



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

Administración de riesgos empresariales basados en el método RISICAR aplicado al proceso de
Compras de la empresa “**PAC ELECTRONICA**”

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Autores:

Mónica Idrovo León
Andrea Ruilova Cabrera

Director: Econ. CPA Teodoro Cubero Abril, MST

**Cuenca - Ecuador
2009**

DEDICATORIA

A Dios ya que sin Él nada podemos hacer. Dios es quien nos concede el privilegio de la vida y nos ofrece lo necesario para lograr nuestras metas.

A mi familia, de manera especial a mi madre quienes con comprensión, apoyo y sacrificios se convirtieron en fuerzas y esperanzas de felicidad, a mi esposo e hijo quienes a pesar de los sacrificios siempre estuvieron ahí para animarme.

Andrea Ruilova Cabrera

A mi Madre, por haberme educado, aconsejado, impartido valores y brindado sabios consejos en los momentos oportunos.

A mi Esposo, por estar ahí cuando más lo he necesitado, por su cooperación y ayuda constante.

Al personal docente, por haber cumplido con su misión de impartir y compartir sus conocimientos para formar nuevos profesionales.

Mónica Idrovo León

AGRADECIMIENTO

Culminar una etapa de nuestra formación profesional genera sentimientos de satisfacción personal y de gratitud a la entidad que nos acogió, así como hacia nuestros maestros y personas que, de una u otra manera, nos han encaminado hacia la meta, por ello agradecemos de manera especial al Economista Teodoro Cubero quien con sus conocimientos nos ha guiado en la elaboración de esta monografía.

Además, consignamos nuestro testimonio de profundo reconocimiento a la Universidad del Azuay, especialmente a la Facultad de Ciencias Administrativas, con cuya orientación a más de cumplir un requisito académico, creemos haber aportado algo de utilidad a la empresa “PAC ELECTRONICA”, cuya trayectoria y experiencias han enriquecido nuestros conocimientos.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
INDICE DE CONTENIDOS.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	3
Introducción.....	3
Descripción de la empresa.....	3
1.3 Objetivos de la empresa.....	6
1.4 Misión y Visión.....	8
1.5 Estructura Organizacional.....	8
1.6 Estructura económica y financiera.....	9
CAPITULO II.....	14
2. CONCEPTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	14
2.1 Introducción.....	14
2.2 Conceptos Básicos del Enfoque “COSO ERM”.....	14
2.3 Definiciones de Riesgos.....	22
2.4 Tipos de Riesgo.....	22
2.5 Administración de Riesgos.....	22
2.6 Método Risicar.....	23
CAPITULO III.....	27
3. APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR AL PROCESO DE COMPRAS DE LA EMPRESA PAC ELECTRÓNICA.....	27
3.1 Introducción.....	27
3.2 Descripción de la cadena de valor por macroprocesos.....	28
3.3 Identificación del riesgo en el proceso de compra.....	32
3.4 Elaboración de tablas para la calificación de los riesgos en el proceso de compra de mercadería.....	41
3.5 Calificación y evaluación de los riesgos en las actividades del proceso de compras.....	43
3.6 Elaboración de la matriz de respuesta ante los riesgos.....	45
3.7 Diseño de medidas de tratamiento para la matriz de respuesta ante los riesgos.....	46
3.8 Fijación de las medidas de control.....	46
3.9 Fijación de las medidas de financiamiento.....	47
3.10 Asignación de las medidas de control y financiamiento en la matriz de respuesta ante los riesgos.....	47
CAPITULO IV.....	62
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
4.1 Conclusiones.....	62
4.2 Recomendaciones.....	63
BIBLIOGRAFIA.....	64
GLOSARIO.....	65
ANEXOS.....	68

RESUMEN

El Análisis de Riesgos en una empresa, es un proceso imprescindible al emprender cualquier tipo de negocio, por lo que se debe establecer estrategias y planes de desarrollo para evaluar la gestión, encontrar un equilibrio en el manejo de los riesgos para así, permanecer y crecer de acuerdo con sus expectativas.

La aplicación del Método Risicar nos permite identificar, calificar y evaluar el riesgo que existen en una empresa o que pudieran ocurrir, para de esta manera proponer medidas de tratamiento que ayuden a evitar que los riesgos se materialicen y así tratar de evitar pérdidas económicas, deterioro de imagen, o de recurso humano.



ABSTRACT

ABSTRACT

The risk analysis in a company is an essential process needed to start any kind of business. Due to this, it is necessary to establish development strategies and plans in order to evaluate the management and find equilibrium in the managing of risks, which will help the company to stand its ground and grow according to its goals.

The application of the Risicar Method helps us to identify, qualify and evaluate possible and actual risk that exist in a company in order to propose preventative measures to avoid these risks, which will help avoid financial losses, loss of image, and human resources problems.



INTRODUCCIÓN

Las empresas por la naturaleza de las operaciones que realizan y los servicios que prestan a sus clientes, están expuestos a diferentes riesgos que las organizaciones deben saber manejar para evitar que afecten el cumplimiento de sus propósitos institucionales.

Las empresas que logren encontrar un equilibrio en el manejo de los riesgos podrán, con mayor éxito, permanecer y crecer de acuerdo con sus expectativas; podrán evitar sorpresas negativas y estarán preparadas, para actuar en forma acertada al afrontar situaciones de este tipo, de tal manera que al momento de que se llegara a materializar un riesgo, no implique pérdidas económicas, físicas o lesiones humanas.

Por tanto la administración de riesgos se ha convertido en la actualidad en un proceso indispensable al emprender cualquier tipo de negocio, por lo que se debe establecer estrategias y planes de desarrollo para evaluar la gestión, por lo que, en este trabajo hemos aplicado estos conocimientos, para identificar, calificar, evaluar los riesgos del proceso de compra de mercadería e insumos de la empresa PAC ELECTRONICA y desarrollar medidas de tratamiento, para evitar que cada uno de los riesgos encontrados se materialicen y así evitar cualquier tipo de pérdidas.

La Empresa PAC ELECTRONICA, fue creada en 1997 fue constituida para dedicarse a la fabricación de aparatos eléctricos, venta al por mayor y menor de equipo de seguridad, incluso partes y piezas, venta al por menor de computadoras y de otros materiales y equipos, así como los servicios de instalación mantenimiento y reparación de maquinas de uso especializado.

Siendo el propósito de este trabajo de investigación una propuesta de mejora, de fortalecer la gestión empresarial, aplicando para su evaluación las herramientas establecidas en la Administración de Riesgos en el Método Risicar lo que constituirá un aporte importante para el fortalecimiento para la empresa.

Esta monografía consta de cuatro capítulos, en el primer capítulo se indica las generalidades de PAC ELECTRONICA su estructura organizacional y económica, en el segundo capítulo, se indica los antecedentes del COSO ERM, cuyos objetivos específicos pretenden ampliar nuestras ideas en esta área para de esta manera tener una visión clara de que es el riesgo y sus componentes; así también conocer que nos revela el Método Risicar, en el tercer capítulo se realiza la Aplicación de la Administración de Riesgos basado en el Método Risicar en la empresa PAC ELECTRONICA en el proceso de compra de materiales e insumos, en el cuarto capítulo se señala las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis del Método Risicar en la empresa.

La bibliografía en la que se fundamenta esta investigación, es de carácter actualizado con un enfoque integral, buscando establecer las mejores prácticas empresariales de la Administración de Riesgos, que garantice el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la Empresa PAC ELECTRÓNICA, esta se realizó a través de libros, textos, entrevistas al personal de la empresa, observaciones, revisión de documentos y publicaciones.

CAPITULO I

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Introducción.

En este primer capítulo analizamos las principales características de la empresa, su inicio, trayectoria en el mercader, políticas y procedimientos que emplea, así como, su estructura organizacional y económica, por ello este primer capítulo será la base para el desarrollo de los siguientes capítulos.

Descripción de la empresa.

En la ciudad de Cuenca, en el año 1997, el Ingeniero Pedro Cueva Moscoso formó una empresa unipersonal de hecho, denominada PAC ELECTRONICA, la misma que tenía como objetivo la presentación del servicio de mantenimiento de estaciones de servicio y mantenimiento eléctrico y electrónico, este negocio se encontraba ubicado en un pequeño taller en la parte posterior del domicilio del Ingeniero Pedro Cueva en las calles Antonio Malo 1-68 y Manuel J Calle.

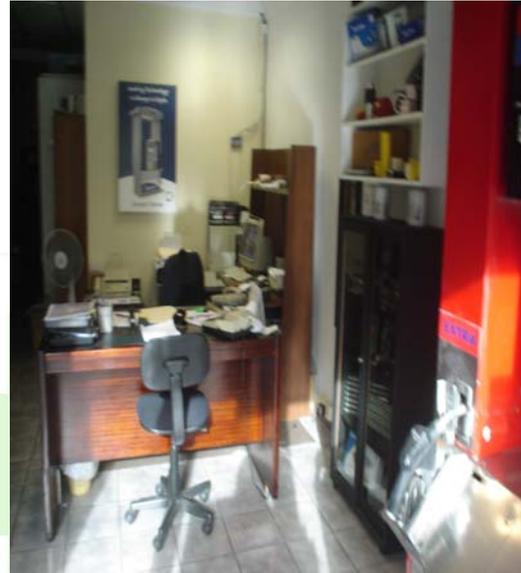
Con el paso del tiempo, el crecimiento de la empresa y la necesidad de más personal se deciden arrendar un local para el funcionamiento de sus actividades.

PAC Electrónica fue constituida con el objeto social de fabricación de aparatos eléctricos, venta al por mayor y menor de equipo de seguridad, incluso partes y piezas, venta al por menor de computadoras y de otros materiales y equipos, así como los servicios de instalación mantenimiento y reparación de maquinas de uso especializado.

Con respecto al almacenamiento de la mercadería, la empresa tiene dos bodegas ubicadas en el local donde funcionan las oficinas y taller y otro en el domicilio del Ingeniero Pedro Cueva.

PAC Electrónica con el fin de brindar un servicio reconocido en el medio, fundamenta sus actividades en valores empresariales, de responsabilidad entre todo el personal de la empresa, para responder a sus obligaciones, honestidad en sus servicios, permanente actualización en las normas de seguridad eléctrica, electrónica y de mantenimiento de estaciones de servicio,

constante innovación en sus repuestos y material eléctrico y la orientación a sus clientes de un servicio de calidad, factores que han permitido que la imagen de la empresa se afiancen en el medio, no solo local sino también a nivel regional.



Normativa legal que rige a la empresa:

PAC Electrónica en el desarrollo de sus actividades, se debe regir a la siguiente normativa legal:

- Régimen Tributario del Servicio de Rentas Internas
- Estatutos internos de PAC Electrónica

Características de tecnología en uso dentro de PAC Electrónica:

La empresa cuenta con los servicios de mantenimiento, además con estaciones de asistencia, con la maquinaria y herramientas necesarias de ayuda, que brinde un óptimo servicio de calidad y que cumpla con todas las disposiciones vigentes tanto por la Dirección Nacional de Hidrocarburos como por el Departamento de Control Ambiental.

En cuanto al asesoramiento electrónico posee equipos de medición con características de alta calidad y de tecnología de punta.

Con respecto al área administrativa, cuenta con un sistema contable informático, que se encuentra enlazado, entre todos sus módulos, permitiendo que en el nivel de todas sus áreas, se logre un buen funcionamiento acorde a las necesidades de la empresa.

Los principales módulos que constituyen el sistema son: Administrativo, Ventas, Compras, SRI, Contable, Bancos, Producción y Reportes.

Canales de distribución:

PAC ELECTRONICA ofrece sus servicios, la venta de repuestos y material eléctrico mediante la comercialización directa a las estaciones de servicio y asesoría eléctrica de empresas.

La empresa tanto a nivel local como regional, se beneficia de no tener competidores, tornándola una empresa de tipo monopolístico.

