



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

**“EVALUACIÓN DE RIESGOS NO SISTEMÁTICOS DE LA EMPRESA
AUTOCOMERCIO ASTUDILLO CIA. LTDA.”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y
Auditoría

Autores:

Parra Vásquez Estefanía Karina

Toledo Urdiales Roxana Beatriz

Director:

Econ. Lenin Patricio Zúñiga Condo

Cuenca – Ecuador

2019

DEDICATORIA

Mi tesis se la dedico de manera especial a mi Dios, a él le debo mis logros ya que sin él no estaría aquí el día de hoy, a mis padres Robel y Angelita por darme el privilegio de estudiar y motivarme a seguir adelante día a día en el transcurso de mi carrera universitaria, a mi enamorado José Miguel por ayudarme a encontrar el lado dulce de la vida, por brindarme su tiempo y apoyo incondicional y a todos los profesores de la Universidad que con tiempo y dedicación han formado una nueva profesional llena de conocimientos y valores.

Estefanía Parra.

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico con mucho cariño y esfuerzo a mis padres Fabián Toledo y Beatriz Urdiales, que gracias a su guía han sabido educarme de la mejor manera. Gracias padres por enseñarme día a día a ser una mejor persona llena de valores.

A mi hermano Oscar Toledo y a mi prometido Christopher Arévalo, gracias por creer en mí y apoyarme en cada paso que doy, ustedes han sido un gran pilar en mi vida.

A mis abuelos, tíos/as, primos/as, muchas gracias por siempre estar a mi lado cuando más los he necesitado, consentirme en cada etapa de mi vida y hacerme sentir una persona muy especial en sus vidas como ustedes lo son en la mía.

A mi negrito consentido Juan Mateo Orellana que aunque ya no estas con nosotros, yo siempre te tengo presente en cada etapa de mi vida.

Roxana Toledo

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer a nuestro tutor de tesis el Eco. Lenin Patricio Zúñiga Condo por habernos brindado su guía, conocimientos, tiempo y paciencia al momento de realizar el presente trabajo de titulación.

A la empresa AutoComercio Astudillo por brindarnos la información necesaria para realizar el desarrollo de la presente tesis.

A la Universidad del Azuay por brindarnos el conocimiento y la formación para salir adelante siendo unas profesionales.

Estefanía Parra
Roxana Toledo

RESUMEN

AutoComercio Astudillo Cía. Ltda. (ACA) es una empresa consolidada como una de las organizaciones líderes en el mercado de automotores, dedicada a la compra y venta de vehículos tanto nuevos como usados. ACA cuenta con dos sucursales una ubicada en la ciudad de Cuenca y otra en la ciudad de Quito.

El presente trabajo tiene como objetivo principal identificar, calificar y evaluar los riesgos no sistemáticos con mayor impacto que repercuten en las actividades de la empresa AutoComercio Astudillo Cía. Ltda. Se utiliza el método Risicar el cual se puede aplicar a cualquier proceso y a todo tipo de empresa, con la finalidad de establecer medidas de tratamiento que permita mitigar los riesgos que tienen un mayor grado de afectación en la empresa.

ABSTRACT

AutoComercio Astudillo Cia Ltda. (ACA) is a consolidated company and one of the leading organizations in the auto motor market, dedicated to the purchase and sale of both new and used vehicles. ACA has two subsidiaries, one located in Cuenca and another in Quito. This work aimed to identify, qualify and evaluate the non-systematic risks with the greatest impact that influence the activities of the company AutoComercio Astudillo Cia. Ltda. The Risicar method is used, which can be applied to any process and to any type of company, with the purpose of establishing a treatment that allows to mitigate the risks of affectation in the company.



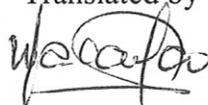
Estefanía Karina Parra Vásquez



Roxana Beatriz Toledo Urdiales

Authors



Translated by


Lcda. Ma. Caridad Malo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	2
1.1 Historia.....	2
1.1.1 Ubicación de la empresa.....	3
1.1.2 Organigrama de la empresa.....	4
1.2 Misión	5
1.3 Visión.....	5
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivo Específico.....	6
1.3.3 Valores de la empresa.....	6
1.4 Políticas de la empresa.	6
1.5 Análisis FODA.....	6
1.5.1 Fortalezas.....	6
1.5.2 Oportunidades.....	7
1.5.3 Debilidades.....	7
1.5.4 Amenazas.....	7
1.6 Las 5 Fuerzas de Porter.....	8
1.7 Conclusión del capítulo.....	8
CAPITULO 2 EL RIESGO.....	9
2.1 ¿Qué es?.....	9
2.2 Términos relacionados con el riesgo:	10

2.3	Tipos de riesgos:.....	10
2.3.1	Riesgos generados por el desarrollo normal de sus actividades o no sistemáticos:	11
2.4	Administración de riesgos y sus objetivos	11
2.4.1	Objetivos	12
2.5	Método Risicar y sus objetivos	12
2.6	Beneficios del método Risicar	13
2.7	Etapas del método Risicar	14
CAPITULO 3 APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA		18
3.1	Identificación de riesgos	18
3.1.1	Diagramas de flujo	18
3.1.2	Matriz de identificación de riesgos	41
3.2	Calificación de riesgos.....	53
3.3	Evaluación de riesgos.....	55
3.3.1	Levantamiento de información.....	56
CAPITULO 4 ESTABLECIMIENTO DE LAS MEDIDAS DE TRATAMIENTO		89
4.1	Medidas de tratamiento.	89
4.2	Definición de políticas.....	93
4.3	Controles Propuestos.....	95
4.4	Establecimiento de cronograma.....	98
Bibliografía		102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Tabla 1. Matriz de identificación de riesgos método Risicar	15
Tabla 2. Calificación de frecuencias.....	15
Tabla 3. Matriz de evaluación de riesgos.....	16
Tabla 4. <i>Respuesta al riesgo</i>	17
Tabla 5. Simbología de flujograma.....	19
Tabla 6. Matriz de identificación de riesgos importaciones	41
Tabla 7. Matriz de identificación de riesgos ventas	44
Tabla 8. Matriz de identificación de riesgos documentación.....	45
Tabla 9. Matriz de identificación de riesgos caja	47
Tabla 10. Matriz de identificación de riesgos cartera	49
Tabla 11. Matriz de identificación de riesgos contabilidad	50
Tabla 12. Matriz de identificación de riesgos recursos humanos.....	52
Tabla 13. Matriz de identificación de riesgos bodega y facturación.....	53
Tabla 14. Calificación de riesgos.....	53
Tabla 15. Matriz de calificación de riesgos	54
Tabla 16. Evaluación de riesgos.....	55
Tabla 17. Calificación de riesgos.....	56
Tabla 18. Nivel de riesgo	56
Tabla 19. Levantamiento de información importaciones accidente	56
Tabla 20. Levantamiento de información importaciones descuido	57
Tabla 21. Levantamiento de información importaciones demora.....	58
Tabla 22. Levantamiento de información importaciones conflicto.....	59
Tabla 23. Levantamiento de información importaciones demanda.....	59
Tabla 24. Levantamiento de información importaciones desacierto	60
Tabla 25. Levantamiento de información ventas error	61
Tabla 26. Levantamiento de información ventas conflicto.....	62
Tabla 27. Levantamiento de información ventas descuido	63
Tabla 28. Levantamiento de información ventas incumplimiento.....	64
Tabla 29. Levantamiento de información ventas desacierto	64
Tabla 30. Levantamiento de información documentación actos mal intencionados	65
Tabla 31. Levantamiento de información documentación demora.....	66
Tabla 32. Levantamiento de información documentación error.....	67
Tabla 33. Levantamiento de información documentación falsificación de documentos	68
Tabla 34. Levantamiento de información caja error	69
Tabla 35. Levantamiento de información caja desorden	69
Tabla 36. Levantamiento de información caja incumplimiento.	70
Tabla 37. Levantamiento de información caja desacierto	71
Tabla 38. Levantamiento de información caja exclusión	72
Tabla 39. Levantamiento De información caja omisión	73
Tabla 40. Levantamiento de información cartera descuido.....	74
Tabla 41. Levantamiento de información cartera fraude	75
Tabla 42. Levantamiento De información cartera inexactitud	76

Tabla 43. Levantamiento de información cartera demora	76
Tabla 44. Levantamiento de información contabilidad demora	77
Tabla 45. Levantamiento de información contabilidad sabotaje.....	78
Tabla 46. Levantamiento de información contabilidad error	79
Tabla 47. Levantamiento De información contabilidad inexactitud	80
Tabla 48. Levantamiento de información contabilidad desacierto	80
Tabla 49. Levantamiento de información recursos humanos incumplimiento.....	81
Tabla 50. Levantamiento de información recursos humanos omisión.....	82
Tabla 51. Levantamiento De información recursos humanos ausentismo	83
Tabla 52. Levantamiento de información bodega demora	83
Tabla 53. Zona de riesgo	84
Tabla 54. Simbología medida de tratamiento	85
Tabla 55. Ponderación departamento comercial	86
Tabla 56. Ponderación departamento administrativo	87
Tabla 57. Ponderación bodega.....	88
Tabla 58. Medidas de tratamiento departamento administrativo cartera	91
Tabla 59. Medidas de tratamiento departamento comercial importaciones	92
Tabla 60. Medidas de tratamiento bodega.....	93
Tabla 61. Nivel de riesgo	93
Tabla 62. Cronograma.....	98

Índice de figuras

Figura 1. Ubicación AutoComercio Astudillo Cuenca.....	3
Figura 2. Ubicación AutoComercio Astudillo Quito	3
Figura 3. Organigrama de la empresa	4
Figura 4. Evaluación de riesgos.....	16
Figura 5, Flujograma importación	25
Figura 6. Flujograma de ventas	27
Figura 7. Flujograma documentación.....	30
Figura 8. Flujograma caja	33
Figura 9. Flujograma cartera	35
Figura 10. Flujograma contabilidad	38
Figura 11. Flujograma recursos humanos.....	39
Figura 12. Flujograma bodega	40
Figura 13. Medida de control de riesgos	89
Figura 14. Medidas de financiación de las pérdidas	90

INTRODUCCIÓN

Los cambios y los riesgos constantes que experimentan las empresas en la actualidad, obligan a implementar un sistema para identificar, calificar y evaluar los riesgos existentes en la organización.

El método Risicar cuyo nombre proviene de los orígenes de la palabra riesgo en italiano. Es una herramienta que a través de su estructura, nos permite identificar, calificar y evaluar los diferentes tipos de riesgos que puedan perjudicar a los negocios en su desarrollo organizacional, mediante este sistema podemos elaborar o diseñar las medidas de tratamiento adecuadas.

El primer capítulo trata sobre las generalidades de la empresa, sus antecedentes, misión, visión, objetivos, políticas, análisis FODA y las 5 fuerzas de Porter, para de esta manera brindar un conocimiento más profundo sobre la empresa.

El segundo capítulo está conformado por fundamentos teóricos sobre los riesgos y el método Risicar, el cual es la metodología a emplearse en este trabajo de titulación.

En el tercer capítulo se realiza el desarrollo práctico aplicando el método Risicar, donde se aplica diagramas de flujo, matriz de identificación de riesgos, y se procede a realizar la evaluación y calificación de riesgos.

Para finalizar, en el cuarto capítulo mediante el estudio realizado se procede a establecer una serie de mejoras que puede realizar la empresa, para un mejor desempeño de sus actividades.

CAPITULO 1

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Introducción

En este capítulo se dará a conocer a la empresa AutoComercio Astudillo Cía. Ltda., su historia, misión, visión, objetivos, políticas, análisis FODA y las 5 fuerzas de Porter, para de esta manera brindar un conocimiento más profundo sobre la misma.

1.1 Historia

La empresa AutoComercio Astudillo Cía. Ltda., surge por la visión de negocio del Sr. Luis Miguel Astudillo y su señora esposa Esperanza Delgado, en los años 80, siendo sus siglas A.C.A, fue creada en la ciudad de Cuenca - Ecuador con el propósito de brindar apoyo y facilidad a la comunidad con un ambicioso proyecto de servicio en la rama de compra - venta de vehículos tanto nuevos como usados.

A.C.A empieza sus labores económicas el 14 de junio de 1989 en la Av. España 14-55, en sus inicios la empresa vende vehículos de bajo costo como son los Suzuki teniendo una gran acogida en el mercado, impulsando así a la empresa para adquirir vehículos de costos más elevados como camionetas de marcas muy reconocidas por ejemplo Chevrolet y con esto se implementó también la venta de camiones.

La empresa tuvo una excelente acogida en la región del Azuay debido a su facilidad de financiamiento directo y compromiso con sus clientes consiguiendo con esto un incremento económico que llevo al Sr. Luis Miguel Astudillo y esposa a crear una compañía junto con el apoyo de sus socios el Sr. Mauricio Astudillo y Sra. y el Señor Gustavo Delgado y Sra., creando de esta manera la empresa AutoComercio Astudillo y Astudillo Cía. Ltda.

El Sr. Mauricio Astudillo y Sra. y el señor Gustavo Delgado y Sra., socios de la empresa; 6 años después toman la decisión de vender sus acciones al Sr. Luis Miguel Astudillo y esposa pasando de esta manera a ser los únicos propietarios de la empresa.

La economía de la empresa cada vez era mayor por lo que en el año 2004 Sr. Luis Miguel Astudillo tomo la decisión de realizar importaciones de camiones desde China de

la marca Dongfeng, los cuales tuvieron una excelente aceptación en el mercado. A.C.A es la única empresa en el Ecuador con permiso para importar esta marca de camiones y repuestos.

Hoy en día AutoComercio Astudillo Cía. Ltda., cuenta con una sucursal ubicada en la ciudad de Quito.

1.1.1 Ubicación de la empresa.

- Cuenca: El local se encuentra establecido en la Av. España 14-55 y Granadas.



Figura 1. Ubicación AutoComercio Astudillo Cuenca
Fuente: Google maps

- Quito: ACA se encuentra establecido en Alog.



Figura 2. Ubicación AutoComercio Astudillo Quito
Fuente: Google maps

1.1.2 Organigrama de la empresa.

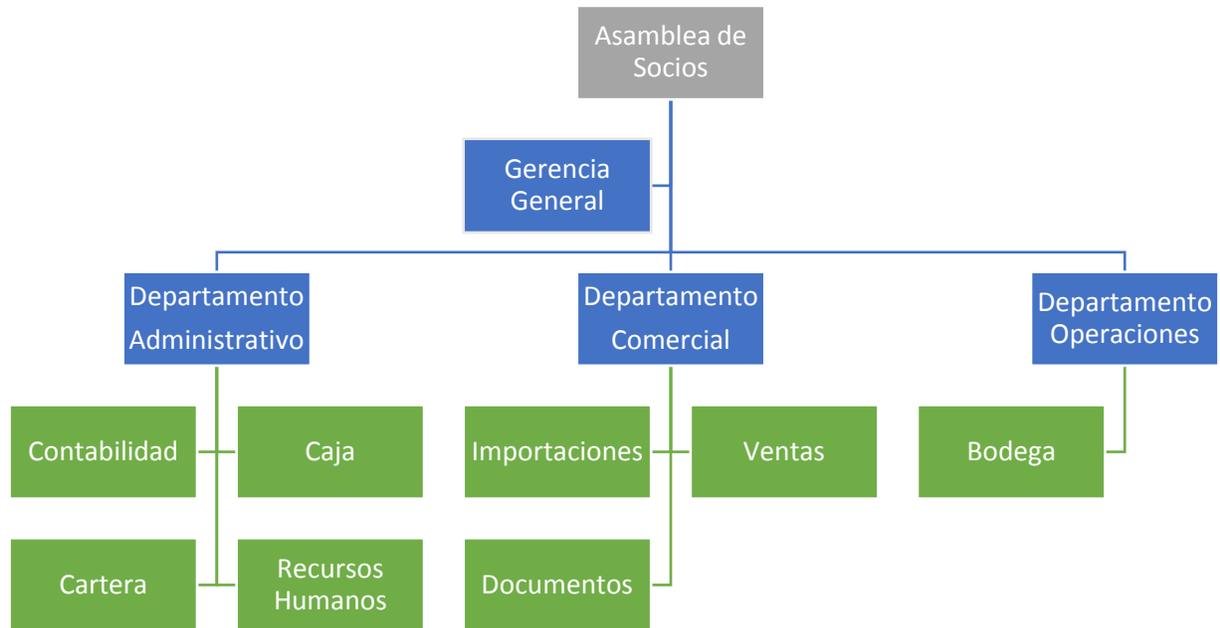


Figura 3. Organigrama de la empresa
Fuente: AutoComercio Astudillo

La asamblea de socios se encarga de la aprobación de planes de trabajo de la empresa, establecer normas y analizar funcionamiento empresarial.

La Gerencia General delega tanto las funciones como la capacidad para tomar decisiones, afronta conflictos y los resuelve. Utiliza consenso para llegar a acuerdos con los colaboradores.

Departamento administrativo

- Contabilidad: estudio de la situación económica y financiera de la empresa, realiza la contabilidad determinada y brinda información para toma de decisiones.
- Cartera: realiza la gestión de crédito a clientes, proporciona información sobre la situación de cartera. Verifica documentos para disminuir el riesgo de cartera vencida.

- Caja: administra los servicios de caja de ingresos y egresos. Establece los lineamientos y políticas generales a fin de dar cumplimiento a las normatividades aplicables a la institución.
- Recursos humanos: es el responsable de la gestión de los recursos humanos, de la organización, selección y formación del personal.

Departamento comercial

- Importaciones: se encarga del proceso de importaciones desde su origen hasta la llegada de la misma en las bodegas de la empresa.
- Ventas: planear, ejecutar y controlar las actividades en este campo, dando un seguimiento y control continuo a las actividades de venta.
- Documentos: realiza de manera eficiente las funciones de custodia, recibir y elaborar todos los documentos legales que se necesitan para la adquisición y venta de vehículos y otros de ser el caso.

Departamento operaciones

- Bodega: es el encargado del almacenamiento y control de la mercadería para la venta.

1.2 Misión

Compra y venta de vehículos nuevos y usados en diferentes marcas y modelos; incluyendo la comercialización de repuestos y accesorios automotrices en Quito y Cuenca, superando las expectativas de los clientes, alcanzando altos niveles de productividad y rentabilidad, con personal calificado y comprometido, contribuyendo al desarrollo de la comunidad (AutoComercioAstudillo, 2018).

