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.				
Actividades	Riesgos	Descripción de los riesgos	Agentes generadores	Causas	Efectos
Emitir factura.	Error	Acción equivocada de emitir o digitar datos incorrectos en la elaboración de la factura.	Propietaria y empleados	*Exceso de trabajo. de *Falta concentración.	Pérdida económica.
	Fallas de software	Defecto que puede presentarse en los programas instalados en la computadora.	Propietaria	*Falta mantenimiento. de	Pérdida de clientes. Pérdida económica. Deterioro de imagen.
			Empleados	*Falta de conocimiento en el manejo del sistema instalado.	
Cobrar a clientes.	Fraude	Obtener mediante engaños billetes falsos al momento de cobrar.	Propietaria y empleados	*Falta de experiencia. *Falta de control en la verificación. *Falta de capacitación.	Pérdida económica.
	Hurto	Apoderarse ilegítimamente del dinero de caja.	Empleados	*Falta de controles de supervisión. *Exceso de confianza.	Pérdida económica.
Entrega de repuestos al cliente.	Error	Acción equivocada de entregar producto incorrecto al cliente.	Propietaria y empleados	*Exceso de demanda. *Exceso de trabajo. de *Falta concentración.	Pérdida económica.
	Demora	Tardanza en la entrega del producto a talleres mecánicos.	Propietaria y empleados	*Fallas en el diseño o elaboración del croquis. *Falta de comunicación o coordinación con el mensajero.	Pérdida de clientes.
	Conflicto	Situación de desacuerdo con los clientes.	Propietaria y empleados	*Falta de comunicación con los clientes.	Pérdida de clientes.

Elaborado por: La autora, 2016.

3.2 Calificación de riesgos

Ya identificados los riesgos en cada proceso se procede a su respectiva calificación, la cual consiste en ponderar cada uno de los riesgos. Para realizar la calificación de los riesgos utilizamos las tablas de frecuencia e impacto a cuatro niveles, tomando en cuenta que MAS Repuestos Automotrices es una pequeña empresa que tiene como principal actividad la comercialización de partes, piezas y accesorios para vehículos.

3.2.1 Frecuencia

La tabla de la frecuencia permite identificar las veces que puede materializarse el riesgo dentro de un período de tiempo. En este caso la tabla de frecuencia se estableció a cuatro niveles que incrementan en forma lineal, cada nivel posee un nombre y una descripción representativa que varían conforme a la cantidad de veces que se presente el riesgo, es decir, mientras más alta sea la frecuencia con que se presente el riesgo mayor será su calificación. Para la empresa MAS Repuestos Automotrices el período de tiempo se ha definido de manera anual, basado en los años de trayectoria en el mercado.

Nivel 1: Aquí la frecuencia será baja si los riesgos ocurren entre 1 a 5 veces al año.

Nivel 2: La frecuencia será media si los riesgos ocurren entre 6 a 10 veces al año.

Nivel 3: La frecuencia será alta si los riesgos ocurren entre 11 a 15 veces al año.

Nivel 4: La frecuencia será muy alta si los riesgos ocurren más de 15 veces al año.

Cuadro 10: Tabla de calificación frecuencia

Valor	Frecuencia	Descripción
1	Baja	Entre 1 hasta 5 veces en el año
2	Media	Entre 6 hasta 10 veces en el año
3	Alta	Entre 11 hasta 15 veces en el año
4	Muy alta	Más de 15 veces en el año

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. Administración de riesgos: un enfoque empresarial, Colombia, 2006.

Elaborado por: La autora, 2016.

3.2.2 Impacto

La tabla de impacto para MÁS Repuestos Automotrices se estableció en base a los efectos de los riesgos en términos anuales, considerando aquellos aspectos que pudieren afectar significativamente a la empresa y son: aspectos en términos económicos, en términos de clientes y en términos de imagen.

Los valores del impacto incrementan de forma geométrica, es decir se da un valor más alto a cada nivel subsiguiente de la tabla, en este caso son de 5 a 40.

Descripción en términos económicos: la asignación de estos valores se fundamentaron en base a la pérdida significativa que tuvo a la empresa, la cual fue de \$ 5000,00 considerada como grave por parte de la propietaria del negocio.

Descripción en términos de clientes: los criterios establecidos en este aspecto se basan en la cantidad aproximada de clientes fijos que posee la empresa, en este caso son como 75 clientes.

Descripción en términos de imagen: se estableció en base al conocimiento que tienen las personas del negocio.

Cuadro 11: Tabla de calificación impacto

Valor	Impacto	Descripción en términos económicos (año)	Descripción en términos de clientes (año)	Descripción en términos de imagen (año)
5	Leve	Pérdidas de hasta \$ 500,00 dólares.	Pérdida de 10 clientes.	De conocimiento del 10%.
10	Moderado	Pérdidas entre \$ 501,00 hasta \$ 3.000,00 dólares.	Pérdida entre 11 a 25 clientes.	De conocimiento del 25%.
20	Grave	Pérdidas entre \$ 3.001,00 hasta \$ 8.000,00 dólares.	Pérdida de 26 hasta 50 clientes.	De conocimiento del 50%.
40	Catastrófico	Pérdidas mayores a \$ 8.000,00 dólares.	Pérdida de más de 50 clientes.	De conocimiento de más del 50%.

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. Administración de riesgos: un enfoque empresarial, Colombia, 2006.

Elaborado por: La autora, 2016.

Una vez que se han definido las tablas de frecuencia e impacto se procede a la calificación de los riesgos en los procesos de compras, almacenamiento y ventas. Por consiguiente, calificamos multiplicando las variables frecuencia por impacto.

3.2.3 Tablas de calificación de los riesgos identificados en cada proceso.

Cuadro 12: Calificación de riesgos proceso compras

PROCESO	Compras						
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.						
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN
Error	Acción equivocada de no observar y revisar bien la cantidad de mercadería que hace falta en bodega.	Empleados	*Exceso de trabajo. *Falta de concentración. *Falla en la revisión de stock.	Pérdida de clientes.	2	10	20
Incumplimiento	No realizar la verificación física con la orden de requisición que se va a entregar.	Empleados	*Falta de responsabilidad. *Falta de experiencia. *Falta de supervisión.	Pérdida económica.	3	20	60
Inexactitud	Presentar datos equivocados del documento (orden de requisición).	Empleados	*Falta de concentración. *Exceso de trabajo.	Pérdida económica.	2	10	20

PROCESO	Compras						
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.						
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN
Demora	Tardanza en la entrega de orden de requisición a la persona encargada de realizar el pedido.	Empleados	*Falta de organización. *Falta de coordinación. *Exceso de trabajo.	Pérdida de clientes.	1	5	5
Error	Acción de equivocarse al momento de seleccionar precios de la mercadería requerida.	Propietaria	*Exceso de trabajo. *Falta de concentración. *Falta de organización de los archivos.	Pérdida económica.	2	10	20
Error	Acción de equivocarse al elaborar orden de pedido.	Propietaria	*Exceso de trabajo. * Falla en la revisión de la orden de requisición contra orden de pedido.	Pérdida de clientes.	2	5	10
Colapso de telecomunicaciones	Disminución intensa de interconexión en los sistemas de las redes informáticas.	Propietaria	* Fallo en las redes de internet.	Pérdida de clientes.	3	10	30

PROCESO	Compras						
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.						
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN
Error	Acción de equivocarse al momento de emitir la papeleta de depósito con valor diferente al que corresponde.	Propietaria	*Exceso de trabajo. *Falta de concentración.	Pérdida económica.	1	10	10
Demora	Tardanza en abastecimiento de inventarios.	Propietaria	*Falta de comunicación con el proveedor.	Deterioro de imagen.	2	20	40
Incumplimiento	No realizar los pagos a proveedores en las fechas fijadas.	Propietaria	* Falta de fondos en la empresa.	Deterioro de imagen.	2	10	20
Hurto	Apoderamiento o ilegítimo del dinero de la mercadería sin haberla despachado con justificación alguna.	Propietaria	*Falla en la selección de proveedores. *Exceso de confianza en los proveedores.	Pérdida económica.	2	10	20
Omisión	Dejar de hacer la revisión de los documentos (factura concuerde con las cantidades de la orden de pedido).	Propietaria	*Descuido. *Falta de prevención. *Exceso de confianza.	Pérdida de económica.	2	10	20

Elaborado por: La autora, 2016.

Cuadro 13: Calificación de riesgos del proceso almacenamiento.

PROCESO	Almacenamiento						
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.						
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN
Conflicto	Situación de tener desacuerdos con los proveedores por la mercadería recibida.	Proveedor y propietaria	*Errores en el proceso de selección de la mercadería. *Falta de puntualidad en la entrega de los productos. *Error de entregar mercadería diferente a lo descrito en la factura. * Falta de comunicación con proveedores. *Fallos en la selección del proveedor.	Pérdida económica.	2	10	20
Omisión	Dejar de recibir los respectivos documentos al transportista.	Propietaria y empleados	*Falta de responsabilidad. *Exceso de trabajo. *Exceso de confianza. *Descuido.	Pérdida económica.	1	10	10
Accidente	Ocurrencia de un suceso imprevisto que pueda dañar el producto que está dentro de las cajas.	Empleados	*Falta de prevención y cuidado. *Exceso de trabajo. *Desconocimiento sobre mercadería frágil.	Pérdida económica.	3	10	30

PROCESO	Almacenamiento						
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.						
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN
Hurto	Apoderarse ilegítimamente de una parte de la mercadería.	Empleados y transportista	*Falta de control de inventarios. *Exceso de confianza. *Falta de supervisión.	Pérdida económica.	1	10	10
Demora	Tardanza del almacenamiento de mercadería en bodega.	Empleados	*Exceso de trabajo. *Falta de personal.	Pérdida de clientes.	2	10	20
Deterioro	Mal estado de la mercadería.	Empleados	*Falla en la revisión del estado de los repuestos (revisión aleatoria). * Falta de conocimiento sobre la línea de repuestos con los que trabaja la empresa. *Fallas en la infraestructura física de la bodega.	Pérdida económica.	2	10	20
Error	Acción equivocada de ubicar las cajas en lugares diferentes.	empleados	*Exceso de trabajo. *Falta de responsabilidad. *Falta de organización en la bodega. *Desconocimiento de las divisiones dentro del área de bodega.	Deterioro de imagen.	3	10	30

Elaborado por: La autora, 2016.

Cuadro 14: Calificación de riesgos del proceso ventas

PROCESO	Ventas						
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.						
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN
Demora	Tardanza en atender a los clientes ya sea telefónica y personalmente.	Propietaria y empleados	*Exceso de trabajo. *Falta de organización. *Exceso de demanda.	Pérdida de clientes.	4	20	80
Mala calidad	Dar un trato inadecuado al momento de atender a los clientes.	Empleados	*Falta de experiencia. *Falta de capacitación. *Deficiencia en el proceso de selección.	Pérdida de clientes.	1	10	10
Error	Acción equivocada al momento de anotar los requerimientos del cliente.	Propietaria y empleados	*Falta de concentración *Fallas en la interpretación del cliente. *Exceso de trabajo. *Fallas en la revisión de solicitud de pedidos.	Pérdida económica.	2	10	20
Error	Acción equivocada en la observación y revisión de los productos en bodega.	Empleados	*Falta de organización de los productos en bodega. *Fallas en la revisión de productos disponibles en bodega.	Pérdida de clientes.	1	10	10
Hurto	Apoderarse ilegítimamente de una parte de la mercadería.	Empleados	*Falta de control de inventarios en bodega.	Pérdida económica.	1	10	10

PROCESO	Ventas						
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.						
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN
Mala calidad	Dar un asesoramiento ineficiente sobre los productos al cliente.	Propietaria y empleados	*Falta de conocimiento en el área de repuestos automotrices. *Falta de experiencia. *Deficiencia en el proceso de selección.	Deterioro de imagen.	2	10	20
Error	Acción equivocada de emitir o digitar datos incorrectos en la elaboración de la factura.	Propietaria y empleados	*Exceso de trabajo. *Falta de concentración.	Pérdida económica.	2	10	20
Fallas de software	Defecto que puede presentarse en los programas instalados en la computadora.	Propietaria y empleados	*Falta de mantenimiento. *Falta de conocimiento en el manejo del sistema instalado.	Deterioro de imagen.	2	20	40
Fraude	Obtener mediante engaños billetes falsos al momento de cobrar.	Propietaria y empleados	*Falta de experiencia. *Falta de control en la verificación. *Falta de capacitación.	Pérdida económica.	1	10	10
Hurto	Apoderarse ilegítimamente del dinero de caja.	Empleados	*Falta de controles de supervisión. *Exceso de confianza.	Pérdida económica.	2	10	20

PROCESO	Ventas						
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.						
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN
Error	Acción equivocada de entregar producto incorrecto al cliente.	Propietaria y empleados	*Exceso de demanda. *Exceso de trabajo. *Falta de concentración.	Pérdida económica.	2	10	20
Demora	Tardanza en la entrega del producto a talleres mecánicos.	Propietaria y empleados	*Fallas en el diseño o elaboración del croquis. *Falta de comunicación o coordinación con el mensajero.	Pérdida de clientes.	3	20	60
Conflicto	Situación de desacuerdo con los clientes.	Propietaria y empleados	*Falta de comunicación con los clientes.	Pérdida de clientes.	1	5	5

Elaborado por: La autora, 2016.

3.3 Evaluación de riesgos

Para determinar la evaluación de los riesgos en cada proceso nos basamos en los resultados obtenidos en la calificación de cada uno de ellos y en la matriz de evaluación de riesgos que propone la metodología RISICAR.

Cuadro 15: Matriz de evaluación del riesgo, método RISICAR

FRECUENCIA

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

IMPACTO

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. Administración de riesgos: un enfoque empresarial, Colombia, 2006.

Dependiendo de los valores de la frecuencia e impacto y el puntaje obtenido en la calificación, el riesgo se ubicará en cualquiera de estas zonas aceptable, tolerable, grave o inaceptable, cada una de las zonas es representada por una letra mayúscula.

Cuadro 16 : Zonas de ubicación

A	Aceptable	5
B	Tolerable	10, 15, 20
C	Grave	30, 40, 60
D	inaceptable	80, 120, 160

Elaborado por: La autora, 2016.

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. Administración de riesgos: un enfoque empresarial, Colombia 2006.

Cuadro 17: Evaluación de riesgos al proceso de compras

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Error	Acción equivocada de no observar y revisar bien la cantidad de mercadería que hace falta en bodega.	Empleados	*Exceso de trabajo. *Falta de concentración. *Falla en la revisión de stock.	Pérdida de clientes.	2	10	20	TOLERABLE
Incumplimiento	No realizar la verificación física con la orden de requisición que se va a entregar.	Empleados	*Falta de responsabilidad. *Falta de experiencia. *Falta de supervisión.	Pérdida económica.	3	20	60	GRAVE

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN	EVALUACION
Inexactitud	Presentar datos equivocados del documento (orden de requisición).	Empleados	*Falta de concentración. *Exceso de trabajo.	Pérdida económica.	2	10	20	TOLERABLE
Demora	Tardanza en la entrega de orden de requisición a la persona encargada de realizar el pedido.	Empleados	*Falta de organización. *Falta de coordinación. *Exceso de trabajo.	Pérdida de clientes.	1	5	5	ACEPTABLE
Error	Acción de equivocarse al momento de seleccionar precios de la mercadería requerida.	Propietaria	*Exceso de trabajo. *Falta de concentración. *Falta de organización de los archivos.	Pérdida económica.	2	10	20	TOLERABLE

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN	EVALUACION
Error	Acción de equivocarse al elaborar orden de pedido.	Propietaria	*Exceso de trabajo. * Falla en la revisión de la orden de requisición contra orden de pedido.	Pérdida de clientes.	2	5	10	TOLERABLE
Colapso de telecomunicaciones	Disminución intensa de interconexión en los sistemas de las redes informáticas.	Propietaria	* Fallo en las redes de internet.	Pérdida de clientes.	3	10	30	GRAVE
Error	Acción de equivocarse al momento de emitir la papeleta de depósito con valor diferente al que corresponde.	Propietaria	*Exceso de trabajo. *Falta de concentración.	Pérdida económica.	1	10	10	TOLERABLE
Demora	Tardanza en abastecimiento de inventarios.	Propietaria	*Falta de comunicación con el proveedor.	Deterioro de imagen.	2	20	40	GRAVE

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN	EVALUACION
Incumplimiento	No realizar los pagos a proveedores en las fechas fijadas.	Propietaria	* Falta de fondos en la empresa.	Deterioro de imagen.	2	10	20	TOLERABLE
Hurto	Apoderamiento ilegítimo del dinero de la mercadería sin haberla despachado con justificación alguna.	Propietaria	*Falla en la selección de proveedores. *Exceso de confianza en los proveedores.	Pérdida económica.	2	10	20	TOLERABLE
Omisión	Dejar de hacer la revisión de los documentos (factura concuerde con las cantidades de la orden de pedido).	Propietaria	*Descuido. *Falta de prevención. *Exceso de confianza.	Pérdida de económica.	2	10	20	TOLERABLE

Elaborado por: La autora, 2016.