Principales Proveedores:

Cuadro 1.1

PRINCIPALES PROVEEDORES LOCALES	PRODUCTO	% COMPRAS	PLAZO DE PAGO	TERMINOS DE CREDITO
ALMACEN JUAN MONTERO	Materiales Eléctricos	55%	60 días	Crédito Directo
CENELSUR	Materiales Eléctricos	5%	30 días	Crédito Directo
CORPOIMPEX	Materiales Electrónicos	5%	30 días	Crédito Directo
IC ELECTRONICS	Materiales Electrónicos	5%	30 días	Crédito Directo
FAST TECH	Suministros de Gasolineras	15%	30 días	Crédito Directo
SINPET	Suministros de Gasolineras	10%	60 días	Crédito Directo
DISPENSADORES Y ANEXOS	Suministros de Gasolineras	5%	30 días	Crédito Directo
		100%		

Fuente: Realizado por las Autoras

Cuadro 1.2

PRINCIPALES PROVEEDORES LOCALES	PRODUCTO	PAIS	PLAZO DE PAGO	TERMINOS DE CREDITO
ALARM SUPPLY INTERNACIONAL	Materiales Eléctricos	EE.UU.	60 días	Transferencia
DIGI KEY	Materiales Electrónicos	EE.UU.	Contado	Transferencia
JAMECO	Materiales Electrónicos	EE.UU.	30 días	Transferencia
ESCO MANUFACTURING INC	Suministros de Gasolineras	EE.UU.	30 días	Transferencia
TESA CARGO INC	Suministros de Gasolineras	EE.UU.	Contado	Transferencia

Fuente: Realizado por las Autoras

1.3 Objetivos de la empresa

PAC Electrónica ha fijado como sus principales objetivos institucionales los siguientes:

- Mejorar la liquidez y rentabilidad de la empresa
- Optimizar permanentemente el servicio al cliente
- Mejorar la realización de procesos
- Mejorar el desarrollo del talento humano en los miembros de la empresa
- Brindar el servicio de mantenimiento a las gasolineras cumpliendo las normas de seguridad
- Proveer de los repuestos necesarios que rotan permanentemente en las estaciones de servicio
- Ofrecer un servicio de calidad con una atención inmediata y permanente los 365 días del año
- Dar un mantenimiento preventivo y correctivo a los dispensadores de combustible
- Facilitar un sistema de administración de gasolineras que permita un control diario y permanente
- Proporcionar un sistema automático de emisión de comprobantes de venta que cumpla con los requisitos implantados por el SRI





Para alcanzar los objetivos antes detallados, PAC Electrónica ha determinado algunas políticas que deben cumplirse:

- Satisfacción de los requerimientos de los clientes y la superación de sus expectativas.
- Protección de la información de la empresa.

- Conservar un ambiente propicio al desarrollo personal, laboral y social de sus trabajadores.

1.4 Misión y Visión.

1.4.1 Misión:

Contribuir al bienestar de la sociedad ecuatoriana, mediante la proveeduría de equipos y tecnologías de punta para la distribución, control, mercadeo y manejo ambiental de los combustibles.

1.4.2 Visión:

Consolidarnos como la empresa líder en el mercado de equipos para las estaciones de servicio comercial, industrial con calidad y tecnología en beneficio de nuestros clientes.(Falta que tipo de servicio)

Conservando como primacía el empleo de una cultura empresarial basada en el servicio al cliente, el desarrollo del talento humano de su personal.



1.5 Estructura Organizacional

La empresa se encuentra conformada por cinco unidades que son:

- Gerencia General,
- Área Administrativa,
- Área de Servicio Técnico,
- Área de Contabilidad
- Área de compras y ventas

Cuadro 1.3



Fuente: Departamento Administrativo PAC Electrónica

1.6 Estructura económica y financiera

PAC Electrónica en el año de 2003 debido al crecimiento de la empresa y la necesidad de más personal decide modificar su local para mejorar el funcionamiento de sus actividades, en el mismo, se concentraron todas las áreas que conforman la institución.

La empresa al ser de tipo unipersonal, cuenta con el 100% de capital propio para la actividad laboral.

A lo largo de los últimos años la empresa, ha tenido un incremento notable en las ventas, se ha contado con una mejor rotación de inventarios, manteniendo siempre los stocks máximos y mínimos. Y para el año 2009 la empresa visiona crecer en un 10% con respecto a su producción.

El costo de ventas en el periodo del 2008 crece debido a que se realizan trabajos de tipo eléctrico que genera un mayor margen de utilidad; se realiza trabajos para empresas relacionadas por la fidelidad que existe por parte de los clientes.

Pese al incremento de volumen en ventas, la cartera de los mismos, no representa un monto considerable en relación al total de ventas anuales.

En cuanto al manejo de inventario, con ayuda del sistema contable informático se ha logrado mantener niveles de inventario adecuados y sin llegar a realizar compras en demasía, además una de las ventajas es que los inventarios no tienen una fecha de obsolescencia, dando como resultado una mejor rotación.

Los periodos de pago a proveedores dependen de los periodos que estos fijen y en algunas ocasiones del monto de la compra de los mismos.

En la aplicación de costos y gastos, se encuentra optimizando los recursos de la empresa, incentivando el ahorro desde la habitualidad del trabajo, con el fin de obtener mayor rentabilidad a todo nivel.

Cuadro 1.4

BALANCE GENERAL

ACTIVO	
Bancos	2.550,87
Cuentas por cobrar	26.595,67
Crédito tributario IVA	289,00
Crédito tributario Renta	604,48
Inventarios	<u>9.547,50</u>
Total Activo Corriente	<u>39.587,52</u>
Instalaciones maquinarias equipos	6.027,29
Equipo de computación y software	2.462,00
Vehículos equipo de transporte	42.648,23
Depreciación acumulada de activos fijos	<u>-21.201,11</u>
Total Activo Fijo	<u>29.936,41</u>
Total Activo	<u><u>69.523,93</u></u>
PASIVO	
Cuentas por pagar	19.025,87
Obligaciones con Admin tributaria	745,99
Obligaciones con el IESS	765,20
Obligaciones con empleados	1.216,53
Obligaciones participación trabajadores	6.995,59
Provisiones	<u>1.313,22</u>
Total pasivo corriente	<u>30.062,40</u>
PATRIMONIO	<u>39.461,53</u>

Cuadro 1.5
ESTADO DE RESULTADOS
INGRESOS

Ventas con tarifa 12%	212.647,03
-----------------------	------------

COSTOS Y GASTOS

Inventario Inicial	12.770,71
Compras netas locales	122.265,50
Inventario Final	-9.547,50
Sueldos y salarios	11.136,86
Aportes al IESS	2.281,20
Beneficios sociales	2.242,07
Honorarios a personas naturales	4.049,56
Mantenimiento y reparaciones	264,36
Arrendamiento bienes inmuebles	1.607,16
Combustibles	5.002,84
Seguros reaseguros y primas	1.998,00
Suministros y materiales	118,70
Gastos de gestion	369,00
Gastos de viaje	2.524,28
Agua energia luz y telefono	4.327,00
Depreciaciones de activos fijos	4.600,00
Total Costos y Gastos	166.009,74

Utilidad del ejercicio	46.637,29
-------------------------------	------------------

15% Utilidad trabajadores	6.995,59
---------------------------	----------



RATIOACIDO

ACTIVOS CORRIENTES - INVENTARIO
PASIVO CORRIENTE

39587.52-9547.50
30062,4

0.99925554= \$ 1,00

En el año 2007 se puede cubrir con \$1 cada dólar de deuda

INDICE DE ENDEUDAMIENTO

PASIVO TOTAL
ACTIVO TOTAL

30062,4
69523,93

0.43240363= 43,24%

Este ratio nos indica el grado en el que los activos totales estan siendo financiados en un 43% por terceras personas.



ROTACION DE CARTERA

* TIEMPO ESTIMADO DE CANCELACION

CUENTAS POR COBRAR x 360
VENTAS

26595,67 x 360
212647,03

45

El periodo de cobro promedio en las ventas es de 45 dias

* ROTACION DE CARTERA

VENTAS
CUENTAS POR COBRAR

212647,03
26595,67

8,00

Las cuentas por cobrar en PAC Electronica se han convertido en efectivo en 8 veces promedio durante el año.

ROTACION DE INVENTARIOS

COSTO DE VENTAS
INVENTARIO PROMEDIO

125488,71
9547,5

13,14

PAC Electrónica tiene claramente definido sus niveles administrativos, y con respecto a sus procesos internos, estos son de aplicación empírica para su funcionamiento, no cuenta con planificaciones a corto, mediano, ni largo plazo, se realizan procesos de control de servicios prestados a las estaciones de servicio, con un máximo control de que los mismos se realicen conforme con las disposiciones exigidas.

CAPITULO II

2. CONCEPTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

2.1 Introducción

El objetivo del presente capítulo consiste en estudiar los aspectos teóricos de la administración de riesgos, sus etapas y el COSO ERM, cuyos objetivos específicos pretenden ampliar nuestras ideas en esta área para de esta manera tener una visión clara de que es el riesgo y sus componentes; así también conocer que nos revela el Método Risicar.

2.2 Conceptos Básicos del Enfoque “COSO ERM”

2.1.1. Antecedentes del COSO.

Diversas agrupaciones profesionales de alto renombre a nivel mundial, unieron esfuerzos con el fin de establecer un marco conceptual de control interno integrador de las definiciones y conceptos preexistentes, que permitieran a las organizaciones públicas y privadas, a las auditorías internas y externas, a los académicos y a los legisladores contar con un modelo de referencia común sobre el tema del control.

Es así, que debido a una serie de problemas identificados en el Gobierno de los Estados Unidos de América, con el caso Watergate en la década de los 70 y a las dificultades financieras del Sistema de Ahorro y Crédito en la década de los 80. La Comisión del Senado de los EUA), gestionó y se conformó el “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comision” (Comité de Organizaciones Patrocinadoras. COSO).

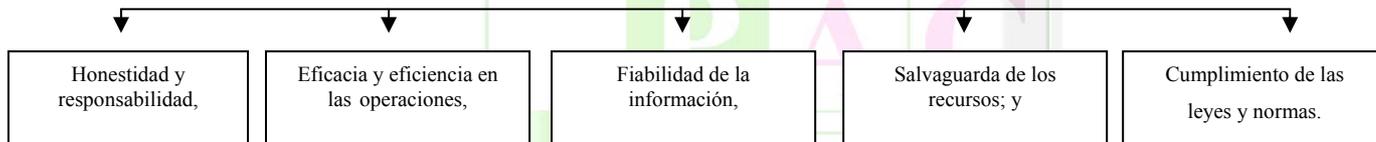
En septiembre de 1992 se publicó el “Informe COSO”, que contó con la asistencia técnica permanente de la firma Coopers & Lybrand para la investigación. Luego en 1997, este texto denominado Nuevos Conceptos de Control Interno, Informe COSO, constituye un aporte

importante para los profesionales, puesto que difunde los resultados obtenidos en la investigación y el método utilizado.

Posteriormente el Informe COSO, toma una visión de Gestión de Riesgo Empresarial o Riesgos Corporativos (ERM) el cual es un proceso estructurado, consistente y continuo, implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos y metas.

2.1.2. Control Interno Coso

Un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:



2.2.3 Componentes de control de los recursos y los riesgos – Ecuador (CORRE).

La administración de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión, estos componentes son los que se muestra en el siguiente cuadro:



Todos los componentes del CORRE, tienen como base el **ambiente interno de control y, dentro de éste, la integridad y los valores éticos**. Por su importancia, este elemento se presenta en la parte más amplia de la pirámide, sobre la que se soportan todos los demás elementos. Se logrará eficiencia y eficacia en el CORRE, si los ocho componentes funcionan de manera integrada en toda la organización, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño, aplicación y actualización, en las instituciones públicas y privadas.

Por sus características, el componente información y comunicación, permite una amplia relación entre la base y la cima de la pirámide, constituyéndose en el elemento integrador del sistema. Los supervisores de todos los niveles de la organización, principalmente los más altos, están en condiciones de adoptar las decisiones, sobre la base de los resultados de las actividades de control establecidos para disminuir los riesgos en todas sus categorías.

2.2.4 Ambiente Interno

El ambiente interno de control (o entorno de control como lo denomina el informe COSO), se explica de la siguiente forma: “El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura.

Los siguientes factores integran el componente Ambiente Interno de Control



2.2.4.1. Integridad y Valores Éticos

Los directivos de organizaciones exitosas aceptan cada vez más la idea de que la ética es rentable y que una conducta íntegra es un buen negocio. La integridad de la dirección es un requisito para la conducta ética en todas las actividades de una organización, cualquiera sea su finalidad. Los valores de la dirección deben equilibrar los intereses de la organización, sus empleados, proveedores, clientes y competidores y del público en general, estos deben estar reflejados en un código de ética.

2.2.4.2 Filosofía y Estilo de la Alta Dirección

La filosofía y estilo de la alta dirección refleja los valores de la entidad, influye tanto en su cultura como en el estilo operativo y afecta la aplicación de todos los componentes del CORRE, incluyendo la identificación de riesgos, los tipos de peligros aceptados y cómo son gestionados.

2.2.4.3 Consejo de Administración y Comités

El consejo de administración de una entidad, es una parte crítica del ámbito interno e influye de modo significativo en sus componentes. Su independencia frente a la dirección, la experiencia y reputación de sus miembros, su grado de implicación y supervisión de las actividades y la adecuación de sus acciones, juegan un papel muy importante para el diseño y funcionamiento del CORRE de una organización.

2.2.4.4 Estructura Organizativa

La adecuación de la estructura organizativa de una institución en gran medida depende de la naturaleza de sus actividades, el tamaño de sus operaciones y su independencia.