1.3 Visión

AutoComercio Astudillo Cía. Ltda., se propone liderar el mercado azuayo y expandirse a otros sectores del país mediante la creación de nuevas sucursales brindando un servicio de calidad, gracias a su gestión transparente, al profesionalismo de sus recursos humanos y a la lealtad de sus clientes (AutoComercioAstudillo, 2018).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Liderar el mercado nacional en la venta de vehículos, repuestos y accesorios; brindando un servicio personalizado encaminado a superar las expectativas de los clientes.

1.3.2 Objetivo Específico

- Implementar sucursales en lugares estratégicos del país.
- Contar con personal altamente calificado en los distintos departamentos.
- Brindar una imagen respetable a nuestros clientes.
- Brindar un buen servicio técnico y ofrecer repuestos y accesorios a los usuarios en todas las sucursales.

1.3.3 Valores de la empresa

- Respeto
- Igualdad
- Honestidad
- Sinceridad
- Igualdad
- Trabajo en equipo
- Generosidad
- Confianza
- Integridad
- Prudencia
- Responsabilidad.

1.4 Políticas de la empresa.

- Los empleados serán capacitados de acuerdo al cargo que ocupen.
- Priorizar las necesidades de los clientes en cada proceso.

1.5 Análisis FODA

1.5.1 Fortalezas.

- Sus locales son propios.

- Cuentan con capital propio.
- Se encuentran ubicados en zonas estratégicas.
- Están situados en 2 ciudades importantes que son Cuenca y Quito.
- Brindan facilidades de pago
- Cuentan con una variedad de marcas de vehículos.
- Disponibilidad inmediata de repuestos.
- Poseen 20 años de experiencia en el mercado.
- Cuentan con rastreo satelital para los vehículos y seguros contra accidentes.
- Cuentan con taller mecánico.
- Baja rotación del personal.
- Años de experiencia en el mercado de venta de vehículos

1.5.2 Oportunidades.

- Certificación internacional para vender camiones de marca Dongfeng en el Ecuador
- Incursionar con nuevos modelos.
- Abarca nuevos mercados en Cuenca y Quito.
- Se encuentra posicionada en el mercado de vehículos de las ciudades de Cuenca y Quito.

1.5.3 Debilidades

- Falta de publicidad.
- Falta de capacitaciones para el personal.
- Falta de control en la sucursal ubicada en la ciudad de Quito.
- No existe una planificación estratégica.

1.5.4 Amenazas.

- Aumento de la competencia en el mercado.
- Crisis política y económica del país.
- Aumento de los aranceles en la importación de los camiones Dongfeng.
- Proceso de construcción del tranvía que impide el paso de los clientes a la empresa.

1.6 Las 5 Fuerzas de Porter.

- **Poder de negociación de los compradores o clientes.**

Los compradores tienen poder de negociación, debido a que en el sector existe oferta de vehículos tanto nuevos como usados con buenos planes de financiamiento.

- **Poder de negociación de los proveedores o vendedores.**

Los proveedores no cuentan con poder de negociación, la empresa realiza sus compras procurando encontrar un proveedor que les brinde el producto a un precio menor.

- **Amenaza de nuevos competidores.**

No existe amenaza de nuevos competidores en el mercado formal ya que se encuentra saturado. En el caso de los competidores informales la empresa sí tiene amenaza debido a la accesibilidad que estos brindan.

- **Amenaza de productos sustitutos.**

El sector sí cuenta con amenaza de productos sustitutos que son las motos, las cuales pueden llegar a provocar una afectación.

- **Rivalidad entre los competidores.**

El sector cuenta con mucha rivalidad entre los competidores por la existencia de muchas empresas que ofrecen el mismo producto.

1.7 Conclusión del capítulo

Según lo analizado en este capítulo la empresa ACA se encuentra dividida por departamentos, lo que permite un control de su organización a fin de garantizar una adecuada estructura administrativa que permitirá optimizar los recursos y alcanzar una correcta gestión administrativa, permitiendo de esta manera realizar una evaluación de riesgos no sistemáticos mediante el método Risicar.

CAPITULO 2

EL RIESGO

Introducción

En el presente capítulo se procederá a tratar sobre el riesgo, su definición, terminología, tipos de riesgos y objetivos. Adicionalmente se tratará sobre el método Risicar, pretendiendo establecer la parte teórica más clara posible para que el lector pueda comprender.

2.1 ¿Qué es?

Todas las actividades humanas se enfrentan a diversos tipos de riesgos cuya presencia afecta al cumplimiento de los objetivos esperados. Estos se deben a factores internos y externos los cuales se presentan en distintas circunstancias y alteran los resultados.

En el campo económico, los factores internos responden a situaciones propias de la empresa, que dan lugar a debilidades no atendidas eficientemente, originada por falencias en el diseño de procesos, normativas, recursos requeridos, entre otros.

Los factores externos, responden a elementos ocasionados por el entorno, los cuales no pueden ser controlados por la empresa y que inciden en su resultado. Dentro de estos, se encuentran aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

Gaitán y Niebel (2015) resaltan que todas las organizaciones siempre van a correr riesgos ya que estos se producen cuando existe la probabilidad de que algo negativo o positivo ocurra, estos van a afectar tanto la competitividad de la organización como su poder financiero y por ende la calidad al momento de ofrecer sus productos o servicios por lo que una empresa debe tener conocimiento en forma oportuna de los riesgos que se pueden dar en ella para de esta manera poder afrontarlos.

El riesgo también es considerado como la incertidumbre, se relaciona con la duda de lo que puede ocurrir ocasionando daños o pérdidas.

Langlois (2010) señala. “Debido a la existencia de incertidumbre, los mercados, cuando existen, pueden funcionar de manera imperfecta; entonces aquellas empresas que mejor dominen las condiciones de incertidumbre estarán en mejor disposición para poner en práctica sus estrategias” (p. 20).

2.2 Términos relacionados con el riesgo

- **Demora:** es la tardanza en el momento de cumplir una obligación o un pago.
- **Deterioro:** degeneración, empeoramiento gradual de algo.
- **Desacierto:** dicho o hecho erróneo o desacertado.
- **Demanda:** petición, solicitud o reivindicación.
- **Error:** concepto equivocado o juicio falso.
- **Estafa:** timo, engaño con fines de lucro.
- **Evasión:** recurso para eludir o evitar una dificultad.
- **Falsedad:** falta de verdad o autenticidad.
- **Extorsión:** cualquier daño o perjuicio.
- **Omisión:** abstención de hacer o decir algo.
- **Soborno:** corrupción de alguien con dinero o regalos para conseguir de él una cosa, generalmente ilegal o inmoral.
- **Crisis:** cambio importante en el desarrollo de un proceso que da lugar a una inestabilidad.
- **Daño:** perjuicio, deterioro.
- **Mitigación:** moderación, disminución de la dureza o rigor de algo.
- **Pérdida:** carencia, privación de lo que se poseía.
- **Prevención:** preparación o disposición para evitar un riesgo o ejecutar una cosa.
- **Vulnerabilidad:** cualidad de vulnerable.
- **Vulnerable:** que puede ser herido o dañado física o moralmente.

2.3 Tipos de riesgos

Desde el punto de vista empresarial existen una gran variedad de riesgos por lo que han sido divididos en dos tipos:

- Riesgos generados por el entorno o sistemáticos: causado por los factores externos no controlables que participan en el mercado y que establecen

condiciones que inciden en el comportamiento del sector y de la empresa (Avila, 2008, págs. 128-134).

- Riesgos generados por el desarrollo normal de sus actividades o no sistemáticos: causado por debilidades en la empresa que hacen vulnerables a sus procesos por errores y falencias cometidas. Su control al ser propio de la empresa puede ser superado con decisiones que erradiquen las causas que las provocan.

2.3.1 Riesgos generados por el desarrollo normal de sus actividades o no sistemáticos

También es conocido como riesgo diversificable, puede ser reducido o controlado. Se produce por factores internos o propios de la empresa que pueden afectar a la consecución de los objetivos propuestos por la misma, así como también a sus procesos, recursos humanos, financieros, tecnológicos, físicos además de perjudicar a sus clientes y a la imagen de la organización.

Escudero (2001) dice que estos riesgos “resultan del hecho de que muchas de las circunstancias que rodean a una determinada empresa son específicas de la misma y serán las que determinan el nivel de sus beneficios” (p. 365).

2.4 Administración de riesgos y sus objetivos

La administración de riesgos es una herramienta necesaria al momento de tomar decisiones, permite convertir la incertidumbre en una oportunidad. Es un método que ayuda a identificar los riesgos, medirlos e implementar medidas de tratamiento para controlarlos o eliminarlos (Haro, 2005).

La administración de riesgos es un proceso que permite identificar los riesgos que amenazan a una empresa, calificarlos y evaluarlos para poder administrarlos y tener mayor control en cualquier situación o acontecimiento que pueda surgir, mejorando el desempeño de las empresas y la consecución de sus objetivos.

Por otro lado, Mejía (2006) afirma que la administración de riesgos es:

Un conjunto de acciones estructuradas y ejecutadas en forma integral, lo cual significa que la administración de riesgos no se limita a un evento o circunstancia, si no que corresponde a un proceso dinámico que se desenvuelve a través del

tiempo y consta de una secuencia de pasos definidos en forma precisa, que se aplican en toda la organización e involucran al personal en todos los niveles (p.42).

2.4.1 Objetivos

Según Mejía (2006), la administración de riesgos busca:

- Maximizar todas las oportunidades y minimizar las pérdidas vinculadas con los riesgos, busca mantener el equilibrio entre el riesgo y la oportunidad
- Asegurar la supervivencia de la organización resguardando la continuidad de su operación para no interrumpir la operación normal de la organización.
- Evitar pérdidas financieras catastróficas que puedan provocar la quiebra y la mala imagen de la empresa.
- Proteger al personal de la organización contra accidentes que pudieran provocar daños o muerte, mejorando las condiciones de trabajo al implementar las medidas necesarias para su protección.
- Evadir operaciones de la empresa que provoquen daños al medio ambiente, manteniendo un control en la emisión de los contaminantes que afecten la calidad del aire, agua, suelo y demás recursos naturales.
- Conservar una buena imagen y buenas relaciones con los grupos de interés que estén relacionados o interesados en su función para generar confianza.
- Prevenir o mitigar pérdidas económicas que pudieran ocasionar la ocurrencia de riesgos
- Utilizar los recursos humanos financieros y físicos que posee la empresa en forma eficaz de manera que ayude a la consecución de los objetivos propuestos.

2.5 Método Risicar y sus objetivos

Según Mejía (2006) existen diferentes métodos que podrían ser utilizados para identificar los riesgos que amenazan a una empresa entre ellos están: método matriz de control, análisis de vulnerabilidad, el método Risicar, entre otros.

1. **Matriz de control:** la ventaja principal de este método es la facilidad para identificar los riesgos, determinar los controles existentes y proponer nuevos. Su principal desventaja es la cantidad de información y cuadros que se deben desarrollar ya que puede causar dificultad y demora en la aplicación mediante sistemas computarizados.
2. **Análisis de vulnerabilidad:** la ventaja de este método es que es muy útil en la identificación de los escenarios de riesgo y representa un gran aporte en el tema de calificación porque introduce diferentes factores al momento de darle un valor a la calificación de la gravedad del riesgo. Su principal desventaja es que requiere de muchos niveles de análisis y debe estar soportado en herramientas computarizadas para facilitar la recolección de información y la generación de informes además que es un método que se aplica en empresas de gran tamaño del sector petroquímico, eléctrico.
3. **Método Risicar:** es un método estructurado que facilita la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgo así también como el diseño de medidas de tratamiento en compañías de diferentes tamaños, sectores e industrias.

2.6 Beneficios del método Risicar

- Es un método práctico que puede ser aplicado en cualquier tipo de empresa, sin importar el tamaño de la misma o el sector al que pertenezca ya sea esta pública o privada.
- Al calificar y evaluar los riesgos existentes en las empresas, nos ayuda a determinar el más perjudicial permitiéndonos tratarlo y en el mejor de los casos eliminarlo
- El método Risicar nos ayuda a tratar los riesgos en forma integral ya que su enfoque es mediante procesos permitiéndonos realizar una indagación exhaustiva en cada departamento de la empresa a analizar.

2.7 Etapas del método Risicar

Mejía (2006) presenta el siguiente proceso:

1. Identificación de riesgos: es una de las etapas más importantes e indispensables, se empieza por un análisis interno de la empresa, el mismo que abarca el análisis FODA, misión, visión, organigrama, etc.

Se continúa con un análisis externo el mismo que ayuda a la organización a identificar las situaciones que afectan a cada departamento, para establecer dichos riesgos nos guiaremos en una matriz que nos facilitará el desarrollo del proceso; se parte de la definición de la actividad de la que se va a realizar el estudio de riesgos con la finalidad de identificar todas las situaciones que puedan afectar la ejecución de dicho proceso, además en esta etapa es necesario identificar el efecto generador, la definición, las causas de por qué se da el riesgo identificado y los efectos que traen a la empresa.

- **Identificación de riesgos:** se establecen todos los riesgos que están afectando a cada actividad o proceso de la empresa.
- **Descripción del riesgo:** una vez identificado el riesgo se procede a detallar de forma simplificada pero precisa cada uno de los riesgos presentados, dicho detalle debe estar basado en el glosario de riesgos presentado.
- **Agente Generador:** en esta columna se identifica al responsable de generar el riesgo, no se incluirá el nombre del responsable si no solo el cargo que ocupa.
- **Causas:** están relacionadas directamente con el agente generador puesto que son los motivos por los que se ocasionan dichos riesgos. Es necesario detallar todas las causas existentes sin omitir ninguno
- **Efectos:** son las pérdidas o los daños que representan para la empresa; estas pueden ser: pérdidas económicas, operacionales, daños en la empresa o en su imagen, pérdidas de clientes, entre otros.

Tabla 1. *Matriz de identificación de riesgos método Risicar*

MACROPROCESO:				
PROCESO:				
OBJETIVO:				
NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	EFFECTOS

Elaborado por: Estefanía Parra, Roxana Toledo

2. Calificación de los riesgos: para la calificación del riesgo necesario multiplicar las variables de frecuencia e impacto, para ponderar estas variables es necesario utilizar una tabla con 4 niveles. Para la calificación de frecuencias cada nivel tiene asignado el valor, la frecuencia y la descripción. La frecuencia puede ser: baja, media, alta y muy alta. La descripción de la frecuencia puede variar de acuerdo al tamaño o tipo de empresa.

Tabla 2. *Calificación de frecuencias*

Calificación de frecuencias		
Valor	Frecuencia	Descripción
6	Baja	Dos veces en un año
7	Media	Entre tres y cuatro veces al año
8	Alta	Entre cinco y ocho veces al año
9	Muy Alta	De ocho en adelante

Elaborado por: Estefanía Parra, Roxana Toledo

Para la calificación de impactos según el método Risicar, el impacto puede ser: leve, moderado, severo y catastrófico y para la descripción se puede considerar en términos económicos, operacionales, en relación a la pérdida de los clientes, etc. de acuerdo a la empresa.

3. Evaluación de los riesgos: Los riesgos encontrados anteriormente se clasificaran en 4 tipos:

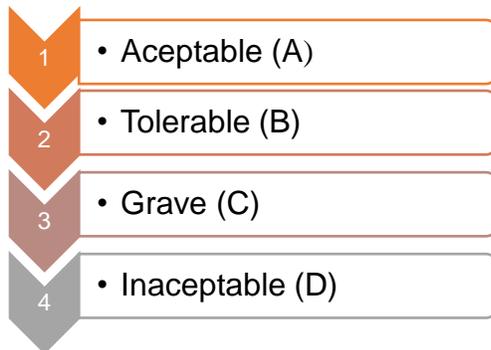


Figura 4. Evaluación de riesgos
Elaborado por: Estefanía Parra, Roxana Toledo

Esto nos permitirá conocer cómo se encuentra la situación de la empresa con respecto a estos riesgos, de esta manera poder aplicar medidas de tratamiento acorde con la gravedad del riesgo y darle un nivel de prioridad.

Para realizar la evaluación de riesgos se utilizará la siguiente matriz:

Tabla 3. Matriz de evaluación de riesgos

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

Fuente: Mejía, Rubi 2006

Elaborado: Estefanía Parra, Roxana Toledo

Esta matriz se elabora con dos variables que son: frecuencia e impacto; en las filas se encuentran ubicados los niveles de frecuencia y en las columnas los niveles de impacto. La tabla se realiza con la multiplicación de estas dos variables.

Podemos obtener las siguientes respuestas las cuales nos indican el nivel de prioridad al momento de tomar decisiones sobre las medidas de tratamiento.

Tabla 4. *Respuesta al riesgo*

Respuesta A	Respuesta B o C	Respuesta D
<ul style="list-style-type: none">• No representa peligro para la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Tomar medidas de tratamiento a corto plazo.	<ul style="list-style-type: none">• Tomar medidas de tratamiento inmediatas y severas.

Elaborado: Estefanía Parra, Roxana Toledo

2.8 Conclusión del capítulo.

Una vez analizado las diferentes metodologías, se considera que el método Risicar satisface la aplicación para el riesgo no sistemático debido a que existe gran facilidad de aplicación en todo tipo de empresa sin importar el tipo o tamaño de la misma, además este método se puede aplicar a cualquier proceso, asignando responsabilidades sobre la administración de riesgos a lo largo de la organización ya sea a nivel directivo como operacional, obteniendo la creación de cultura del manejo de riesgos de forma que nos permita asumir responsabilidad ante ellos.

CAPITULO 3

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Introducción

En el presente capítulo se realizará una serie de diagramas de flujo para brindar mayor conocimiento sobre las diferentes actividades que realizan los departamentos que conforman la empresa. Posteriormente se procederá a la aplicación de las etapas del método Risicar, con el objetivo de identificar los riesgos más relevantes que posee la organización; esto permitirá al finalizar el capítulo reconocer los principales riesgos que presenta la empresa y de esta manera brindar una solución para su mejoramiento y progreso.

3.1 Identificación de riesgos

Ayuda a la organización a detectar los riesgos que existan en todos y cada uno de los departamentos que la conforman, y que puedan afectar los objetivos, estrategias, planes, proyectos, servicios, productos u operaciones de la empresa.

La identificación de riesgos permite la calificación, evaluación y monitoreo, al brindar elementos de análisis para cada una de las etapas de su administración. De su correcta identificación dependen las decisiones que se tomen posteriormente como definir si se hace o se deja de hacer alguna actividad, proyecto o estrategia.

3.1.1 Diagramas de flujo

Los diagramas de flujo, también llamados organigramas o flujogramas, consisten en realizar una descripción detallada de las diferentes actividades que realizan los departamentos que conforman la empresa.