Cuadro 18: Evaluación de riesgos al proceso almacenamiento

PROCESO	Almacenamiento							
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Conflicto	Situación de tener desacuerdos con los proveedores por la mercadería recibida.	Proveedor y propietaria	*Errores en el proceso de selección de la mercadería. *Falta de puntualidad en la entrega de los productos. *Error de entregar mercadería diferente a lo descrito en la factura. * Falta de comunicación con proveedores. *Fallos en la selección del proveedor.	Pérdida económica.	2	10	20	TOLERABLE
Omisión	Dejar de recibir los respectivos documentos al transportista.	Propietaria y empleados	*Falta de responsabilidad. *Exceso de trabajo. *Exceso de confianza. *Descuido.	Pérdida económica.	1	10	10	TOLERABLE

PROCESO	Almacenamiento							
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Accidente	Ocurrencia de un suceso imprevisto que pueda dañar el producto que está dentro de las cajas.	Empleados	*Falta de prevención y cuidado. *Exceso de trabajo. *Desconocimiento sobre mercadería frágil.	Pérdida económica.	3	10	30	GRAVE
Hurto	Apoderarse ilegítimamente de una parte de la mercadería.	Empleados y transportista	*Falta de control de inventarios. *Exceso de confianza. *Falta de supervisión.	Pérdida económica.	1	10	10	TOLERABLE
Demora	Tardanza del almacenamiento de mercadería en bodega.	Empleados	*Exceso de trabajo. *Falta de personal.	Pérdida de clientes.	2	10	20	TOLERABLE

PROCESO	Almacenamiento							
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Deterioro	Mal estado de la mercadería.	Empleados	*Falla en la revisión del estado de los repuestos (revisión aleatoria). * Falta de conocimiento sobre la línea de repuestos con los que trabaja la empresa. *Fallas en la infraestructura física de la bodega.	Pérdida económica.	2	10	20	TOLERABLE
Error	Acción equivocada de ubicar las cajas en lugares diferentes.	Empleados	*Exceso de trabajo. *Falta de responsabilidad. *Falta de organización en la bodega. *Desconocimiento de las divisiones dentro del área de bodega.	Deterioro de imagen.	3	10	30	GRAVE

Elaborado por: La autora, 2016.

Cuadro 19: Evaluación de riesgos al proceso de ventas.

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Demora	Tardanza en atender a los clientes ya sea telefónica y personalmente.	Propietaria y empleados	*Exceso de trabajo. *Falta de organización. *Exceso de demanda.	Pérdida de clientes.	4	20	80	INACEPTABLE
Mala calidad	Dar un trato inadecuado al momento de atender a los clientes.	Empleados	*Falta de experiencia. *Falta de capacitación. *Deficiencia en el proceso de selección.	Pérdida de clientes.	1	10	10	TOLERABLE
Error	Acción equivocada al momento de anotar los requerimientos del cliente.	Propietaria y empleados	*Falta de concentración. *Fallas en la interpretación del cliente. *Exceso de trabajo. *Fallas en la revisión de solicitud de pedidos.	Pérdida económica.	2	10	20	TOLERABLE

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN	EVALUACION
Error	Acción equivocada en la observación y revisión de los productos en bodega.	Empleados	*Falta de organización de los productos en bodega. *Fallas en la revisión de productos disponibles en bodega.	Pérdida de clientes.	1	10	10	TOLERABLE
Hurto	Apoderarse ilegítimamente de una parte de la mercadería.	Empleados	*Falta de control de inventarios en bodega.	Pérdida económica.	1	10	10	TOLERABLE
Mala calidad	Dar un asesoramiento ineficiente sobre los productos al cliente.	Propietaria y empleados	*Falta de conocimiento en el área de repuestos automotrices. *Falta de experiencia. *Deficiencia en el proceso de selección.	Deterioro de imagen.	2	10	20	TOLERABLE

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Error	Acción equivocada de emitir o digitar datos incorrectos en la elaboración de la factura.	Propietaria y empleados	*Exceso de trabajo. *Falta de concentración.	Pérdida económica.	2	10	20	TOLERABLE
Fallas de software	Defecto que puede presentarse en los programas instalados en la computadora.	Propietaria y empleados	*Falta de mantenimiento. *Falta de conocimiento en el manejo del sistema instalado.	Deterioro de imagen.	2	20	40	GRAVE
Fraude	Obtener mediante engaños billetes falsos al momento de cobrar.	Propietaria y empleados	*Falta de experiencia. *Falta de control en la verificación. *Falta de capacitación.	Pérdida económica.	1	10	10	TOLERABLE
Hurto	Apoderarse ilegítimamente del dinero de caja.	Empleados	*Falta de controles de supervisión. *Exceso de confianza.	Pérdida económica.	2	10	20	TOLERABLE

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN	EVALUACION
Error	Acción equivocada de entregar producto incorrecto al cliente.	Propietaria y empleados	*Exceso de demanda. *Exceso de trabajo. *Falta de concentración.	Pérdida económica.	2	10	20	TOLERABLE
Demora	Tardanza en la entrega del producto a talleres mecánicos.	Propietaria y empleados	*Fallas en el diseño o elaboración del croquis. *Falta de comunicación o coordinación con el mensajero.	Pérdida de clientes.	3	20	60	GRAVE
Conflicto	Situación de desacuerdo con los clientes.	Propietaria y empleados	*Falta de comunicación con los clientes.	Pérdida de clientes.	1	5	5	ACEPTABLE

Elaborado por: La Autora, 2016.

3.4 Propuesta de medidas de tratamiento de riesgos

El método RISICAR presenta una propuesta de medidas de tratamiento para los riesgos, por consiguiente estas medidas ayudarán a disminuir la ocurrencia de eventos adversos que perjudiquen a la empresa, cuya matriz es llamada: “Matriz de respuesta ante los riesgos”.

Cuadro 20: Matriz de respuesta ante los riesgos

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

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. Administración de riesgos: un enfoque empresarial, Colombia 2006.

Cuadro 21: Respuesta a los riesgos

A =	Aceptar el riesgo
E=	Eliminar la actividad
T=	Transferir el riesgo
Pt=	Proteger la empresa
Pv=	Prevenir el riesgo
R=	Retener las pérdidas

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. Administración de riesgos: un enfoque empresarial, Colombia, 2006.

Elaborado por: La autora, 2016

Para establecer las medidas de tratamiento que le corresponde a cada riesgo nos centramos en los valores de la frecuencia, impacto y calificación, lo que quiere decir, que en base a esos factores se conocerá la zona en que está ubicado el riesgo y las medidas de tratamiento que le pertenecen.

Es importante mencionar que en la zona de aceptabilidad el riesgo se puede asumir, lo que significa que, es poco probable que suceda o su impacto no será representativo para la empresa, mientras que en las zonas de inaceptabilidad el riesgo o la actividad que lo genere tiene que eliminarse.

Cuadro 22: Mapa de riesgos del proceso compras.

PROCESO	Compras								
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.								
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Error	Acción equivocada de no observar y revisar bien la cantidad de mercadería que hace falta en bodega.	Empleados	*Exceso de trabajo. *Falta de concentración. *Falla en la revisión de stock.	Pérdida de clientes.	2	10	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Retener las pérdidas.
Incumplimiento	No realizar la verificación física con la orden de requisición que se va a entregar.	Empleados	*Falta de responsabilidad. *Falta de experiencia. *Falta de supervisión.	Pérdida económica.	3	20	60	GRAVE	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.

PROCESO	Compras								
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.								
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Inexactitud	Presentar datos equivocados del documento (orden de requisición).	Empleados	*Falta de concentración. *Exceso de trabajo.	Pérdida económica.	2	10	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Retener las pérdidas.
Demora	Tardanza en la entrega de orden de requisición a la persona encargada de realizar el pedido.	Empleados	*Falta de organización. *Falta de coordinación. *Exceso de trabajo.	Pérdida de clientes.	1	5	5	ACEPTABLE	Aceptar el riesgo.
Error	Acción de equivocarse al momento de seleccionar precios de la mercadería requerida.	Propietaria	*Exceso de trabajo. *Falta de concentración. *Falta de organización de los archivos.	Pérdida económica.	2	10	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Retener las pérdidas.

PROCESO	Compras								
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.								
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Error	Acción de equivocarse al elaborar orden de pedido.	Propietaria	*Exceso de trabajo. * Falla en la revisión de la orden de requisición contra orden de pedido.	Pérdida de clientes.	2	5	10	TOLERABLE	Prevenir el riesgo. Retener las pérdidas.
Colapso de telecomunicaciones	Disminución intensa de interconexión en los sistemas de las redes informáticas.	Propietaria	* Fallo en las redes de internet.	Pérdida de clientes.	3	10	30	GRAVE	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
Error	Acción de equivocarse al momento de emitir la papeleta de depósito con valor diferente al que corresponde.	Propietaria	*Exceso de trabajo. *Falta de concentración.	Pérdida económica.	1	10	10	TOLERABLE	Proteger la empresa. Retener las pérdidas.
Demora	Tardanza en abastecimiento de inventarios.	Propietaria	*Falta de comunicación con el proveedor.	Deterioro de imagen.	2	20	40	GRAVE	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.

PROCESO	Compras								
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.								
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Incumplimiento	No realizar los pagos a proveedores en las fechas fijadas.	Propietaria	* Falta de fondos en la empresa.	Deterioro de imagen.	2	10	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Retener las pérdidas.
Hurto	Apoderamiento ilegítimo del dinero de la mercadería sin haberla despachado con justificación alguna.	Propietaria	*Falla en la selección de proveedores. *Exceso de confianza en los proveedores.	Pérdida económica.	2	10	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Retener las pérdidas.
Omisión	Dejar de hacer la revisión de los documentos (factura concuerde con las cantidades de la orden de pedido).	Propietaria	*Descuido. *Falta de prevención. *Exceso de confianza.	Pérdida de económica.	2	10	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Retener las pérdidas.

Elaborado por: La autora, 2016.

Cuadro 23: Mapa de riesgos del proceso almacenamiento

PROCESO	Almacenamiento								
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.								
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Conflicto	Situación de tener desacuerdos con los proveedores por la mercadería recibida.	Proveedor y propietaria	*Errores en el proceso de selección de la mercadería. *Falta de puntualidad en la entrega de los productos. *Error de entregar mercadería diferente a lo descrito en la factura. * Falta de comunicación con proveedores. *Fallos en la selección del proveedor.	Pérdida económica.	2	10	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Retener las pérdidas.
Omisión	Dejar de recibir los respectivos documentos al transportista.	Propietaria y empleados	*Falta de responsabilidad. *Exceso de trabajo. *Exceso de confianza. *Descuido.	Pérdida económica.	1	10	10	TOLERABLE	Proteger la empresa. Retener las pérdidas.

PROCESO	Almacenamiento								
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.								
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICA- CIÓN	EVALUA- CION	MEDIDAS DE TRATAMIENT- TO
Accidente	Ocurrencia de un suceso imprevisto que pueda dañar el producto que está dentro de las cajas.	Empleados	*Falta de prevención y cuidado. *Exceso de trabajo. *Desconocimiento sobre mercadería frágil.	Pérdida económica.	3	10	30	GRAVE	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
Hurto	Apoderarse ilegítimamente de una parte de la mercadería.	Empleados y transportista	*Falta de control de inventarios. *Exceso de confianza. *Falta de supervisión.	Pérdida económica.	1	10	10	TOLERABLE	Proteger la empresa. Retener las pérdidas.
Demora	Tardanza del almacenamiento de mercadería en bodega.	Empleados	*Exceso de trabajo. *Falta de personal.	Pérdida de clientes.	2	10	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Retener las pérdidas.

PROCESO	Almacenamiento								
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.								
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Deterioro	Mal estado de la mercadería.	Empleados	*Falla en la revisión del estado de los repuestos (revisión aleatoria). * Falta de conocimiento sobre la línea de repuestos con los que trabaja la empresa. *Fallas en la infraestructura física de la bodega.	Pérdida económica.	2	10	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Retener las pérdidas.
Error	Acción equivocada de ubicar las cajas en lugares diferentes.	Empleados	*Exceso de trabajo. *Falta de responsabilidad. *Falta de organización en la bodega. *Desconocimiento de las divisiones dentro del área de bodega.	Deterioro de imagen.	3	10	30	GRAVE	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.

Elaborado por: La autora, 2016.

Cuadro 24: Mapa de riesgos del proceso ventas.

PROCESO	Ventas								
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.								
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Demora	Tardanza en atender a los clientes ya sea telefónica y personalmente.	Propietaria y empleados	*Exceso de trabajo. *Falta de organización. *Exceso de demanda.	Pérdida de clientes.	4	20	80	INACEPTABLE	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
Mala calidad	Dar un trato inadecuado al momento de atender a los clientes.	Empleados	*Falta de experiencia. *Falta de capacitación. *Deficiencia en el proceso de selección.	Pérdida de clientes.	1	10	10	TOLERABLE	Proteger la empresa. Retener las pérdidas.
Error	Acción equivocada al momento de anotar los requerimientos del cliente.	Propietaria y empleados	*Falta de concentración. *Fallas en la interpretación del cliente. *Exceso de trabajo. *Fallas en la revisión de solicitud de pedidos.	Pérdida económica.	2	10	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Retener las pérdidas.

PROCESO	Ventas								
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.								
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Error	Acción equivocada en la observación y revisión de los productos en bodega.	Empleados	*Falta de organización de los productos en bodega. *Fallas en la revisión de productos disponibles en bodega.	Pérdida de clientes.	1	10	10	TOLERABLE	Proteger la empresa. Retener las pérdidas.
Hurto	Apoderarse ilegítimamente de una parte de la mercadería.	Empleados	*Falta de control de inventarios en bodega.	Pérdida económica.	1	10	10	TOLERABLE	Proteger la empresa. Retener las pérdidas.
Mala calidad	Dar un asesoramiento ineficiente sobre los productos al cliente.	Propietaria y empleados	*Falta de conocimiento en el área de repuestos automotrices. *Falta de experiencia. *Deficiencia en el proceso de selección.	Deterioro de imagen.	2	10	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Retener las pérdidas.

PROCESO	Ventas								
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.								
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Error	Acción equivocada de emitir o digitar datos incorrectos en la elaboración de la factura.	Propietaria y empleados	*Exceso de trabajo. *Falta de concentración.	Pérdida económica.	2	10	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Retener las pérdidas.
Fallas de software	Defecto que puede presentarse en los programas instalados en la computadora.	Propietaria y empleados	*Falta de mantenimiento. *Falta de conocimiento en el manejo del sistema instalado.	Deterioro de imagen.	2	20	40	GRAVE	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
Fraude	Obtener mediante engaños billetes falsos al momento de cobrar.	Propietaria y empleados	*Falta de experiencia. *Falta de control en la verificación. *Falta de capacitación.	Pérdida económica.	1	10	10	TOLERABLE	Proteger la empresa. Retener las pérdidas.
Hurto	Apoderarse ilegítimamente del dinero de caja.	Empleados	*Falta de controles de supervisión. *Exceso de confianza.	Pérdida económica.	2	10	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Retener las pérdidas.

PROCESO	Ventas								
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.								
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto	Frecuencia	Impacto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Error	Acción equivocada de entregar producto incorrecto al cliente.	Propietaria y empleados	*Exceso de demanda. *Exceso de trabajo. *Falta de concentración.	Pérdida económica.	2	10	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Retener las pérdidas.
Demora	Tardanza en la entrega del producto a talleres mecánicos.	Propietaria y empleados	*Fallas en el diseño o elaboración del croquis. *Falta de comunicación o coordinación con el mensajero.	Pérdida de clientes.	3	20	60	GRAVE	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
Conflicto	Situación de desacuerdo con los clientes.	Propietaria y empleados	*Falta de comunicación con los clientes.	Pérdida de clientes.	1	5	5	ACEPTABLE	Aceptar el riesgo.

Elaborado por: La autora, 2016.

3.5 Diseño e implementación de medidas de control.

Esta etapa consiste en realizar la ponderación y priorización de los riesgos identificados, y proponer medidas de control que ayuden a disminuir o eliminar los riesgos que afectan a la empresa MAS Repuestos Automotrices.

3.5.1 Ponderación y priorización de los riesgos y procesos

La ponderación consiste en asignar un valor porcentual a cada riesgo, que a la final cuya sumatoria será 100%. El porcentaje asignado a cada riesgo se realizó tomando en consideración la calificación de cada uno de ellos y la presencia de ellos en cada proceso.

El mismo procedimiento se realiza a los procesos de la organización, sólo que el valor porcentual que se le asigne se basará en el grado de contribución que estos proporcionen al cumplimiento de la misión de la empresa.

Cuadro 25: Ponderación de los riesgos.

Error	10%
Incumplimiento	15%
Inexactitud	5%
Demora	20%
Colapso de telecomunicaciones	10%
Hurto	3%
Omisión	4%
Conflicto	2%
Accidente	8%
Deterioro	5%
Mala calidad	4%
Fallas de software	12%
Fraude	2%
TOTAL	100%

Elaborado por: La autora, 2016.

3.5.1.1 Descripción de la ponderación de los riesgos.

- **Error:** Es un riesgo que está presente en los tres procesos de la empresa, por ello se le asignó una ponderación del 10% y es más significativo en el proceso de almacenamiento por haber obtenido una calificación de 30, valor evaluado como grave.
- **Incumplimiento:** Riesgo que únicamente está presente en el proceso de compras con una calificación de 60, valor evaluado como grave, razón por la cual se le asignó una ponderación del 15%.
- **Inexactitud:** Se le fijó una ponderación del 5%, por ser un riesgo que está presente únicamente en el proceso de compras, teniendo como resultado de su calificación 20, valor evaluado como tolerable.
- **Demora:** Se le fijó una ponderación del 20%, por ser un riesgo que está presente en los tres procesos de la empresa y es más significativo en el proceso de ventas por haber obtenido una calificación de 80, valor evaluado como inaceptable.
- **Colapso de telecomunicaciones:** Se fijó una ponderación del 10% al ser un riesgo que únicamente está presente en el proceso de compras con una calificación de 30, valor evaluado como grave.
- **Hurto:** Se le fijó una ponderación del 3%, por estar presente en los tres procesos de la empresa con calificaciones bajas.
- **Omisión:** Se le fijó una ponderación del 4%, por ser un riesgo que está presente en los procesos de compras y almacenamiento, pero más significativo en el de compras con una calificación de 20, valor evaluado como tolerable.
- **Conflicto:** Se le fijó una ponderación del 2%, al ser un riesgo que está presente en los procesos de almacenamiento y ventas, pero que es más significativo en el proceso de almacenamiento con una calificación de 20, valor considerado como tolerable.
- **Accidente:** Se le fijó una ponderación del 8%, por ser un riesgo que está presente en el proceso de almacenamiento con una calificación de 30, valor considerado como grave.