La estructura organizativa de una entidad proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades. Una estructura organizativa incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de líneas adecuadas de información y comunicación para facilitar la coordinación.

2.2.4.5 Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida

La responsabilidad que asume un funcionario o empleado de la organización, siempre estará relacionada con la autoridad asignada. A mayor grado de autoridad mayor será el grado de responsabilidad de los funcionarios y empleados.

2.2.4.6 Gestión del Capital Humano

El recurso más importante en cualquier organización pública o privada, es el personal que la conforma. El ambiente de control estará totalmente fortalecido si la organización administra de manera eficiente y eficaz este recurso.

2.2.4.7 Responsabilidad y Transparencia

Responsabilidad significa la obligación de los funcionarios públicos o privados de: responder, reportar, explicar o justificar ante una autoridad superior, por recursos recibidos y administrados y/o por los deberes y funciones asignados y aceptadas de una manera transparente.

2.2.5 Establecimiento de Objetivos

Se puede afirmar que las entidades enfrentan una serie de riesgos de fuentes internas y externas, y una previa condición para identificar los eventos, es la evaluación de riesgos; y la respuesta a ellos es fijar objetivos que deben estar alineados (con la misión y visión organizacional), es decir con el riesgo aceptado por la entidad que orienta a la vez los niveles de tolerancia al riesgo. La diversidad de objetivos entre entidades, se puede establecer algunas categorías amplias.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				
Objetivos Estratégico	Objetivos Relacionado	Objetivos Seleccionado	Propensión al Riesgo	Tolerancia al Riesgo
<ul style="list-style-type: none"> • Metas estratégicas • Misión/Visión • Elección de estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> • Operación • Información • Cumplimiento • Salvaguarda 	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación y apoyo • Decisiones de la Admón. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento, riesgo y entorno • Asig. Recursos • Gente, procesos e 	<ul style="list-style-type: none"> • Variaciones aceptables • Métrica de Medición de Objetivos.

2.2.6 Identificación de Eventos

La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y personal restante, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

2.2.7 Evaluación de Riesgos

La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto – y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual; el riesgo inherente es aquél que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para cambiar su probabilidad o impacto, mientras que el riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

2.2.8 Respuesta al Riesgo

La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida. En la perspectiva de riesgo global de la entidad, la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad, para lo que debemos tomar medidas como

Para manejar la respuesta al riesgo, es necesario considerar:

- Tormenta de ideas sobre riesgos y oportunidades
- Identificar la raíz de las causas y correlaciones
- La mejor forma es tener sesiones de facilitación
- Calcular el impacto del riesgo usando la misma medida de los objetivos.
- Calcular los escenarios mínimo, máximo y probable.
- Preparar un programa de riesgo.

- Priorizar riesgos y oportunidades basados en su valor ponderado.
- Identificar los riesgos clave que requieren atención estratégica.

2.2.9 Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

Es necesario indicar que los controles identificados como efectivo bajo un conjunto de circunstancias, pueden no serlo cuando cambian las condiciones. Además podemos mencionar tipos de Actividades de Control: Revisiones a alto nivel, Gestión directa de funciones o actividades, Procesamiento de la Información; Controles Físicos, Indicadores de Rendimiento, Segregación de Funciones.

2.2.10 Información y Comunicación

La información se necesita en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otro parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.

Los factores que integran el componente información y comunicación son:



Estos seis componentes permiten mantener una comunicación efectiva dentro de la empresa.

2.2.10.1 Cultura de Información en todos los Niveles.-La información relevante como resultado de las operaciones sustantivas y adjetivas se produce periódicamente, es difundida en forma sistemática a los niveles responsables de las unidades de producción y administración y, luego, distribuida al resto del personal bajo su dirección.

2.2.10.2 Herramientas para la supervisión.- Existen varios niveles en los que se utiliza la información como la principal herramienta de supervisión, ya que es la pauta para conocer la forma en que se han ejecutado las actividades, se han logrado los objetivos, se han alcanzado las metas e indicadores y se han utilizado los recursos de la organización.

2.2.10.3 Sistemas Estratégicos e Integrados.- Se deben crear sistemas integrados que permitan registrar las transacciones y se permita seguir en tiempo real, permitiendo a los directivos acceder inmediatamente a información financiera y operativa de forma eficaz para controlar las actividades del negocio.

2.2.10.4 Confiabilidad de la Información.- para que esta sea confiable se debe averiguar si su contenido es adecuado, oportuno, actualizado, exacta y es accesible estos son los parámetros que se debe considerar para que la información sea confiable.

2.2.10.5 Comunicación Interna y externa.- se debe mantener una comunicación clara, precisa y oportuna entre las personas que integran la empresa, así también con las personas externas tales como proveedores, clientes y otros.

La comunicación puede tomar formas tales como un manual de políticas, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tableros de anuncios, videos y mensajes en la página web.

2.2.11 Supervisión

La administración de riesgos corporativos se monitorea – revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de monitoreo, evaluaciones independientes o una combinación de

ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar un monitoreo permanente.

2.3 Definiciones de Riesgos.

La palabra “riesgo” viene del Italiano Risicar que significa desafiar, retar, enfrentar, atreverse. En el nuevo diccionario español-latino etimológico se define como: peligro, prueba tentativa, exponerse a un peligro, poner en peligro a uno, suscitarle algún peligro, lanzarse arrogarse al peligro.¹

2.4 Tipos de Riesgo.

Podemos decir que existen diferentes tipos de riesgos los cuales los clasificaremos en dos:

- Riesgos del Entorno
- Riesgos generados en la empresa

2.4.1 Riesgos del Entorno.- como su nombre lo indica este hace referencia al entorno de la organización en los que constan elementos como: país donde se localiza, naturaleza que le rodea, la región y ciudad donde se ubica, las situaciones económicas, políticas, sociales y culturales donde está la empresa.

2.4.2 Riesgos Generados en la empresa.- al ejecutar procesos en busca del cumplimiento de objetivos, pueden verse abocados a un sin número de riesgos propios de la empresa, estos se pueden dar en las áreas de recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y organizacionales, a los clientes y hasta su imagen.

2.5 Administración de Riesgos.

La administración de riesgos es el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos.²

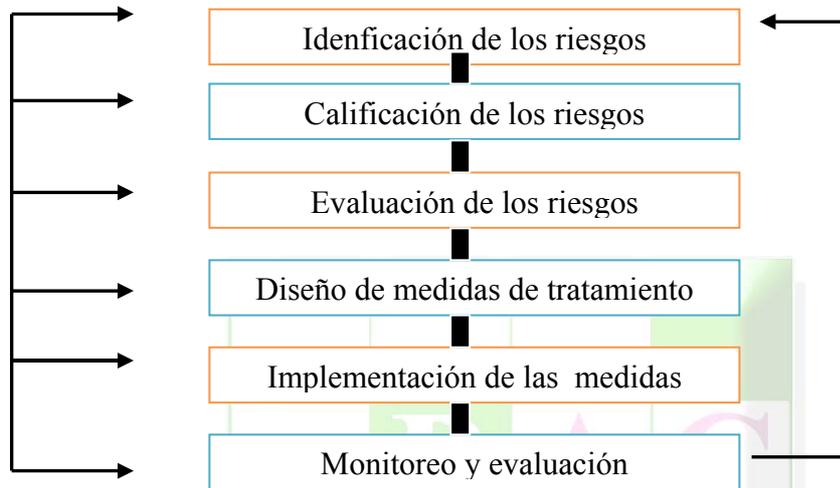
¹ Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial, Rubí Mejía, 2006, pp 30.

² Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial, Rubí Mejía, 2006, pp 41

2.6 Método Risicar.

Este es un método estructurado, el cual facilita la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgos y el diseño de medidas de tratamiento; su aplicación se extiende a compañías de diferentes sectores e industrias.

Etapas de la Administración de Riesgos.-



2.6.1 Identificación de los riesgos.- Una de las etapas más importantes del proceso de administración de riesgos, permite poner al descubierto situaciones para tomar conciencia de las posibilidades y peligros que pueden enfrentarse en su actuar, lo cual garantiza que no tomen riesgos solo por desconocimiento de la posibilidad de su ocurrencia.

2.6.2 Calificación de los riesgos.- Esta etapa nos permite definir la frecuencia, el impacto, calificar y evaluar al riesgo, de esta manera podemos conocer la gravedad de los riesgos, o sea, que tan peligrosos pueden ser para la empresa, para lo cual se debe elaborar las siguientes tablas:

Tabla de Calificación de la frecuencia

VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCION
1	Baja	Una vez en mas de un año
2	Media	Entre una y 5 veces al año
3	Alta	Entre 6 y 11 veces al año
4	Muy Alta	Mas de 11 veces al año

2.6.2.1 Frecuencia.- Número de veces que el riesgo puede presentarse en un periodo de tiempo.

VALOR	IMPACTO	DESCRIPCION
1	Leve	Perdidas de hasta 100 USD
2	Moderado	Perdidas entre mayores a 100 y 500 USD
3	Severo	Perdidas entre mayores a 500 USD y 1000 USD
4	Catastròfico	Perdidas de màs de 1000 USD.

2.6.2.2 Impacto.- La consecuencia que la ocurrencia del riesgo puede ocasionarle a la empresa.

2.6.3 Evaluación del Riesgo.- Permite evaluar y determinar la gravedad de los riesgos, clasificándolos según la calificación obtenida en: aceptables, tolerable, graves e inaceptables.

2.6.4 Diseño y medidas de tratamiento.- El objetivo es eliminar la probabilidad de ocurrencia, así excluir la actividad que genera el riesgo o reubicar el o los recursos amenazados, así también el disminuir totalmente su impacto, implementando medidas de protección extremas, las cuales pueden no ser viables por sus costos.

Proteger o mitigar el riesgo.- La prevención es acción en el momento de peligro o la presencia del riesgo, Al igual que la prevención, esta se logra a través del diseño y aplicación de políticas, normas, controles y procedimientos, conducentes a disminuir la intensidad o el impacto negativo sobre los recursos, amenazados que generan los riesgos en caso de ocurrencia.

Aceptar.- Significa que no es necesario desarrollar medidas adicionales de prevención o protección del riesgo analizando, porque su evaluación, da como resultado un riesgo poco representativo.

Retener.- Se decide afrontar las consecuencias de los riesgos en forma planeada, previo el diseño de alternativas que faciliten responder a ellos.

Transferir.- Consiste en involucrar a un tercero, en su manejo, quien en algunas ocasiones puede absorber parte de las pérdidas ocasionadas por su ocurrencia e incluso responsabilizarse de la aplicación de las medidas de control para reducirlo.

2.6.5 Implementación de medidas de tratamiento.- Se define dos etapas:

2.6.5.1 Políticas de administración de riesgos.- Lineamientos generales que permiten orientar la actuación de los empleados en la toma de decisiones. Su objetivo es asegurar que las acciones a lo largo de la empresa no pasen ciertos límites definidos

2.6.5.2 Diseño de controles- Toda medida diseñada para detectar y/o reducir el riesgo. Corresponden a las medidas de tratamiento de prevenir y proteger.

2.6.6 Monitoreo y Evaluación.- Posterior a este proceso se debe monitorear y evaluar para determinar si los controles son los adecuados.