Se usan ampliamente en numerosos campos para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos que suelen ser complejos mediante diagramas claros y fáciles de comprender. Permite obtener información clara ya que señalan los pasos necesarios que deben efectuarse para llegar a la solución de un problema.

Ventajas de los diagramas de flujo:

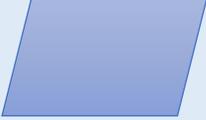
- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso.
- Ayudan a la comprensión del proceso al mostrarlo como un gráfico.
- Identifican desviaciones de procedimientos.
- Facilitan proponer recomendaciones.

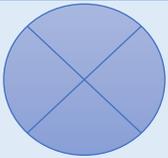
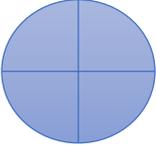
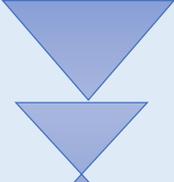
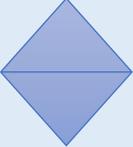
Desventajas de los diagramas de flujo:

- Puede ser difícil el seguimiento si el diagrama tiene diferentes caminos.
- No existen normas fijas para la elaboración de los diagramas de flujos.

3.1.2 Simbología del diagrama de flujo.

Tabla 5. Simbología de flujograma

SÍMBOLO	NOMBRE	FUNCIÓN
	Inicio/final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de flujo	Indica la siguiente instrucción
	Multi-documento	Representa multi-documento en el proceso
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación
	Entrada/ Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida
	Decisión	Permite analizar una situación

	Documento Impreso	Representa un documento o informe impreso
	Preparación	Representa un ajuste a otro paso en el proceso
	Invocación	Indica un punto en el flujograma en el que múltiples ramificaciones convergen de nuevo en un solo proceso
	Medio magneto	Indica que el proceso continúa en más de dos ramas
	Fusión	Indica un paso en el que dos o más subprocesos se convierten en uno
	Intercalar	Indica un paso que ordena información en un formato estándar
	Ordenar	Indica un paso que organiza una lista de elementos en una secuencia o establece según algunos criterios predeterminados.
		Indica una secuencia de comandos que continuará

	Operación Manual	repitiéndose hasta que se detenga manualmente
	Retardo	Indica retraso en el proceso
	Conector	Indica que el flujo continua desde donde se ha colocado un símbolo idéntico y que contenga la misma letra.

Elaborado: Estefanía Parra, Roxana Toledo

3.1.3 Desarrollo de diagramas de flujo

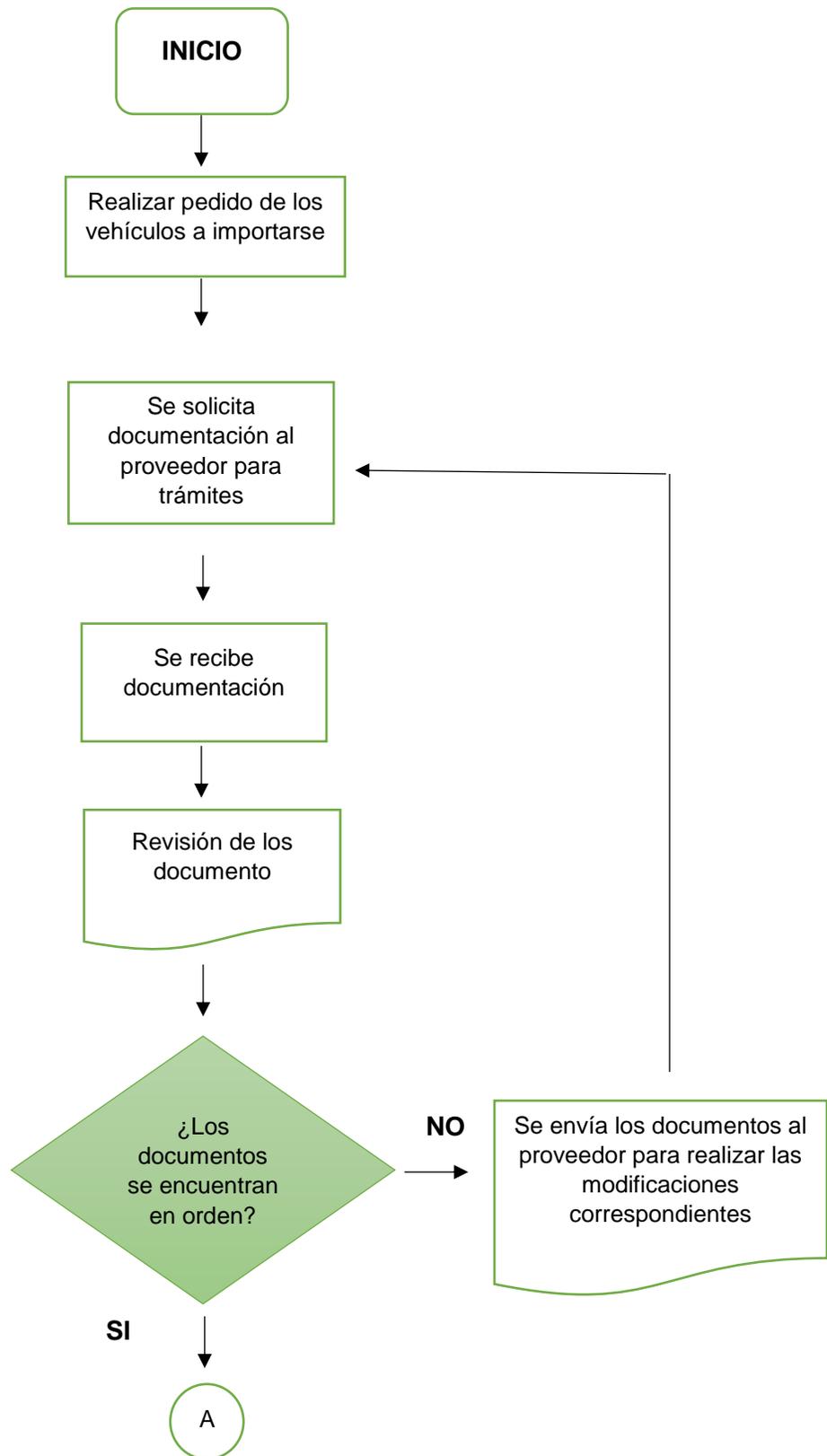
Departamento Comercial

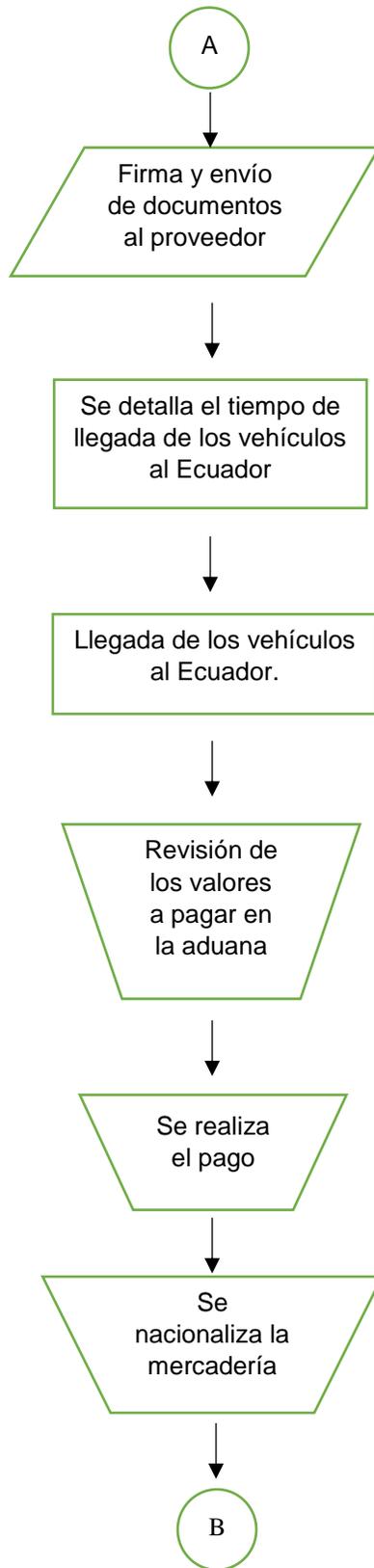
El departamento comercial se encuentra conformado por sub departamentos que son los siguientes:

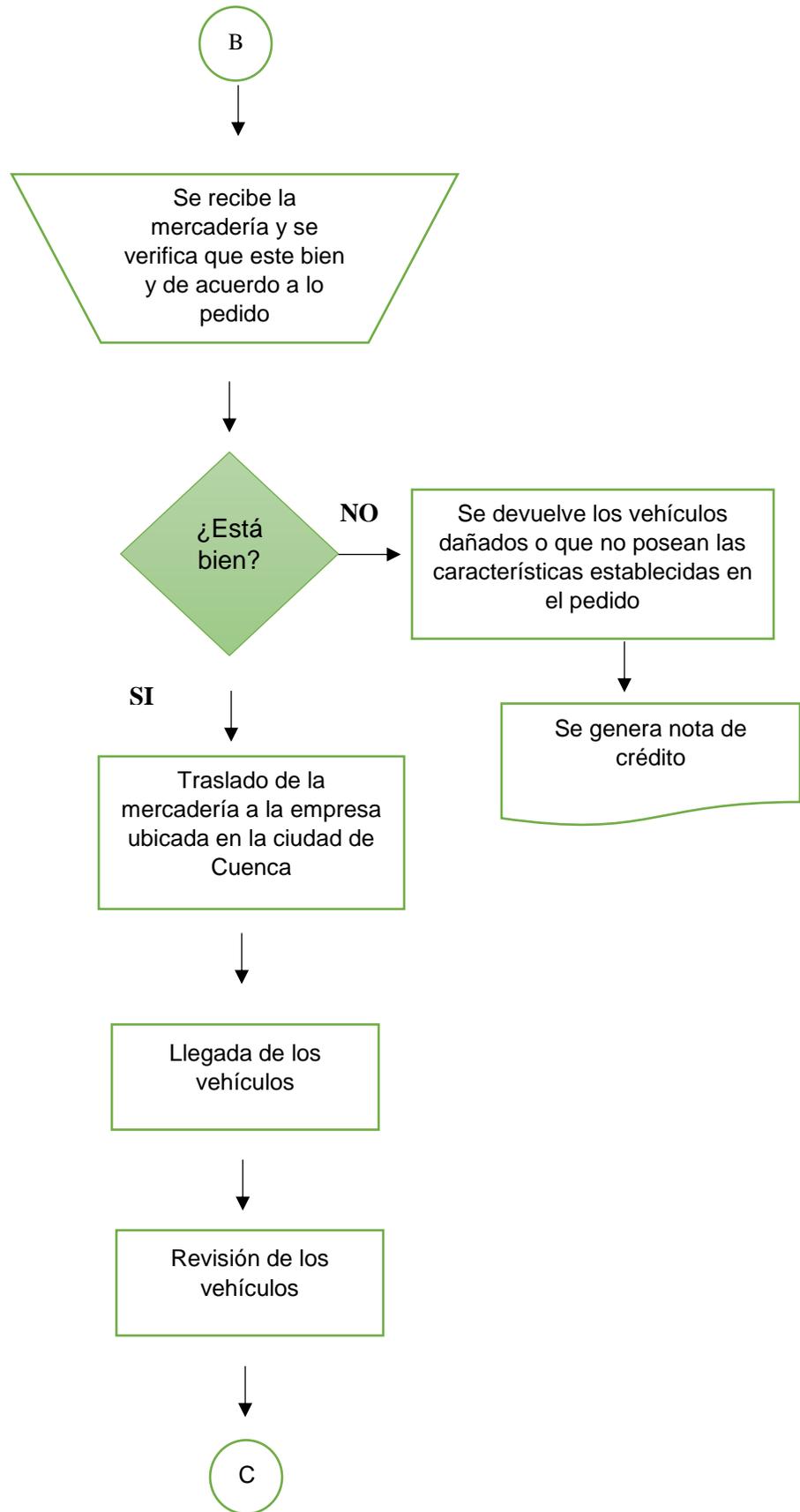
1. **Importación:** se encargan de realizar la compra de los vehículos livianos al exterior y verificar que los mismos lleguen a la empresa en perfectas condiciones y acorde al pedido establecido.

Proceso: importación de vehículos livianos.

Objetivo: recibir correctamente el inventario de vehículos.







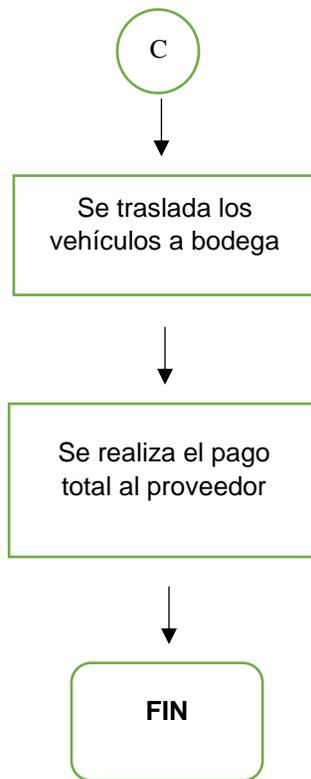


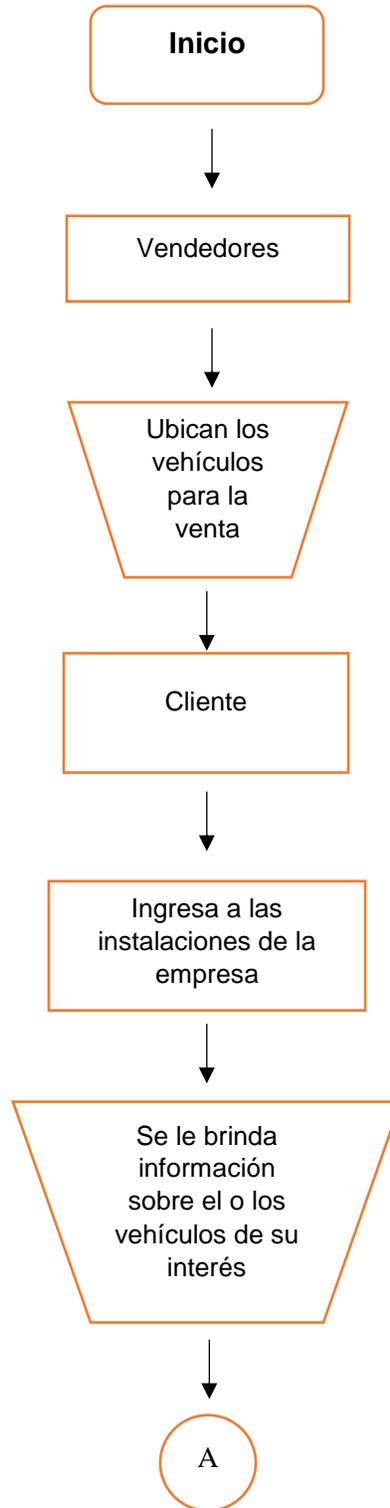
Figura 5, Flujograma importación
 Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.

Realizado por: Estefanía Parra, Toledo Roxana.

Observaciones:

- La empresa carece de un seguro para los vehículos nuevos que son trasladados a la ciudad de Cuenca.
 - No se da revisión al transporte encargado del traslado de los vehículos nuevos al lugar de destino.
 - No se realiza una segunda revisión de los vehículos al momento que llegan a la ciudad de Cuenca.
 - Falta de pagos oportunos al proveedor con el que se realiza el negocio
 - La empresa no realiza estudios de mercado para la compra de vehículos.
- 2. Ventas:** este sub-departamento se encarga de planificar estrategias para mejorar el nivel de ventas, evitar excedentes de inventario y brindar información al cliente de los vehículos disponibles.
- **Proceso:** Ventas