- **Deterioro:** Se le fijó una ponderación del 5%, por ser un riesgo que está presente en el proceso de almacenamiento con una calificación de 20, valor evaluado como tolerable.
- **Mala calidad:** Se le fijó una ponderación del 4%, por ser un riesgo que está presente dos veces en el proceso de ventas , pero el más significativo con una calificación de 20, valor evaluado como tolerable.
- **Fallas de software:** Se le fijó una ponderación del 12%, por ser un riesgo que está presente en el proceso de ventas con una alta calificación de 40, valor evaluado como grave.
- **Fraude:** Se le fijó una ponderación del 2%, por ser un riesgo que está presente en el proceso de ventas con una calificación baja de 10, valor evaluado como tolerable.

Para los procesos de compras, almacenamiento y ventas se realizó el mismo procedimiento lo único que varía es el valor porcentual que se asignó acorde a los criterios de la propietaria. Por tanto, el proceso más representativo es el de ventas, ya que las ventas están directamente relacionadas con los clientes del negocio, y por ende son la razón de ser de la empresa, porque le permiten seguir creciendo dentro del mercado cuencano. De esta manera se asignó un 40% a ventas, un 35% a compras y un 25% a almacenamiento.

Cuadro 26: Ponderación procesos

Compras	35%
Almacenamiento	25%
Ventas	40%
TOTAL	100%

Elaborado por: La autora, 2016.

Una vez que se han ponderado los riesgos y procesos de la empresa se procede a realizar la priorización de cada uno de ellos.

Cuadro 27: Priorización de riesgos y procesos, método RISICAR.

RIESGOS Ponderación %		COMPRAS				ALMACENAMIENTO				VENTAS				TOTALES RIESGOS
		35%				25%				40%				
		F	I	C	P	F	I	C	P	F	I	C	P	
Error	10%	2	10	20	0.70	3	10	30	0.75	2	10	20	0.80	2.25
Incumplimiento	15%	3	20	60	3.15			0				0		3.15
Inexactitud	5%	2	10	20	0.35			0				0		0.35
Demora	20%	2	20	40	2.80	2	10	20	1.00	4	20	80	6.40	10.20
Colapso de telecomunicaciones	10%	3	10	30	1.05			0				0		1.05
Hurto	3%	2	10	20	0.21	1	10	10	0.08	2	10	20	0.24	0.53
Omisión	4%	2	10	20	0.28	1	10	10	0.10			0		0.38
Conflicto	2%			0	0	2	10	20	0.10	1	5	5	0.04	0.14
Accidente	8%			0	0	3	10	30	0.60			0		0.60
Deterioro	5%			0	0	2	10	20	0.25			0		0.25
Mala calidad	4%			0	0			0		2	10	20	0.32	0.32
Fallas de software	12%			0	0			0		2	20	40	1.92	1.92
Fraude	2%			0	0			0		1	10	10	0.08	0.08
TOTAL PROCESOS	8.54				2.88				9.80					

Mayor riesgo

Proceso más riesgoso

Elaborado por: La autora, 2016.

Cuadro 28: Matriz de orden de prioridad riesgos y procesos.

Prioridad	Riesgos	Prioridad	Procesos
1	Demora	1	Ventas
2	Incumplimiento	2	Compras
3	Error	3	Almacenamiento

Elaborado por: La autora, 2016.

Después de haber realizado la identificación, calificación, evaluación y priorización de los riesgos de MÁS Repuestos Automotrices, podemos observar que los riesgos más significativos son: demora, incumplimiento y error.

Nótese que el mayor riesgo es demora por ser un riesgo que está presente en los tres procesos, por ende necesita ser tratado a corto plazo. De igual manera los riesgos de incumplimiento y error, porque la materialización de cada uno de ellos sería perjudicial para la empresa.

Mediante el análisis también se pudo conocer que el proceso más riesgoso es el de venta seguida por el de compras y almacenamiento.

Ventas resultó ser el proceso más riesgoso debido a que dentro de este se encuentra el mayor riesgo denominado “Demora”, riesgo que posee altas calificaciones y está presente en los tres procesos como se mencionó anteriormente.

Los riesgos omisión, mala calidad, accidente, fraude, conflicto, fallas de software, inexactitud, colapso de telecomunicaciones, deterioro y hurto, son riesgos que necesitan ser tratados a mediano y largo plazo, por ser riesgos que no están presentes en todos los procesos, o por poseer altas calificaciones o por encontrarse en un rango de tolerables y aceptables.

3.5.2 Diseño de medidas de control

Una vez ponderados y priorizados los riesgos se proceden a diseñar los controles para cada uno de los riesgos. Para diseñar los controles nos basamos en las medidas de tratamiento que le fueron asignados a cada uno de los riesgos acorde a la metodología RISICAR, y fundamentados en ese aspecto determinamos las medidas de control más convenientes que ayuden a reducir los riesgos que se encuentren presentes en la empresa.

Es importante mencionar que cada uno de los controles diseñados, se realizó conforme a los controles propuestos por el método RISICAR.

Cuadro 29: Diseño de medidas de control para el proceso compras.

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Error	Acción equivocada de no observar y revisar bien la cantidad de mercadería que hace falta en bodega.	Empleados	Pérdida de clientes.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	Supervisión por parte de la propietaria del negocio cuando existe disponibilidad de tiempo.	*Inspeccionar cada 15 días la existencia de stock en bodega.
						Proteger la empresa.		Crear un plan de contingencia en el que se establezca que los empleados realicen un reporte de los productos que están por agotarse.
						Retener las pérdidas.		*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Incumplimiento	No realizar la verificación física con la orden de requisición que se va a entregar.	Empleados	Pérdida económica.	60	GRAVE	Prevenir el riesgo.	Solamente los empleados realizan la verificación.	*Inspeccionar que siempre la orden de requisición entregada concuerde con el control de inventarios que maneja la empresa.
						Proteger la empresa.		*Establecer supervisiones mensuales al personal.
						Transferir el riesgo.		*Crear un plan de contingencia.
								*La propietaria del negocio será la encargada de inspeccionar que la orden de requisición este acorde a los productos que estén por agotarse en bodega.

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Inexactitud	Presentar datos equivocados del documento (orden de requisición).	Empleados	Pérdida económica.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	Solamente los empleados realizan esta actividad.	*Contratar un auxiliar para el área de bodega.
						Proteger la empresa.		* Realizar una revisión del documento previo a entregarse constantemente.
						Retener las pérdidas.		*Establecer dentro de un plan de contingencia la revisión del documento por parte de la propietaria del negocio cada vez que este se le sea entregado.
								*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.
Demora	Tardanza en la entrega de orden de requisición a la persona encargada de realizar el pedido.	Empleados	Pérdida de clientes.	5	ACEPTABLE	Aceptar el riesgo.	No existe un control.	*Exigir agilidad a los empleados en sus labores.
								*Contratar un auxiliar.
								*Elaborar un cronograma con las fechas máximas establecidas para la recepción de la orden de requisición por parte de la propietaria.

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Error	Acción de equivocarse al momento de seleccionar precios de la mercadería requerida.	Propietaria	Pérdida económica.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	No existe un control.	*Inspeccionar cada mes que los archivos y documentos de las proformas estén ordenados para evitar confusiones.
						Proteger la empresa.		*Establecer dentro de un plan de emergencia la designación de un empleado que ayude a la propietaria en la selección y constatación de precios.
						Retener las pérdidas.		*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.
Error	Acción de equivocarse al elaborar orden de pedido.	Propietaria	Pérdida de clientes.	10	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	No existe un control.	*Inspeccionar cada vez que se realicen los pedidos para la empresa que el documento de la orden de pedido concuerde con la orden de requisición con relación a las cantidades y descripción de los productos.
						Retener las pérdidas.		*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Colapso de telecomunicaciones	Disminución intensa de interconexión en los sistemas de las redes informáticas.	Propietaria	Pérdida de clientes.	30	GRAVE	Prevenir el riesgo.	No existe un control.	*Realizar un mantenimiento preventivo a los equipos de computación cada dos meses.
						Proteger la empresa.		*Crear un plan de contingencia en el que se mantengan copias de seguridad del contenido de información de los archivos que están por enviarse, de tal manera que sirva como respaldo.
						Transferir el riesgo.		_____
Error	Acción de equivocarse al momento de emitir la papeleta de depósito con valor diferente al que corresponde.	Propietaria	Pérdida económica.	10	TOLERABLE	Proteger la empresa.	Solamente la propietaria realiza esta labor.	*A través de la creación de un plan de contingencia designar a un empleado que siempre verifique que el monto de la papeleta este correcto y acorde a lo planteado con el proveedor antes del depósito en el banco.
						Retener las pérdidas.		*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Demora	Tardanza en el abastecimiento de inventarios.	Propietaria	Deterioro de imagen.	40	GRAVE	Prevenir el riesgo.	Solamente la propietaria se encarga de la comunicación con proveedores.	*Inspeccionar que los proveedores seleccionados sean veraces y cumplan a cabalidad con sus responsabilidades.
						Proteger la empresa.		*Crear un plan de contingencia en el que se defina un cronograma con fechas máximas de entrega de mercadería basada en las fechas acordadas con los proveedores.
						Transferir el riesgo.		*Dentro de un plan de contingencia asignar a un empleado la responsabilidad de también mantener contacto con los proveedores para insistir, recordar o reclamar la fecha límite de entrega de la mercadería.

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Incumplimiento	No realizar los pagos a proveedores en las fechas fijadas.	Propietaria	Deterioro de imagen.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	La propietaria es la única persona que realiza esta labor.	*Mantener una inspección continua por parte de la propietaria sobre el control del dinero disponible que tiene la empresa.
						Proteger la empresa.		*Elaborar un cronograma con fechas máximas de pago a proveedores.
						Retener las pérdidas.		*Definir a un empleado la responsabilidad de estar al pendiente de las fechas máximas de pago a proveedores. Creación de una provisión contable para satisfacer el pago de la obligación que se ha realizado con anterioridad.

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
Riesgo	Descripción	Agente Gene- rador	Efecto	CALIFI- CACIÓ	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Hurto	Apoderamiento ilegítimo del dinero de la mercadería sin haberla despachado con justificación alguna.	Propietaria	Pérdida económica.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	No existe un control.	*Inspeccionar y constatar la existencia de la empresa que proporcionará la mercadería solicitada.
						Proteger la empresa.		*Establecer un plan de contingencia en el que se asigne a un empleado la responsabilidad de ayudar a la propietaria a comprobar la veracidad de información que proporcionan los proveedores.
						Retener las pérdidas.		*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Omisión	Dejar de hacer la revisión de los documentos (factura concuerde con las cantidades de la orden de pedido).	Propietaria	Pérdida de económica.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	La propietaria es la única persona que realiza esta labor.	*Inspeccionar obligatoriamente que los datos de la factura concuerden con la orden de pedido respecto a: cantidad, descripción y precios del artículo.
						Proteger la empresa.		*A través de un plan de contingencia asignar a un empleado como parte de su trabajo la responsabilidad directa de revisar la veracidad de los documentos.
						Retener las pérdidas.		*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.

Elaborado por: La autora, 2016.

Cuadro 30: Diseño de medidas de control para el proceso almacenamiento.

PROCESO	Almacenamiento							
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Conflicto	Situación de tener desacuerdos con los proveedores por la mercadería recibida.	Proveedor y propietaria	Pérdida económica.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	No existe un control.	*Inspeccionar la forma en que trabaja cada uno de los proveedores seleccionados para conocer aspectos relacionados con: puntualidad, responsabilidad, forma de pago y calidad de los productos.
						Proteger la empresa.		*Verificar obligatoriamente que la orden de pedido este correcta antes de ejecutar el envío al proveedor.
						Retener las pérdidas.		*A través de un plan de contingencia asignar a un empleado la función de revisar la mercadería recibida de manera inmediata cuando el proveedor realice la entrega.
								*Mantener copias de los archivos o documentos que sirvan como respaldo.
								*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.

PROCESO	Almacenamiento							
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Omisión	Dejar de recibir los respectivos documentos al transportista.	Propietaria y empleados	Pérdida económica.	10	TOLERABLE	Proteger la empresa.	Propietaria y empleados realizan ésta labor.	*Establecer dentro de un plan de contingencia la definición de un responsable que se encargue de la recepción de la mercadería con sus respectivos documentos.
						Retener las pérdidas.		*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.
Accidente	Ocurrencia de un suceso imprevisto que pueda dañar el producto que está dentro de las cajas.	Empleados	Pérdida económica.	30	GRAVE	Prevenir el riesgo.	No existe un control.	*Capacitar cada mes a los empleados sobre productos nuevos y delicados que requieren mayor cuidado.
						Proteger la empresa.		*Inspeccionar la mercadería en el momento que llega para descargarla con cuidado.
						Transferir el riesgo.		*Proporcionar guantes a los empleados para descargar la mercadería a bodega.
								*Contrato de seguro personal.

PROCESO	Almacenamiento							
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Hurto	Apoderarse ilegítimamente de una parte de la mercadería.	Empleados y transportista	Pérdida económica.	10	TOLERABLE	Proteger la empresa.	No existe un control.	*Crear un plan de contingencia en el que se establezca un control mensual de los productos almacenados en bodega por parte de la propietaria de la empresa.
								* Crear un plan de contingencia en el que se establezca contratar a una persona cada año para que realice una charla sobre cultura ética a los empleados.
						Retener las pérdidas.		*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.

PROCESO	Almacenamiento							
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Demora	Tardanza del almacenamiento de mercadería en bodega.	Empleados	Pérdida de clientes.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	No existe ningún control.	*Realizar una inspección en bodega al final del día con la finalidad de constatar que toda la mercadería fue almacenada en la bodega de la empresa.
						Proteger la empresa.		*A través de un plan de contingencia elaborar un cronograma con fechas de recepción de la mercadería y que sea de conocimiento tanto de la propietaria como de los empleados de la empresa.
						Retener las pérdidas.		*Crear un plan de contingencia en el que se establezca la posibilidad de contratar un auxiliar para bodega.

PROCESO	Almacenamiento							
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Deterioro	Mal estado de la mercadería.	Empleados	Pérdida económica.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	Un empleado realiza la revisión de los productos y a veces la propietaria cuando dispone de tiempo.	*Inspeccionar obligatoriamente cada uno de los productos que es entregado por el proveedor.
						Proteger la empresa.		*Capacitar a todos los empleados sobre las piezas y accesorios para vehículos con los que trabaja la empresa.
						Retener las pérdidas.		*Inspeccionar una vez a la semana que el cuarto de bodega este en buen estado. *Crear un plan de contingencia en el que se defina que siempre exista mutua colaboración entre el personal de la empresa para las actividades que se realizan en bodega. *Crear una provisión contable al inicio de cada mes.

PROCESO	Almacenamiento							
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Error	Acción equivocada de ubicar las cajas en lugares diferentes.	Empleados	Deterioro de imagen.	30	GRAVE	Prevenir el riesgo.	La propietaria supervisa únicamente cuando dispone de tiempo.	*Inspección por parte de la propietaria que al final de la jornada de trabajo todos los productos queden en el lugar correspondiente dentro de bodega.
						Proteger la empresa.		*Capacitar de manera trimestral al personal sobre la distribución y colocación de los productos dentro de bodega.
						Transferir el riesgo.		*Crear un plan de contingencia en el que se elabore un esquema de la parte interna de bodega que refleje la clasificación y ubicación de cada uno de los productos para que se les sea entregado a los empleados.

Elaborado por: La autora, 2016.

Cuadro 31: Diseño de medidas de control para el proceso ventas

PROCESO	Ventas								
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.								
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	
Demora	Tardanza en atender a los clientes ya sea telefónica y personalmente.	Propietaria y empleados	Pérdida de clientes.	80	INACEPTABLE	Prevenir el riesgo.	Propietaria y empleados se encargan de la atención al cliente ya sea personalmente o telefónicamente dependiendo de la disponibilidad de tiempo de cada uno.	*Inspeccionar diariamente que exista agilidad en los trabajadores para atención al cliente.	
						Proteger la empresa.		*Entrenar previamente al personal en temas de atención al cliente.	
									*Crear un plan de contingencia en el que se establezca la posibilidad de colocar una cámara de seguridad en la empresa para evaluar el trabajo del personal.
						Transferir el riesgo.			

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Mala calidad	Dar un trato inadecuado al momento de atender a los clientes.	Empleados	Pérdida de clientes.	10	TOLERABLE	Proteger la empresa.	No existe un control.	*A través de la creación de un plan de contingencia definir una fecha cada año para realizar una charla sobre la importancia y consejos de brindar una buena atención al cliente.
						Retener las pérdidas.		*Dentro de un plan de contingencia elaborar un programa de entrenamiento con duración de 7 días, en caso de que se contrate nuevo personal para evaluar su desempeño.