2.6.7 Matriz de respuesta ante los riesgos.

FRECUENCIA	VALOR				
Muy Alta	4	40 Zona de riesgo Tolerable PV, R	80 Zona de riesgo Grave PV, PT, T	120 Zona de riesgo Inaceptable PV, PT, T	160 Zona de riesgo Inaceptable E, PV, PT
Alta	3	30 Zona de riesgo Tolerable PV, R	60 Zona de riesgo Grave PV, PT, T	90 Zona de riesgo Grave PV, PT, T	120 Zona de riesgo Inaceptable E, PV, PT
Media	2	20 Zona de riesgo Tolerable PV, R	40 Zona de riesgo Grave PV, PT, R	60 Zona de riesgo Grave PV, PT, T	80 Zona de riesgo Grave PV, PT, T
Baja	1	10 Zona de riesgo Aceptable A	20 Zona de riesgo Tolerable PT, R	30 Zona de riesgo Tolerable PT, T	40 Zona de riesgo Grave PT, T
	IMPACTO	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	VALOR	10	20	30	40

A = ACEPTABLE

PT = PROTEGER A LA EMPRESA

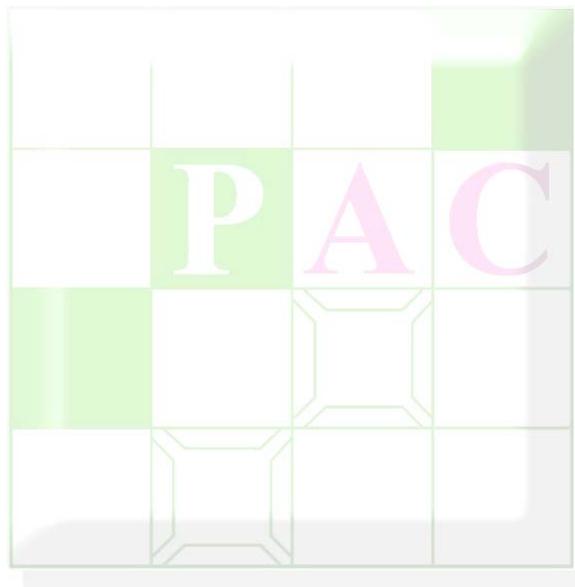
A = EVITAR

PV = PREVENIR EL RIESGO

T = TRANSFERIR EL RIESGO

R = RETENER EL RIESGO

EVALUACIÓN	
VALOR	DESCRIPCIÓN
10	ACEPTABLE (A)
20, 30 Y 40	TOLERABLE (B)
60, 80 Y 120	GRAVE (C)
160 Y 180	INACEPTABLE (D)



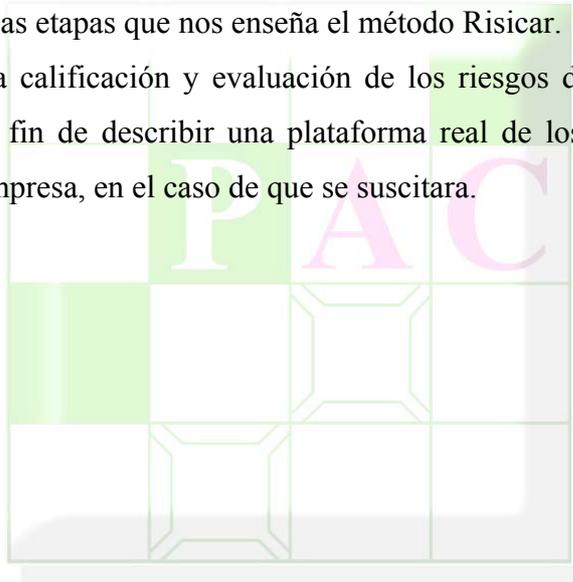
CAPITULO III

3. APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR AL PROCESO DE COMPRAS DE LA EMPRESA PAC ELECTRÓNICA.

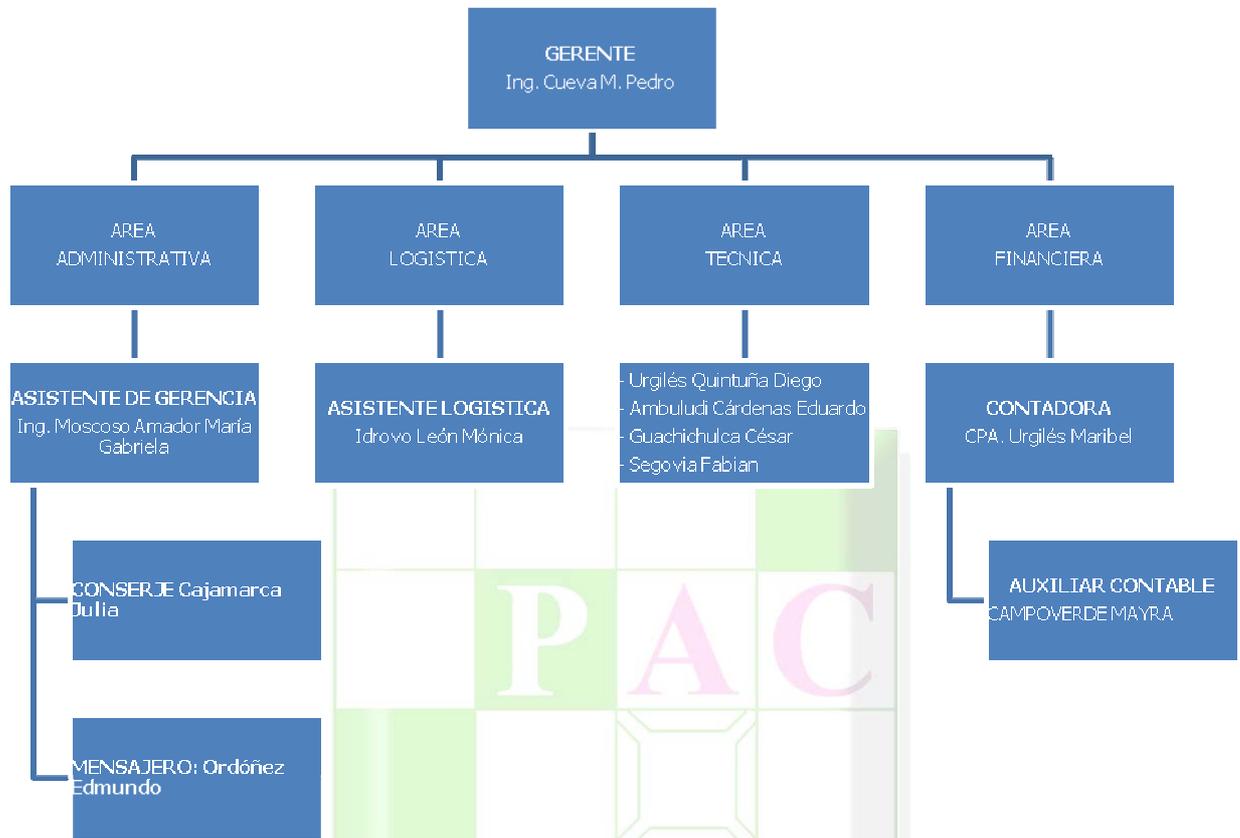
3.1 Introducción.

En este capítulo aplicamos el Método Risicar el mismo que facilita la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgos, permitiendo diseñar medidas de tratamiento en las actividades diarias de la empresa, en el proceso específico de compras, además haremos un análisis profundo de los macroprocesos, procesos y actividades de la empresa y de esta manera aplicaremos cada una de las etapas que nos enseña el método Risicar.

También se proyectará la calificación y evaluación de los riesgos del proceso de compras en PAC Electrónica, con el fin de describir una plataforma real de los efectos, que traería cada riesgo identificado a la empresa, en el caso de que se suscitara.



3.2 Descripción de la cadena de valor por macroprocesos.



Cadena de valor por macroprocesos.

La cadena de valor de PAC Electrónica está compuesta por cuatro macroprocesos, de los cuales, tres son misionales, estos son; administrativa, logística y técnica; y gestión financiera es un macroproceso de apoyo y soporta el desarrollo de los macroprocesos misionales.



Macroprocesos de logística:

Objetivo:

Proveer los insumos necesarios para la prestación de servicios de las estaciones de servicio con excelente calidad y en el tiempo requerido.

Para lograr este objetivo, se presta atención al control de calidad permanente y el tiempo requerido, y se tiene que considerar los tiempos de abastecimiento y un adecuado control del registro de inventarios.

- **Proceso de compras de mercaderías e insumos:** el abastecimiento de insumos y mercadería se realiza de acuerdo a la rotación de inventarios y a las necesidades específicas de cada cliente, los mismos que son enviados por los proveedores y transportados por vía terrestre, aérea y marítima, según sea el caso, para los transportados por vía terrestre estos llegan directamente a las bodegas de la empresa y para los transportados vía aérea y marítima se realizan los trámites de desaduanización correspondientes.

Actividades: recepción de requerimiento del área técnica, verificación de bodega, selección de proveedor, pedido al proveedor, envío de la mercadería al proveedor, ingreso a la bodega de acuerdo al tipo de producto.

- **Proceso de manejo de inventarios:** este proceso se inicia cuando las mercaderías son colocadas en las respectivas bodegas que tiene la empresa, a fin de que estén disponibles cuando sea requerido por el departamento técnico.

Actividades: organizar la mercadería en bodega, mantenimiento periódico de almacenamiento, control de mercaderías, organización y distribución de despacho.

Macroproceso técnico

Objetivo:

Prestar los servicios adecuados y a tiempo para las estaciones de servicio, cumpliendo las normas de seguridad requeridas.

- **Proceso de mantenimiento preventivo y correctivo:** a través de este proceso se provee el servicio de mantenimiento, de las estaciones de servicio en limpieza, de tanques de combustible, mantenimiento a dispensadores, cambio de repuestos perecibles, mantenimientos eléctricos, etc.

Actividades: Diagnóstico del servicio, requerimiento del material en bodega, ejecución del trabajo, elaboración del reporte de trabajo.

- **Proceso de Instalación de equipos:** se realiza la instalación de equipos eléctricos, hidráulicos, electrónicos, los mismos que se efectúan de acuerdo a las necesidades de los clientes de manera eficiente y eficaz para satisfacer al consumidor.

Actividades: Diagnóstico del servicio, requerimiento del material en bodega, ejecución del trabajo, elaboración del reporte de actividades.

Macroproceso Administrativo

Objetivo:

Realizar una adecuada administración de PAC Electrónica en general, a través de actos gerenciales relacionados con el personal, la tecnología y la supervisión, con miras a garantizar la buena atención a los clientes.

- **Proceso de mantenimiento y desarrollo tecnológico:** este proceso consiste en mantener en buen estado el sistema informático, los equipos de computación, la maquinaria y las herramientas de la empresa; este objetivo se logra mediante un soporte mensual de los equipos.

La empresa busca contar con la maquinaria y herramientas que permitan desarrollar el trabajo de manera eficaz.

Actividad: mantenimiento y soporte de los equipos, maquinaria y herramientas de manera periódica.

- **Proceso de supervisión y control:** Consiste en realizar diariamente la revisión de los procesos técnicos y logísticos mediante una auto evaluación efectuada por el asistente de gerencia, quien basándose en su experiencia, informa las anomalías encontradas para buscar soluciones. Este proceso se realiza de manera documental, mediante el reporte de

trabajo, para el capital humano, mientras que para el control de materiales, se utiliza el sistema de inventarios, el mismo que es verificado mediante notas de entrega.

Actividades: Supervisión y control de recursos humano y supervisión y control de productos.

Macroproceso Gestión Financiera

Objetivo:

Administrar de manera efectiva los recursos financieros de PAC Electrónica y elaborar los informes contables oportunos que permitan cumplir con las obligaciones financieras y tributarias.

- **Proceso de contabilidad:** el proceso de contabilidad es realizado por un contador general y un auxiliar quienes presentan los estados financieros mensuales durante los primeros quince días del mes siguiente.

Actividad: Registro diario de las transacciones, control contable elaboración de reportes y presentación de la información contable, financiera y tributaria.

- **Proceso de pago a proveedores:** el pago se realiza en las oficinas de contabilidad, las condiciones de pago varían de acuerdo al tipo de producto que se haya comprado y los pagos son realizados el viernes de cada semana.

Actividad: Pago a los proveedores.

- **Proceso de cobro a clientes:** el cobro a clientes se lo realiza por parte del auxiliar contable quien tiene el objetivo de mantener las cuentas por cobrar en al nivel mínimo, este proceso se realiza mediante una confirmación del cobro previo al retiro del mismo.

Actividades: Seguimiento semanal de las cuentas por cobrar, recepción del cobro recaudado y envío para deposito en el banco.

3.3 Identificación del riesgo en el proceso de compra.

Al ser el proceso de compra de mercadería una de las áreas transcendentales dentro de PAC Electrónica se realizará a continuación un análisis de los riesgos presente y futuros que puedan tener lugar en las actividades que confirman el proceso mencionado.

3.3.1 Identificación de los riesgos en la recepción de requerimientos del área técnica

3.3.1.1 Definición, descripción, agente generador, causas y efectos.

Macro proceso: Logístico
Proceso: Compra de mercaderías en insumos
Actividad: Recepción de requerimiento del área técnica.
Tareas:

- Recibir la solicitud de materiales

Riesgo: Error, omisión o inexactitud

Error y/u omisión, este riesgo puede generar los siguientes descripciones.

- Posibilidad de equivocación en la solicitud de mercaderías, los agentes generadores de este riesgo pueden ser el personal técnico.

Las causas por las que puede darse es por la falta de experiencia y falta de capacitación.

- Posibilidad de error u omisión en el llenado de requerimiento del área técnica, puede ser generado por el personal técnico. Este riesgo puede ser causado por descuido y desconocimiento del formato del requerimiento.

Los efectos que puede ocasionar la materialización de estos riesgos son **pérdidas económicas e interrupción del servicio.**

Inexactitud, este riesgo puede presentarse en:

- Es la posibilidad de presentar datos o estimaciones incompletas en relación a la cantidad descripción de las mercaderías o insumos, los agentes generadores de estos riesgos pueden ser los técnicos y los clientes.

Este riesgo puede suscitarse por falta de capacitación y falta de experiencia

El efecto de este riesgo puede ser **pérdidas económicas e interrupción en el servicio.**

Requerimiento de Bodega.