- **Objetivo:** Vender los vehículos disponibles



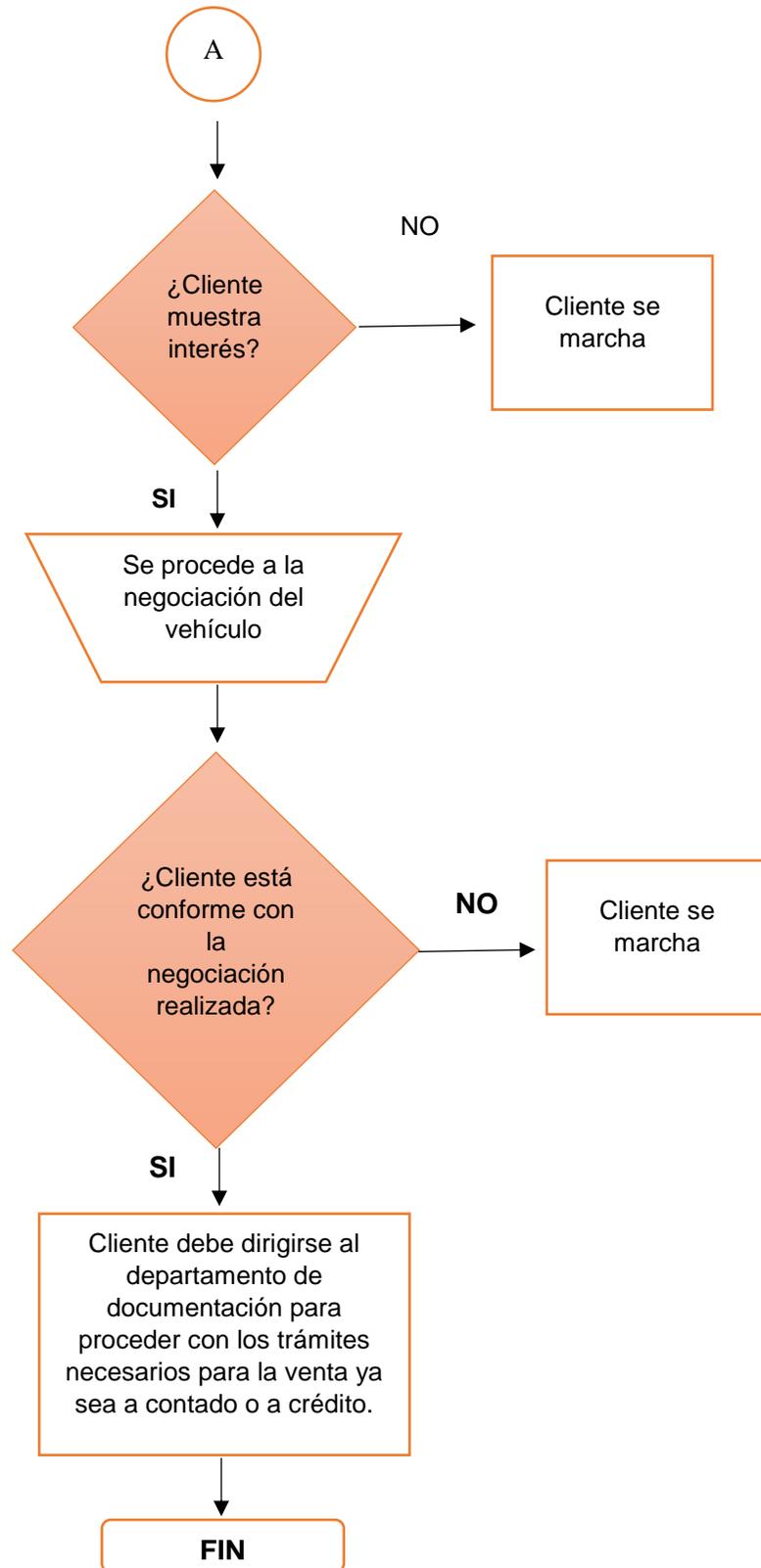
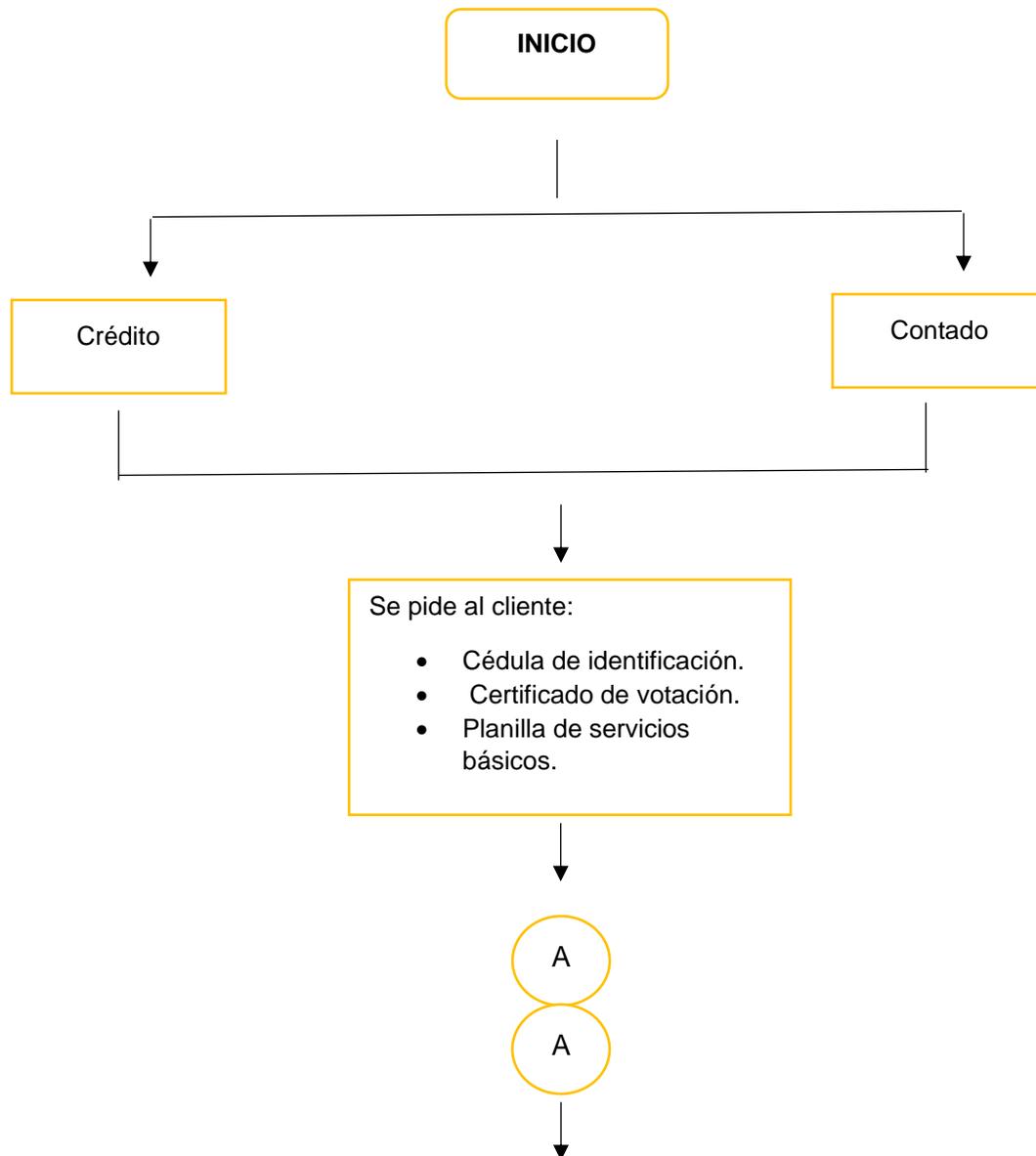
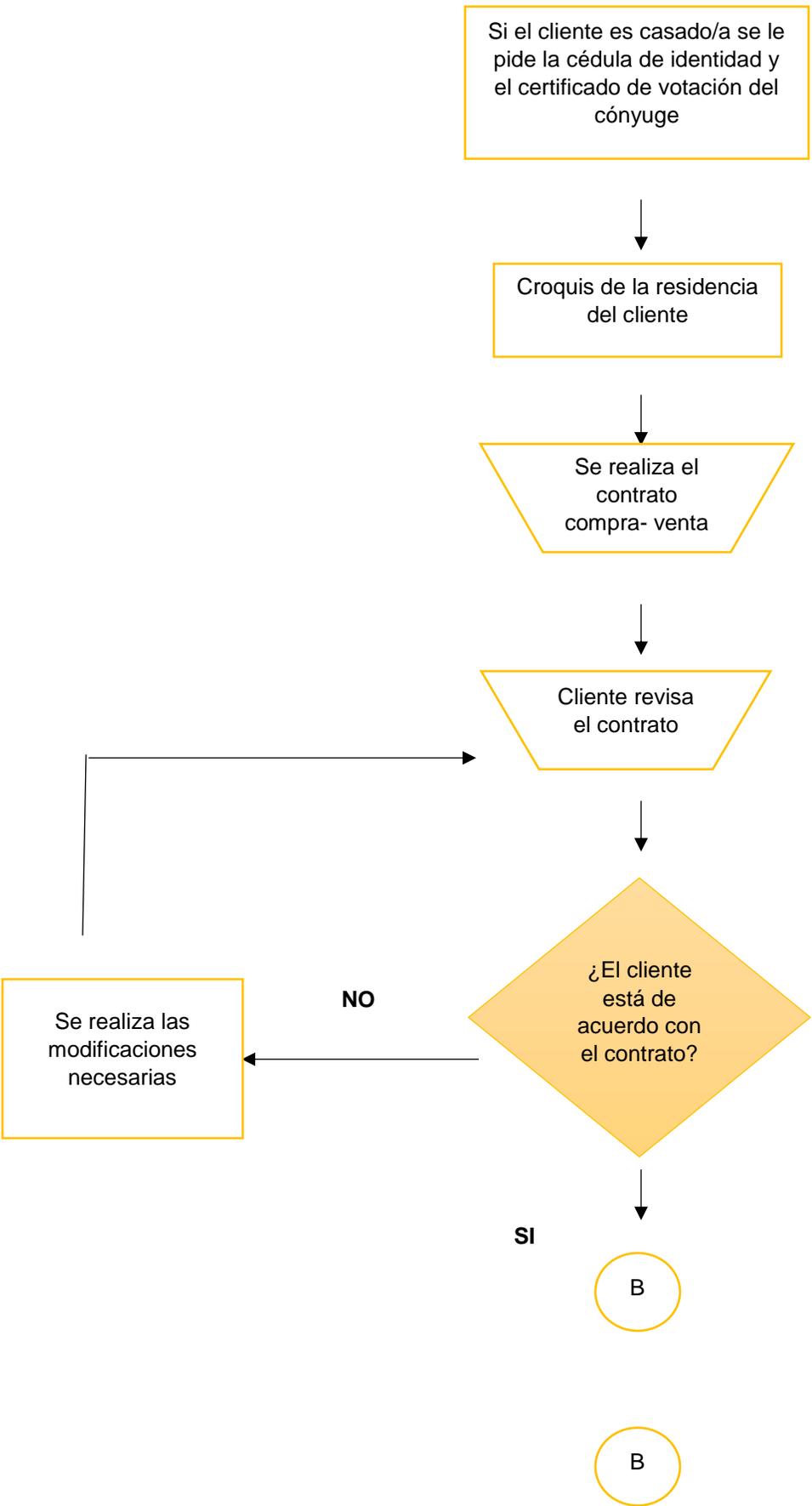


Figura 6. Flujograma de ventas
 Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
 Realizado por: Estefanía Parra, Toledo Roxana.
Observaciones:

- Los vendedores no reciben capacitaciones sobre atención al cliente.
 - No se cuenta con listados actualizados de los vehículos disponibles para la venta por parte de los vendedores.
3. **Documentación:** maneja toda la documentación relacionada con las ventas ya sean a crédito o al contado. Documentación según la UAFE (Unidad de Análisis Financiero y Económico) debe verificar si el dinero proveniente del cliente es lícito mediante formularios emitidos por el mismo.
- **Proceso:** documentación
 - **Objetivo:** emisión de documentos.





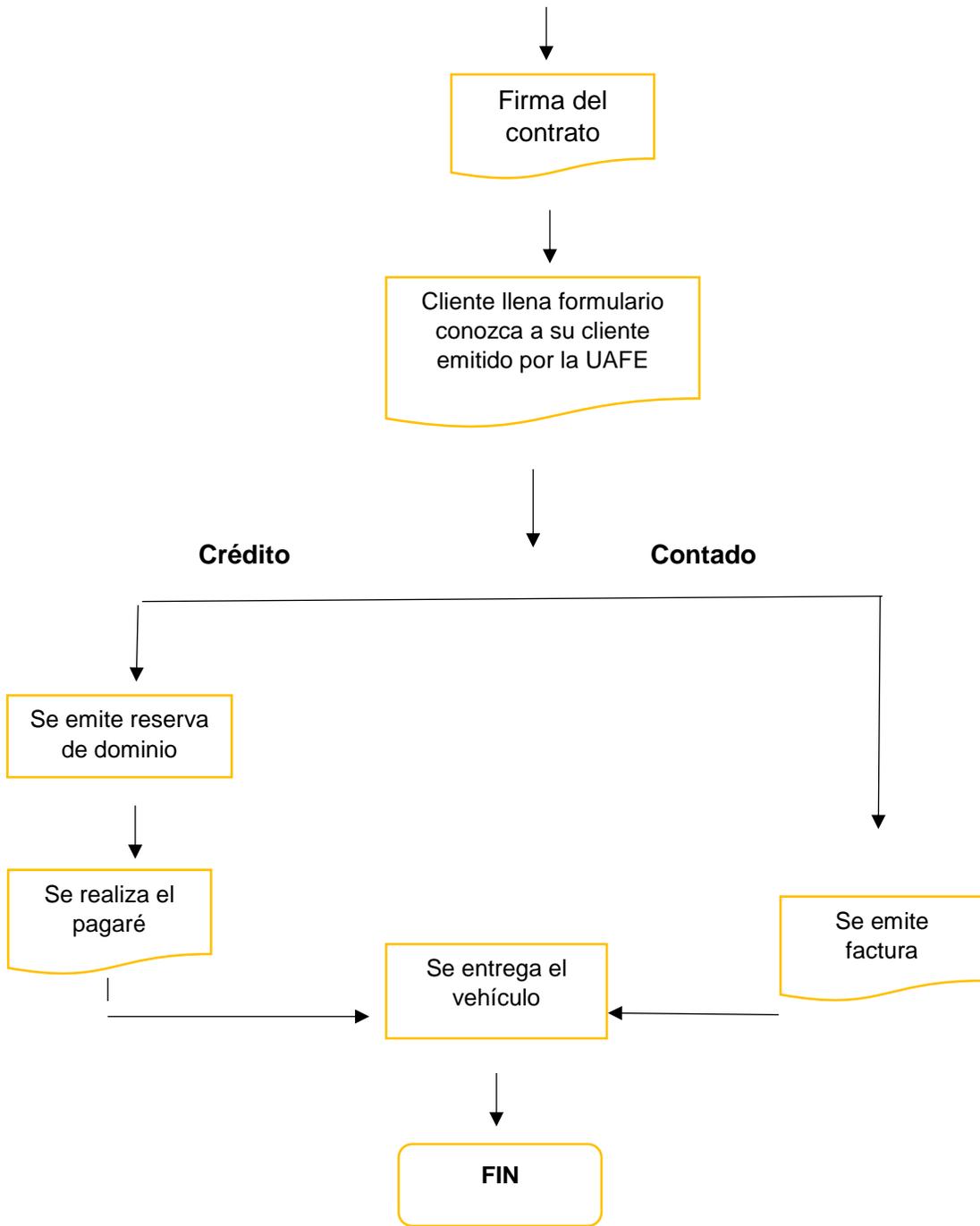


Figura 7. Flujograma documentación
 Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
 Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana.

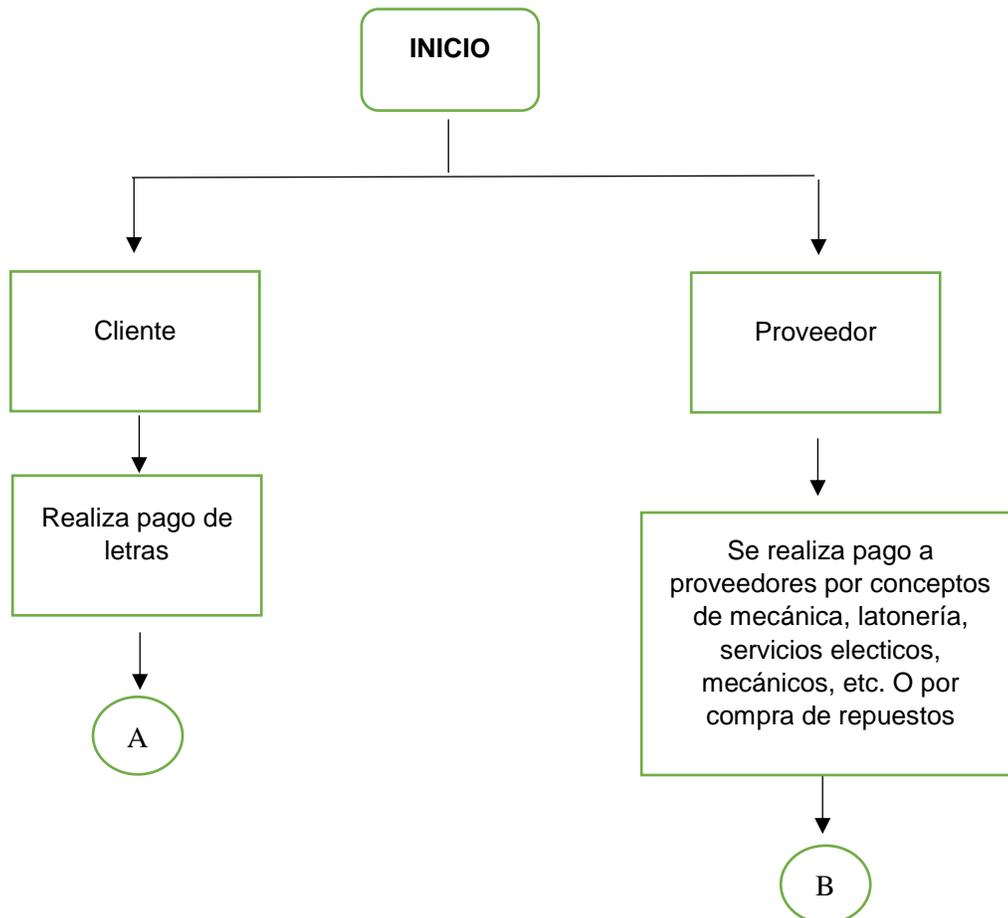
Observaciones:

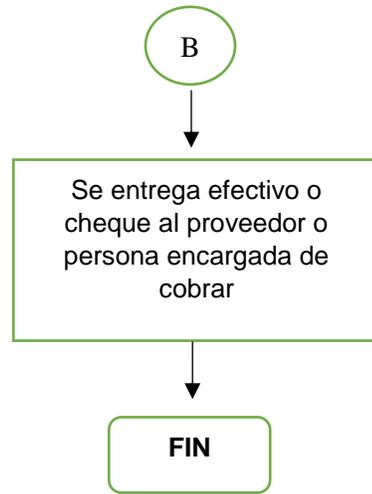
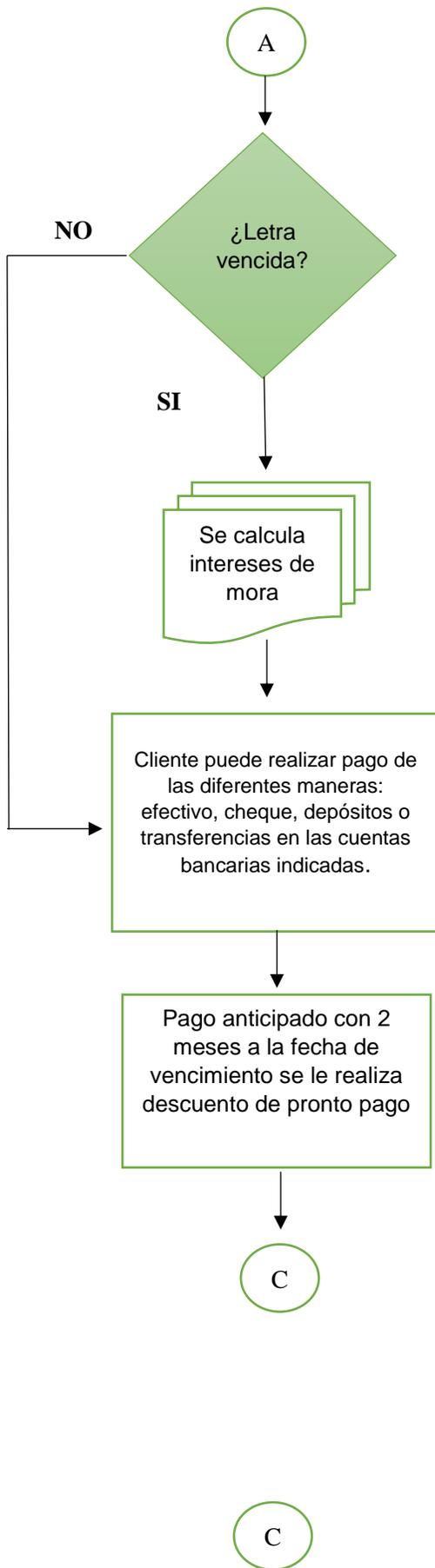
- Este sub- departamento se encuentra realizando sus actividades laborales de manera organizada y cumpliendo lo establecido por la ley, los riesgos existentes serán generados por negligencia por parte de los empleados y los clientes.