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Error	Acción equivocada al momento de anotar los requerimientos del cliente.	Propietaria y empleados	Pérdida económica.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	No existe un control.	*Verificar siempre lo que solicita el cliente repitiéndole al menos dos veces los productos requeridos ya sea de manera personal o telefónicamente.
						Proteger la empresa.		*Crear un plan de contingencia en el que se establezca capacitaciones dos veces por año sobre la línea de repuestos que posee y trabaja la empresa.
						Retener las pérdidas.		*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Error	Acción equivocada en la observación y revisión de los productos en bodega.	Empleados	Pérdida de clientes.	10	TOLERABLE	Proteger la empresa.	No existe un control.	*A través de la creación de un plan de contingencia definir un responsable que se encargue diariamente de revisar que los productos estén en el lugar correspondiente para evitar equivocaciones.
						Retener las pérdidas.		*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.
Hurto	Apoderarse ilegítimamente de una parte de la mercadería.	Empleados	Pérdida económica.	10	TOLERABLE	Proteger la empresa.	No existe un control.	*Crear un plan de contingencia en el que se establezca que diariamente se le entregue un reporte sobre los productos vendidos a la propietaria en caso de que se encuentre ausente.
						Retener las pérdidas.		* A través de un plan de contingencia establecer que solamente el personal encargado del control de los productos ingrese a bodega. *Crear una provisión contable al inicio de cada mes.

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Mala calidad	Dar un asesoramiento ineficiente sobre los productos al cliente.	Propietaria y empleados	Deterioro de imagen.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	No existe un control.	*Verificar mediante un período de prueba con duración de 7 días que el personal tenga conocimientos sobre repuestos de vehículos en caso de contratar nuevo personal o reemplazos.
								* Mantener actualizados a los empleados sobre la línea de repuestos con los que trabaja la empresa realizando capacitaciones semestrales.
						Proteger la empresa.		*Crear un plan de contingencia en el que se establezca un buzón de recomendaciones para los clientes con el fin de evaluar su nivel de satisfacción.
						Retener las pérdidas.		*Mediante la creación de un plan de contingencia determinar que se realicen de manera mensual evaluaciones de desempeño al personal.

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Error	Acción equivocada de emitir o digitar datos incorrectos en la elaboración de la factura.	Propietaria y empleados	Pérdida económica.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	No existe un control.	*Capacitar al personal sobre el manejo del sistema de facturación instalado en la empresa.
						Proteger la empresa.		*Verificar mediante repeticiones de al menos 2 veces los datos y productos que lleva el cliente, para así evitar equivocaciones y reclamos.
						Retener las pérdidas.		*Crear un plan de contingencia en el que se defina que siempre se compruebe de manera obligatoria los datos de la factura. *Crear una provisión contable al inicio de cada mes.

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Fallas de software	Defecto que puede presentarse en los programas instalados en la computadora.	Propietaria y empleados	Deterioro de imagen.	40	GRAVE	Prevenir el riesgo.	No existe un control.	*Realizar un mantenimiento preventivo a los equipos de computación para evitar fallas a futuro.
						Proteger la empresa.		*Crear un plan de contingencia en el que se defina un cronograma con fechas establecidas para dar el debido mantenimiento al sistema de la empresa cada 2 meses.
						Transferir el riesgo.		*Mantener copias de seguridad de la información que posee el computador en caso de presentarse fallencias en el sistema o en los equipos de cómputo de la empresa. *Contratar un ingeniero en sistemas para que verifique de manera periódica el funcionamiento de los equipos de computación y sistemas instalados.

PROCESO		Ventas						
OBJETIVO		Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.						
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Fraude	Obtener mediante engaños billetes falsos al momento de cobrar.	Propietaria y empleados	Pérdida económica.	10	TOLERABLE	Proteger la empresa.	La propietaria es la encargada de la revisión de billetes.	*Crear un plan de contingencia en el que se defina dos veces por año una capacitación sobre la identificación de billetes que pueden recibirse.
						Retener las pérdidas.		*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.
Hurto	Apoderarse ilegítimamente del dinero de caja.	Empleados	Pérdida económica.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	Los empleados y propietaria tienen acceso al dinero de caja, por ende no hay un responsable definido.	*Inspeccionar diariamente que el dinero de caja este acorde a la cantidad de productos vendidos.
						Proteger la empresa.		*A través de un plan de contingencia definir como una responsabilidad directa a un empleado que se encargue diariamente del manejo del dinero para al final de la jornada de trabajo rendir cuentas a su jefa.
						Retener las pérdidas.		*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Error	Acción equivocada de entregar producto incorrecto al cliente.	Propietaria y empleados	Pérdida económica.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	No existe un control.	*Inspeccionar siempre al inicio de la jornada de trabajo que todos los productos que comercializa la empresa estén organizados.
						Proteger la empresa.		*Mediante la creación de un plan de contingencia establecer la posibilidad de contratar un auxiliar para las épocas que exista mayor demanda.
						Retener las pérdidas.		*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	Agente generador	Efecto	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Demora	Tardanza en la entrega del producto a talleres mecánicos.	Propietaria y empleados	Pérdida de clientes.	60	GRAVE	Prevenir el riesgo.	La propietaria es la encargada de verificar que el producto haya llegado al cliente.	*Inspeccionar que el medio de transporte del mensajero se encuentre en buen estado.
						Proteger la empresa.		*Mediante la creación de un plan de contingencia elaborar con anticipación los croquis para entregar al mensajero y así evitar demoras.
						Transferir el riesgo.		*A través de un plan de contingencia definir a un empleado que tenga total conocimiento de la ciudad la responsabilidad de dibujar los croquis.
Conflicto	Situación de desacuerdo con los clientes.	Propietaria y empleados	Pérdida de clientes.	5	ACEPTABLE	Aceptar el riesgo.	No existe un control.	*Realizar un contrato con una compañía de transportes. *Verificar siempre que el producto, precio, cantidad y marca estén acordes a los pedidos del cliente para evitar inconvenientes.

Elaborado por: La autora, 2016.

Ya definidos los controles propuestos, continuamos a realizar la efectividad de cada uno de ellos con relación a la tabla de eficacia y eficiencia que se describe a continuación:

Cuadro 32: Efectividad de los controles

EFICACIA

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

EFICIENCIA

Fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. Administración de riesgos: un enfoque empresarial, Colombia, 2006.

Eficacia: Disminución del riesgo.

Eficiencia: Se define en función del costo.

- Si el costo es bajo mi eficiencia es alta
- Si el costo es alto mi eficiencia es baja.

Cuadro 33: Efectividad de los controles del proceso compras

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Error	Acción equivocada de no observar y revisar bien la cantidad de mercadería que hace falta en bodega.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	*Inspeccionar cada 15 días la existencia de stock en bodega.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Proteger la empresa.	Crear un plan de contingencia en el que se establezca que los empleados realicen un reporte de los productos que están por agotarse.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Retener las pérdidas.	*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Incumplimiento	No realizar la verificación física con la orden de requisición que se va a entregar.	60	GRAVE	Prevenir el riesgo.	*Inspeccionar que siempre la orden de requisición entregada concuerde con el control de inventarios que maneja la empresa.	MEDIA	ALTA	ALTA
					*Establecer supervisiones mensuales al personal.	ALTA	MEDIA	ALTA
				Proteger la empresa.	*Crear un plan de contingencia en el que se establezca la posibilidad de contratar a una persona para que ayude y supervise junto el empleado encargado que la mercadería próxima a agotarse concuerda con lo descrito en la orden de requisición.	ALTA	MEDIA	ALTA
				Transferir el riesgo.	*La propietaria del negocio será la encargada de inspeccionar que la orden de requisición este acorde a los productos que estén por agotarse en bodega.	BAJA	ALTA	MEDIA

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Inexactitud	Presentar datos equivocados del documento (orden de requisición).	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	*Contratar un auxiliar para el área de bodega.	ALTA	MEDIA	ALTA
					* Realizar una revisión del documento previo a entregarse constantemente.	MEDIA	ALTA	ALTA
				Proteger la empresa.	*Establecer dentro de un plan de contingencia la revisión del documento por parte de la propietaria del negocio cada vez que este se le sea entregado.	MEDIA	ALTA	ALTA
				Retener las pérdidas.	*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Demora	Tardanza en la entrega de orden de requisición a la persona encargada de realizar el pedido.	5	ACEPTABLE	Aceptar el riesgo.	*Exigir agilidad a los empleados en sus labores.	MEDIA	ALTA	ALTA
					*Contratar un auxiliar.	ALTA	MEDIA	ALTA
					*Elaborar un cronograma con las fechas máximas establecidas para la recepción de la orden de requisición por parte de la propietaria.	MEDIA	ALTA	ALTA

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Error	Acción de equivocarse al momento de seleccionar precios de la mercadería requerida.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	*Inspeccionar cada mes que los archivos y documentos de las proformas estén ordenados para evitar confusiones.	MEDIA	ALTA	ALTA
				Proteger la empresa.	*Establecer dentro de un plan de emergencia la designación de un empleado que ayude a la propietaria en la selección y constatación de precios.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Retener las pérdidas.	*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
Error	Acción de equivocarse al elaborar orden de pedido.	10	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	*Inspeccionar cada vez que se realicen los pedidos para la empresa que el documento de la orden de pedido concuerde con la orden de requisición con relación a las cantidades y descripción de los productos.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Retener las pérdidas.	*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Colapso de telecomunicaciones	Disminución intensa de interconexión en los sistemas de las redes informáticas.	30	GRAVE	Prevenir el riesgo.	*Realizar un mantenimiento preventivo a los equipos de computación cada dos meses.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Proteger la empresa.	*Crear un plan de contingencia en el que se mantengan copias de seguridad del contenido de información de los archivos que están por enviarse, de tal manera que sirva como respaldo.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Transferir el riesgo.	_____			
Error	Acción de equivocarse al momento de emitir la papeleta de depósito con valor diferente al que corresponde.	10	TOLERABLE	Proteger la empresa.	*A través de la creación de un plan de contingencia designar a un empleado que siempre verifique que el monto de la papeleta este correcto y acorde a lo planteado con el proveedor antes del depósito en el banco.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Retener las pérdidas.	*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Demora	Tardanza en abastecimiento de inventarios.	40	GRAVE	Prevenir el riesgo.	*Inspeccionar que los proveedores seleccionados sean veraces y cumplan a cabalidad con sus responsabilidades.	MEDIA	MEDIA	MEDIA
				Proteger la empresa.	*Crear un plan de contingencia en el que se defina un cronograma con fechas máximas de entrega de mercadería basada en las fechas acordadas con los proveedores.	MEDIA	ALTA	ALTA
					*Dentro de un plan de contingencia asignar a un empleado la responsabilidad de también mantener contacto con los proveedores para insistir, recordar o reclamar la fecha límite de entrega de la mercadería.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Transferir el riesgo.	_____			

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Incumplimiento	No realizar los pagos a proveedores en las fechas fijadas.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	*Mantener una inspección continua por parte de la propietaria sobre el control del dinero disponible que tiene la empresa.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Proteger la empresa.	*Elaborar un cronograma con fechas máximas de pago a proveedores.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
					*Definir a un empleado la responsabilidad de estar al pendiente de las fechas máximas de pago a proveedores.	MEDIA	ALTA	ALTA
				Retener las pérdidas.	Creación de una provisión contable para satisfacer el pago de la obligación que se ha realizado con anterioridad.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Hurto	Apoderamiento ilegítimo del dinero de la mercadería sin haberla despachado con justificación alguna.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	*Inspeccionar y constatar la existencia de la empresa que proporcionará la mercadería solicitada.	MEDIA	MEDIA	MEDIA
				Proteger la empresa.	*Establecer un plan de contingencia en el que se asigne a un empleado la responsabilidad de ayudar a la propietaria a comprobar la veracidad de información que proporcionan los proveedores.	ALTA	MEDIA	ALTA
				Retener las pérdidas.	*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Omisión	Dejar de hacer la revisión de los documentos (factura concuerde con las cantidades de la orden de pedido).	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	*Inspeccionar obligatoriamente que los datos de la factura concuerden con la orden de pedido respecto a: cantidad, descripción y precios del artículo.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Proteger la empresa.	*A través de un plan de contingencia asignar a un empleado como parte de su trabajo la responsabilidad directa de revisar la veracidad de los documentos.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Retener las pérdidas.	*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

Elaborado por: La autora, 2016.

Cuadro 34: Efectividad de los controles del proceso almacenamiento.

PROCESO	Almacenamiento							
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Conflicto	Situación de tener desacuerdos con los proveedores por la mercadería recibida.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	*Inspeccionar la forma en que trabaja cada uno de los proveedores seleccionados para conocer aspectos relacionados con: puntualidad, responsabilidad, forma de pago y calidad de los productos.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
					*Verificar obligatoriamente que la orden de pedido este correcta antes de ejecutar el envío al proveedor.	MEDIA	ALTA	ALTA
				Proteger la empresa.	*A través de un plan de contingencia asignar a un empleado la función de revisar la mercadería recibida de manera inmediata cuando el proveedor realice la entrega.	MEDIA	ALTA	ALTA
					*Mantener copias de los archivos o documentos que sirvan como respaldo.	MEDIA	ALTA	ALTA
				Retener las pérdidas.	*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

PROCESO	Almacenamiento							
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Omisión	Dejar de recibir los respectivos documentos al transportista.	10	TOLERABLE	Proteger la empresa.	*Establecer dentro de un plan de contingencia la definición de un responsable que se encargue de la recepción de la mercadería con sus respectivos documentos.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Retener las pérdidas.	*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

PROCESO	Almacenamiento							
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Accidente	Ocurrencia de un suceso imprevisto que pueda dañar el producto que está dentro de las cajas.	30	GRAVE	Prevenir el riesgo.	*Capacitar cada mes a los empleados sobre productos nuevos y delicados que requieren mayor cuidado.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
					*Inspeccionar la mercadería en el momento que llega para descargarla con cuidado.	MEDIA	ALTA	ALTA
				Proteger la empresa.	*Proporcionar guantes a los empleados para descargar la mercadería a bodega.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Transferir el riesgo.	*Contrato de seguro personal.	ALTA	BAJA	MEDIA

PROCESO	Almacenamiento							
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Hurto	Apoderarse ilegítimamente de una parte de la mercadería.	10	TOLERABLE	Proteger la empresa.	*Crear un plan de contingencia en el que se establezca un control mensual de los productos almacenados en bodega por parte de la propietaria de la empresa.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
					* Crear un plan de contingencia en el que se establezca contratar a una persona cada año para que realice una charla sobre cultura ética a los empleados.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Retener las pérdidas.	*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

PROCESO	Almacenamiento							
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Demora	Tardanza del almacenamiento de mercadería en bodega.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	*Realizar una inspección en bodega al final del día con la finalidad de constatar que toda la mercadería fue almacenada en la bodega de la empresa.	MEDIA	ALTA	ALTA
				Proteger la empresa.	*A través de un plan de contingencia elaborar un cronograma con fechas de recepción de la mercadería y que sea de conocimiento tanto de la propietaria como de los empleados de la empresa.	MEDIA	ALTA	ALTA
					*Crear un plan de contingencia en el que se establezca la posibilidad de contratar un auxiliar para bodega.	ALTA	MEDIA	ALTA
				Retener las pérdidas.	_____			

PROCESO	Almacenamiento							
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Deterioro	Mal estado de la mercadería.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	*Inspeccionar obligatoriamente cada uno de los productos que es entregado por el proveedor.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
					*Capacitar a todos los empleados sobre las piezas y accesorios para vehículos con los que trabaja la empresa.	MEDIA	ALTA	ALTA
					*Inspeccionar una vez a la semana que el cuarto de bodega este en buen estado.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Proteger la empresa.	*Crear un plan de contingencia en el que se defina que siempre exista mutua colaboración entre el personal de la empresa para las actividades que se realizan en bodega.	MEDIA	ALTA	ALTA
				Retener las pérdidas.	*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

PROCESO	Almacenamiento							
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Error	Acción equivocada de ubicar las cajas en lugares diferentes.	30	GRAVE	Prevenir el riesgo.	*Inspección por parte de la propietaria que al final de la jornada de trabajo todos los productos queden en el lugar correspondiente dentro de bodega.	MEDIA	ALTA	ALTA
					*Capacitar de manera trimestral al personal sobre la distribución y colocación de los productos dentro de bodega.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Proteger la empresa.	*Crear un plan de contingencia en el que se elabore un esquema de la parte interna de bodega que refleje la clasificación y ubicación de cada uno de los productos para que se les sea entregado a los empleados.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Transferir el riesgo.	_____			

Elaborado por: La autora, 2016.

Cuadro 35: Efectividad de controles del proceso ventas.