Cuadro 3.1

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO
Error y/u omisión	Posibilidad de equivocación en la solicitud de mercaderías	Técnicos	Falta de experiencia	Perdidas económicas
		Asistente de logística	Falta de capacitación	
	Posibilidad de error y/u omisión en el llenado del requerimiento del área técnica	Técnicos	Descuido	Interrupción del servicio
		Asistente de logística	Desconocimiento del formato de requerimiento	
Inexactitud	Posibilidad de presentar datos o estimaciones incompletas en la cantidad, descripción de materiales	Técnicos	Falta de capacitación	Interrupción del servicio
		Cientes	Falta de experiencia	

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por las autoras.

3.3.2 Identificación de los riesgos en la verificación de bodega.

3.3.2.1 Definición, descripción, agente generador, causas y efectos.

Macro proceso:	Logístico
Proceso:	Compra de mercaderías en insumos
Actividad:	Verificación de bodega.
Tareas:	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar las existencias en el sistema contable - Constatación física

Riesgo: Omisión, demora y virus informático

Omisión, este riesgo puede crear los siguientes descripciones.

- Posibilidad de descuido en la revisión de mercaderías, el agente generador de este riesgo pueden ser la asistente logística. La causa puede ser por falta de coordinación entre los procesos y por inadecuada distribución de cargas laborales.

El efecto resultante en caso de que este riesgo se dé, sería la **interrupción del servicio**.

Demora, este ocurre en:

- Posibilidad de tardanza en la verificación de mercaderías, causada por la asistente de logística originado por concurrencia de actividades simultáneas e inadecuada distribución de cargas laborales.

El efecto consiguiente de este riesgo sería la **interrupción del servicio**.

Virus informático, este sobreviene de:

- Posibilidad ingreso de virus informático como consecuencia de de carencia de mantenimiento preventivo generado por el área técnica.

El efecto sería **pérdidas económicas**.

Verificación de bodega

Cuadro 3.2

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Omisión	Posibilidad de descuido en la revisión de mercaderías	Asistente de logística	Falta de coordinación entre los procesos Inadecuada distribución de cargas laborales	Interrupción del servicio
Demora	Posibilidad en tardanza en la verificación mercaderías	Asistente de logística	Concurrencia de actividades simultaneas Inadecuada distribución de cargas laborales	Interrupción del servicio
Virus Informático	Posibilidad de ingreso de virus informático	Técnicos	Carencia de mantenimiento preventivo Fallas en el mantenimiento preventivo	Perdidas económicas

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por las autoras.

3.3.3 Identificación de los riesgos en la selección del proveedor.

3.3.3.1 Definición, descripción, agente generador, causas y efectos.

Macro proceso: Logístico

Proceso: Compra de mercaderías en insumos

Actividad: Selección del proveedor.

Tareas:

- Examinar la base de datos de los proveedores.
- Escoger los proveedores aptos.
- Solicitar el envío de cotizaciones.
- Concurso de ofertas presentadas.
- Selección de la mejor alternativa.

Riesgo: Demora, desacierto y fraude.

Demora, puede verse representado por:

- Posibilidad de retraso en la selección de proveedor causado por la asistente de logística debido al exceso de demanda, falta de instrumentos para la selección y por falta de información.

El efecto de mayor resonancia es la **pérdida económica**.

Desacierto, este riesgo ocurre por:

- Posibilidad de falta de precisión en la selección de los proveedores por parte del asistente de compras causado por la falta de información, deficiencias en el proceso de selección y por desconocimiento del mercado.

El efecto que puede ocasionar este riesgo es la **pérdida económica** y deterioro de la imagen.

Fraude, puede verse reflejado en:

- Posibilidad de picardías en el concurso de ofertas presentadas por los proveedores, este riesgo puede se generado por el proveedores y por el asistente de logística. Las causas de que este riesgo suceda son la falta de controles de supervisión, de verificaciones y deficiencias en el proceso de la selección de alternativas.

El efecto de resultante en este caso es la **pérdida económica**.

Selección del proveedor.

Cuadro 3.3

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Demora	Retraso en la selección del proveedor	Asistente de logística	Exceso de demanda	Perdidas económicas
			Falta de instrumentos para la selección	
			Falta de información	
Desacierto	Posibilidad de selección equivocada del proveedor	Asistente de logística	Falta de información	Perdidas económicas
			Deficiencias en el proceso de selección	
			Desconocimiento del mercado	Deterioro de la imagen
Fraude	Posibilidad de picardías en el concurso de ofertas presentadas	Asistente de logística y Proveedor	Falta de controles de supervisión y verificación	Perdidas económicas
			Deficiencias en el proceso de selección	

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por las autoras

3.3.4 Identificación de los riesgos en la elaboración del pedido al proveedor.

3.3.4.1 Definición, descripción, agente generador, causas y efectos.

Macro proceso: Logístico
Proceso: Compra de mercaderías en insumos
Actividad: Pedido al proveedor.
Tareas:

- Recepción de requerimientos de bodega.
- Elaborar orden de pedido.
- Aprobar la orden de pedido.
- Enviar al proveedor la orden de pedido.

Riesgo: Demora, error y/u omisión.

Demora, puede verse representado por:

- Posibilidad de tardanza en elaborar la orden de pedido al proveedor por parte del asistente de logística debido a la falta de información clara sobre las existencias faltantes y falta de conocimiento en el proceso.

Error y/u omisión.

- Posibilidad de error y/u omisión al elaborar la orden de pedido al proveedor ocasionada por la asistente de logística por la falta de previsión y cuidado, falta de claridad en las políticas de crédito y fallas en la revisión de la orden de requerimiento.

Los efectos causados por estos riesgos son la interrupción del servicio y **pérdidas económicas**.

Elaboración del pedido al proveedor

Cuadro 3.4

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO
Demora	Posibilidad de retraso en la elaboración del pedido al proveedor	Asistente de logística	Falta de información de las existencias faltantes Falta de conocimiento del proceso	Interrupción del servicio
Error y/u omisión	Posibilidad de error y/u omisión de cantidades en la elaboración del pedido al proveedor	Asistente de logística	Falta de previsión y cuidado al no revisar la orden antes de enviarla Falta de conocimiento de las políticas de crédito	Interrupción del servicio Perdidas económicas

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por las autoras.

3.3.5 Identificación de riesgos en el envío de mercadería del proveedor.

3.3.5.1 Definición, descripción, agente generador, causas y efectos.

Macro proceso:	Logística
Proceso:	Compra de Mercadería
Actividad:	Envío de mercadería del Proveedor

Al realizar una inspección minuciosa, ordenada e imparcial dentro de las instalaciones de PAC ELECTRÓNICA, también asistimos a una reunión con los directivos y los responsables del proceso analizado, hemos determinado que el “Envío de Mercadería del Proveedor” es una actividad que no corresponde a la empresa, sino al proveedor; por lo tanto, los riesgos que esta implica no causan efectos de manera directa a PAC ELECTRÓNICA.

Por lo que una vez mencionado estos antecedentes podemos decir que el “Envío de mercadería del proveedor” no es aplicable en nuestro estudio de Administración de Riesgos.

3.3.6 Identificación de riesgos en la recepción e ingreso a bodega de la mercadería e insumos.

3.3.6.1 Definición, descripción, agente generador, causas y efecto.

Macro proceso:	Logística
Proceso:	Compra de Mercadería
Actividad:	Recepción e ingreso a bodega de la mercadería.

Tareas:

- Confrontar la orden de pedido con el despacho.
- Verificar el estado de las mercaderías e insumos
- Ingresar mercadería e insumos recibidos
- Colocación y Organización de las mercaderías o insumos en las respectivas bodegas.

Riesgo: Mala Calidad, hurto, accidente, fraude, demora, error y/u omisión

Mala Calidad.- Este riesgo puede hacerse presente en:

- Posibilidad de ingresar mercadería e insumos que no cumplan con los estándares de calidad, hecho generado por el Asistente de Logística debido a fallas en el control de calidad o por descuido, y por incumplimiento de las disposiciones de la empresa.
- Posibilidad de dar un trato inadecuado a la mercadería o insumos por parte del Asistente de Logística; esto se podría dar debido al descuido, falta de cumplimiento de las disposiciones establecidas, falta de organización o por desconocimiento.

Los efectos que se pueden producir debido a la ocurrencia de este riesgo son pérdidas económicas, **Deterioro de la imagen** y pérdida de mercado.

Hurto.- Este riesgo puede hacerse presente en:

- Posibilidad de que alguien se apoderease de algo ilegítimamente de los insumos y mercaderías que están en bodega; los agentes generadores de esto puede ser la asistente de bodega, los técnicos en general o los demás empleados. Una de las causas para que se de este hecho es la falta de seguridad y la falta de control de los inventarios.

El efecto al que le puede conducir esto es el riesgo de la **pérdida económica**.

Fraude.- Este riesgo puede existir en:

- Posibilidad de inducir a cometer un error, engaño para obtener beneficios, la misma que puede ser generada por el proveedor y por el asistente de logística debido a sobornos, chantaje y falta de controles de supervisión.

El efecto que puede darse a la ocurrencia de este riesgo es la **pérdida económica**.

Demora.- Este riesgo puede generar las siguientes descripciones:

- Posibilidad de retraso en la entrega física de la mercadería e insumos, hecho que puede ser generado ya sea por el proveedor como el transportistas. Este riesgo puede darse por errores al seleccionar el proveedor, inadecuada comunicación, falta de cuidado y previsión.
- Posibilidad de retraso en el ingreso de las mercaderías al sistema, este retraso puede ser generado por el proveedor, asistente de logística, o por los equipos informáticos.

Las posibles causas pueden ser por falta de capacitación en el sistema informático, exceso de trabajo, descuidos, olvidos.

En caso de que estos dos riesgos ocurran en la empresa, los efectos que tendrían lugar son: pérdidas económicas, **interrupción en el servicio**, deterioro de la imagen y pérdida de mercado.

Error y/u omisión.- Esto se puede dar en:

- Posibilidad de fallas en la verificación de mercaderías e insumos recibidos por el asistente de logística, esto se puede dar por falta de experiencia y descuidos.
- Posibilidad de equivocación en el ingreso de la factura ya sean en descripción, cantidad, precio, por parte del asistente de logística, esto se podría dar por falta de personal o exceso de trabajo.

Los riesgos que puede traer en caso de la ocurrencia de estos riesgos son pérdida de mercado, interrupción del servicio, deterioro de la imagen y **pérdidas económicas**.

Recepción e ingreso a bodega de las mercaderías e insumos.

Cuadro 3.5

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Mala Calidad	Posibilidad de ingresar mercadería e insumos que no cumplan con los estándares de calidad	Asistente de Logística	Descuido en el Control de la calidad	Perdidas de mercado
			Descuido	
			No cumplimiento de las disposiciones	
	Trato inadecuado de los productos	Asistente de Logística	Falta de cumplimiento de las disposiciones establecidas	Deterioro de la Imagen
Falta de Organización				
Falta de conocimiento			Pérdidas económicas	
Hurto	Posibilidad de que alguien se apodere de mercadería e insumos	Asistente de Logística	Falta de seguridad	Perdidas de mercado
		Técnicos	Falta de control en los inventarios	
		Empleados		

	ilegítimamente.				
Accidente	Posibilidad de que se presenten sucesos imprevistos negativos	Asistente de Logística	Falta en las normas de seguridad	Pérdidas Económicas	
		Instalaciones	Falta de capacitación en cómo evitar accidente laborales	Lesiones Humanas	
Fraude	Posibilidad de inducir a cometer un error, engaño para obtener beneficios	Proveedor	Sobornos	Pérdidas Económicas	
		Asistente de Logística	Chantaje		
			Falta de controles de supervisión		
Demora	Posibilidad de retraso en la entrega física de la mercadería	Proveedor	Errores al seleccionar el proveedor	Interrupción en el Servicio	
			Falta de comunicación	Deterioro de la Imagen	
			Falta de cuidado y previsión	Pérdidas Económicas	
	Posibilidad de retraso en el ingreso de mercadería al sistema	Proveedor	Falta de capacitación en el Sistema Informático	Perdida de mercado	
			Asistente de Logística	Exceso de Trabajo	Interrupción en el Servicio
			Equipos Informáticos	Descuidos, Olvidos	Pérdidas Económicas
Error y/u omisión	Posibilidad de fallas en la verificación de mercaderías e insumos	Asistente de Logística	Falta de experiencia	Perdida de mercado	
			Descuidos, Olvidos	Interrupción en el Servicio	
				Pérdidas Económicas	
	Posibilidad de equivocación en el ingreso de facturas	Asistente de Logística	Falta de Personal	Pérdidas Económicas	
			Exceso de Trabajo	Interrupción en el Servicio	
				Deterioro de la Imagen	

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por las autoras.