Departamento administrativo

El departamento administrativo se encuentra conformado por sub departamentos que son los siguientes:

1. **Caja:** se encarga de registrar el pago realizado por los clientes a través de los diferentes medios ya sea en efectivo, cheques, depósitos o transferencias a las cuentas bancarias indicadas previamente al cliente. También realiza pago a proveedores por los servicios prestados o por la compra de repuestos.
 - **Proceso:** caja
 - **Objetivo:** manejo de efectivo





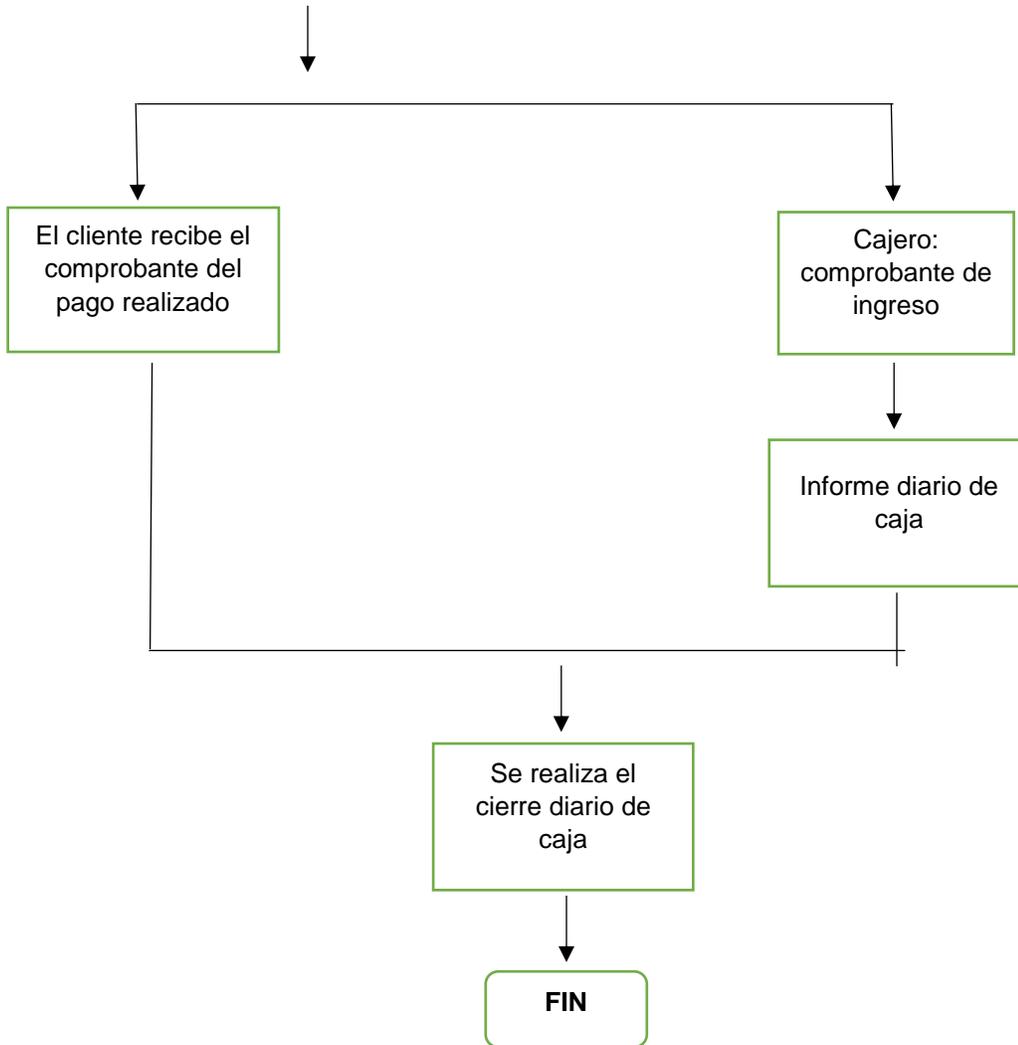


Figura 8. Flujograma caja

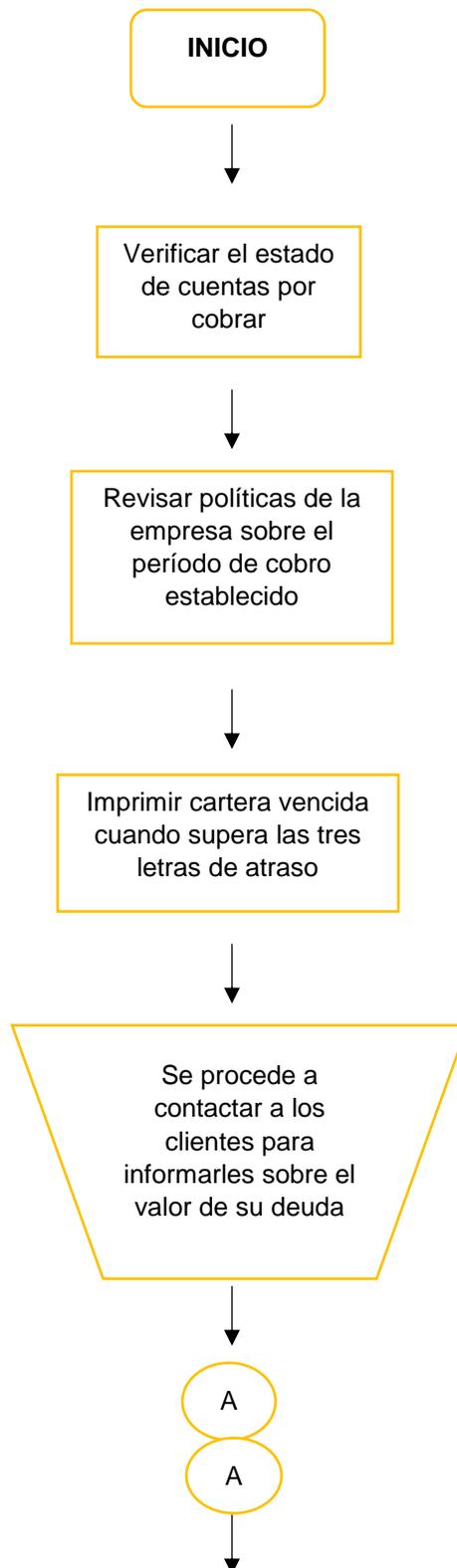
Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.

Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana.

Observaciones:

- No se realiza un cuadro de bancos de manera diaria, semanal o mensual.
 - Al momento de realizar los pagos a los proveedores no se emite ninguna clase de comprobante como sustento del pago realizado.
2. **Cartera:** este sub-departamento se encarga de controlar los pagos que se pacten con los clientes, supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, mantener contacto constante con el cliente con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva.

- **Proceso:** cartera
- **Objetivo:** disminuir el riesgo de cartera vencida.



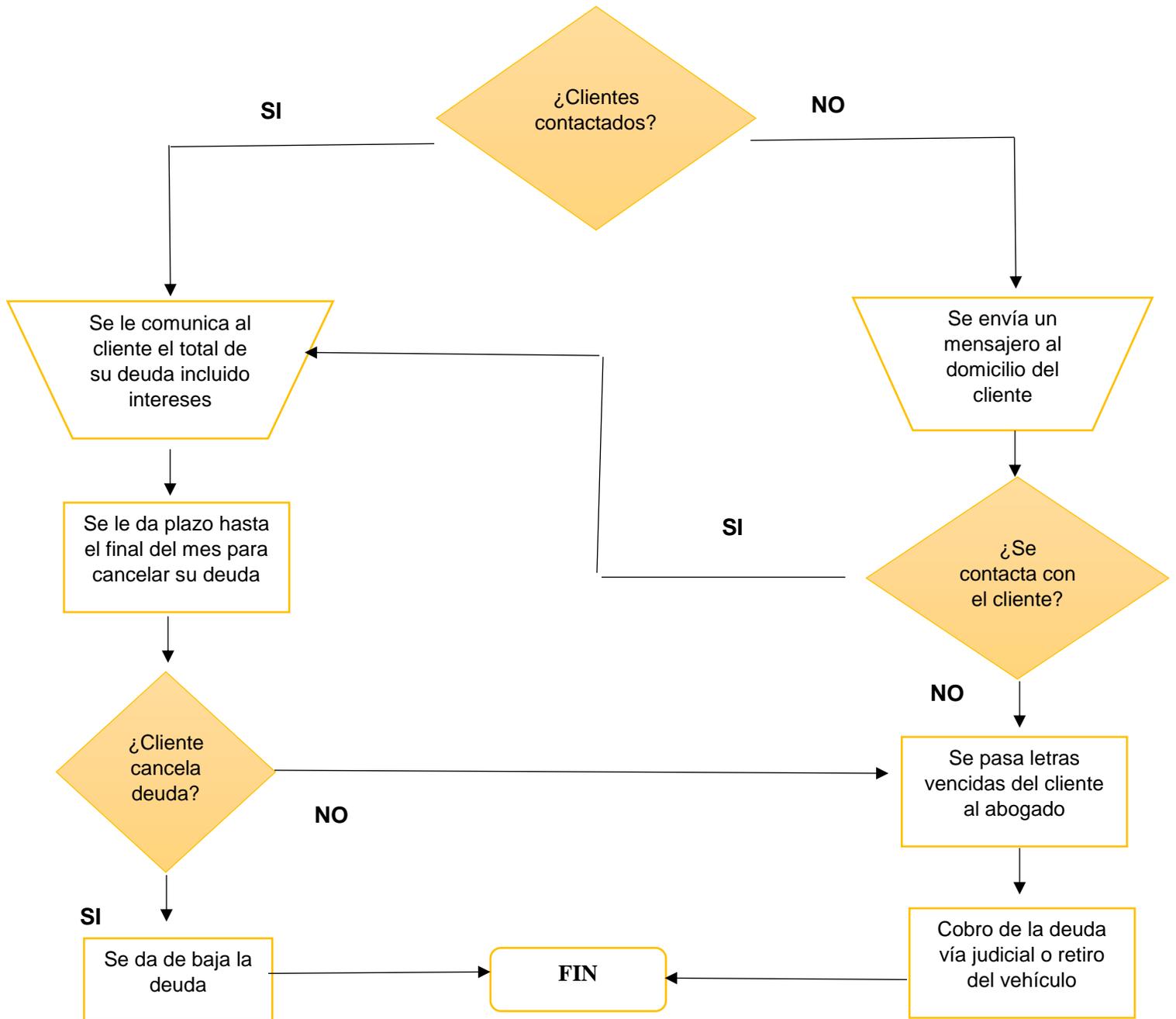


Figura 9. Flujograma cartera
 Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
 Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana.

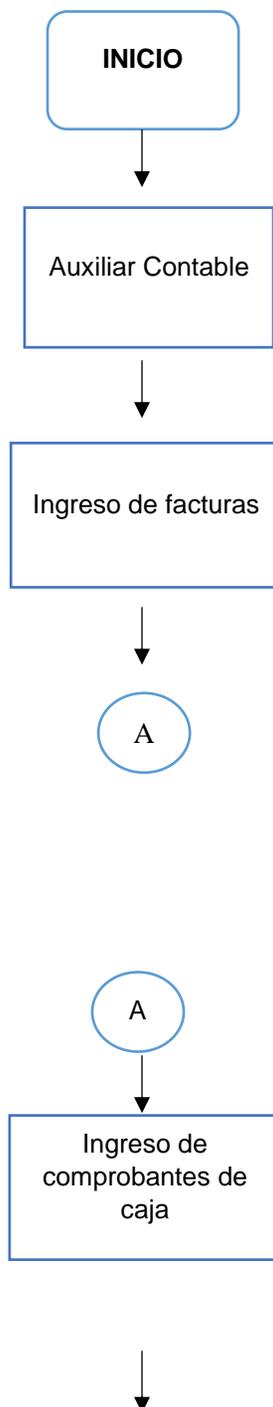
Observaciones:

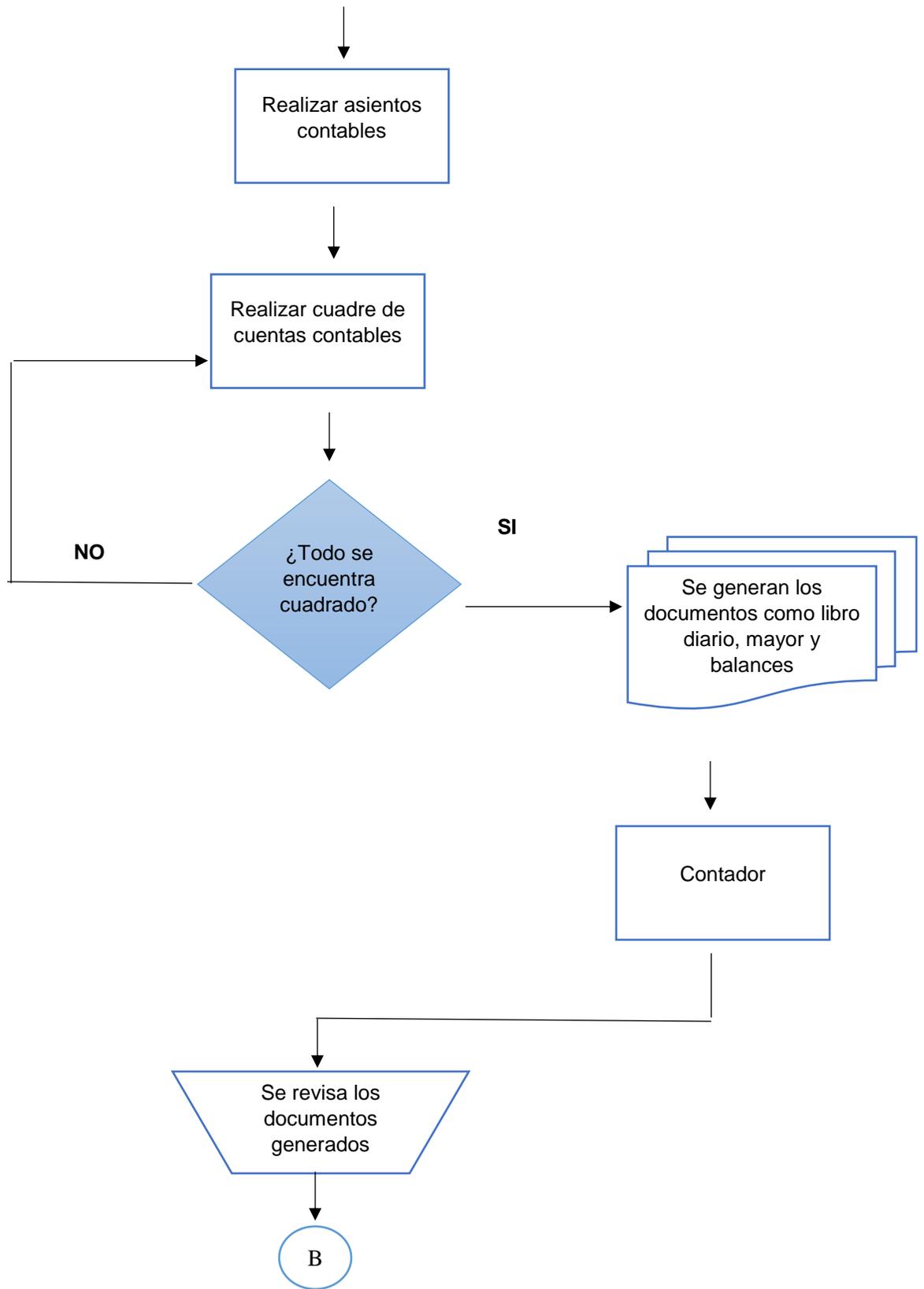
- De acuerdo a lo observado en el diagrama de flujo este sub- departamento se encuentra realizando sus actividades laborales de manera organizada, los riesgos

existentes serán generados por negligencia de los empleados al momento de realizar sus labores.

3. **Contabilidad:** son responsables de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad de las operaciones financieras. Este departamento es de vital importancia al momento de tomar decisiones.

- **Proceso:** contabilidad.
- **Objetivo:** llevar una contabilidad justa y verdadera.





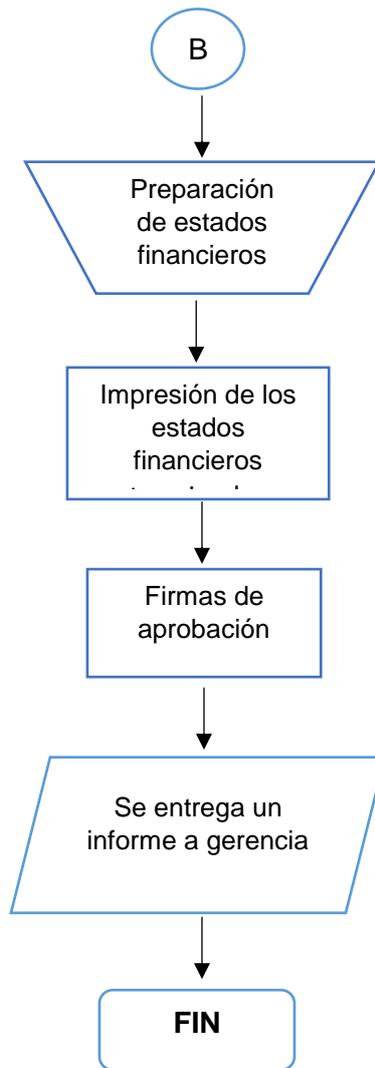


Figura 10. Flujo de contabilidad
 Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
 Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana.

Observaciones:

- Este sub-departamento carece de una revisión de los estados financieros antes de aprobarlos.
4. **Recursos humanos:** Este departamento se encarga de todo lo relacionado con el personal de la empresa como el reclutamiento, selección, contrato y capacitación. Está a cargo de los sueldos y salarios además de otros servicios como mejorar la comunicación entre el personal y todo lo que ayude a proporcionar un ambiente óptimo de trabajo.

- **Proceso:** recursos Humanos
- **Objetivo:** contratación de personal eficaz y eficiente para el desarrollo correcto de las actividades en la empresa.