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Demora	Tardanza en atender a los clientes ya sea telefónica y personalmente.	80	INACEPTABLE	Prevenir el riesgo.	*Inspeccionar diariamente que exista agilidad en los trabajadores para atención al cliente.	MEDIA	ALTA	ALTA
					*Entrenar previamente al personal en temas de atención al cliente.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Proteger la empresa.	*Crear un plan de contingencia en el que se establezca la posibilidad de colocar una cámara de seguridad en la empresa para evaluar el trabajo del personal.	ALTA	MEDIA	ALTA
					*A través de un plan de contingencia definir las responsabilidades de cada empleado y motivar la cooperación entre ellos.	MEDIA	ALTA	ALTA
				Transferir el riesgo.	_____			

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Mala calidad	Dar un trato inadecuado al momento de atender a los clientes.	10	TOLERABLE	Proteger la	*A través de la creación de un plan de contingencia definir una fecha cada año para realizar una charla sobre la importancia y consejos de brindar una buena atención al cliente.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
					*Dentro de un plan de contingencia elaborar un programa de entrenamiento con duración de 7 días, en caso de que se contrate nuevo personal para evaluar su desempeño.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Retener las pérdidas.	_____			

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Error	Acción equivocada al momento de anotar los requerimientos del cliente.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	*Verificar siempre lo que solicita el cliente repitiéndole al menos dos veces los productos requeridos ya sea de manera personal o telefónicamente.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Proteger la empresa.	*Crear un plan de contingencia en el que se establezca capacitaciones dos veces por año sobre la línea de repuestos que posee y trabaja la empresa.	MEDIA	ALTA	ALTA
				Retener las pérdidas.	*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
Error	Acción equivocada en la observación y revisión de los productos en bodega.	10	TOLERABLE	Proteger la empresa.	*A través de la creación de un plan de contingencia definir un responsable que se encargue diariamente de revisar que los productos estén en el lugar correspondiente para evitar equivocaciones.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Retener las pérdidas.	*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Hurto	Apoderarse ilegítimamente de una parte de la mercadería.	10	TOLERABLE	Proteger la empresa.	*Crear un plan de contingencia en el que se establezca que diariamente se le entregue un reporte sobre los productos vendidos a la propietaria en caso de que se encuentre ausente.	MEDIA	ALTA	ALTA
					* A través de un plan de contingencia establecer que solamente el personal encargado del control de los productos ingrese a bodega.	MEDIA	ALTA	ALTA
				Retener las pérdidas.	*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Mala calidad	Dar un asesoramiento ineficiente sobre los productos al cliente.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	*Verificar mediante un período de prueba con duración de 7 días que el personal tenga conocimientos sobre repuestos de vehículos en caso de contratar nuevo personal o reemplazos.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
					* Mantener actualizados a los empleados sobre la línea de repuestos con los que trabaja la empresa realizando capacitaciones semestrales.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Proteger la empresa.	*Crear un plan de contingencia en el que se establezca un buzón de recomendaciones para los clientes con el fin de evaluar su nivel de satisfacción.	MEDIA	ALTA	ALTA
					*Mediante la creación de un plan de contingencia determinar que se realicen de manera mensual evaluaciones de desempeño al personal.	MEDIA	ALTA	ALTA
				Retener las pérdidas.	_____			

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Error	Acción equivocada de emitir o digitar datos incorrectos en la elaboración de la factura.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	*Capacitar al personal sobre el manejo del sistema de facturación instalado en la empresa.	MEDIA	ALTA	ALTA
					*Verificar mediante repeticiones de al menos 2 veces los datos y productos que lleva el cliente, para así evitar equivocaciones y reclamos.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Proteger la empresa.	*Crear un plan de contingencia en el que se defina que siempre se compruebe de manera obligatoria los datos de la factura.	BAJA	ALTA	MEDIA
				Retener las pérdidas.	*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Fallas de software	Defecto que puede presentarse en los programas instalados en la computadora.	40	GRAVE	Prevenir el riesgo.	*Realizar un mantenimiento preventivo a los equipos de computación para evitar fallas a futuro.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Proteger la empresa.	*Crear un plan de contingencia en el que se defina un cronograma con fechas establecidas para dar el debido mantenimiento al sistema de la empresa cada 2 meses.	MEDIA	ALTA	ALTA
					*Mantener copias de seguridad de la información que posee el computador en caso de presentarse falencias en el sistema o en los equipos de cómputo de la empresa.	MEDIA	ALTA	ALTA
				Transferir el riesgo.	*Contratar un ingeniero en sistemas para que verifique de manera periódica el funcionamiento de los equipos de computación y sistemas instalados.	ALTA	MEDIA	ALTA
Fraude	Obtener mediante engaños billetes falsos al momento de cobrar.	10	TOLERABLE	Proteger la empresa.	*Crear un plan de contingencia en el que se defina dos veces por año una capacitación sobre la identificación de billetes que pueden recibirse.	MEDIA	ALTA	ALTA
				Retener las pérdidas.	*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Hurto	Apoderarse ilegítimamente del dinero de caja.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	*Inspeccionar diariamente que el dinero de caja este acorde a la cantidad de productos vendidos.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Proteger la empresa.	*A través de un plan de contingencia definir como una responsabilidad directa a un empleado que se encargue diariamente del manejo del dinero para al final de la jornada de trabajo rendir cuentas a su jefa.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Retener las pérdidas.	*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Error	Acción equivocada de entregar producto incorrecto al cliente.	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo.	*Inspeccionar siempre al inicio de la jornada de trabajo que todos los productos que comercializa la empresa estén organizados.	MEDIA	ALTA	ALTA
				Proteger la empresa.	*Mediante la creación de un plan de contingencia establecer la posibilidad de contratar un auxiliar para las épocas que exista mayor demanda.	ALTA	MEDIA	ALTA
				Retener las pérdidas.	*Crear una provisión contable al inicio de cada mes.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Demora	Tardanza en la entrega del producto a talleres mecánicos.	60	GRAVE	Prevenir el riesgo.	*Inspeccionar que el medio de transporte del mensajero se encuentre en buen estado.	ALTA	MEDIA	ALTA
				Proteger la empresa.	*Mediante la creación de un plan de contingencia elaborar con anticipación los croquis para entregar al mensajero y así evitar demoras.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
					*A través de un plan de contingencia definir a un empleado que tenga total conocimiento de la ciudad la responsabilidad de dibujar los croquis.	ALTA	ALTA	MUY ALTA
				Transferir el riesgo.	*Realizar un contrato con una compañía de transportes.	ALTA	MEDIA	ALTA
Conflicto	Situación de desacuerdo con los clientes.	5	ACEPTABLE	Aceptar el riesgo.	*Verificar siempre que el producto, precio, cantidad y marca estén acordes a los pedidos del cliente para evitar inconvenientes.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

Elaborado por: La autora, 2016.

3.6 Propuesta de indicadores

Mediante el uso de indicadores se monitorean los riesgos, para ello, es necesario establecer un indicador para cada riesgo. De modo que así se tendrá conocimiento del número de veces que se presenta el riesgo y del resultado acumulado que arrojará al final del período.

Para establecer los indicadores de cada riesgo hay que tomar en cuenta los siguientes factores:

- **Nombre del indicador:** Debe estar relacionada con el nombre del riesgo, cantidad y con el tipo de indicador que se seleccionó, ya sean indicadores de frecuencia, impacto o de causas y agentes generadores.
- **Tipo de indicador:** Define si el tipo de indicador es de frecuencia, impacto o de causas y agentes generadores.
- **Fórmula:** Comprende el tipo de cálculo que se va a realizar para obtener el indicador con resultados en términos cuantitativos, éstos pueden ser con numerador y denominador o sumatorias, todo depende de lo que se quiera conocer.
- **Meta:** Significa la cantidad máxima de eventos que la empresa está dispuesta a aceptar dentro de un período de tiempo determinado.
- **Periodicidad:** Se refiere a la forma en que se va a medir el riesgo y puede ser diaria, semanal, mensual, semestral, trimestral o anual.
- **Responsable:** Señala a la persona que va a estar a cargo de medir el riesgo y de responder por el desempeño del indicador.

Cuadro 36: Propuesta de indicadores de riesgo para el proceso compras

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACION	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Error	Acción equivocada de no observar y revisar bien la cantidad de mercadería que hace falta en bodega.	TOLERABLE	Errores por falta de concentración	Causa	Sumatoria semestral de errores por falta de concentración de los empleados.	Un error	semestral	Propietaria del negocio
Incumplimiento	No realizar la verificación física con la orden de requisición que se va a entregar.	GRAVE	Productos agotados semestralmente por incumplimiento	Impacto	Sumatoria semestral del número de veces que se detectó mercadería agotada para satisfacción al cliente.	Incumplimiento máximo de un 5%	semestral	Propietaria del negocio

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Inexactitud	Presentar datos equivocados del documento (orden de requisición).	TOLERABLE	Inexactitudes semestrales	Frecuencia	Número de veces que el documento tiene errores.	Una vez en el semestre	semestral	Propietaria del negocio
Demora	Tardanza en la entrega de orden de requisición a la persona encargada de realizar el pedido.	ACEPTABLE	Demoras semestrales	Frecuencia	Sumatoria semestral del número de demoras.	Una vez en el semestre	semestral	Propietaria del negocio
Error	Acción de equivocarse al momento de seleccionar precios de la mercadería requerida.	TOLERABLE	Errores por falta de concentración y organización	Causa	Sumatoria anual de errores por falta de concentración y organización.	Dos veces en el año	anual	Propietaria del negocio

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Error	Acción de equivocarse al elaborar orden de pedido.	TOLERABLE	Errores semestrales	Frecuencia	Número de veces que las órdenes de pedido contienen errores.	Una vez por semestre	semestral	Propietaria del negocio
Colapso de telecomunicaciones	Disminución intensa de interconexión en los sistemas de las redes informáticas.	GRAVE	Colapso de telecomunicaciones mensuales	Frecuencia	Número de veces en la que la comunicación colapsa.	Una vez al mes	mensual	Propietaria del negocio
Error	Acción de equivocarse al momento de emitir la papeleta de depósito con valor diferente al que corresponde.	TOLERABLE	Pérdidas semestrales por errores	Impacto	Sumatoria semestral del número de pérdidas por errores.	Una vez en el semestre	semestral	Propietaria del negocio

PROCESO	Compras							
OBJETIVO	Hacer una búsqueda minuciosa a nivel nacional de proveedores que ofrezcan los mejores repuestos automotrices a un precio justo y en el menor tiempo posible. De esta forma garantizan un cumplimiento honesto y responsable a la hora de entregar los repuestos solicitados.							
RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACION	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Demora	Tardanza en abastecimiento de inventarios.	GRAVE	Demoras semestrales por falta de comunicación con el proveedor	Causa	Sumatoria semestral de demoras por falta de comunicación con el proveedor.	Una vez en el semestre	semestral	Propietaria del negocio
Incumplimiento	No realizar los pagos a proveedores en las fechas fijadas.	TOLERABLE	Quejas anuales por incumplimiento	Impacto	Sumatoria anual del número de quejas por incumplimiento.	Una vez en el año	anual	Propietaria del negocio
Hurto	Apoderamiento ilegítimo del dinero de la mercadería sin haberla despachado con justificación alguna.	TOLERABLE	Reclamos anuales al proveedor por injustificación de despacho de la mercadería	Impacto	Sumatoria anual del número de reclamos a proveedores por injustificación de despacho de la mercadería.	Una vez en el año	anual	Propietaria del negocio
Omisión	Dejar de hacer la revisión de los documentos (factura concuerde con las cantidades de la orden de pedido).	TOLERABLE	Reclamos semestrales por omisión	Impacto	Sumatoria semestral del número de reclamos por omisión.	Omisión máxima de un 5%	semestral	Propietaria del negocio

Elaborado por: La autora, 2016.

Cuadro 37: Propuesta de indicadores de riesgos para el proceso almacenamiento.

PROCESO	Almacenamiento							
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.							
Riesgo	Descripción	EVALUACIÓN	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Conflicto	Situación de tener desacuerdos con los proveedores por la mercadería recibida.	TOLERABLE	Reclamos semestrales por conflictos con proveedores	Impacto	Sumatoria semestral del número de reclamos por conflictos.	Un reclamo durante el semestre	semestral	Propietaria del negocio
Omisión	Dejar de recibir los respectivos documentos al transportista.	TOLERABLE	Inconformidad es anuales por omisión	Impacto	Sumatoria anual del número de inconformidad es por omisión de documentos.	2 omisiones al año	anuales	Propietaria del negocio
Accidente	Ocurrencia de un suceso imprevisto que pueda dañar el producto que está dentro de las cajas.	GRAVE	Productos dañados por accidentes	Impacto	Cantidad de productos dañados por accidente.	2 accidentes al año	anuales	Propietaria del negocio

PROCESO	Almacenamiento							
OBJETIVO	Mantener un adecuado control del manejo y custodia de la mercadería, y contar con el abasto suficiente de repuestos automotrices.							
Riesgo	Descripción	EVALUACIÓN	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Hurto	Apoderarse ilegítimamente de una parte de la mercadería.	TOLERABLE	Productos extraviados por hurto	Impacto	Cantidad de productos extraviados por hurto.	Una vez durante el semestre	semestral	Propietaria del negocio
Demora	Tardanza del almacenamiento de mercadería en bodega.	TOLERABLE	Demoras semestrales	Frecuencia	Sumatoria semestral del número de demoras.	Una vez durante el semestre	semestral	Propietaria del negocio
Deterioro	Mal estado de la mercadería.	TOLERABLE	Productos devueltos por deterioro	Impacto	Sumatoria mensual del número de productos devueltos por deterioro.	Una vez al mes	mensual	Propietaria del negocio
Error	Acción equivocada de ubicar las cajas en lugares diferentes.	GRAVE	Errores por falta de organización	Causa	Sumatoria mensual de errores por falta de organización.	Una vez al mes	mensual	Propietaria del negocio

Elaborado por: La autora, 2016.

Cuadro 38: Propuesta de indicadores de riesgo del proceso ventas.

PROCESO		Ventas						
OBJETIVO		Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.						
Riesgo	Descripción	EVALUACION	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Demora	Tardanza en atender a los clientes ya sea telefónica y personalmente.	INACEPTABLE	Demoras semanales	Frecuencia	Sumatoria semanal del número de demoras.	2 veces a la semana	semanal	Propietaria del negocio
Mala calidad	Dar un trato inadecuado al momento de atender a los clientes.	TOLERABLE	Quejas mensuales por mala calidad en atención al cliente	Frecuencia	Sumatoria mensual del número de quejas.	Una vez al mes	mensual	Propietaria del negocio
Error	Acción equivocada al momento de anotar los requerimientos del cliente.	TOLERABLE	Reclamos mensuales por errores	Impacto	Sumatoria mensual del número de reclamos por equivocaciones.	Una vez al mes	mensual	Propietaria del negocio
Error	Acción equivocada en la observación y revisión de los productos en bodega.	TOLERABLE	Errores mensuales	Frecuencia	Número de veces en que el cliente salga disgustado.	Una vez al mes	mensual	Propietaria del negocio

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	EVALUACIÓN	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Hurto	Apoderarse ilegítimamente de una parte de la mercadería.	TOLERABLE	Hurto por falta de control de inventarios	Causa	Sumatoria mensual de robos por falta de control de inventarios.	Una vez al mes	mensual	Propietaria del negocio
Mala calidad	Dar un asesoramiento ineficiente sobre los productos al cliente.	TOLERABLE	Insatisfacción de los clientes mensual	Frecuencia	Número de veces que los clientes presentan quejas.	Una vez al mes	mensual	Propietaria del negocio
Error	Acción equivocada de emitir o digitar datos incorrectos en la elaboración de la factura.	TOLERABLE	Reclamos semanales de los clientes por errores	Impacto	Sumatoria semanal del número de reclamos por equivocaciones.	Un error semanal	semanal	Propietaria del negocio
Fallas de software	Defecto que puede presentarse en los programas instalados en la computadora.	GRAVE	Fallas mensuales	Frecuencia	Número de veces en que los programas dejan de funcionar.	Una vez al mes	mensual	Propietaria del negocio

PROCESO	Ventas							
OBJETIVO	Brindar un asesoramiento eficiente a los clientes del sector automotriz.							
Riesgo	Descripción	EVALUACIÓN	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Fraude	Obtener mediante engaños billetes falsos al momento de cobrar.	TOLERABLE	Pérdidas anuales por fraude	Impacto	Sumatoria anual del número de pérdidas por fraude.	Una vez al año	anual	Propietaria del negocio
Hurto	Apoderarse ilegítimamente del dinero de caja.	TOLERABLE	Pérdida económica por hurto	Impacto	Sumatoria anual del número de pérdidas por robos.	Una vez al año	anual	Propietaria del negocio
Error	Acción equivocada de entregar producto incorrecto al cliente.	TOLERABLE	Reclamos de clientes mensuales por error	Impacto	Sumatoria mensual del número de reclamos por error.	Una vez al mes	mensual	Propietaria del negocio
Demora	Tardanza en la entrega del producto a talleres mecánicos.	GRAVE	Quejas mensuales	Frecuencia	Número de veces en que el cliente presente quejas.	Dos veces al mes	mensual	Propietaria del negocio
Conflicto	Situación de desacuerdo con los clientes.	ACEPTABLE	Reclamos mensuales	Frecuencia	Sumatoria mensual del número de conflictos.	Una vez al mes	mensual	Propietaria del negocio

Elaborado por: La autora, 2016.

3.7 Mapas de riesgo.

Con respecto a los mapas de riesgo Mejía (2006) menciona que:

Un mapa de riesgos puede representarse en gráficos o tablas. Los gráficos corresponden a la calificación de los riesgos con sus respectivas variables y a su evaluación de acuerdo con el método utilizado en cada empresa. Los datos pueden agruparse en tablas, con información referente a riesgos; su calificación, evaluación, controles y demás información que sea de suma importancia para la empresa. (p. 158)

Por consiguiente, un mapa de riesgos es fundamental cuando se trata de administrar los riesgos, porque permite que los empresarios lleven de forma organizada toda la información recopilada para evaluar los riesgos. Así mismo, el uso de estos mapas les proporciona un mejor entendimiento sobre la situación de riesgos en la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Con la aplicación del método RISICAR a la empresa MÁS Repuestos Automotrices se ha podido realizar flujogramas a los procesos de compras, almacenamiento y ventas, cuya herramienta ha permitido analizar cada una de las actividades de la empresa e identificar trece riesgos que serían perjudiciales para el negocio, siendo los siguientes: error, incumplimiento, inexactitud, demora, colapso de telecomunicaciones, hurto, omisión, conflicto, accidente, deterioro, mala calidad, fallas de software y fraude.
- Mediante el análisis de las actividades se han puesto al descubierto situaciones que afectan al negocio, entre las más significativas tenemos: incumplimientos y equivocaciones por parte de todo el personal que conforma la empresa y la más grave tardanza al momento de atender a los clientes, éstas son situaciones que imposibilitan la buena marcha del negocio.
- Al calificar los riesgos en el proceso de compras se ha podido observar que los riesgos con un alto valor de calificación son: incumplimiento, colapso de telecomunicaciones y demora. El incumplimiento se debe a que los empleados no realizan siempre las respectivas verificaciones de sus actividades con relación a documentos. El colapso de telecomunicaciones se debe a que existen interrupciones del servicio de internet y algunas veces dificulta la comunicación con ciertos proveedores. La demora se debe a la tardanza del abastecimiento de la mercadería por parte de proveedores lo que hace que existan inconvenientes con los clientes del negocio.
- En el proceso de almacenamiento los riesgos con mayor calificación son error y accidente. El error se debe a que los repuestos algunas veces son

colocados en lugares diferentes lo que hace que se provoque un desorden en el área de bodega y una tardanza al momento de buscar los productos que solicitan los clientes. El accidente involucra situaciones en las que los empleados descargan la mercadería puede presentarse un imprevisto desfavorable debido a que algunos productos son pesados y delicados, y no cuentan con un equipo de protección para realizar esta actividad.