3.4 Elaboración de tablas para la calificación de los riesgos en el proceso de compra de mercadería.

3.4.1 Tabla de calificación de frecuencia.

Cuadro 3.6

CALIFICACIÓN DE LA FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Baja	Una vez en un mes
2	Media	Entre 2 y 3 veces al mes
3	Alta	Entre 4 y 6 veces al mes
4	Muy Alta	Más de 6 veces al mes

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por las autoras.

3.4.2 Tabla de calificación de impacto.

La tabla de calificación de impacto nos muestra en términos económicos, operativos y de imagen, las pérdidas que la empresa tendría con la materialización de cada riesgo.

Cuadro 3.7

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO EN TÉRMINOS ECONÓMICOS		
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN
10	Leve	Perdidas hasta 50 dólares
20	Moderado	Perdidas entre 51 y 100 dólares
30	Grave	Perdidas entre 101 y 500 dólares
40	Catastrófico	Más de 500 dólares

Cuadro 3.8

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO EN TÉRMINOS OPERATIVOS		
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN
10	Leve	Interrupción hasta 1 día
20	Moderado	Interrupción de 2 a 5 días
30	Grave	Interrupción de 6 a 10 días
40	Catastrófico	Interrupción más de 10 días

Cuadro 3.9

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO EN TÉRMINOS DE IMAGEN		
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN
10	Leve	Solo conocimiento del área administrativa
20	Moderado	De conocimiento de la empresa
30	Grave	De Conocimiento de los clientes
40	Catastrófico	De conocimiento local

3.4.3 Matriz de evaluación de los riesgos.

Esta matriz nos permite calificar los riesgos tanto de impacto, como de frecuencia, con el resultado de descubrir aquellos que materializados afectarían gravemente el funcionamiento de la empresa.

Cuadro 3.10

FRECUENCIA									
4	Muy Alta	40	B	80	C	120	C	160	D
3	Alta	30	B	60	C	90	C	120	C
2	Media	20	B	40	B	60	C	80	C
1	Baja	10	A	20	B	30	B	40	B
	Impacto	Leve		Moderado		Severo		Catastrófico	
	Valor	10		20		30		40	

EVALUACION	
VALOR	DESCRIPCION
10	ACEPTABLE (A)
20, 30 Y 40	TOLERABLE (B)
60, 80 Y 120	GRAVE(C)
160 Y 180	INACEPTABLE (D)

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por las autoras.

Cuadro 3.11

EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES			
EFICACIA			
ALTA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
MEDIA	BAJA	MEDIA	ALTA
BAJA	MUY ALTA	BAJA	MEDIA
	BAJA	MEDIA	ALTA
EFICIENCIA			

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por las autoras

3.5 Calificación y evaluación de los riesgos en las actividades del proceso de compras.

3.5.1 Calificación y evaluación de los riesgos en el requerimiento del área técnica.

Cuadro 3.12

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Error y/u omisión	2	10	20	Tolerable
Inexactitud	1	10	10	Aceptable

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quijano. Información procesada por las autoras.

3.5.2 Calificación y evaluación de los riesgos en la verificación de bodega.

Cuadro 3.12

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Omisión	2	40	80	Grave
Demora	3	40	120	Inaceptable
Virus Informáticos	1	40	40	Tolerable

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por las autoras.

3.5.3 Calificación y evaluación de los riesgos en la selección del proveedor.

Cuadro 3.13

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Demora	4	40	160	Inaceptable
Desacierto	2	30	60	Grave
Fraude	1	40	40	Tolerable

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por las autoras.

3.5.4 Calificación y evaluación de los riesgos en el pedido al proveedor

Cuadro 3.14

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Demora	2	20	40	Tolerable
Error y/u omisión	3	40	120	Inaceptable

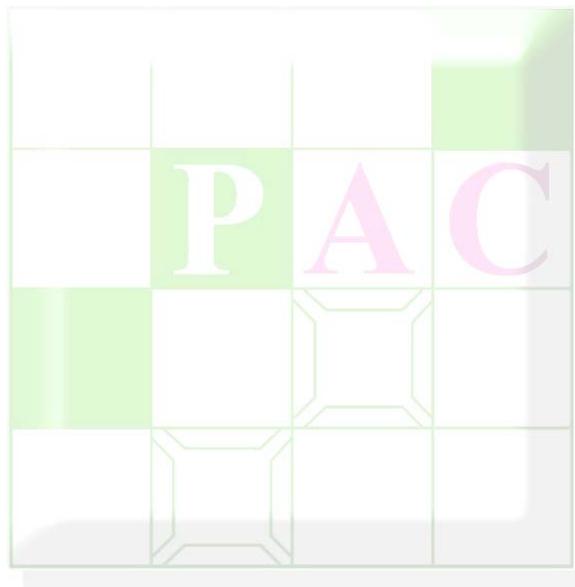
Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por las autoras.

3.5.5 Calificación y evaluación de los riesgos en el ingreso a la bodega.

Cuadro 3.15

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Mala calidad	1	40	40	Tolerable
Hurto	1	40	40	Tolerable
Fraude	1	40	40	Tolerable
Demora	4	40	160	Inaceptable
Error u omisión	1	40	40	Tolerable

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján.
Información procesada por las autoras.



3.6 Elaboración de la matriz de respuesta ante los riesgos.

Cuadro 3.16

FRECUENCIA	VALOR				
Muy Alta	4	40 Zona de riesgo Tolerable PV, R	80 Zona de riesgo Grave PV, PT, T	120 Zona de riesgo Inaceptable PV, PT, T	160 Zona de riesgo Inaceptable E, PV, PT
Alta	3	30 Zona de riesgo Tolerable PV, R	60 Zona de riesgo Grave PV, PT, T	90 Zona de riesgo Grave PV, PT, T	120 Zona de riesgo Inaceptable E, PV, PT
Media	2	20 Zona de riesgo Tolerable PV, R	40 Zona de riesgo Grave PV, PT, R	60 Zona de riesgo Grave PV, PT, T	80 Zona de riesgo Grave PV, PT, T
Baja	1	10 Zona de riesgo Aceptable A	20 Zona de riesgo Tolerable PT, R	30 Zona de riesgo Tolerable PT, T	40 Zona de riesgo Grave PT, T
	IMPACTO	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	VALOR	10	20	30	40

A = ACEPTABLE	PV = PREVENIR EL RIESGO
PT = PROTEGER A LA EMPRESA	T = TRANSFERIR EL RIESGO
A = EVITAR	R = RETENER EL RIESGO

EVALUACIÓN	
VALOR	DESCRIPCIÓN
10	ACEPTABLE (A)
20, 30 Y 40	TOLERABLE (B)
60, 80 Y 120	GRAVE (C)
160 Y 180	INACEPTABLE (D)

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por las autoras.

3.7 Diseño de medidas de tratamiento para la matriz de respuesta ante los riesgos.

Las medidas de tratamiento de los riesgos son seis: evitar, prevenir y proteger como medidas de control de los riesgos, y aceptar, transferir y retener como medidas de financiación de las pérdidas, estas son las medidas recomendadas en el Método Risicar.

3.8 Fijación de las medidas de control.

Estas medidas son las que explicaremos a continuación:

Evitar.- Para evitar el riesgo debemos eliminar la probabilidad de ocurrencia o disminuir totalmente su impacto; para lo cual debemos eliminar la actividad que genera el riesgo o reubicar el o los recursos amenazados donde se elimine su nivel de exposición y, en segundo lugar, se precisan medidas de protección extremas para evitar que se materialice el riesgo.

Prevenir.- La prevención es sinónimo de anticipación, es decir, para prevenir hay que admitir los eventos que puedan suceder y establecer políticas, normas, controles y procedimientos conducentes para que el evento no ocurra o disminuya su probabilidad de ocurrencia, las medidas sugeridas son:

- Inspecciones y pruebas de seguridad de los equipos informáticos
- Entrenamiento y capacitación a los empleados con la finalidad de que conozcan todos los procesos de la empresa.
- Segregación de funciones entre diferentes empleados de la entidad.
- Mantenimiento preventivo de maquinaria y equipo
- Establecer políticas de seguridad.

Proteger o mitigar.- La protección es la acción en el momento del peligro o la presencia del riesgo, algunas formas de atenuar son las siguientes:

- Sistemas Automáticos de protección
- Equipo de protección personal
- Plan de Emergencia
- Plan de contingencia
- Otras medidas de protección como el guardar respaldos de la información de la empresa en otros lugares fuera de la oficina.

3.9 Fijación de las medidas de financiamiento.-

Estas son las medidas de financiamiento que permiten recuperar las pérdidas están son:

Aceptar.- Cuando el riesgo se determina que la medida más adecuada para tratar un cierto riesgo es aceptarlo, significa que no es necesario desarrollar medidas adicionales de prevención o proteger el riesgo ya que estas no afectan al desarrollo de la empresa.

Retener.- es cuando se decide afrontar las consecuencias de los riesgos en forma planeada, previa al diseño de alternativas que faciliten responder ante ellos para lo cual podríamos:

- Contratar pólizas de seguros
-

Transferir.- consiste en involucrar a un tercero en su manejo, quien en algunas ocasiones puede absorber parte de las pérdidas o responsabilizarse de estas, para lo cual deberíamos realizar:

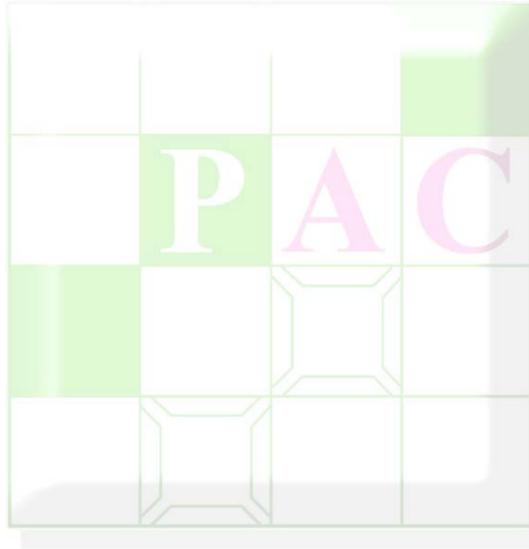
- Contratos de seguros que permitan recuperar las pérdidas: seguros contra accidentes de transporte, perdidas.

3.10 Asignación de las medidas de control y financiamiento en la matriz de respuesta ante los riesgos.

Las medidas concretas que proponemos de manera general para los riesgos encontrados con:

- Concientización al personal técnico de la importancia de los datos que ellos entrega para la realización de trabajos.
- Creación de políticas de manejo de niveles de stock máximos y mínimos.
- Capacitación al personal para dar a conocer las políticas en cuanto a documentos necesarios para la solicitud de materiales e insumos
- Realizar un mantenimiento preventivo del software y hardware
- Contratar personal designado para bodega para evitar compras innecesarias
- Motivación al personal para obtener mayor rendimiento.
- Capacitación sobre normas de calidad que se debe considerar al momento de la compra
- Obligatoriedad en el conocimiento de los materiales e insumos
- Realización de auditorias
- Establecer parámetros que debería cumplir los proveedores.

- Realización de reuniones periódicas para concienciar la importancia de que este proceso se efectúe a tiempo.





3.10.1 Diseño de medidas de tratamiento para los riesgos de la actividad requerimiento de área técnica.

Cuadro 4.1

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Error y/u omisión	2	10	10	Tolerable	Prevenir, retener	Concientización al personal técnico de la importancia de los datos que ellos entrega para la realización de trabajos.					
						Creación de políticas de manejo de niveles de stock máximos y mínimos.					
						Capacitación al personal para dar a conocer las políticas en cuanto a documentos necesarios para la solicitud de materiales e insumos					
Inexactitud	1	10	10	Aceptable	Aceptable	Verificación de que el material solicitado sea el requerido.					

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por las autoras.



3.10.2 Diseño de medidas de tratamiento para los riesgos de la actividad de verificación de bodega.

Cuadro 3.18

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Omisión	2	40	80	Grave	Prevenir, proteger y transferir	Capacitación al personal sobre el manejo óptimo del proceso	Media	Media	Media	Nombre: Actividad en verificar stocks	Nombre: Verificación de suministro de materiales
						Capacitar al personal sobre el manejo del sistema informático				Σ de descuidos en los materiales de bodega	Σ De quejas por falta de materiales al momento del servicio.
						Contratar personal designado para bodega para evitar compras innecesarias					
Demora	3	40	120	Inaceptable	Prevenir, proteger y transferir	Capacitación sobre los manuales de procedimientos de la empresa	Alta	Alta	Muy Alta	Nombre: Agilidad en los pedidos	Nombre: Satisfacción de clientes en la entrega de productos
						Capacitación al personal encargado con el fin de optimizar las actividades y utilizar el tiempo de forma correcta.				Σ de numero de retrasos mensuales de pedidos al proveedor	Σ de quejas de clientes por semana
Virus Informáticos	1	40	40	Tolerable	Prevenir y retener	Realizar un mantenimiento preventivo del software y hardware					

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por las autoras.



3.10.3 Diseño de medidas de tratamiento para los riesgos de la actividad selección de proveedor.

Cuadro 3.19

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Demora	3	40	120	Inaceptable	Proteger, transferir, prevenir	Motivación al personal para obtener mayor rendimiento.	Media	Alta	Alta	Nombre: Mejoramiento en la selección del proveedor	Nombre: Mejoramiento en la selección del proveedor
						Capacitación sobre los diferentes productos para identificar no solo precio, sino también calidad					
						Capacitación a personal en el conocimiento de los proveedores del medio.					
Desierto	2	30	60	Tolerable	Proteger, prevenir, transferir	Establecer políticas de diversificación de ofertas para la compra					
						Capacitar al personal par que tenga habilidades de negociación					
Fraude	1	40	40	Tolerable	Proteger, transferir	Realización de auditorias					
						Verificar la veracidad de las cotizaciones presentadas					

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por las autoras.



3.10.4 Diseño de medidas de tratamiento para los riesgos de la actividad de elaboración de pedido.

Cuadro 3.20

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Demora	2	20	40	Tolerable	Proteger, transferir.	Establecer políticas para elaboración de pedidos con un límite de tiempo					
						Motivar al personal para brindar agilidad en el servicio					
Error	3	40	120	Inaceptable	Evitar, proteger, prevenir	Capacitación al personal para el conocimiento optimo el proceso	Alta	Alta	Muy Alta	Nombre: Pedidos acertados solicitados a los proveedores	Nombre: Satisfacción de clientes atendidos
						Motivación al personal con el fin de obtener su rendimiento máximo y concentración.				Σ de numero de pedidos mensuales mal realizados	Σ de número de clientes mal atendidos por error al solicitar el producto mensual

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubi Mejía Quiján. Información procesada por las autoras.



3.10.5 Diseño de medidas de tratamiento para los riesgos de la actividad ingreso a bodega.

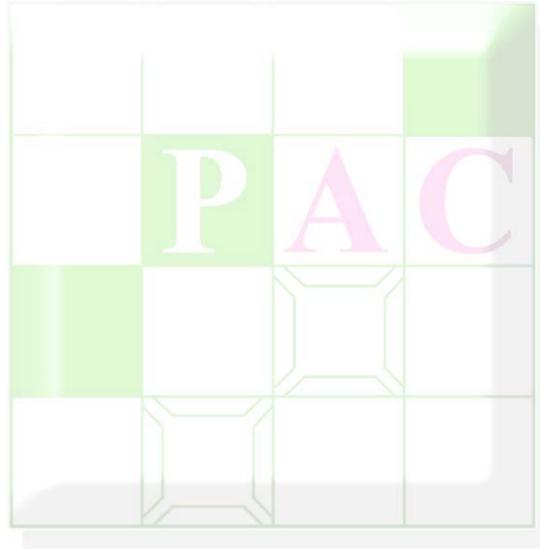
Cuadro 3.21

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Mala calidad	1	40	40	Tolerable	Proteger, transferir	Capacitación sobre normas de calidad que se debe considerar al momento de la compra					
						Adecuación de las instalaciones de bodega (Identificación de perchas, iluminación)					
						Implementación de controles de calidad					
Hurto	1	40	40	Tolerable	Proteger, transferir	Verificación constante del cumplimiento de los controles existentes en la empresa					
						Contratación de la póliza de seguros contra robos					
Fraude	1	40	40	Tolerable	Proteger, transferir	Realización de auditorias					
						Implementación de documentos pre numerados					
Demora	3	40	120	Inaceptable	Proteger, transferir prevenir, evitar	Contratación de seguros para el transporte de mercadería nacional e internacional	Media	Baja	Alta	Nombre: Efectividad en el ingreso de bodega	Nombre: Satisfacción de clientes atendidos
						Realización de reuniones periódicas para concienciar la importancia de que este proceso se efectúe a tiempo.				∑ mensual del número de demoras	∑ mensual del número de quejas por demora
						Establecer parámetros que debería cumplir los proveedores.					
Error	1	40	40	Tolerable	Proteger, transferir	Obligatoriedad en el conocimiento de los materiales e insumos					

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por las autoras.

3.11 Elaboración de mapas de riesgo en el proceso de compra de mercadería.

Los mapas de riesgos son las síntesis de cada actividad del proceso de compras de mercadería en los que se identifica claramente los riesgos, su descripción, agente generador, causas, efectos, evaluación completa y medidas de tratamiento con sus indicadores





3.11.1 Elaboración del mapa de riesgos para la actividad del requerimiento del área técnica.

Cuadro 3.22

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Error y/u omisión	Posibilidad de equivocación en la solicitud de mercadería	Técnicos	Falta de experiencia	Pérdidas económicas	2	10	10	Tolerable	Prevenir, retener	Concientización al personal técnico de la importancia de los datos que ellos entrega para la realización de trabajos.					
		Asistente de logística	Falta de capacitación							Creación de políticas de manejo de niveles de stock máximos y mínimos.					
	Posibilidad de error y/u omisión en el llenado del requerimiento del área técnica	Técnicos	Descuido	Interrupción del servicio						Capacitación al personal para dar a conocer las políticas en cuanto a documentos necesarios para la solicitud de materiales e insumos					
		Asistente de logística	Desconocimiento del formato del requerimiento												
Inexactitud	Posibilidad de presentar datos o estimaciones incompletas en la cantidad, descripción de materiales, etc.	Técnicos	Falta de capacitación	Interrupción del servicio	1	10	10	Aceptable	Aceptable	Verificación de que el material solicitado sea el requerido.					
		Clientes	Falta de experiencia												

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por las autoras.



3.11.2 Elaboración del mapa de riesgos para la actividad verificación en bodega.

Cuadro 3.23

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Omisión	Posibilidad de descuido en la revisión de mercaderías	Asistente de logística	Falta de coordinación entre los procesos	Interrupción del servicio	2	40	80	Grave	Prevenir, proteger y transferir	Capacitación al personal sobre el manejo óptimo del proceso	Media	Media	Media	Nombre: Actividad en verificar stocks	Nombre: Verificación de suministro y materiales
			Inadecuada distribución de cargas laborales							Capacitar al personal sobre el manejo del sistema informático				Σ de descuidos en los materiales de bodega	Σ De quejas por falta de materiales al momento del servicio.
										Contratar personal designado para bodega para evitar compras innecesarias					
Demora	Posibilidad de tardanza en la verificación de mercaderías	Asistente de logística	Concurrencia de actividades simultáneas	Interrupción del servicio	3	40	120	Inaceptable	Prevenir, proteger y transferir	Capacitación sobre los manuales de procedimientos de la empresa	Alta	Alta	Muy Alta	Nombre: Agilidad en los pedidos	Nombre: Satisfacción de clientes por demoras en la entrega de productos
			Inadecuada distribución de cargas laborales							Capacitación al personal encargado con el fin de optimizar las actividades y utilizar el tiempo de forma correcta.				Σ de numero de retrasos mensuales de pedidos al proveedor	Σ de quejas de clientes por semana
Virus Informáticos	Posibilidad de ingreso de virus informático	Técnicos	Carencia de mantenimiento preventivo Fallas en el mantenimiento preventivo	Pérdidas económicas	1	40	40	Tolerable	Prevenir y retener	Realizar un mantenimiento preventivo del software y hardware					

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por las autoras.



3.11.3 Elaboración del mapa de riesgos para la actividad de selección de proveedor.

Cuadro 3.24

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Demora	Retraso en la selección del proveedor	Asistente de logística	Exceso de demanda	Pérdidas económicas	3	40	120	Inaceptable	Proteger, transferir, prevenir	Motivación al personal para obtener mayor rendimiento.	Media	Alta	Alta	Nombre: Mejoramiento en la selección del proveedor	Nombre: Mejoramiento en la selección del proveedor
			Falta de instrumentos para la selección							Capacitación sobre los diferentes productos para identificar no solo precio, sino también calidad					
			Falta de información							Capacitación a personal en el conocimiento de los proveedores del medio.					
Desierto	Posibilidad de selección equivocada de proveedor	Asistente de logística	Falta de información	Pérdidas económicas	2	30	60	Tolerable	Proteger, prevenir, transferir	Establecer políticas de diversificación de ofertas para la compra					
			Deficiencias en el proceso de selección	Deterioro de la imagen						Capacitar al personal para que tenga habilidades de negociación					
			Desconocimiento del mercado												
Fraude	Posibilidad de picardías en el concurso de ofertas presentadas	Asistente de logística y Proveedor	Falta de controles y verificación	Pérdidas económicas	1	40	40	Tolerable	Proteger, transferir	Realización de auditorías					
			Deficiencias en la selección							Verificar la veracidad de las cotizaciones presentadas					

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por las autoras



3.11.4 Elaboración del mapa de riesgos para la actividad de elaboración de pedido.

Cuadro 3.25

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Demora	Posibilidad de retraso en la elaboración del pedido al proveedor	Asistente de logística	Falta de información de las existencias faltantes	Interrupción del servicio	2	20	40	Tolerable	Proteger, transferir	Establecer políticas para elaboración de pedidos con un límite de tiempo					
			Falta de conocimiento del proceso							Motivar al personal para brindar agilidad en el servicio					
Error	Posibilidad de error u omisión en las cantidades en el pedido al proveedor	Asistente de logística	Falta de previsión o cuidado al no revisar la orden antes de enviarla	Pérdidas económicas	3	40	120	Inaceptable	Evitar, proteger, prevenir	Capacitación al personal para el conocimiento óptimo del proceso	Alta	Alta	Mu y Alta	Nombre: Pedidos acertados solicitados a los proveedores	Nombre: Satisfacción de clientes atendidos
			Falta de conocimiento de las políticas de crédito							Motivación al personal con el fin de obtener su rendimiento máximo y concentración.				\sum de número de pedidos mensuales mal realizados	\sum de número de clientes mal atendidos por error al solicitar el producto mensual

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por las autoras.



3.11.5 Elaboración del mapa de riesgos para la actividad ingreso de bodega.

Cuadro 3.26

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Mala calidad	Posibilidad de ingresar mercadería e insumos que no cumplan con los estándares de calidad	Asistente de Logística	Descuido en el Control de la calidad Descuido No cumplimiento de las disposiciones	Perdidas de mercado	1	40	40	Tolerable	Proteger, transferir	Capacitación sobre normas de calidad que se debe considerar al momento de la compra					
	Trato inadecuado de los productos	Asistente de Logística	Falta de cumplimiento de las disposiciones establecidas Falta de Organización Falta de conocimiento	Deterioro de la Imagen						Adecuación de las instalaciones de bodega (Identificación de perchas, iluminación) Implementación de controles de calidad					



Hurto	Posibilidad de que alguien se apodere de mercadería e insumos ilegítimamente.	Asistente de Logística	Falta de seguridad	Perdidas de mercado	1	40	40	Tolerable	Proteger / transferir	Verificación constante del cumplimiento de los controles existentes en la empresa									
		Técnicos	Falta de control en los inventarios							Contratación de la póliza de seguros contra robos									
		Empleados																	
Fraude	Posibilidad de inducir a cometer un error, engaño para obtener beneficios	Proveedor	Sobornos	Pérdidas Económicas	1	40	40	Tolerable	Proteger / transferir	Realización de auditorías									
		Asistente de Logística	Chantaje							Falta de controles de supervisión									Implementación de documentos pre numerados
Demora	Posibilidad de retraso en la entrega física de la mercadería	Proveedor	Errores al seleccionar el proveedor	Interrupción en el Servicio	3	40	120	Inaceptable	Proteger / transferir prevenir, evitar	Contratación de seguros para el transporte de mercadería nacional e internacional	Mediana	Baja	Alta	Nombre: Efectividad en el ingreso a bodega	Nombre: Satisfacción de clientes atendidos				
			Falta de comunicación	Deterioro de la Imagen						Σ mensual del número de demoras				Σ mensual del número de quejas por demora					
			Falta de cuidado y previsión	Pérdidas Económicas															



	Posibilidad de retraso en el ingreso de mercadería al sistema	Proveedor	Falta de capacitación en el Sistema Informático	Perdida de mercado						as para concien- ciar la importa- ncia de que este proceso se efectúe a tiempo.				
		Asistente de Logística	Exceso de Trabajo	Interrupción en el Servicio						Establecer parámetros que debería cumplir los proveedores.				
		Equipos Informáticos	Descuidos, Olvidos	Pérdidas Económicas										
Error y/u omisión	Posibilidad de fallas en la verificación de mercaderías e insumos	Asistente de Logística	Falta de experiencia	Perdida de mercado	1	40	40	Tolerable	Proteger / transferir	Obligato- riedad en el conocim- iento de los mate- riales e insumos				
			Descuidos, Olvidos	Interrupción en el Servicio										
	Posibilidad de equivocación en el ingreso de facturas	Asistente de Logística	Falta de Personal	Pérdidas Económicas										
			Exceso de Trabajo	Interrupción en el Servicio										
			Deterioro de la Imagen											

Fuente: Formato según Libro Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. Autor: Rubí Mejía Quiján. Información procesada por las autoras

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones.