- Durante la evaluación de los riesgos se evaluó que la mayor parte de riesgos identificados en MÁS Repuestos Automotrices son tolerables y aceptables. A excepción de algunos riesgos que fueron evaluados como graves e inaceptables; estos riesgos necesitan ser tratados a corto plazo ya que la materialización de alguno de ellos perjudicaría significativamente el rendimiento del negocio, por tal razón resulta necesario la aplicación de controles que ayuden a disminuir o eliminar las actividades que lo generan debido a que los pocos controles que existen en la empresa no son aplicados constantemente.
- Finalmente dentro del área comercial de MAS Repuestos Automotrices se detectó mediante la ponderación y priorización de riesgos, que el riesgo más peligroso para la empresa es el de demora, debido a su alto valor en la etapa de calificación y por estar presente en los procesos de compras, almacenamiento y demora.
- Aquellas medidas de control que se sugirieron a través de la metodología RISICAR deberían ser analizadas por la propietaria del negocio en cuanto al costo y al beneficio que proporcionará a la empresa con la finalidad de disminuir aquellos eventos que dificultan el desarrollo de sus actividades diarias.

RECOMENDACIONES

Basándome en los resultados obtenidos a través del método RISICAR, me resulta importante dar a conocer las siguientes recomendaciones que ayudaran a mejorar la gestión de la empresa MAS Repuestos Automotrices:

- Realizar un calendario en el que se establezcan las fechas máximas de recepción de la mercadería, para que de esta manera tanto los empleados como la propietaria estén al tanto de este tema, así se podrá mantener un mayor orden dentro del área de bodega para los nuevos productos que estén por llegar, también se podrá proporcionar información exacta a los clientes sobre la llegada de los productos que ellos solicitan.
- Proporcionar guantes a los empleados para las veces que toque descargar la mercadería al área de bodega, así se evitaran accidentes al personal y daños en la mercadería.
- Informar de manera anticipada a los empleados sobre la mercadería que está por llegar, para que así tengan conocimiento de los productos que requieren mayor cuidado al momento de descargar cada una de las cajas.
- Realizar siempre una revisión de todas las cajas de la mercadería por más pequeñas que sean con la finalidad de verificar el estado en el que se encuentra cada producto entregado por los proveedores.
- Realizar un inventario periódico de los productos de la empresa, es decir hacer un control cada cierto tiempo para conocer la cantidad exacta de inventarios disponibles.
- Contratar una persona más dentro de la empresa, debido a que la propietaria solo cuenta con dos empleados actualmente cada uno está en

diferentes locales, la persona contratada proporcionará ayuda en el área de bodega y en la parte de atención al cliente ya que así se evitarán demoras, inconformidades y pérdidas de clientes.

- Inspeccionar al final de la jornada de trabajo que todos los productos se encuentren ubicados en el lugar correspondiente, para así evitar confusiones, demoras y pérdidas.
- Capacitar a los empleados al menos una vez al año en temas de atención al cliente, cultura ética y sobre la línea de repuestos con los que trabaja la empresa.
- Mantener actualizada las redes de publicidad que utiliza la empresa.
- Crear su propia página web, para que de esta manera la empresa sea más conocida y sus clientes tengan conocimiento de los nuevos productos que ofertan.
- Mejorar o aplicar nuevos controles que ayuden a mejorar la gestión de la empresa.
- Verificar que siempre las redes de comunicación estén funcionando correctamente para así evitar inconvenientes.
- Finalmente contar con una administración de riesgos en una empresa por más pequeña sea resulta muy útil, debido a que mediante esta herramienta se conocerán los riesgos a los que está expuesto el negocio, permitirá aplicar medidas de tratamiento para aquellos eventos que perjudiquen sus actividades, y también permitirá que los empresarios estén preparados ante cual circunstancia que se presente a futuro.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Mejía, R. C. (2006). *Administración de riesgos un enfoque empresarial*. Bogotá, Colombia: Universidad EAFIT

Estupinán, R. (2011). *Administración de riesgos y la auditoria interna*. Bogotá, Colombia: Multimpresos Ltda.

Folgueras, J. (2011). *Latin american congress on biomedical engineering*. Habana, Cuba: Centro de neurociencias de Cuba.

Lara, A. H. (2007). *Medición y control de riesgos financieros*. Balderas, México: Limusa S.A.

INTERNET

Risk Management. (2010). Gerencia de riesgos. Recuperado de https://www.ermgrupo.com/es/consultoria_de_riesgos/riesgo. 05 de agosto de 2016.

Gestión de riesgos. (2010). Plan de emergencia institucional. Recuperado de http://www.gestionderiesgos.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/07/Plan_de_Emergencia_Institucional.pdf. 20 de septiembre de 2016.

ANEXOS

Anexo 1: Oficio de la empresa MAS Repuestos Automotrices.



Principal: Gran Colombia 1-104 y Manuel Vega

Telf.: 2 850 225 / 0981892280

Sucursal: Hurtado de Mendoza 5-10

Telf.: 2862 906 / 0990962517

Cuenca, 30 de noviembre del 2016

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración:

Yo, CPA Maribel Salas propietaria de la empresa MAS Repuestos Automotrices, mediante el siguiente oficio informo a Uds. que toda la información que necesito la Srta. Jéssica Nataly Guachichulca León con CI: 0105366934 para la elaboración de su trabajo de titulación denominado como tema: Aplicación del método Risicar al área comercial de la empresa, se le fue entregada conforme a las necesidades requeridas por la estudiante, a través de conversaciones y copias de los documentos.

Sin otro particular me suscribo de Uds.

Atentamente,



Firma Autorizada

CPA. Maribel Salas
Propietaria de la Empresa

Anexo 2: Levantamiento de información

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: compras							
Riesgo: error				Efecto: Pérdida de clientes			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	2					2
Febrero	1	1					1
Marzo							0
Abril	2	1	1				2
Mayo							0
Junio	1	1					1
Julio							0
Agosto	2	1	1				2
Septiembre	1	1					1
Octubre							0
Noviembre	1	1					1
Diciembre	1	1					1
TOTAL	10						11

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: compras							
Riesgo: incumplimiento				Efecto: Pérdida económica			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	0						0
Febrero	2	\$400.00	\$400.00				\$ 800.00
Marzo	0						\$ -
Abril	2	\$100.00	\$100.00				\$ 200.00
Mayo	2	\$350.00	\$350.00				\$ 700.00
Junio	2	\$200.00	\$200.00				\$ 400.00
Julio	0						\$ -
Agosto	2	\$ 70.00	\$ 70.00				\$ 140.00
Septiembre	1	\$550.00					\$ 550.00
Octubre							\$ -
Noviembre	2	\$ 60.00	\$ 60.00				\$ 120.00
Diciembre	1	\$600.00					\$ 600.00
TOTAL	14						\$ 3,510.00

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: compras							
Riesgo: inexactitud				Efecto: Pérdida económica			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	2	\$ 45.00	\$ 45.00				\$ 90.00
Febrero	1	\$290.00					\$ 290.00
Marzo	1	\$550.00					\$ 550.00
Abril							\$ -
Mayo							\$ -
Junio	1	\$380.00					\$ 380.00
Julio	1	\$ 20.00					\$ 20.00
Agosto	2	\$ 60.00	\$ 60.00				\$ 120.00
Septiembre	1	\$200.00					\$ 200.00
Octubre							\$ -
Noviembre	1	\$690.00					\$ 690.00
Diciembre							\$ -
TOTAL	10						\$ 2,340.00

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: compras							
Riesgo: demora				Efecto: Pérdida de clientes			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero							0
Febrero	1	1					1
Marzo	1	1					1
Abril							0
Mayo							0
Junio	1	3					3
Julio							0
Agosto	1	2					2
Septiembre	1	1					1
Octubre							0
Noviembre							0
Diciembre							0
TOTAL	5						8

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: compras							
Riesgo: error				Efecto: Pérdida económica			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	\$ 100.00					\$ 100.00
Febrero							\$ -
Marzo	2	\$ 450.00					\$ 450.00
Abril	1	\$ 250.00					\$ 250.00
Mayo	1	\$ 90.00					\$ 90.00
Junio							\$ -
Julio							\$ -
Agosto							\$ -
Septiembre	1	\$ 500.00					\$ 500.00
Octubre	1	\$ 70.00					\$ 70.00
Noviembre							\$ -
Diciembre	1	\$ 45.00					\$ 45.00
TOTAL	8						\$ 1,505.00

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: compras							
Riesgo: Error				Efecto: Pérdida de clientes			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	1					1
Febrero	2	1	1				2
Marzo							0
Abril	1	1					1
Mayo							0
Junio	1	1					1
Julio							0
Agosto	1	1					1
Septiembre							0
Octubre	1	1					1
Noviembre							0
Diciembre	1						0
TOTAL	8						7

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: compras							
Riesgo: colapso de telecomunicaciones				Efecto: Pérdida de clientes			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	2	1	1				2
Febrero	1	1					1
Marzo	1	1					1
Abril							0
Mayo	1	1					1
Junio	2	1	1				2
Julio	2	1	1				2
Agosto	1	1					1
Septiembre	2	1	1				2
Octubre							0
Noviembre	1	1					1
Diciembre	1	1					1
TOTAL	14						14

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: compras							
Riesgo: error				Efecto: Pérdida económica			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	\$200.00					\$ 200.00
Febrero							\$ -
Marzo	1	\$150.00					\$ 150.00
Abril							\$ -
Mayo							\$ -
Junio	1	\$600.00					\$ 600.00
Julio							\$ -
Agosto	1	\$300.00					\$ 300.00
Septiembre							\$ -
Octubre							\$ -
Noviembre	1	\$180.00					\$ 180.00
Diciembre							\$ -
TOTAL	5						\$ 1,430.00

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: compras							
Riesgo: demora				Efecto: Deterioro de imagen			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	2	3%	3%				6%
Febrero	1	2%					2%
Marzo							0%
Abril	1	2%	2%				4%
Mayo	1	2%					2%
Junio	1	3%					3%
Julio	1	3%					3%
Agosto	1	5%					5%
Septiembre							0%
Octubre	1	5%					5%
Noviembre	1	5%					5%
Diciembre							0%
TOTAL	10						35%

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: compras							
Riesgo: incumplimiento				Efecto: Deterioro de imagen			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	3%					3%
Febrero							0%
Marzo	1	3%					3%
Abril	1	5%					5%
Mayo							0%
Junio	1	3%					3%
Julio							0%
Agosto	1	3%					3%
Septiembre	1	5%					5%
Octubre	1	2%					2%
Noviembre							0%
Diciembre							0%
TOTAL	7						24%

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: compras							
Riesgo: Hurto				Efecto: Pérdida económica			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	\$600.00					\$ 600.00
Febrero	2	\$ 30.00	\$ 30.00				\$ 60.00
Marzo	2	\$ 50.00	\$ 50.00				\$ 100.00
Abril							\$ -
Mayo							\$ -
Junio	1	\$400.00					\$ 400.00
Julio	1	\$500.00					\$ 500.00
Agosto	1	\$ 25.00					\$ 25.00
Septiembre							\$ -
Octubre	1	\$700.00					\$ 700.00
Noviembre							\$ -
Diciembre	1	\$280.00					\$ 280.00
TOTAL	10						\$ 2,665.00

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: compras							
Riesgo: Omisión				Efecto: Pérdida económica			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	\$200.00					\$ 200.00
Febrero	2	\$160.00	\$ 160.00				\$ 320.00
Marzo							\$ -
Abril	1	\$600.00					\$ 600.00
Mayo							\$ -
Junio	1	\$480.00					\$ 480.00
Julio							\$ -
Agosto	2	\$ 75.00	\$ 75.00				\$ 150.00
Septiembre	1	\$500.00					\$ 500.00
Octubre							\$ -
Noviembre	1	\$300.00					\$ 300.00
Diciembre	1	\$100.00					\$ 100.00
TOTAL	10						\$ 2,650.00

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: almacenamiento							
Riesgo: conflicto				Efecto: Pérdida económica			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	2	\$250.00	\$250.00				\$ 500.00
Febrero							\$ -
Marzo	1	\$500.00					\$ 500.00
Abril	1	\$ 50.00					\$ 50.00
Mayo							\$ -
Junio	1	\$600.00					\$ 600.00
Julio							\$ -
Agosto	1	\$300.00					\$ 300.00
Septiembre	2	\$ 80.00	\$ 80.00				\$ 160.00
Octubre	1	\$150.00					\$ 150.00
Noviembre	1	\$400.00					\$ 400.00
Diciembre							\$ -
TOTAL	10						\$ 2,660.00

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: almacenamiento							
Riesgo: Omisión				Efecto: Pérdida económica			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	\$350.00					\$ 350.00
Febrero							\$ -
Marzo	1	\$ 60.00					\$ 60.00
Abril							\$ -
Mayo							\$ -
Junio							\$ -
Julio							\$ -
Agosto	1	\$500.00					\$ 500.00
Septiembre	1	\$ 40.00					\$ 40.00
Octubre							\$ -
Noviembre	1	\$ 50.00					\$ 50.00
Diciembre							\$ -
TOTAL	5						\$ 1,000.00

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: almacenamiento							
Riesgo: accidente				Efecto: Pérdida económica			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	\$300.00					\$ 300.00
Febrero	1	\$500.00					\$ 500.00
Marzo	1	\$ 60.00					\$ 60.00
Abril	1	\$ 50.00					\$ 50.00
Mayo							\$ -
Junio	1	\$400.00					\$ 400.00
Julio	1	\$100.00					\$ 100.00
Agosto							\$ -
Septiembre	1	\$600.00					\$ 600.00
Octubre	1	\$ 80.00					\$ 80.00
Noviembre	2	\$ 75.00	\$75.00				\$ 150.00
Diciembre	1	\$150.00					\$ 150.00
TOTAL	11						\$ 2,390.00

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: almacenamiento							
Riesgo: Hurto				Efecto: Pérdida económica			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	\$550.00					\$ 550.00
Febrero							\$ -
Marzo	1	\$ 50.00					\$ 50.00
Abril	1	\$ 25.00					\$ 25.00
Mayo							\$ -
Junio							\$ -
Julio							\$ -
Agosto	1	\$280.00					\$ 280.00
Septiembre							\$ -
Octubre	1	\$600.00					\$ 600.00
Noviembre							\$ -
Diciembre							\$ -
TOTAL	5						\$ 1,505.00

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: almacenamiento							
Riesgo: demora				Efecto: Pérdida de clientes			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	3					3
Febrero							0
Marzo	1	5					5
Abril	2	3	3				6
Mayo							0
Junio	1	4					4
Julio							0
Agosto	2	3	3				6
Septiembre							0
Octubre							0
Noviembre							0
Diciembre							0
TOTAL	7						24

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: almacenamiento							
Riesgo: Deterioro				Efecto: Pérdida económica			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	\$600.00					\$ 600.00
Febrero							\$ -
Marzo	1	\$200.00					\$ 200.00
Abril							\$ -
Mayo	2	\$ 50.00	\$ 50.00				\$ 100.00
Junio							\$ -
Julio	1	\$500.00	\$500.00				\$ 1,000.00
Agosto	1	\$400.00					\$ 400.00
Septiembre							\$ -
Octubre	1	\$150.00					\$ 150.00
Noviembre							\$ -
Diciembre	1	\$380.00					\$ 380.00
TOTAL	8						\$ 2,830.00

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: almacenamiento							
Riesgo: error				Efecto: Deterioro de imagen			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	2%					2%
Febrero	1	1%					1%
Marzo	1	2%					2%
Abril							0%
Mayo	2	1%	1%				2%
Junio	1	4%					4%
Julio							0%
Agosto	1	2%					2%
Septiembre	2	1%	1%				2%
Octubre	1	3%					3%
Noviembre							0%
Diciembre	1	5%					5%
TOTAL	11						23%

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: ventas							
Riesgo: Demora				Efecto: Pérdida de clientes			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	1					1
Febrero	2	2	2				4
Marzo							0
Abril	2	2	2				4
Mayo							0
Junio	3	1	1	1			3
Julio	2	4	4				8
Agosto	1	1					1
Septiembre							0
Octubre	2	1	1				2
Noviembre	2	1	1				2
Diciembre	2	1	1				2
TOTAL	17						27

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: ventas							
Riesgo: Mala calidad				Efecto: Pérdida de clientes			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	5					5
Febrero							0
Marzo	1	3					3
Abril							0
Mayo							0
Junio	1	5					5
Julio							0
Agosto							0
Septiembre							0
Octubre	1	6					6
Noviembre	1	6					6
Diciembre							0
TOTAL	5						25

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: ventas							
Riesgo: Error				Efecto: Pérdida económica			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	\$400.00					\$ 400.00
Febrero	2	\$ 50.00	\$ 50.00				\$ 100.00
Marzo							\$ -
Abril	1	\$300.00					\$ 300.00
Mayo							\$ -
Junio	1	\$200.00					\$ 200.00
Julio							\$ -
Agosto	1	\$220.00					\$ 220.00
Septiembre	1	\$500.00					\$ 500.00
Octubre	1	\$350.00					\$ 350.00
Noviembre							\$ -
Diciembre	1	\$ 25.00					\$ 25.00
TOTAL	9						\$ 2,095.00

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: ventas							
Riesgo: Error				Efecto: Pérdida de clientes			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	2					2
Febrero							0
Marzo	1	3					3
Abril							0
Mayo							0
Junio	1	5					5
Julio							0
Agosto							0
Septiembre	1	1					1
Octubre							0
Noviembre	1	1					1
Diciembre							0
TOTAL	5						12

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: Ventas							
Riesgo: Hurto				Efecto: Pérdida económica			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	\$550.00					\$ 550.00
Febrero							\$ -
Marzo							\$ -
Abril							\$ -
Mayo							\$ -
Junio	1	\$650.00					\$ 650.00
Julio							\$ -
Agosto							\$ -
Septiembre	1	\$200.00					\$ 200.00
Octubre							\$ -
Noviembre	1	\$ 30.00					\$ 30.00
Diciembre							\$ -
TOTAL	4						\$ 1,430.00

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: Ventas							
Riesgo: Mala Calidad				Efecto: Deterioro de imagen			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	3%					3%
Febrero							0%
Marzo	2	3%	3%				6%
Abril							0%
Mayo	1	5%					5%
Junio							0%
Julio	1	5%					5%
Agosto							0%
Septiembre	1	3%					3%
Octubre							0%
Noviembre							0%
Diciembre							0%
TOTAL	6						22%

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: Ventas							
Riesgo: Error				Efecto: Pérdida económica			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	\$100.00					\$ 100.00
Febrero							\$ -
Marzo	2	\$ 70.00	\$ 70.00				\$ 140.00
Abril							\$ -
Mayo	2	\$ 25.00	\$ 25.00				\$ 50.00
Junio							\$ -
Julio							\$ -
Agosto	1	\$200.00					\$ 200.00
Septiembre	1	\$400.00					\$ 400.00
Octubre	1	\$ 50.00					\$ 50.00
Noviembre							\$ -
Diciembre							\$ -
TOTAL	8						\$ 940.00

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: ventas							
Riesgo: Fallas de software				Efecto: Deterioro de imagen			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	3%					3%
Febrero	1	2%					2%
Marzo	1	5%					5%
Abril							0%
Mayo	1	5%					5%
Junio							0%
Julio	1	5%					5%
Agosto							0%
Septiembre	1	3%					3%
Octubre	1	5%					5%
Noviembre							0%
Diciembre	2	3%	3%				6%
TOTAL	9						34%

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: ventas							
Riesgo: Fraude				Efecto: Pérdida económica			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	\$600.00					\$ 600.00
Febrero							\$ -
Marzo							\$ -
Abril	1	\$500.00					\$ 500.00
Mayo							\$ -
Junio	1	\$ 80.00					\$ 80.00
Julio							\$ -
Agosto							\$ -
Septiembre	1	\$800.00					\$ 800.00
Octubre							\$ -
Noviembre	1	\$250.00					\$ 250.00
Diciembre							\$ -
TOTAL	5						\$ 2,230.00

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: ventas							
Riesgo: Hurto				Efecto: Pérdida económica			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	\$400.00					\$ 400.00
Febrero							\$ -
Marzo	1	\$200.00					\$ 200.00
Abril							\$ -
Mayo	1	\$650.00					\$ 650.00
Junio	1	\$ 20.00					\$ 20.00
Julio							\$ -
Agosto							\$ -
Septiembre	1	\$ 10.00					\$ 10.00
Octubre							\$ -
Noviembre	1	\$ 50.00					\$ 50.00
Diciembre							\$ -
TOTAL	6						\$ 1,330.00

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: ventas							
Riesgo: Error				Efecto: Pérdida económica			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	\$600.00					\$ 600.00
Febrero	1	\$400.00					\$ 400.00
Marzo							\$ -
Abril							\$ -
Mayo	2	\$ 50.00	\$ 50.00				\$ 100.00
Junio							\$ -
Julio	1	\$500.00					\$ 500.00
Agosto							\$ -
Septiembre	1	\$ 10.00					\$ 10.00
Octubre	2	\$ 20.00	\$ 20.00				\$ 40.00
Noviembre							\$ -
Diciembre	1	\$100.00					\$ 100.00
TOTAL	9						\$ 1,750.00

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: ventas							
Riesgo: Demora				Efecto: Pérdida de clientes			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero	1	4					4
Febrero							0
Marzo	1	3					3
Abril							0
Mayo	1	4					4
Junio	2	2	2				4
Julio	2	2	2				4
Agosto							0
Septiembre							0
Octubre	1	5					5
Noviembre	2	3	3				6
Diciembre	1	4					4
TOTAL	11						34

Macroproceso: Comercialización							
Proceso: ventas							
Riesgo: Conflicto				Efecto: Pérdida de clientes			
Año 2015	Frecuencia	IMPACTO					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Enero							0
Febrero	1	1					1
Marzo							0
Abril							0
Mayo	1	3					3
Junio							0
Julio							0
Agosto	1	2					2
Septiembre							0
Octubre	1	2					2
Noviembre							0
Diciembre	1	2					2
TOTAL	5						10

Anexo 3: Línea de productos que comercializa la empresa.

CAJA DIRECCIONAL MANUAL



CAJA DIRECCIÓN HIDRAULICA



CANISTER



BOMBAS DE ACEITE Y AGUA



BOMBA DIRECCIÓN HIDRAULICA



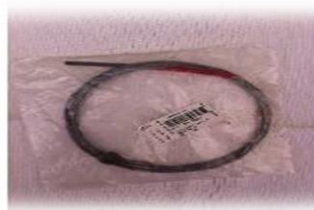
BUJÍAS



CABEZOTES Y PERNOS



CABLE ACELERADOR



CABLE FRENO MANO PUENTE DELANTERO



BOCIN



ESPEJOS



LUBRICANTES



ACEITES



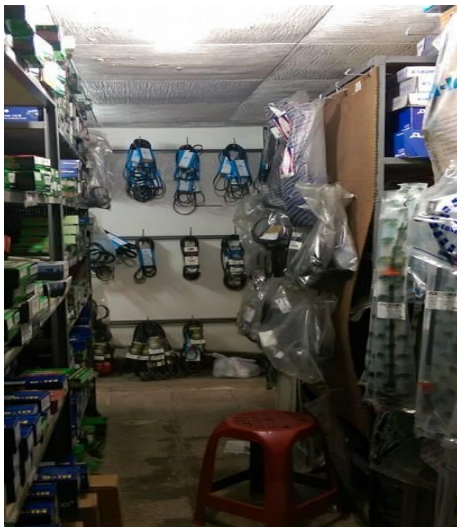
Anexo 4: Cuestionario de riesgos.

Cuestionario de identificación de riesgos

	SI	NO
¿La empresa está situada en una zona expuesta a sismos graves?		x
¿La empresa está expuesta a lluvias torrenciales o fuertes vientos?		x
¿Ha sido víctima de infidelidad grave de algún empleado?		x
¿Produce o utiliza materiales perecederos?		x
¿Está situada en una zona de criminalidad?		x
¿Hay en caja gran cantidad de dinero en efectivo?	x	
¿Posee maquinaria o instalaciones claramente obsoletas?		x
¿Posee automóviles u otros servicios para uso de empleados?	x	
¿Puede su operación contaminar el medio ambiente?		x
¿Se desarrolla su operación en un ambiente insalubre o tóxico?		x

Fuente: Mejía Quijano, Rubí, Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial, Colombia, 2006.

Anexo 5: Fotos de la empresa.



Anexo 6: Protocolo del trabajo de titulación

Para aprobar

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 7 de julio de 2016, conoció la petición de la estudiante **JESSICA NATALY GUACHICHULCA LEON** con código 63406, en la que presentan el diseño de su trabajo de titulación denominado: ***"Aplicación del método RISICAR al área comercial de la empresa M.A.S. Repuestos Automotrices – Cuenca"***, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba el diseño. Designa como **Directora a la ingeniera Paola León Ordóñez** y como miembros del Tribunal Examinador al CPA Oswaldo Arpi Zhangallimbay y economista Orlando Espinoza Flores. La peticionaria para presentar su trabajo de titulación con la respectiva calificación del director tiene un plazo hasta **el 07 de enero de 2017**.

Cuenca, julio 7 de 2016

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

rccr.-

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

OFICIO: No. 670- ECA
ASUNTO: Reunión Junta Académica de Contabilidad Superior
Conocimiento de trabajo de Titulación
FECHA: Cuenca, 7 de Junio de 2016.

Señor Ingeniero
Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

En su despacho:

Señor Decano:

- La Junta Académica de la Escuela de Contabilidad Superior, reunida el día 7 de Junio del año en curso, conoció la propuesta del Proyecto de trabajo de titulación, denominado: "ADMINISTRACION DE RIESGOS MEDIANTE EL MÉTODO RISICAR AL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA M.A.S. RESPUESTOS AUTOMOTRICES", presentado por la Srta. Jéssica Nataly Guachichulca León, estudiante de la Escuela de Contabilidad Superior, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

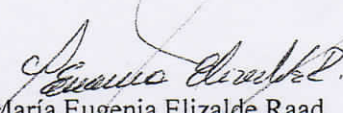
A fin de aplicar la guía de elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación, la Junta Académica de Contabilidad Superior, considera que la propuesta presentada por el estudiante, debe ser analizada y evaluada por el Tribunal que estará integrado por la Ing. Paola León O. como Directora, y como miembros del tribunal, Ing. Oswaldo Arpi Zh., y el Econ. . Orlando Espinoza F. quienes deberán verificar que el diseño contenga una estructura teórica, metodológica, técnica, objetiva y coherente, y cumpla con los requisitos establecidos en la guía antes mencionada. El Tribunal designado recibirá la sustentación del diseño del Trabajo de Titulación, previo al desarrollo del mismo.

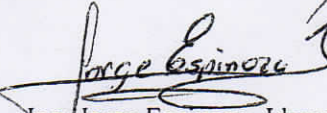
En caso de existir la aprobación con modificaciones, la Junta Académica resuelve que el Director del Diseño, sea quién realice el seguimiento a las modificaciones recomendadas.

Por lo expuesto solicitamos se realice el trámite correspondiente, y el tribunal suscriba el acta de sustentación de la denuncia de trabajo de titulación.

Atentamente,


Ing. Humberto Jaramillo Granda
Miembro Junta Académica


Econ. María Eugenia Elizalde Raad
Miembro Junta Académica


Ing. Jorge Espinoza Idrovo
Director de la Junta Académica



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.8 Nombre del estudiante: Jessica Nataly Guachichulca León

1.9 Código: 63406

1.10 Director sugerido: Ing. Paola León Ordóñez

1.11 Codirector (opcional): _____

1.12 Tribunal: Ing. Oswaldo Arpi Zhangallimbay y Econ. Orlando Espinoza Flores

1.13 Título propuesto: "ADMINISTRACION DE RIESGOS MEDIANTE EL METODO RISICAR AL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA M.A.S. REPUESTOS AUTOMOTRICES"

1.14 Resolución:

1.14.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.14.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

Cambiar nombre: "Aplicación del método RISICAR al área comercial de la empresa MAS Repuestos Automotrices - Cuenca"

Cambios pequeños en cuanto a redacción en partes detalladas, a la estudiante.

1.14.3 No aceptado

• Justificación:

Tribunal

Ing. Paola León Ordóñez

Ing. Oswaldo Arpi Zhangallimbay

Econ. Orlando Espinoza Flores

Srta. Jessica Nataly Guachichulca León

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de Facultad

Fecha de sustentación: Lunes, 20 de junio de 2016 a las 19h00.



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Jessica Nataly Guachichulca León
 1.2 Códigos: 63406
 1.3 Director sugerido: Ing. Paola León Ordóñez
 1.4 Codirector (opcional):
 1.5 Título propuesto: *"ADMINISTRACION DE RIESGOS MEDIANTE EL METODO RISICAR AL AREA COMERCIAL DE LA EMPRESA M.A.S. REPUESTOS AUTOMOTRICES"*
 1.6 Revisores (tribunal): Ing. Oswaldo Arpi Zhangallimbay y Econ. Orlando Espinoza Flores
 1.7 Recomendaciones generales de la revisión:

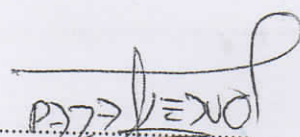
	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?		/		
3. ¿Es conciso?		/		
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	/			
11. ¿Es factible de verificación?	/			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	/			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/			

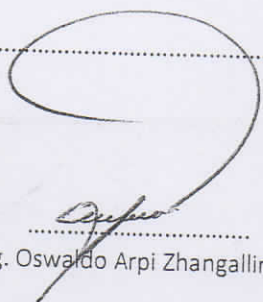
14.¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/			
Objetivos específicos				
15.¿Concuerdan con el objetivo general?	/			
16.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/			
Metodología				
17.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/			
18.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/			
19.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/			
20.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	/			
Resultados esperados				
21.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/			
22.¿Concuerdan	/			
23.con los objetivos específicos?	/			
24.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/			
25.¿Los resultados esperados son consecuencia, e	/			
26.n todos los casos, de las actividades mencionadas?	/			
Supuestos y riesgos				
27.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	/			
28.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/			
Presupuesto				
29.¿El presupuesto es razonable?	/			
30.¿Se consideran los rubros más relevantes?	/			
Cronograma				
31.¿Los plazos para las actividades son realistas?	/			
Referencias				
32.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/			
Expresión escrita				
33.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/			
34.¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/			

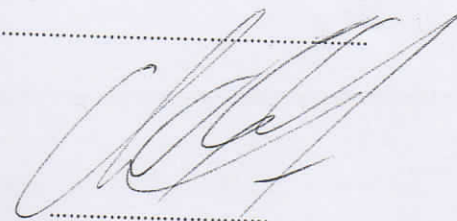
(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....
.....
.....


Ing. Paola León Ordóñez


Ing. Oswaldo Arpi Zhangallimbay


Econ. Orlando Espinoza Flores

Cuenca, 22 de junio del 2016

Ingeniero

Xavier Ortega Vázquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

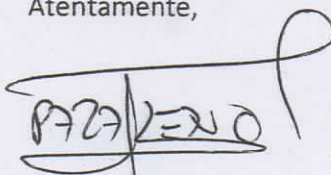
Su despacho.-

De mis consideraciones

Por medio del presente, yo Ing. Paola León Ordoñez docente de la escuela de contabilidad Superior y directora sugerida del trabajo de titulación que llevara como tema "Aplicación del método RISICAR al área comercial de la empresa MAS Repuestos Automotrices - Cuenca", el cual será elaborado por la Srta. Jéssica Nataly Guachichulca León, con código 63406 previo a la obtención del título en contabilidad superior y auditoría, informo a usted que después de haber revisado el diseño de tesis del estudiante en mención, se verificó que se han efectuado los cambios sugeridos por el tribunal designado.

Por la favorable acogida que brinde al presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'PAOLA LEON', with a large, stylized flourish extending from the end of the signature.

Ing. Paola León Ordoñez

DIRECTORA SUGERIDA

Cuenca, 25 mayo de 2016

Mst.

Xavier Ortega

DECANO FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

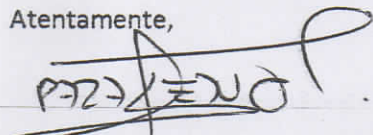
Su despacho.-

De mis consideraciones:

• He procedido a revisar el diseño del trabajo de tesis presentado por la estudiante Jèssica Nataly Guachichulca León con código 63406, titulado **"APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR AL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA M.A.S. RESPUESTOS AUTOMOTRICES - CUENCA"**, como requisito para la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

Se emite un informe favorable y se recomienda su aprobación.

Atentamente,



Ing. Paola León Ordóñez

DIRECTORA SUGERIDA

Cuenca, 25 de mayo del 2016

Ingeniero

Xavier Ortega

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Su despacho.-

De mi consideración:

Yo, Jéssica Nataly Guachichulca León con código 63406, egresada de la escuela de Contabilidad Superior solicito a usted de la forma más comedida y por su intermedio al Honorable Consejo de Facultad, la aprobación del diseño de tesis con el tema "APLICACIÓN DE MÉTODO RISICAR AL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA M.A.S. RESPUESTOS AUTOMOTRICES - CUENCA" previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

Me permito sugerir el nombre de la Ing. Paola León O. como directora de tesis, por cuanto me ha asesorado en la elaboración del presente esquema y cuento con su aprobación.

Agradezco de antemano la favorable acogida que se da a la presente.

Atentamente,



Jéssica Nataly Guachichulca León

Código

63406

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

CERTIFICA:

Que, la Señorita **GUACHICHULCA LEON JESSICA NATALY**, con código **63406**,
luego de cumplir con todas las asignaturas del Pensum de Estudios y cumplir con los
requisitos legales y reglamentarios de la Carrera de **CONTABILIDAD SUPERIOR**,
egresó de la Facultad el 19 de febrero de 2016.