Al finalizar este trabajo de investigación sobre la administración de riesgos hemos concluido que en las empresas, los riesgos siempre están presentes, se dan en los procesos mismos de las organizaciones, por lo que es de vital importancia permanecer atentos a estos, buscando constantemente la forma de manejarlos, de tal manera que estos no afecten al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Hemos podido estudiar el Método Risicar a través de sus etapas, como es la identificación de los riesgos que pueden ocurrir dentro de la empresa y que afecten a las actividades normales de esta; estos riesgos deben ser calificados y evaluados para establecer el grado de peligro que representan, de acuerdo a tablas de impacto y frecuencia previamente establecidas; estas tablas deben estar basadas en la realidad de la empresa y de esta manera determinar cuáles son los riesgos más perjudiciales, y así poder establecer medidas de tratamiento que permitan reducir la probabilidad de ocurrencia, siendo necesario evaluar la implementación de estas medidas, mediante un análisis de costo beneficio.

La evaluación de los riesgos mediante el Método Risicar en la empresa PAC Electrónica en el proceso de compra se desarrolló con información completa y oportuna, lo que nos permitió determinar que esta tiene varias deficiencias, que pueden generar los riesgos y causar pérdidas económicas, deterioro de la imagen e interrupción en el servicio, por lo que es necesario establecer como prioridad, la administración de riesgos con la difusión de políticas a todos los empleados, de tal manera que asuman responsabilidades y propicien la toma de decisiones conforme a dichas políticas.

4.2 Recomendaciones.

Las recomendaciones que presentamos a continuación, facilitan el proceso de implementación y seguimiento de la administración de los riesgos en el proceso de compra de mercaderías e insumos de PAC Electrónica y son las siguientes:

- ❖ Contar con el compromiso de la gerencia para crear la cultura de administración de riesgos en todas las instancias de la empresa, para que esto sea un proyecto aplicable y que perdure en la organización.
- ❖ Capacitar al personal sobre el método Risicar como una prioridad, esto permitirá implementar la administración de riesgos con mayor facilidad y en forma coordinada en toda la empresa, para que quienes conforman la empresa se comprometan y cumplan sus responsabilidades respecto al manejo de los riesgos en los procesos en los cuales participan.
- ❖ Crear un comité de riesgos por parte de la gerencia de la empresa, quien deberá encargarse de dirigir, apoyar y monitorear el desarrollo del proceso de administración de riesgos, con la aplicación del Método Risicar; para esto es necesario integrar a este comité personal que cumpla con características de liderazgo y conocimiento de la empresa.
- ❖ Diseñar un sistema de información que soporte, organice y facilite el proceso de administración de riesgos y permita su actualización y consulta permanente.
- ❖ Definir un plan anual que permita impulsar la implementación de la administración de riesgos y asignar un presupuesto que permita el cumplimiento de esto.
- ❖ Además la gerencia debe ver la posibilidad de contratar una persona más, en el área de logística, de manera que el riesgo de demora sea evitado, por la sobrecarga de trabajo que mantiene la persona que se encarga de este proceso.

BIBLIOGRAFIA

Libros

MEJIA, Rubí C

Administración de riesgos un enfoque empresarial, 1era Edic., Edit. Fondo, Colombia, 2006, 240 págs.

SMITH, Fernando

La auditoría interna de la administración de riesgos, 1era Edic., Instituto mexicano de contadores públicos, México, 1983,

Enciclopedias

ENCICLOPEDIA BÁSICA
DE ADMINISTRACIÓN
CONTABILIDAD Y
AUDITORIA

2 tomos. Tercera Edic. Edit. Corporación
de Estudios y Publicaciones, Quito, 1990.
Tomo 1, Páginas 193 – 331

Internet

Wikipedia, La Enciclopedia

<http://es.wikipedia.org/wiki/riesgo> Julio Libre 2008

The Risk Management Guide

<http://www.ruleworks.co.uk/cgi-bin/> Julio 2008

GLOSARIO

Amenaza.- posibilidad de que un evento no planeado pueda suceder y originar consecuencias negativas. Riesgo no evaluado. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pag. 32)

Calificación de riesgos.- cuantificación de los riesgos de acuerdo con la probabilidad de ocurrencia o frecuencia y sus consecuencias. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pag. 32)

Control de protección.- tipo de control diseñado para disminuir los efectos inmediatos de los riesgos y el alcance de los daños que puedan producir. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pag. 33)

Control detectivo.- tipo de control diseñado para descubrir un evento anomalía o un resultado no buscado en el momento de su ocurrencia o posteriormente. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pag. 33)

Control preventivo.- tipo de control diseñado para actuar sobre la causa de los riesgos con el fin de disminuir la probabilidad de su ocurrencia. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pag. 33)

Evaluación de riesgos.- proceso utilizado para determinar la magnitud de los riesgos en una organización, con relación a los criterios determinados. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pag. 33)

Defraudaciones.- este riesgo puede presentarse de dos formas. Cuando mediante cualquier mecanismo clandestino o alterado los sistemas de control o aparatos contadores, alguien se apropia de energía eléctrica, agua, gas natural o señal de telecomunicaciones, en perjuicio ajeno, y en caso de las rentas aduaneras, cuando sean declarados tributos aduaneros por un valor inferior al que por ley corresponde. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pag. 234)

Indicadores de riesgos.- conjunto de variables cualitativas y/o cuantitativas que se construyen en herramientas para realizar el monitoreo de los riesgos. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pag. 34)

Malversar.- utilizar ilícitamente fondos ajenos o con destino específico en operaciones o adquisiciones no autorizadas o ajenas a su destino final. (Enciclopedia básica de administración contabilidad y auditoría, Tomo 1, Pagina 476).

Mapa de Riesgo.- Herramienta organizacional que facilita la visualización y entendimiento de los riesgos, y la definición de una estrategia para su apropiada administración.

Omisión.- falta o delito que consiste en dejar de hacer, decir o consignar algo que debía ser echo, dicho o consignado. Según el código penal, omisión significa omitir auxiliar a una persona cuya vida o salud se encuentre en grave peligro o prestar asistencia humanitaria en medio de un conflicto armado a favor de las personas protegidas. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pag. 235)

Políticas de administración de riesgos.- guía para la toma de decisiones o criterios de acción que rigen a todos los empleados con relación a la administración de riesgos. Transmiten la posición de la dirección respecto de su actitud ante los riesgos y fijan lineamientos para la protección de los recursos, conceptos de calificación de riesgos, prioridades en la respuesta y la forma de administrarlos. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pag. 34)

Retención de riesgos.- medida intencional o sin intención de asumir la responsabilidad por las pérdidas generadas por la ocurrencia de riesgos. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pag. 34)

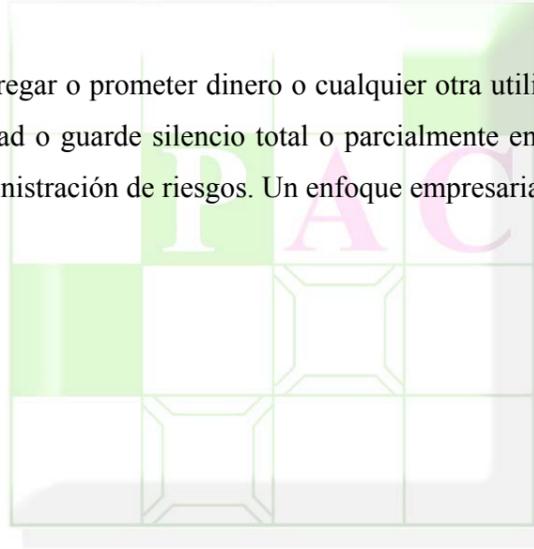
Riesgo Aceptable.- aquel que se considera normal para una actividad determinada. Es el riesgo que tiene una probabilidad o frecuencia de ocurrencia muy baja y un

impacto leve. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pag. 34)

Riesgo inaceptable.- riesgo que por la evaluación de su probabilidad y de sus consecuencias requiere ser evitado o eliminado, porque puede traer consecuencias catastróficas. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pag. 34)

Riesgo residual.- diferencia entre la calificación de un riesgo evaluado y la calificación del riesgo aceptable. Se define como el valor del riesgo que faltaría por intervenir, ya que los controles existentes no cubren el riesgo totalmente. (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pag. 34)

Soborno.- entregar o prometer dinero o cualquier otra utilidad a un testigo para que falte a la verdad o guarde silencio total o parcialmente en un testimonio (Mejía Q. Rubí C., Administración de riesgos. Un enfoque empresarial, pag. 236)



ANEXOS

PÁGINA 1 DE 2

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

NUMERO RUC: 0101841755001

APELLIDOS Y NOMBRES: CUEVA MOSCOSO PEDRO ANDRES

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

Nº ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT: 01/08/1998
NOMBRE COMERCIAL: P.A.C. ELECTRONICA			
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. ACT.: 04/03/2008
<ul style="list-style-type: none"> • FABRICACION DE APARATOS ELECTRICOS • VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE EQUIPO DE SEGURIDAD INCLUIDO PARTES Y PIEZAS • VENTA AL POR MENOR DE COMPUTADORAS INCLUIDO PARTES Y PIEZAS • VENTA AL POR MENOR DE OTROS MATERIALES Y EQUIPOS • SERVICIOS DE INSTALACION MANTENIMIENTO Y REPARACION DE MAQUINAS DE USO ESPECIAL 			
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:			
Provincia: AZUAY Calle: CUENCA Parroquia: SAN BLAS Calle: CACIQUE COQUINBO Número: 1-05 Intersección: MIRACDINABAMBA Referencia: A UNA CUADRA DE LA IGLESIA CORAZON DE MARIA Telefono Trabajo: 072890887 Telefono Trabajo: 072890247 Fax: 072890247 Email: ega@con.aztel.net			
Nº ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO: ABIERTO		FEC. INICIO ACT: 30/08/2003
NOMBRE COMERCIAL: P.A.C. ELECTRONICA			
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:			FEC. ACT.: 04/03/2007
<ul style="list-style-type: none"> • VENTA AL POR MENOR DE OTROS MATERIALES Y EQUIPOS • VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE EQUIPO DE SEGURIDAD INCLUIDO PARTES Y PIEZAS • VENTA AL POR MENOR DE COMPUTADORAS INCLUIDO PARTES Y PIEZAS • FABRICACION DE APARATOS ELECTRICOS • SERVICIOS DE INSTALACION MANTENIMIENTO Y REPARACION DE MAQUINAS DE USO ESPECIAL • PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES 			
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:			
Provincia: AZUAY Calle: CUENCA Parroquia: HUAYNACAPAC Calle: ANTONIO MALO Número: 1-88 Intersección: MANUEL J. CALLE Referencia: JUNTO AL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS Telefono Trabajo: 072814897 Email: pascayana@stapawel.net			




SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: 5VNR71882 Lugar de emisión: CUENCA, 12 DE ABRIL Y FRANCISCO TALDO, EDO. Fecha y hora: 04/03/2008 09:03:23

sri.gov.ec

Página 2 de 2

SRI
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 0101841755001

APELLIDOS Y NOMBRES: CUEVA MOSCOSO PEDRO ANDRES

NOMBRE COMERCIAL: P.A.C. ELECTRONICA

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

FEC. NACIMIENTO: 18/12/1972 **FEC. ACTUALIZACION:** 05/03/2008

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/08/1999

FEC. INSCRIPCION: 05/08/1999

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL: VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE EQUIPO DE SEGURIDAD INCLUIDO PARTES PIEZAS Y MATERIALES CONEXOS.

DIRECCION DOMICILIO PRINCIPAL:
Provincia: AZUAY Canto: CUENCA Parroquia: HILAYNACAPAC Calle: ANTONIO MALO Numero: 1-88 Interseccion: MANUEL J. GALLE Referencia: JUNTO AL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS Telefono: 072814000

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

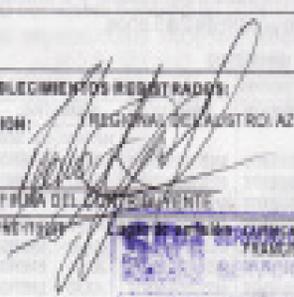
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA
- * ANEXO TRANSACCIONAL
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: 041 801 41 002

JURISDICCION: REGIONAL DE ASESORIA AZUAY

ABIERTOS: 2

CERRADOS: 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE: 

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Fecha y hora: 05/03/2008 08:03:23

SEAL OFICIAL: 

sri.gov.ec