Cuenca, 20 de mayo de 2016



Derecho No. 001-010-000100138

mjmr.-



Principal: Gran Colombia 1-104 y Manuel Vega

Telf.: 2 850 225 / 0981892280

Sucursal: Hurtado de Mendoza 5-10

Telf.: 2862 906 / 0990962517

Cuenca, 25 de mayo del 2016

Ingeniero

• Xavier Ortega

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Su despacho. -

De mi consideración:

Yo, CPA Maribel Salas propietaria de la empresa autorizo la entrega de toda la información solicitada por la estudiante Jéssica Nataly Guachichulca León para que realice una Administración de riesgos mediante el método RISICAR al área comercial de la empresa .

Comprometiéndose la alumna a dejar los resultados obtenidos para la empresa.

Sin otro particular, suscribo de usted

Atentamente,

CPA. Maribel Salas

Propietaria de la Empresa



UNIVERSIDAD DEL AZUAY



Facultad de Ciencias Administrativas

Escuela de Contabilidad Superior

Protocolo de trabajo de titulación

Título:

Aplicación del método RISICAR al área comercial de la empresa MAS Repuestos
Automotrices – Cuenca.

Nombre del estudiante:

Jéssica Nataly Guachichulca León.

Director sugerido:

Ing. Paola León

Cuenca – Ecuador

2016

1.1 Nombre del estudiante:

Guachichulca León Jéssica Nataly

1.1.1 Código: 63406

1.1.2 Contacto:

1.1.2.1 Teléfono Convencional: 2-80-34-04

1.1.2.2 Celular: 0995842942

1.1.2.3 Correo electrónico: jessynata66@hotmail.com

1.2 Director sugerido:

León Ordoñez Paola Andrea

1.2.1 Contacto:

1.2.1.1 Teléfono Convencional: 4101706

1.2.1.2 Celular: 0995406338

1.2.1.3 Correo electrónico: paleon@uazuay.edu.ec

1.3 Co-director sugerido:

1.3.1 Contacto:

1.4 Asesor metodológico:

1.5 Tribunal designado:

1.6 Aprobación:

1.7 Línea de Investigación de la carrera:

Auditoría y Control

1.7.1 Código UNESCO: 5311.99

1.7.2 Tipo de trabajo:

- a) Propuestas metodológicas
- b) Investigación formativa

1.8 Área de estudio:

Administración Estratégica y Gestión de Riesgos

1.9 Título propuesto:

Aplicación del método RISICAR al área comercial de la empresa MAS Repuestos Automotrices - Cuenca.

1.10 Subtítulo:

1.11 Estado del proyecto: nuevo

2 Contenido

2.1 Problemática:

M.A.S Repuestos Automotrices es una microempresa que se dedica a la venta de accesorios, partes y piezas de vehículos automotores que ha incursionado en el mercado cuencano durante 11 años. Básicamente desde que la empresa inicio sus actividades no se ha realizado un análisis de riesgos a los que podría estar propenso el negocio, ya sean internos como externos, principalmente en las áreas de inventarios, compras y ventas, que son la razón de ser del negocio. En el año 2010, la empresa tuvo una pérdida de 5.000 dólares en su mercadería debido a una inundación, provocada por el descuido del dueño del local donde funciona actualmente la empresa. Por tanto no está preparada para confrontar o evitar riesgos que se le presenten en el transcurso del desarrollo de sus actividades diarias, por ello es indispensable realizar una administración de riesgos; que ayudará a la empresa a actuar de manera apropiada ante la posible ocurrencia de eventos negativos, evitando de que cualquier vulnerabilidad no afecten sus recursos físicos, económicos, tangibles o intangibles. Con el fin de conocer los posibles riesgos a los que está expuesto la empresa se realizara un estudio del proceso de comercialización y al almacenamiento de su mercadería; aportando medidas para una correcta administración de riesgos a la propietaria del negocio

con el propósito de evitar que no existan ciertos inconvenientes a la hora de cumplir con sus propósitos empresariales.

2.2 Pregunta de investigación:

¿La implementación del método RISICAR, contribuirá a la administración de riesgos a los que puede estar expuesta la empresa?

¿Cómo actuar ante posibles riesgos ocasionadas por factores internos y externos?

2.3 Resumen:

El presente trabajo consiste en la determinación de riesgos del área comercial de MAS Repuestos Automotrices, consta de tres capítulos, en el primero se describirá la información general de la empresa. En el segundo capítulo se describe de forma resumida las etapas del método RISICAR y la importancia de una Administración de Riesgos. En el tercer capítulo se aplicará el método RISICAR, que consiste en la identificación, calificación, evaluación y el diseño de técnicas de tratamiento de los riesgos que ayudarán a mejorar la gestión de la empresa; obteniendo un mapa de riesgos en el cual se describirán las causas y efectos que generan los riesgos.

Una administración de riesgos permite a las personas involucradas en la organización conocer los posibles eventos a los que está expuesto su negocio.

El resultado de la investigación dará a conocer alternativas para afrontar los riesgos que se presenten en la gestión operativa de la empresa, dando lugar a la implementación de medidas correctivas, mediante la formulación de recomendaciones que permitirá mejorar la gestión de MÁS Repuestos Automotrices, y a estar preparados ante cualquier amenaza que se presente en las actividades diarias que desempeña el negocio, con el fin de evitar que se presenten escenarios que pueden afectar a la supervivencia del negocio.

2.4 Estado del Arte y marco teórico:

En la actualidad empresas grandes, medianas y pequeñas están propensas a riesgos tanto internos como externos; que se expresan en cambios constantes a lo largo de la trayectoria de la actividad económica que realizan las empresas. Cambios positivos que generan oportunidades y cambios negativos que pueden convertirse en amenazas; es ahí donde radica la importancia de contar con una herramienta de administración y análisis de riesgo. Hoy en día, la idea de promover la creación de cualquier tipo de proyecto, resulta indispensable aplicar un proceso de administración riesgos a los procesos del negocio a emprenderse; lo cual facilitará a las mismas implementar estrategias para evitar y minimizar los riesgos. En el año 2006, Mejía menciona que hace muchos años atrás se dio una gran importancia al administrador del riesgo puro en los negocios ; es decir riesgo que ocasiona una pérdida con su ocurrencia , incluso se establecieron grupos de administradores de riesgos y consecutivamente se fundaron Instituciones de investigación y sociedades que contribuyeron al desarrollo de la Administración de riesgos ; surgiendo también cambios constantes en las empresas debido al desarrollo industrial que provocaron el incremento de riesgos en los negocios.

Hoy en día gracias a los continuos avances tecnológicos, empresas tienen acceso a una gran cantidad de información ,que han permitido a los negocios profundizar en temas de riesgo, que contribuyen a una efectiva administración de riesgos ; lo que ha facilitado la identificación, evaluación y control de los posibles eventos que puedan suceder. (Lara, 2007)

Lara (2007) indica que “La palabra riesgo proviene del latín Risicare, que significa atreverse a transitar por un sendero peligroso. En realidad tiene un significado negativo relacionado con peligro, daño, siniestro o pérdida” (p.13). Apoyando a la idea de que “Es la combinación de los dos componentes siguientes: la probabilidad de ocurrencia de daño y las consecuencias del tal daño, es decir, cuan severo puede ser “(Folgueras, 2011, p.469).

Por tanto un riesgo es una amenaza evaluada en cuanto a su probabilidad de ocurrencias y a la gravedad de sus consecuencias posibles. (Mejía, 2006).

Básicamente una administración de riesgos engloba todo aquello que forma parte de una empresa como son: sus departamentos, procesos, actividades, recursos humanos, físicos,



financieros y personal que lo integra, ahí radica la necesidad de las empresas de contar con una correcta administración de riesgos que le permitan actuar de forma correcta ante cualquier incertidumbre que se les presente en el desarrollo de las actividades que realicen ya sea de tipo comercial, industrial o de servicios. Entonces "la administración de riesgos es el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos" (Mejía, 2006, p. 41).

De acuerdo con el modelo de Gestión de riesgos empresariales se enfoca en el estudio profundo de las compañías; permitiendo identificar, analizar y evaluar los riesgos de corporaciones, y empresas tanto públicas como privadas; permitiéndoles implementar medidas de tratamiento ya sea para su eliminación, reducción o retención con la finalidad de evitar que se perjudiquen sus activos percibiendo así alcanzar sus objetivos deseados.

Concordando con Gooderl, Petty, Palich y Hoy (2012) Efectivamente es la posibilidad de pérdidas asociadas con activos de las organizaciones y sus utilidades potenciales. Hay que tomar en cuenta que los activos no incluyen solamente inventarios y equipo; también lo conforman los empleados del negocio, sus clientes y su reputación.

En el 2008, Fonseca se basa en que dentro de las organizaciones debe existir un área y personal designado para definir la metodología, tácticas, estrategias y procedimientos para el proceso de administración de riesgos que faciliten la identificación de eventos potenciales que pudieran afectar la correcta ejecución de procesos. Contribuyendo a la metodología mencionada (Mejía, 2006) nos da a conocer seis etapas que forman parte de la Administración de riesgos, estas son: Identificación de los riesgos, Calificación de los riesgos, Evaluación de los riesgos, Diseño de medidas de tratamiento, Implementación de las medidas y Monitoreo y evaluación; haciendo uso del método RISICAR que proporcionará información sobre los posibles riesgos y estrategias para administrarlos.

Todas las empresas enfrentan riesgos que afectan la posibilidad de la organización de competir para mantener su poder financiero y la calidad de sus productos o servicios (Estupinán, 2011).

Básicamente los riesgos, pueden provocar pérdidas económicas, sanciones, demandas legales, hasta cierre de la empresa, además la insatisfacción de los clientes internos y externos, accidentes y enfermedades laborales que incluso pueden llevar hasta la muerte, por lo que es necesario identificar los niveles de probabilidad de cada uno de los eventos que se pueden dar en el transcurso de las actividades diarias de la empresa.

2.5 Hipótesis:

2.6 Objetivo general:

Aplicar la metodología RISICAR en el área comercial de MAS Repuestos Automotrices, con el fin de sugerir medidas de tratamiento a los procesos con probabilidad de riesgo.

2.7 Objetivos específicos:

- Conocer el funcionamiento de la empresa MAS Repuestos Automotrices.
- Conocer el marco teórico en el que se fundamenta la Administración de Riesgos
- Aplicar las etapas de la Administración de Riesgos con metodología RISICAR

2.8 Metodología:

La investigación se realizará en la empresa MAS Repuestos Automotrices dedicada a la comercialización de accesorios, partes y piezas de vehículos automotores.

Se trabajará con la propietaria del negocio y sus dos empleados; un total de 3 personas.

El tipo de investigación será descriptiva ya que una administración de riesgos se basa primordialmente en el estudio de posibles riesgos que pueden llegar a afectar el funcionamiento de una empresa; permitiendo la aplicación del método RISICAR que contribuirá a la identificación de actividades con mayor vulnerabilidad de riesgo.

Se utilizará el método inductivo para describir las operaciones y procedimientos actuales de la empresa respecto a gestión de riesgos de la empresa.

Se utilizarán las siguientes técnicas:

Encuesta que consiste en la formulación de preguntas con respuestas cortas sobre el tema de riesgos a la propiedad de la empresa, para determinar la posibilidad de ocurrencia de algunas situaciones que en caso de presentarse en la empresa puedan generar pérdidas.

Observación de los registros de inventarios, compras y ventas; para saber si la mercadería que le proveen sus proveedores está en buen estado, las devoluciones que se realizan, y si disponen de mercadería suficiente que pueda abastecer la demanda de sus clientes.

Fichaje en los procesos de comercialización, donde se registrarán notas relevantes que alteren los procesos de manera significativa, permitirá la elaboración de flujogramas, permitiendo conocer las actividades que pueden representar un riesgo para la empresa.

Bibliográfica-documental basada en la bibliografía de los libros previamente seleccionados para realizar un análisis completo aplicando los conceptos y conocimientos adquiridos durante mi formación académica con el objetivo de buscar criterios y conceptos que ayuden a la realización de mi investigación.

Los datos e información obtenida serán procesados en la herramienta administrativa del método RISICAR que proporciona información relevante sobre los riesgos y estrategias para administrarlos.

2.9 Alcances y resultados esperados:

Con la información obtenida se realizará un mapa de riesgos RISICAR a los procesos en estudio, mediante la cual se conocerá la frecuencia e impacto del riesgo, la misma que permitirá la realización de una propuesta de medidas de tratamiento a los riesgos encontrados.

2.10 Supuestos y riesgos:

No existe ningún supuesto o riesgo para el proyecto.

2.11 Presupuesto:

RUBRO- DENOMINACIÓN	COSTO	JUSTIFICACIÓN
Materiales y Suministros	38.00	Suministros para el almacenamiento de los datos, escritura y presentación de informes.
Copias e impresiones	25.00	Respaldo de la información física.
Equipos de computación	28.00	Para el desarrollo de la investigación.
Gastos de movilización	30.00	Transporte a la empresa para la recolección de información y a la universidad para consultas.
Tinta para impresora	35.00	Impresión de informes necesarios.
CD's	6.00	Respaldo de la información digital.
Imprevistos	48.00	
TOTAL	210.00	

2.12 Financiamiento

Financiamiento propio

2.13 Esquema tentativo

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1 LA EMPRESA.

1.1 Información general de la empresa

1.1.1 Misión

1.1.2 Visión

1.1.3 Organigrama

1.1.4 Objetivos generales y específicos de la empresa

1.2 Información general de las áreas y procesos de la empresa

1.2.1 Objetivo general de cada área

1.2.2 Descripción de procesos

1.2.3 Flujogramas de cada área

1.3 FODA de la empresa

CAPÍTULO 2 LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

2.1 El riesgo

2.1.1 Conceptos básicos

2.1.2 Tipos de riesgo

2.1.3 Administración de Riesgos

2.1.3.1 Importancia

2.1.3.2 Beneficios

2.2 Método RISICAR

2.2.1 Concepto

2.2.2 Beneficios

2.2.3 Etapas del método RISICAR

2.2.3.1 Identificación de riesgos

2.2.3.2 Calificación de riesgos

2.2.3.3 Evaluación de riesgos

2.2.3.4 Medidas de tratamiento de los riesgos

2.2.3.5 Implementación de las medidas de tratamiento

2.2.3.6 Monitoreo y evaluación de los riesgos

CAPÍTULO 3 APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR AL ÁREA COMERCIAL MAS REPUESTOS AUTOMOTRICES

3.1 Identificación de riesgos

3.2 Calificación de riesgos

3.2.1 Frecuencia

3.2.2 Impacto

3.3 Evaluación de riesgos

3.4 Propuesta de medidas de tratamiento de riesgos

3.5 Diseño e implementación de medidas de control

3.5.1 Ponderación y priorización de los riesgos y procesos

3.5.2 Diseño de medidas de control

3.6 Propuesta de indicadores

3.7 Mapas de Riesgos

Conclusiones y Recomendaciones

Referencias Bibliográficas

Anexos

2.14 Cronograma

OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO	TIEMPO (esperado)
1.- Conocer el funcionamiento de la empresa MAS Repuestos Automotrices.	1.1 Revisar información histórica de la empresa.	Conocer misión, visión y objetivos de la empresa.	3
	1.2 Realizar un cuestionario de identificación de riesgos	Conocer posibles riesgos a los que está expuesta la empresa.	
	1.2 Recolectar información de las áreas de compras, ventas y almacenamiento.	Conocer sus principales proveedores, clientes, posible inconvenientes de con la mercadería y compras al contado / crédito.	3
2.- Conocer el marco teórico en el que se fundamenta la Administración de Riesgos	2.1 Desarrollar conceptos básicos de la Administración de riesgos	Tener conocimiento acerca de lo que ocasiona el riesgo en las empresas	1
	2.2 Describir beneficios que proporciona una Administración de Riesgos.	Conocer las etapas de la administración de riesgos, aplicando la metodología RISICAR	4
	2.3 Describir las etapas de la Administración de Riesgos y la metodología RISICAR.		
3.- Aplicar las etapas de la Administración de Riesgos con metodología RISICAR	3.1 Conocer los riesgos de la empresa y en base a ello diseñar medidas de tratamiento a los riesgos encontrados.	Otorgar a MAS Repuestos Automotrices medidas efectivas para el control de los riesgos y así a evitar accidentes o pérdidas que perjudiquen a sus actividades diarias durante el funcionamiento de la empresa.	7
TOTAL (semanas)			18

2.15 Referencias

Estupinán, R. (2011). *Administración de riesgos y la auditoria interna*. Bogotá, Colombia: Multimpresos Ltda.

Folgueras, J. (2011). *Latin american congress on biomedical engineering*. Habana, Cuba: Centro de neurociencias de Cuba.

Fonseca, O. (2008). *Vademecum Contralor*. Lima, Perú: Instituto de investigación de Accountability y Control.

Gooderl, J., Petty, W., Palich, L., & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. Guadalajara, México: Compañía de Cengage learning S.A.

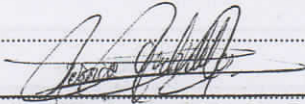
Lara, A. (2007). *Medición y control de riesgos financieros*. Balderas, México: Limusa S.A.

Mejía, R. (2006). *Administración de riesgos un enfoque empresarial*. Bogotá, Colombia: Universidad EAFIT.

Risk Management. (2010). Gerencia de Riesgos. Recuperado de https://www.ermgrupo.com/es/consultoria_de_riesgos/gerencia_de_riesgos

2.16 Anexos

2.17 Firmas de responsabilidad

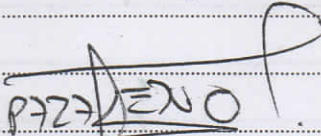


Jéssica Nataly Guchichulca León

Código

63406

2.18 Firma de responsabilidad



Ing. Paola León.

DOCENTE

2.19 Fecha de entrega

25/05/2016