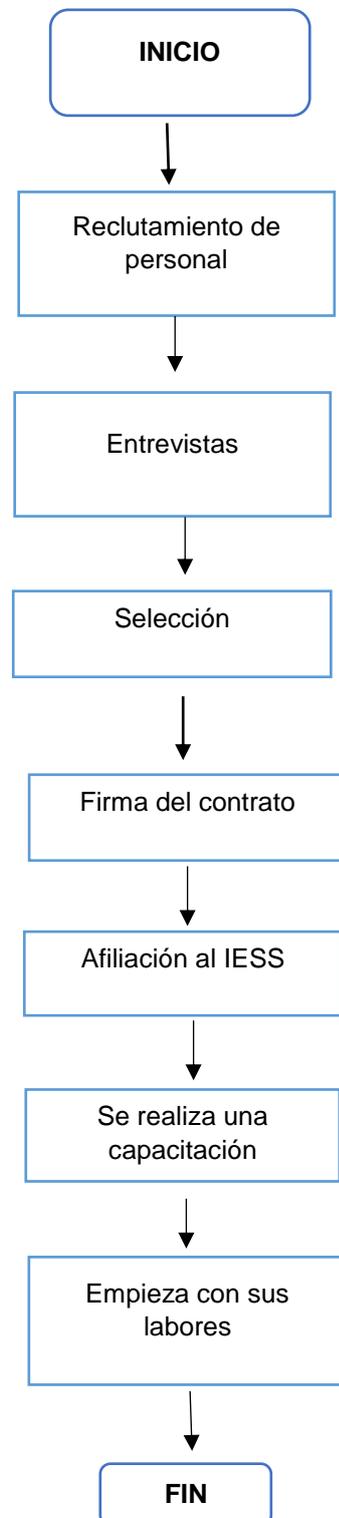


Figura 11. Flujograma Recursos Humanos.
Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana.

Observaciones:

- Falta de requisitos para el puesto.
- No se realiza ningún tipo de publicidad sobre el puesto vacante.
- Falta de análisis sobre los currículums recibidos.
- No se realiza pruebas de conocimientos a los postulantes.

Departamento de operaciones

El departamento de operaciones se encuentra conformado por el siguiente sub-departamento:

1. **Bodega:** son responsables de la recepción, revisión y almacenamiento de los vehículos nuevos.

- **Proceso:** bodega
- **Objetivo:** conservar o mantener los vehículos en buenas condiciones para la venta de los mismos.

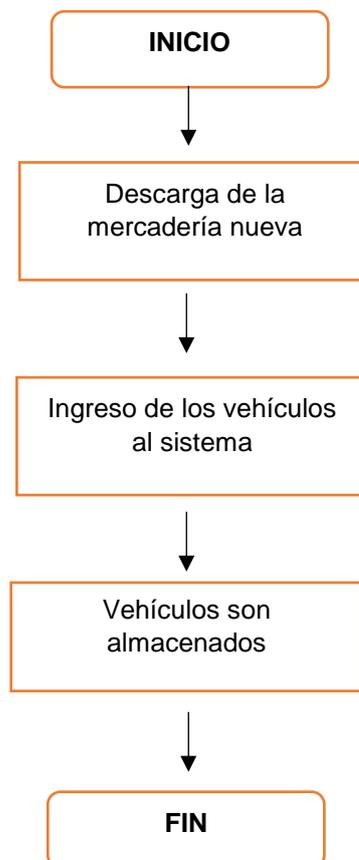


Figura 12. Flujograma bodega
Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana.

3.1.4 Matriz de identificación de riesgos.

Tabla 6. Matriz de identificación de riesgos importaciones

Matriz de identificación de riesgos				
Macroproceso:		Departamento Comercial		
Proceso:		Importaciones		
Objeto:		Recibir correctamente el inventario de vehículos livianos		
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causas	Efecto
Accidente	Posibilidad de imprevistos con el transporte.	Proveedor	Fallas de mantenimiento del camión de transporte.	Demora en la llegada de los vehículos nuevos a la empresa.
			Fallas naturales como derrumbes, inundaciones, etc. en el camino.	Pérdida de clientes.
Descuido	No se contrata una aseguradora para los vehículos nuevos al momento que se trasladan a la ciudad de Cuenca.	Empleado	Falta de preocupación sobre la posibilidad de sucesos imprevistos en el camino.	Pérdida económica si algún vehículo sufre un daño.
			Desconocimiento sobre posibles aseguradoras a contratar.	

Demora	Posibilidad de tardanza en la entrega de mercadería.	Proveedor	Fallas de mantenimiento del camión de transporte.	Deterioro en la imagen de la empresa por no entregar pedidos a tiempo a sus clientes.
			Falta de información sobre el tiempo que tarda en llegar la mercadería.	Pérdida económica al no poder exhibir los vehículos nuevos a tiempo.
			Fallas naturales como derrumbes, inundaciones, etc. en el camino.	
Conflicto	Situación de desacuerdo, problemas entre las personas que realizan el negocio.	Proveedor y jefe de planta.	Falta de información sobre el pedido de la mercadería.	Pérdida económica al no llegar correctamente el pedido establecido.
			Falta de comunicación sobre la mercadería como: modelo del vehículo, color, precio, etc.	

			Falta de cumplimiento en el pedido de la mercadería como: modelo del vehículo, color, precio, etc.	Pérdida de proveedor por no cumplir con lo establecido.
			Fallas en el control de los vehículos al momento de transportarlos.	Pérdida económica por daño en la mercadería.
Demanda	Posibilidad de reclamos por alguna deuda pendiente con el proveedor.	Jefe de planta y proveedor.	Falta de pago al proveedor.	Pérdida de proveedores por no cumplir con los pagos pendientes.
			Falta de supervisión en los pagos pendientes.	
			Falta de información sobre el tiempo que los proveedores esperan para que se cancele la deuda.	

Desacierto	Equivocación en la toma de decisiones de vehículos a importar.	Jefe de planta y empleado.	Desconocimiento del mercado.	Pérdida económica al no tener ventas.
			Falta de un estudio de mercado.	Exceso inventario de vehículos.

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 7. Matriz de identificación de riesgos ventas

Matriz de identificación de riesgos				
Macroproceso:		Departamento Comercial		
Proceso:		Ventas		
Objetivo:		Recibir correctamente el inventario de vehículos livianos		
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causas	Efecto
Error	Dar información errónea al cliente sobre el precio, modelo, año del vehículo.	Empleado	Falta de un listado con los datos de los vehículos.	Pérdida de clientes.
			Falta de actualización del inventario de vehículos.	Pérdida económica para la empresa.
			Pérdida del listado de los vehículos.	
Conflicto	Situación de desacuerdo provocando mala atención al cliente.	Empleado	Falta de capacitación sobre atención al cliente.	Pérdida de clientes al no recibir la atención adecuada.
			Inadecuada estrategia de ventas.	Pérdida económica.
Descuido	Ofrecer a los clientes vehículos no disponibles o fechas de entrega no programadas.	Empleado	Falta de un cronograma actualizado y accesible.	Pérdida de credibilidad y confianza frente a los clientes.
			Falta de comunicación con proveedores.	Pérdida económica.

			Desconocimiento de los cambios efectuados en la empresa.	
Incumplimiento	Incumplimiento en la meta de las ventas programadas.	Empleado y Gerente del departamento de ventas.	Falta de incentivo al empleado.	Pérdida económica para la empresa.
			Falta de capacitación.	
			Inadecuada estrategia de ventas.	
Desacierto	Posibilidad de equivocación en el diseño y aplicación de estrategias de publicidad y ventas.	Gerente departamento de ventas.	Publicidad no llamativa para el público.	Pérdida de clientes.
			Realizar publicidad en fechas inadecuadas.	

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 8. Matriz de identificación de riesgos documentación

Matriz de identificación de riesgos				
Macroproceso:		Departamento comercial		
Proceso:		Documentación		
Objetivo:		Emisión de documentos		
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causas	Efecto
Actos malintencionados	Posibilidad de que el registro de todos los documentos no se realice.	Empleado	Falta de documentos obligatorios por la UAFE (unidad de análisis financiero y económico)	Problemas legales con la UAFE unidad de análisis financiero y económico)
			Falta de personal.	Pérdida de clientes al no entregar los documentos necesarios a tiempo.
			Falta de supervisión en la elaboración de la documentación.	
Demora		Empleado	Exceso de trabajo.	

	Possibilidad de tardanza en elaborar documentos.		Desconocimiento de la información que se debe realizar.	Pérdida de clientes al no entregar los documentos necesarios a tiempo.
			Falla de sistema.	Pérdida de documentos importantes.
Error	Posibilidad de ingresar información errónea.	Empleado y cliente.	Falta de capacitación al personal que se encarga de los documentos.	Pérdida de documentos importantes.
			Perfil inadecuado del cliente.	Pérdida económica en caso de desaparición del cliente.
			Falta de verificación información correcta en los documentos.	Pérdida económica por digitación errónea en el documento.
Falsificación de documentos	Posibilidad de recibir documentos falsos.	Cliente y empleado.	Falta de información sobre la procedencia del dinero.	Pérdida de imagen de la empresa.
			Falta de información oportuna.	Información errónea a la unidad encargada.
			Falta de verificación de la información ingresada en los documentos.	Pérdida económica en caso de una digitación errónea en el documento.

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 9. Matriz de identificación de riesgos caja

Matriz de identificación de riesgos				
Macroproceso:		Departamento administrativo		
Proceso:		Caja		
Objetivo:		Manejo de efectivo.		
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causas	Efecto
Error	Identificación errada de los depósitos realizados por clientes.	Cajero/a	Falta de comunicación con el cliente.	Problemas legales con el cliente.
			No realizar cuadros de bancos diariamente, semanalmente o mensualmente.	Pérdida operacional.
Desorden	No depositar los cheques oportunamente.	Cajero/a	Falta de control de pagos con cheque.	Pérdida económica para la empresa.
			Pérdida de cheques.	
Incumplimiento	No se realizan cierres de caja y de bancos diarios.	Cajero/a	Desconocimiento de las actividades laborables que se deben realizar.	Pérdida económica.

			Falta de personal.	Pérdida operacional.
Desacierto	Identificación de pago, pero no se identifica la factura.	Cajero/a	Incumplimiento de las políticas de cartera.	Pérdida económica.
			Exceso de trabajo.	
			No se emiten las facturas de cada venta.	Información errónea de cuentas por cobrar.
Exclusión	Se mantiene los documentos financieros y efectivo expuestos sin ninguna clase de resguardo.	Cajero/a	Falta de control de documentos y efectivo	Pérdida de documentos importantes.
			No existe una zona restringida para el área de caja.	Pérdida de dinero.
Omisión	Falta de documentos de soporte de los pagos realizados a los proveedores.	Cajero/a	Traspapelado de documentos.	Pérdida operacional.
			Desconocimiento sobre la normativa interna de la empresa.	

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 10. Matriz de identificación de riesgos cartera

Matriz de identificación de riesgos				
MACROPROCESO:		Departamento administrativo		
PROCESO:		Cartera		
OBJETIVO:		Disminuir el riesgo de cartera vencida		
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causas	Efecto
Descuido	No realizar recuperación de cartera.	Empleado	Falta de información correcta del cliente.	Problemas legales con el empleados con exceso de deuda.
			Exceso de trabajo.	
Inexactitud	Los reportes de cartera no reflejan la realidad sobre las cuentas por cobrar.	Empleado	Falta de capacitación sobre el sistema que se utiliza en la empresa.	Pérdida operacional.
			Error al momento de cargar la información.	
Fraude	Alta tasa de demandas a clientes.	Cliente	Retraso en el pago de letras.	Pérdida económica para la empresa.
			Desaparición de clientes.	
Demora	Deudas de clientes no dadas de baja en el sistema.	Empleado	Exceso de trabajo.	Pérdida de clientes Información financiera errónea.
			Negligencia por parte del empleado.	
			Daño del sistema de la empresa.	

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 11. *Matriz de identificación de riesgos contabilidad*

Matriz de identificación de riesgos				
Macroproceso:		Departamento administrativo		
Proceso:		Contabilidad		
Objetivo:		Llevar una contabilidad justa y verdadera		
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causas	Efecto
Demora	Los estados financieros no se realizan en el tiempo establecido.	Contador y Jefe del departamento.	Falta de organización.	Pérdida de tiempo.
			Carencia de perfiles para el cargo.	Pérdida Operacional.
Sabotaje	Posibilidad de alteración de las cuentas.	Contador y Jefe del departamento.	Falta de supervisión.	Pérdida de tiempo.
			No seguir los parámetros establecidos por la norma.	Pérdidas operacionales Sanciones por parte de las entidades de vigilancia.
Error	Ingreso de información contable errónea.	Contador	Desconocimiento de la norma y procedimientos a realizar.	Pérdida de tiempo.
			No cumplir con la ley.	Generación de estados financieros no razonables.

Inexactitud	No se realiza verificación de valores.	Empleados y contador.	Modificación del sistema informático institucional.	Pérdida de tiempo.
				Inadecuados Estados Financieros por hechos contables inexistentes.
			Contabilización del hecho económico, en una cuenta incorrecta.	Mala contabilización.
Desacierto	Equivocación en el registro de las cuentas contables.	Contador.	Ingreso de información alterada.	Pérdida Operacional.
			Clasificación errónea de las cuentas Contables.	Pérdida de tiempo.

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 12. Matriz de identificación de riesgos recursos humanos

Matriz de identificación de riesgos				
Macroproceso:		Departamento administrativo		
Proceso:		RR.HH.		
Objetivo:		Manejo del personal		
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causas	Efecto
Incumplimiento	No se realiza una adecuada selección de personal.	Jefe R.R.H.H	Contratación de personal inadecuado.	Pérdida Operacional.
			Falta de seguimiento de la normativa interna de la empresa.	
Omisión	No se realiza pruebas de conocimientos a los postulantes para la vacante.	Jefe R.R.H.H	Falta de seguimiento al nuevo personal.	Pérdida Operacional.
Ausentismo	Los empleados faltan en forma continua.	Empleados	Falta de supervisión.	Interrupción de operaciones.
			Exceso de trabajo.	Pérdida de clientes.
			Ausencia de políticas.	Pérdidas operacionales.

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
 Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 13. *Matriz de identificación de riesgos bodega y facturación*

Matriz de identificación de riesgos				
Macroproceso:		Operaciones		
Proceso:		Bodega y facturación		
Objetivo:		Correcto orden de los productos.		
Riesgo	Descripción	Agente generador	Causas	Efecto
Demora	Los operarios se tardan al descargar mercadería nueva.	Jefe del departamento de operaciones.	Falta de personal para descargar mercadería.	Pérdida de tiempo en la producción o en realizar cualquier otra actividad que genere valor al producto.

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

3.2 Calificación de riesgos.

Tabla 14. *Calificación de riesgos*

Calificación de frecuencias		
Valor	Frecuencia	Descripción
2	Baja	1 vez al año
4	Media	Entre 2 y 4 veces al año
6	Alta	Entre 5 y 9 veces al año
8	Muy Alta	Más de 10 veces

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 15. Matriz de calificación de riesgos

Valor	Impacto	Descripción en términos económicos	Descripción en términos de clientes	Descripción en términos operacionales	Descripción en términos de retraso	Descripción en términos de documentos extraviados	Descripción en número de demandas
5	Leve	Pérdidas menores a \$10.000 dólares al año	Pérdida menor de 5 clientes al año	Se interrumpe la operación menos de 3 horas en el día al año	Retraso menor de 4 horas al día en el año	Pérdida menor de 3 documentos al año	10 Demandas al año
10	Moderado	Pérdidas entre \$10.000 y menores a \$35.000 dólares al año	Pérdida entre 5 o 15 clientes al año	Se interrumpe la operación entre 3y 8 horas al día en un año	Retraso entre 5 y 9 horas al día en el año	Pérdida entre 3 y 6 documentos al año	Entre 11 y 45
20	Severo	Pérdidas entre \$35.000 y menores a \$100.000 dólares al año	Pérdida entre 15 o 30 clientes al año	Se interrumpe la operación entre 9 horas y un día al año	Retraso entre 10 y 20 horas al día en el año	Pérdida entre 6 y 12 documentos al año	Entre 46 y 80
40	Catastrófico	Pérdidas mayores a \$100.000 dólares en más de un año	Pérdida más de 30 clientes al año	Se interrumpe las operaciones entre 2 y 3 días al año	Retraso más de 1 día al año	Pérdida más de 12 documentos al año	Más de 81 demandas al año

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
 Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

3.3 Evaluación de riesgos.

Tabla 16. *Evaluación de riesgos*

Evaluación del riesgo									
Frecuencia									
		8	Muy alta	40	B	80	C	160	D
6	Alta	30	B	60	C	120	C	240	D
4	Media	20	B	40	B	80	C	160	D
2	Baja	10	A	20	B	40	C	80	C
		Leve		Moderado		Severo		Catastrófico	
		5		10		20		40	
Impacto									

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
 Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 17. *Calificación de riesgos*

Calificación	Evaluación
10	Aceptable
20-30-40	Tolerable
60-80-120	Grave
160-240-320	Inaceptable

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía , Toledo Roxana

Tabla 18. *Nivel de riesgo*

A=	Aceptable
B=	Tolerable
C=	Grave
D=	Inaceptable

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

3.3.1 Levantamiento de información.

Tabla 19. *Levantamiento de información importaciones accidente*

Macroproceso:		Departamento Comercial				
Proceso:		Importaciones				
Objetivo:		Recibir correctamente el inventario de vehículos livianos				
Riesgo			Accidente			
Efecto			Pérdidas de clientes			
Posibilidad de imprevistos con el transporte						
Mes	Frecuencia	Impacto				Total
		1	2	3	4	
Enero	1	1				1
Febrero	3	1	1	1		3
Marzo	0					0
Abril	1	1				1
Mayo	2	1	1			2
Junio	4	1	1	1	1	4
Julio	0					0

Agosto	0					0
Septiembre	0					0
Octubre	0					0
Noviembre	0					0
Diciembre	0					0
TOTAL	11					11
Frecuencia 11:	8	Grave				
Impacto 11:	10					
Total:	80					

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.

Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 20. Levantamiento de información importaciones descuido

Macroproceso:		Departamento Comercial		
Proceso:		Importaciones		
Riesgo			Descuido	
Efecto			Pérdidas económicas	
No se contrata una aseguradora para los vehículos nuevos al momento que se trasladan a la ciudad de Cuenca				
Mes	Frecuencia	Impacto		Total
		1	2	
Enero	0			\$0.00
Febrero	1	\$10,000.00		\$10,000.00
Marzo	0			\$0.00
Abril	0			\$0.00
Mayo	0	\$20,000.00		\$20,000.00
Junio	1	\$30,000.00		\$30,000.00
Julio	0			\$0.00
Agosto	0			\$0.00
Septiembre	0			\$0.00
Octubre	0			\$0.00
Noviembre	0			\$0.00
Diciembre	1	\$50,000.00		\$50,000.00

TOTAL	3		\$ 110,000.00
Frecuencia 3:	4	Inaceptable	
Impacto 110.000:	40		
TOTAL:	160		

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 21. Levantamiento de información importaciones demora

Macroproceso:		Departamento comercial		
Proceso:		Importaciones		
Riesgo		Demora		
Efecto		Pérdidas económicas		
Posibilidad de tardanza en la entrega de mercadería				
Mes	Frecuencia	Impacto		Total
		1	2	
Enero	0			\$0.00
Febrero	0			\$0.00
Marzo	1	\$35,000.00		\$35,000.00
Abril	0			\$0.00
Mayo	0			\$0.00
Junio	0			\$0.00
Julio	0			\$0.00
Agosto	0			\$0.00
Septiembre	2	\$20,000.00	\$20,000.00	\$40,000.00
Octubre	0			\$0.00
Noviembre	0			\$0.00
Diciembre	0			\$0.00
Total	3			\$ 75,000.00
Frecuencia 3:	4	Grave		
Impacto 75.000:	20			
Total:	80			

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 22. Levantamiento de información importaciones conflicto

Macroproceso:		Departamento Comercial			
Proceso:		Importaciones			
Riesgo		Conflicto			
Efecto		Pérdidas económicas			
Situación de desacuerdo, problemas entre las personas que realizan el negocio					
Mes	Frecuencia	Impacto			Total
		1	2	3	
Enero	0				\$0.00
Febrero	0				\$0.00
Marzo	0				\$0.00
Abril	0				\$0.00
Mayo	0				\$0.00
Junio	0				\$0.00
Julio	3	\$20,000.00	\$10,000.00	\$20,000.00	\$50,000.00
Agosto	0				\$0.00
Septiembre	0				\$0.00
Octubre	0				\$0.00
Noviembre	0				\$0.00
Diciembre	0				\$0.00
Total	3				\$50,000.00
Frecuencia 3:	4	Grave			
Impacto 50.000:	20				
Total:	80				

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
 Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 23. Levantamiento de información importaciones demanda

Macroproceso:		Departamento comercial	
Proceso:		Importaciones	
Riesgo		Demanda	
Efecto		Pérdida de proveedores	
Posibilidad de reclamos por alguna deuda pendiente con el proveedor			

Mes	Frecuencia	Impacto				Total
		1	2	3	4	
Enero	0					0
Febrero	0					0
Marzo	0					0
Abril	1	1				1
Mayo	0					0
Junio	4	1	1	1	1	4
Julio	0					0
Agosto	1	2				2
Septiembre	0					0
Octubre	0					0
Noviembre	0					0
Diciembre	0	0				0
Total	6					7
Frecuencia 6:	6	Grave				
Impacto 7:	10					
Total:	60					

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 24. Levantamiento de información importaciones desacierto

Macroproceso:		Departamento comercial		
Proceso:		Importaciones		
Riesgo			Desacierto	
Efecto			Pérdidas económicas	
Equivocación en la toma de decisiones, importar vehículos que no sean del gusto de los cliente o posibles clientes				
Mes	Frecuencia	Impacto		Total
		1	2	
Enero	0			\$0.00
Febrero	0			\$0.00
Marzo	1	\$35,000.00		\$35,000.00
Abril	1	\$40,000.00		\$40,000.00

Mayo	0			\$0.00
Junio	0			\$0.00
Julio	1	\$45,000.00		\$45,000.00
Agosto	0			\$0.00
Septiembre	2	\$20,000.00	\$20,000.00	\$40,000.00
Octubre	0			\$0.00
Noviembre	0			\$0.00
Diciembre	0			\$0.00
Total	5		TOTAL	\$ 160,000.00
Frecuencia 5:	6	Inaceptable		
Impacto 160.000:	40			
Total:	240			

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 25. Levantamiento de información ventas error

Macroproceso:		Departamento Comercial			
Proceso:		Ventas			
Objetivo:		Recibir correctamente el inventario de vehículos livianos			
Riesgo			Error		
Efecto			Pérdida económica		
Dar información errónea al cliente sobre el precio, modelo, año del vehículo					
Mes	Frecuencia	Impacto			Total en \$
		1	2	3	
Enero					\$ -
Febrero	2	\$ 1.000,00	\$ 500,00		\$ 1.500,00
Marzo					\$ -
Abril					\$ -
Mayo					\$ -
Junio					\$ -
Julio	1	\$ 3.000,00			\$ 3.000,00
Agosto					\$ -
Septiembre					\$ -
Octubre					\$ -
Noviembre					\$ -
Diciembre	3	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 2.000,00

Total	6				\$ 6.500,00
Frecuencia 6:	6	Aceptable			
Impacto 6.500:	5				
Total:	30				

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 26. Levantamiento de información ventas conflicto

Macroproceso:		Departamento comercial					
Proceso:		Ventas					
Riesgo		Conflicto					
Efecto		Pérdida de clientes					
Situación de desacuerdo provocando mala atención al cliente							
Mes	Frecuencia	Impacto					Total personas
		1	2	3	4	5	
Enero	2	1	1				2
Febrero							0
Marzo							0
Abril	1	1					1
Mayo							0
Junio	1	1					1
Julio							0
Agosto							0
Septiembre							0
Octubre							0
Noviembre							0
Diciembre	5	1	1	1	1	1	5
Total	9						9
Frecuencia 9:	6	Grave					
Impacto 9:	10						
Total:	60						

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 27. Levantamiento de información ventas descuido

Macroproceso:		Departamento comercial		
Proceso:		Ventas		
Riesgo		Descuido		
Efecto		Pérdida de clientes		
Ofrecer a los clientes vehículos no disponibles o fechas de entrega no programadas				
Mes	Frecuencia	Impacto		Total personas
		1	2	
Enero				0
Febrero				0
Marzo				0
Abril	2	3	2	5
Mayo				0
Junio				0
Julio				0
Agosto				0
Septiembre				0
Octubre	1	2		2
Noviembre				0
Diciembre				0
Total	3			7
Frecuencia 3:	4	Tolerable		
Impacto 7:	10			
Total:	40			

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.

Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 28. Levantamiento de información ventas incumplimiento

Macroproceso:		Departamento comercial		
Proceso:		Ventas		
Riesgo		Incumplimiento		
Efecto		Pérdida económica		
Incumplimiento en la meta de las ventas programadas				
Mes	Frecuencia	Impacto		Total
		1	2	
Enero				\$ -
Febrero				\$ -
Marzo	1	\$ 2.000,00		\$ 2.000,00
Abril				\$ -
Mayo	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	\$ 3.000,00
Junio				\$ -
Julio				\$ -
Agosto	1	\$ 3.000,00		\$ 3.000,00
Septiembre				\$ -
Octubre				\$ -
Noviembre				\$ -
Diciembre	3	\$ 2.000,00		\$ 2.000,00
Total	7			\$ 10.000,00
Frecuencia 7:	6	Acceptable		
Impacto 10.000:	5			
Total:	30			

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.

Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 29. Levantamiento de información ventas desacierto

Macroproceso:		Departamento Comercial			
Proceso:		Ventas			
Riesgo		Desacierto			
Efecto		Pérdida de clientes			
Posibilidad de equivocación en el diseño y aplicación de estrategias de publicidad y ventas					
Mes	Frecuencia	Impacto			Total personas
		1	2	3	
Enero					0
Febrero					0
Marzo	1	1			1
Abril					0
Mayo					0

Junio					0
Julio					0
Agosto					0
Septiembre					0
Octubre					0
Noviembre					0
Diciembre	3	1	1	1	3
Total	4				4
Frecuencia 4:	4	Tolerable			
Impacto 4:	5				
Total:	20				

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.

Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 30. Levantamiento de información documentación actos mal intencionados

Macroproceso:		Departamento Comercial	
Proceso:		Documentación	
Objetivo:		Emisión de documentos	
Posibilidad de que el registro de todos los documentos no se realice.			
Riesgo		Actos mal intencionados	
Efecto			
Mes	Frecuencia	Impacto	Total
		1	
Enero	0		0
Febrero	0		0
Marzo	0		0
Abril	0		0
Mayo	0		0
Junio	1	3	3
Julio	0		0
Agosto	0		0
Septiembre	0		0
Octubre	0		0
Noviembre	0		0
Diciembre	0		0
Total	1		3

Frecuencia 1:	2	Aceptable
Impacto 3:	5	
Total:	10	

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 31. Levantamiento de información documentación demora

Macroproceso:		Departamento comercial			
Proceso:		Documentación			
Riesgo			Demora		
Efecto			Pérdida de documentos		
Posibilidad de tardanza en elaborar documentos					
Mes	Frecuencia	Impacto			Total
		1	2	3	
Enero	0				0
Febrero	0				0
Marzo	0				0
Abril	3	3	1	1	5
Mayo	0				0
Junio	0				0
Julio	0				0
Agosto	1	1			1
Septiembre	0				0
Octubre	0				0
Noviembre	0				0
Diciembre	0				0
Total	4				6
Frecuencia 4:	4	Tolerable			
Impacto 6:	10				
Total:	40				

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 32. Levantamiento de información documentación error

Macroproceso:	Departamento Comercial			
Proceso:	Documentación			
Riesgo	Error			
Efecto	Pérdida económica en caso de desaparición del cliente			
Posibilidad de ingresar información errónea				
Año 2017	Frecuencia	Impacto		Total
		1	2	
Enero	1	3,000.00		3,000.00
Febrero	0			-
Marzo	0			-
Abril	0			-
Mayo	0			-
Junio	1	1,000.00		1,000.00
Julio	0			-
Agosto	0			-
Septiembre	0			-
Octubre	2	3,000.00	2,000.00	5,000.00
Noviembre	0			-
Diciembre	0			-
Total	4			9,000.00
Frecuencia 4:	4	Tolerable		
Impacto 9.000:	5			
Total:	20			

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
 Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 33. Levantamiento de información documentación falsificación de documentos

Macroproceso:	Departamento Comercial			
Proceso:	Documentación			
Riesgo		Falsificación de documentos		
Efecto		Pérdida de clientes		
Posibilidad de recibir documentos falsos				
Año 2017	Frecuencia	Impacto		Total
		1	2	
Enero	0			0
Febrero	0			0
Marzo	0			0
Abril	0			0
Mayo	2	2	1	3
Junio	0			0
Julio	0			0
Agosto	0			0
Septiembre	1	2		2
Octubre	0			0
Noviembre	0			0
Diciembre	1	1		1
Total	4			6
Frecuencia 4:	4	TOLERABLE		
Impacto 6:	10			
Total:	40			

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.

Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 34. Levantamiento de información caja error

Macroproceso:		Departamento Administrativo		
Proceso:		Caja		
Objetivo:		Manejo de efectivo.		
Riesgo:		Error		
Efecto:		Problemas legales con el cliente		
Identificación errada de depósitos realizados por clientes				
Mes	Frecuencia	Impacto		Total
		1	2	
Enero	0			0
Febrero	0			0
Marzo	1	1		1
Abril	0			0
Mayo	0			0
Junio	1			0
Julio	0			0
Agosto	0			0
Septiembre	0			0
Octubre	2	1	1	2
Noviembre	0			0
Diciembre	0			0
Total	4			3
Frecuencia 2:	4	Tolerable		
Impacto 3:	5			
Total:	20			

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 35. Levantamiento de información caja desorden

Macroproceso:		Departamento Administrativo		
Proceso:		Caja		
Riesgo		Desorden		
Efecto		Pérdida económica		
No depositar los cheques oportunamente				
Mes	Frecuencia	Impacto		Total
		1	2	
Enero	1	\$ 1,645.00		1,645

Febrero	0			0
Marzo	0			0
Abril	0			0
Mayo	1	\$ 571.00		571
Junio	0			0
Julio	0			0
Agosto	0			0
Septiembre	2	\$ 241.00	\$ 445.00	686
Octubre	0			0
Noviembre	0			0
Diciembre	0			0
Total	4			2,902
Frecuencia 2:	4	Tolerable		
Impacto 2.902:	5			
Total:	20			

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 36. Levantamiento de información caja incumplimiento.

Macroproceso:		Departamento Administrativo			
Proceso:		Caja			
Riesgo		Incumplimiento			
Efecto		Pérdida económica			
No se realizan cierres de caja y bancos diarios, semanales o mensuales					
Mes	Frecuencia	Impacto			Total
		1	2	3	
Enero	1	475,00			475,00
Febrero	1	100,00			100,00
Marzo	0				-
Abril	0				-
Mayo	0				-
Junio	0				-
Julio	0				-
Agosto	0				-
Septiembre	2	150,00	100,00		250,00
Octubre	0				-

Noviembre	0				-
Diciembre	3	100,00	350,00	1.000,00	1.450,00
Total	7				2.275,00
Frecuencia 7:	6	Tolerable			
Impacto 2.275:	5				
Total:	30				

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 37. Levantamiento de información caja desacierto

Macroproceso:		Departamento Administrativo		
Proceso:		Caja		
Riesgo		Desacierto		
Efecto		Pérdida económica		
Identificación del pago, pero no se identifica la factura				
Mes	Frecuencia	Impacto		Total
		1	2	
Enero	0			0
Febrero	0			0
Marzo	0			0
Abril	1	100		100
Mayo	0			0
Junio	0			0
Julio	0			0
Agosto	2	56,30	100	156,30
Septiembre	0			0
Octubre	0			0
Noviembre	0			0
Diciembre	0			0
Total	3			256,30
Frecuencia 2:	4	Tolerable		
Impacto 256.30:	5			
Total:	20			

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 38. Levantamiento de información caja exclusión

Macroproceso:		Departamento Administrativo			
Proceso:		Caja			
Riesgo		Exclusión			
Efecto		Pérdida económica			
Se mantiene los documentos y efectivo expuestos sin ninguna clase de resguardo					
Mes	Frecuencia	Impacto			Total
		1	2	3	
Enero	1	400.00			400.00
Febrero	0				-
Marzo	0				-
Abril	0				-
Mayo	3	105.00	100.00	50.00	255.00
Junio	0				-
Julio	0				-
Agosto	1	250.00			250.00
Septiembre	0				-
Octubre	0				-
Noviembre	0				-
Diciembre	0				-
Total	5				905.00
Frecuencia 5 :	6				

Impacto 905 :	5	Tolerable
Total:	30	

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 39. Levantamiento De información caja omisión

Macroproceso:		Departamento Administrativo			
Proceso:		Caja			
Riesgo		Omisión			
Efecto		Pérdida operacional			
Falta de soporte de los pagos que se tienen que realizar a proveedores					
Mes	Frecuencia	Impacto			Total reportes
		1	2	3	
Enero					0
Febrero					0
Marzo	0				0
Abril	3	1	1	1	3
Mayo	0				0
Junio	0				0
Julio	0				0
Agosto	0				0
Septiembre	0				0
Octubre	0				0
Noviembre	0				0
Diciembre	0				0
Total	3				3
Frecuencia 3 :	4	Tolerable			
Impacto 3 :	10				
Total:	40				

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 40. Levantamiento de información cartera descuido

Macroproceso:		Departamento Administrativo							
Proceso:		Cartera							
Objetivo:		Disminuir el riesgo de cartera vencida							
Riesgo		Descuido							
Efecto		Problemas legales con clientes por exceso de deudas							
No realizar recuperación de cartera									
Mes	Frecuencia	Impacto							Total demandas
		1	2	3	4	5	6	7	
Enero	3	4	1	3					8
Febrero	5	6	4	1	3	4			18
Marzo									0
Abril									0
Mayo									0
Junio	1	3							3
Julio									0
Agosto									0
Septiembre	2	1	3						4
Octubre	4	5	8	1	6	12			32
Noviembre									0
Diciembre	7	5	8	5	2	3	3		26
Total	22								91
Frecuencia 22:	8	Inaceptable							
Impacto 91:	40								
Total:	320								

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.

Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 41. Levantamiento de información cartera fraude

Macroproceso:		Departamento administrativo									
Proceso:		Cartera									
Riesgo		Fraude									
Efecto		Pérdidas económicas									
Alta tasa de demandas a clientes											
Mes	Frecuencia	Impacto									Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Enero	6	\$ 10.000,00	\$ 2.000,00	\$ 5.000,00	\$20.000,00	\$ 2.000,00	\$25.000,00				\$ 64.000,00
Febrero	7	\$ 1.895,00	\$ 3.700,00	\$ 2.456,00	\$ 3.456,00	\$ 3.400,00	\$ 1.700,00	\$ 4.000,00			\$ 20.607,00
Marzo	9	\$ 2.467,00	\$ 8.000,00	\$ 1.900,00	\$20.000,00	\$15.000,00	\$12.000,00	\$ 4.890,00	\$ 5.000,00	\$4.678,00	\$ 73.935,00
Abril	7	\$ 4.783,00	\$56.782,00	\$ 5.903,00	\$ 4.672,00	\$ 5.802,00	\$ 5.782,00	\$12.000,00			\$ 95.724,00
Mayo	6	\$ 15.000,00	\$35.000,00	\$ 2.678,00	\$ 5.603,00	\$ 6.834,00	\$12.000,00				\$ 77.115,00
Junio	9	\$ 3.678,00	\$ 2.800,00	\$ 5.000,00	\$10.896,00	\$ 3.689,00	\$ 5.973,00	\$ 6.378,00	\$9.573,00	\$5.892,00	\$ 53.879,00
Julio	6	\$ 3.567,00	\$ 8.934,00	\$ 5.673,00	\$ 4.000,00	\$ 2.634,00	\$ 5.973,00				\$ 30.781,00
Agosto	7	\$ 12.000,00	\$ 4.578,00	\$ 5.634,00	\$ 9.034,00	\$ 1.900,00	\$ 6.453,00	\$ 8.544,00			\$ 48.143,00
Septiembre	9	\$ 4.567,00	\$ 1.900,00	\$ 7.890,00	\$ 8.970,00	\$ 2.000,00	\$ 2.678,00	\$ 4.678,00	\$2.300,00	\$2.356,00	\$ 37.339,00
Octubre	8	\$ 1.900,00	\$ 1.234,00	\$ 1.568,00	\$ 1.700,00	\$ 6.789,00	\$ 3.784,00	\$ 1.000,00	\$1.200,00		\$ 19.175,00
Noviembre	9	\$ 23.000,00	\$ 7.890,00	\$ 5.782,00	\$ 4.684,00	\$ 6.792,00	\$ 5.436,00	\$ 1.800,00	\$3.568,00	\$7.456,00	\$ 66.408,00
Diciembre	8	\$ 3.000,00	\$ 1.567,00	\$ 3.000,00	\$ 2.678,00	\$ 4.000,00	\$ 5.389,00	\$ 2.890,00	\$1.589,00		\$ 24.113,00
Total	91										\$611.219,00
Frecuencia 91:	8	Inaceptable									
Impacto: 611.219,00	40										
Total:	320										

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.

Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 42. Levantamiento De información cartera inexactitud

Macroproceso:		Departamento Administrativo			
Proceso:		Cartera			
Riesgo		Inexactitud			
Efecto		Pérdida operacional			
Los reportes de cartera no reflejan la realidad sobre las cuentas por cobrar					
Año 2017	Frecuencia	Impacto			Total reportes
		1	2	3	
Enero	0				0
Febrero	0				0
Marzo	0				0
Abril	0				0
Mayo	0				0
Junio	0				0
Julio	0				0
Agosto	0				0
Septiembre	3	1	1	1	3
Octubre	0				0
Noviembre	0				0
Diciembre					0
Total	3				3
Frecuencia 3 :	4	Tolerable			
Impacto 3 :	5				
Total:	20				

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.

Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 43. Levantamiento de información cartera demora

Macroproceso:		Departamento administrativo		
Proceso:		Cartera		
Riesgo		Demora		
Efecto		Pérdida de clientes		
Deudas de clientes no dadas de baja en el sistema cuando realizan el pago				
Mes	Frecuencia	Impacto		Total
		1	2	
Enero	0			0
Febrero	0			0
Marzo	0			0

Abril	0			0
Mayo	0			0
Junio	0			0
Julio	0			0
Agosto	0			0
Septiembre	0			0
Octubre	2	1	1	2
Noviembre	0			0
Diciembre	0			0
Total	2			2
Frecuencia 2:	4	Tolerable		
Impacto 2:	5			
Total:	20			

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 44. Levantamiento de información contabilidad demora

Macroproceso:a1:e25		Departamento Administrativo		
Proceso:		Contabilidad		
Objetivo:		Llevar contabilidad justa y verdadera.		
Riesgo		Demora		
Efecto		Pérdida operacional		
Los estados financieros no se realizan en el tiempo establecido				
Mes	Frecuencia	Impacto		Total
		1	2	
Enero	0			0
Febrero	0			0
Marzo	0			0
Abril	1	1		1
Mayo	0			0
Junio	0			0
Julio	0			0
Agosto	0			0
Septiembre	0			0
Octubre	0			0
Noviembre	0			0
Diciembre	2	1	1	2

Total	3			3
Frecuencia 3:	4	Tolerable		
Impacto 3:	5			
Total:	20			

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 45. Levantamiento de información contabilidad sabotaje

Macroproceso:		Departamento Administrativo		
Proceso:		Contabilidad		
Riesgo		Sabotaje		
Efecto		Pérdidas operacionales (en minutos)		
Acción equivocada, posibilidad de alteración de las cuentas				
Mes	Frecuencia	Impacto		Total
		1	2	
Enero	0			0
Febrero	0			0
Marzo	1	45		45
Abril	0			0
Mayo	0			0
Junio	0			0
Julio	2	30	25	55
Agosto	0			0
Septiembre	0			0
Octubre	0			0
Noviembre	0			0
Diciembre	0			0
Total	3			100
Frecuencia 3:	4	Tolerable		
Impacto 100:	5			
Total:	20			

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 46. Levantamiento de información contabilidad error

Macroproceso:		Departamento administrativo			
Proceso:		Contabilidad			
Riesgo			Error		
Efecto			Generación de informes		
Acción equivocada, descripción errónea de los hechos económicos dentro de los documentos					
Mes	Frecuencia	Impacto			Total
		1	2	3	
Enero					0
Febrero	3	1	1	1	3
Marzo					0
Abril					0
Mayo					0
Junio					0
Julio	1	1			1
Agosto					0
Septiembre					0
Octubre					0
Noviembre					0
Diciembre	1	1			1
Total	5				5
Frecuencia 5:	6	Grave			
Impacto 5:	10				
Total:	60				

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
 Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 47. Levantamiento De información contabilidad inexactitud

Macroproceso:		Departamento Administrativo		
Proceso:		Contabilidad		
Riesgo		Inexactitud		
Efecto		Pérdida de tiempo(horas)		
No se realiza verificación de valores				
Mes	Frecuencia	Impacto		Total
		1	2	
Enero	0			0
Febrero	0			0
Marzo	2	1	1	2
Abril	0			0
Mayo	0			0
Junio	0			0
Julio	1	2		2
Agosto	0			0
Septiembre	0			0
Octubre	0			0
Noviembre	0			0
Diciembre	0			0
Total	3			4
Frecuencia 3:	4	Tolerable		
Impacto 4:	5			
Total:	20			

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
 Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 48. Levantamiento de información contabilidad desacierto

Macroproceso:		Departamento administrativo		
Proceso:		Contabilidad		
Riesgo		Desacierto		
Efecto		Pérdida operacional		
No se realiza verificación de valores				
Mes	Frecuencia	Impacto		Total
		1	2	
Enero	2	1	1	2
Febrero	0			0
Marzo	0			0
Abril	0			0
Mayo	0			0

Junio	0			0
Julio	1	1		1
Agosto	0			0
Septiembre	0			0
Octubre	0			0
Noviembre	0			0
Diciembre	1	2		2
Total	4			5
Frecuencia 4:	4	Tolerable		
Impacto 5:	10			
Total:	40			

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.

Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 49. Levantamiento de información recursos humanos incumplimiento

Macroproceso:		Departamento Administrativo		
Proceso:		R.R.H.H		
Riesgo			Incumplimiento	
Efecto			Pérdida operacional	
No se realiza una adecuada selección de personal				
Mes	Frecuencia	Impacto		Total
		1	2	
Enero	1	1		1
Febrero	0			0
Marzo	0			0
Abril	0			0
Mayo	0			0
Junio	0			0
Julio	0			0
Agosto	0			0
Septiembre	2	1	1	2
Octubre	0			0
Noviembre	0			0
Diciembre	0			0
Total	3			3

Frecuencia 5 :	6	Tolerable
Impacto 3:	5	
Total:	30	

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 50. Levantamiento de información recursos humanos omisión

Macroproceso:			Departamento Administrativo	
Proceso:			R.R.H.H	
Riesgo			Omisión	
Efecto			Pérdida operacional	
No se realiza pruebas de conocimientos a los postulantes para la vacante				
Mes	Frecuencia	Impacto		Total
		1	2	
Enero	1	1		1
Febrero	0			0
Marzo	0			0
Abril	0			0
Mayo	0			0
Junio	0			0
Julio	0			0
Agosto	0			0
Septiembre	2	1	1	2
Octubre	0			0
Noviembre	0			0
Diciembre	0			0
Total	3			3
Frecuencia 5 :	6	Tolerable		
Impacto 3:	5			
Total:	30			

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 51. Levantamiento De información recursos humanos ausentismo

Macroproceso:		Departamento Administrativo			
Proceso:		R.R.H.H			
Riesgo		Ausentismo			
Efecto		Pérdida de clientes			
Los empleados faltan de forma continua					
Mes	Frecuencia	Impacto			Total
		1	2	3	
Enero	3	2	3	1	6
Febrero	0				0
Marzo	0				0
Abril	0				0
Mayo	1	2			2
Junio	0				0
Julio	0				0
Agosto	0				0
Septiembre	2	1	1		2
Octubre	0				0
Noviembre	0				0
Diciembre	0				0
Total	6				10
Frecuencia 6 :	6	Grave			
Impacto 10:	10				
Total:	60				

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.

Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 52. Levantamiento de información bodega demora

Macroproceso:		Operaciones			
Proceso:		Bodega			
Objetivo:		Correcto orden de los productos.			
Riesgo		Demora			
Efecto		Pérdida de tiempo (en horas)			
Tardanza. Los operarios se tardan demasiado al descargar mercadería nueva.					
Mes	Frecuencia	Impacto			Total
		1	2	3	
Enero	0				0
Febrero	3	1	2	1	4

Marzo	1	3			3
Abril	0				0
Mayo	0				0
Junio	2	1	1		2
Julio	0				0
Agosto	0				0
Septiembre	1	2			2
Octubre	0				0
Noviembre	1	1			1
Diciembre	0				0
Total	8				12
Frecuencia 8:	6	Grave			
Impacto 12:	20				
Total:	120				

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Toledo Roxana

Tabla 53. Zona de riesgo

FRECUENCIA					
8	MUY ALTA	40	80	160	320
		Zona de riesgo tolerable (PV, R)	Zona de riesgo Grave (PV,Pt,T)	Zona de riesgo Inaceptable (,Pv, Pt, T)	Zona de riesgo Inaceptable (E,Pt, T)
6	ALTA	30	60	120	240
		Zona de riesgo tolerable (PV, R)	Zona de riesgo Grave (PV,Pt,T)	Zona de riesgo Grave (PV,Pt,T)	Zona de riesgo Inaceptable (E, Pt, T)
4	MEDIA	20	40	80	160
		Zona de riesgo tolerable (PV, R)	Zona de riesgo tolerable (PV, R)	Zona de riesgo Grave (PV,Pt,T)	Zona de riesgo Inaceptable (,Pv, Pt, T)
2	BAJA	10	20	40	80
		Zona de riesgos Aceptable (A)	Zona de riesgo tolerable (PV, R)	Zona de riesgo Grave (Pt,T)	Zona de riesgo Grave (Pt,T)
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	SEVERO	CATASTROFICO
		5	10	20	40

Fuente: AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 54. *Simbología medida de tratamiento*

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

Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

3.3.3 Ponderación

Tabla 55. Ponderación departamento comercial

Macroproceso:		Departamento Comercial												
	Ponderación	Importaciones				Ventas				Documentación				
		25%				50%				25%				
Riesgo		F	I	C	P	F	I	C	P	F	I	C	P	
Accidente	5%	8	10	80	1									1
Descuido	5%	4	40	160	2	4	10	40	1					3
Demora	5%	4	20	80	1					4	10	40	0,5	1,5
Conflicto	5%	4	20	80	1	6	10	60	1,5					2,5
Demanda	25%	6	10	60	3,75									3,75
Desacierto	5%	6	40	240	3	4	5	20	0,5					3,5
Error	5%					6	5	30	0,75	4	5	20	0,25	1
Incumplimiento	10%					6	5	30	1,5					1,5
Actos m.i	10%									2	5	10	0,25	0,25
Falsificación doc.	25%									4	10	40	2,5	2,5
Total	100%	Total			5	Total			3	Total			0,5	

Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 56. Ponderación departamento administrativo

Macroproceso:		Departamento Administrativo																
		Contabilidad				Cartera				Caja				RR.HH.				
		25%				25%				25%				25%				
Riesgo	Ponderación	F	I	C	P	F	I	C	P	F	I	C	P	F	I	C	P	
Demora	5%	4	5	20	0,25	4	5	20	0,25									0,5
Sabotaje	5%	4	5	20	0,25													0,25
Error	10%	6	10	60	1,5					4	5	20	0,5					2
Inexactitud	5%	4	5	20	0,25	4	5	20	0,25									0,5
Desacierto	5%	4	10	40	0,5					4	5	20	0,25					0,75
Fraude	35%					8	40	320	28									28
Descuido	10%					8	40	320	8									8
Desorden	5%									4	5	20	0,25					0,25
Incumplimiento	5%									6	5	30	0,38	6	5	30	0,38	0,75
Exclusión	5%									6	5	30	0,38					0,375
Omisión	5%									4	10	40	0,5	6	5	30	0,38	0,875
Ausentismo	5%													6	10	60	0,75	0,75
Total	100%	Total			2,25	Total			36,5	Total			0,75				0	43

Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 57. Ponderación bodega

Macroproceso:	Bodega
---------------	--------

		Contabilidad				
		100%				
Riesgo	Ponderación	F	I	C	P	
Demora	50%	6	10	60	30	30
Total	100%	Total			30	30

Realizado por: Parra Estefanía , Toledo Roxana

CAPITULO 4

ESTABLECIMIENTO DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO

Introducción

Para finalizar, en el presente capítulo mediante el estudio realizado se procede a establecer una serie de perfeccionamientos que puede implementar la empresa, para mejorar el desempeño de sus actividades.

4.1 Medidas de tratamiento.

Existen seis medidas de tratamiento de riesgos, cada uno tiene una función y una característica diferente y se clasifican en dos grupos:

1. Medidas de control de riesgos: evitar, prevenir y proteger.

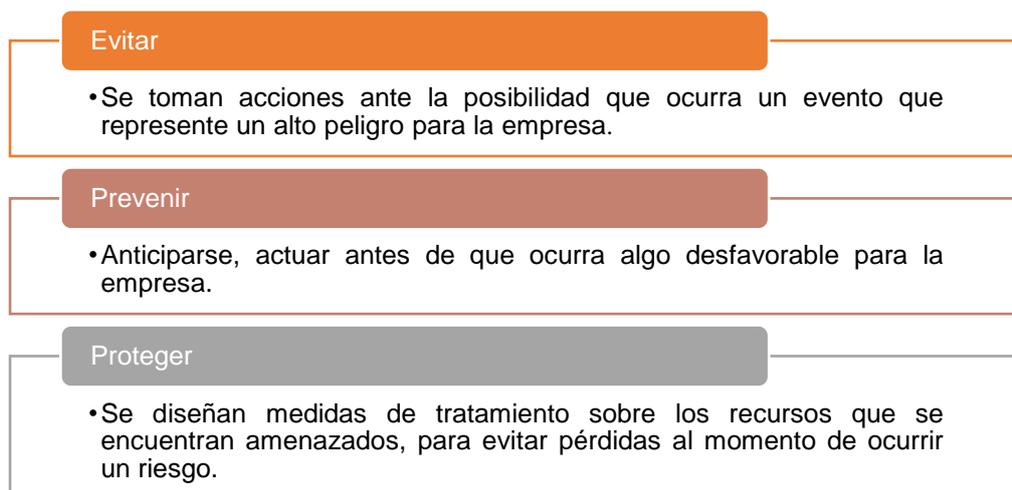


Figura 13. Medida de control de riesgos
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

2. Medidas de financiación de las pérdidas generadas: aceptar, transferir y retener.

Aceptar

- Al aceptar el riesgo la empresa asume las pérdidas menores en caso de que ocurra un evento.

Transferir

- Consiste en involucrar a un tercero (Ej. Contrato con una aseguradora) en caso de que ocurra un evento.

Retener

- La empresa decide afrontar las consecuencias y pérdidas estableciendo mecanismos planificados en caso de que ocurra un evento.

Figura 14. Medidas de financiación de las pérdidas
Realizado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Las medidas de tratamiento aplicadas para la empresa AutoComercio Astudillo Cía. Ltda., son los siguientes:

Tabla 58. Medidas de tratamiento departamento administrativo cartera

Macroproceso:		Departamento Administrativo - cartera				
Riesgo	Descripción	Calificación			Evaluación	Medidas de tratamiento
		F	I	Total		
Fraude	Alta tasa de demandas a clientes	8	40	320	Inaceptable (d)	Eliminar
						Proteger
						Transferir
Descuido	No llamar constantemente a clientes con deuda	8	40	320	Inaceptable (d)	Eliminar
						Proteger
						Transferir

Elaborado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Los riesgos detectados en el departamento administrativo en cartera son fraude lo que provocara altas tasas de demanda de los clientes, evaluándolo como inaceptable para ello se plantea las medidas de tratamiento de riesgos, estos son eliminar estableciendo políticas de cobro así disminuir la morosidad, proteger mediante la creación de una cultura para la administración de riesgos y transferir realizando registros de pagos de clientes con el respectivo documento de depósito.

El riesgo de descuido al no recordar a los clientes que tiene deudas pendientes se propone las medidas de eliminar mediante la creación de una base de datos de los clientes que compran a crédito, proteger mediante creación de normas para recuperación de cartera y finalmente transferir por medio de la delegación de funciones al personal de crédito, es decir designar una persona para que realiza las llamadas.

Tabla 59. Medidas de tratamiento departamento comercial importaciones

Macroproceso:		Departamento Comercial - importaciones				
Riesgo	Descripción	Calificación			Evaluación	Medidas de tratamiento
		F	I	Total		
Demanda	Posibilidad de reclamos por alguna deuda pendiente con el proveedor	6	10	60	Grave (c)	Prevenir
						Proteger
						Transferir
Desacuerdo	Equivocación en la toma de decisiones, importar vehículos que no sean del gusto de los cliente o posibles clientes	6	40	240	Inaceptable (d)	Eliminar
						Proteger
						Transferir

Elaborado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

En el departamento comercial en el área de importaciones se detectó el riesgo de demanda por parte de los proveedores por deudas pendientes con una calificación de 60 para esto se planteó las medidas de tratamiento prevenir, proteger y transferir mediante la generación de un fondo para el pago de importaciones y la elaboración de una base de datos con hitos de pago a los diferentes proveedores.

El riesgo de desacuerdo en la toma de decisiones de importación de los vehículos tiene una evaluación de 240 considerada como inaceptable por ello se plantean las medidas de eliminar, proteger y transferir el riesgo , a través de estudio de mercado de las preferencias de los consumidores, establecer actividades que apoyen a la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa y los clientes, desarrollar de formas periódica planes de acción para determinar las necesidades de los clientes.

Tabla 60. *Medidas de tratamiento bodega*

Macroproceso:		Bodega				
Riesgo	Descripción	Calificación			Evaluación	Medidas de tratamiento
		F	I	Total		
Demora	Los operarios se tardan demasiado al descargar mercadería nueva.	6	10	60	Grave (c)	Prevenir
						Proteger
						Transferir

Elaborado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana

Tabla 61. *Nivel de riesgo*

A=	Aceptable
B=	Tolerable
C=	Grave
D=	Inaceptable

Elaborado por: Parra Estefanía, Toledo Roxana.

4.2 Definición de políticas

En el siguiente punto se dará el establecimiento de políticas tanto a nivel general que guían a la administración de riesgos mediante lineamientos y políticas particulares para cada uno de los departamentos que definan las medidas de tratamiento para administrar un riesgo específico.

Políticas generales

- Realizar auditorías periódicas a las actividades financieras de la empresa.
- Los colaboradores de la empresa deben mantener un comportamiento y trato ético hacia los clientes.
- Fomentar valores a los colaboradores para generar un buen ambiente de trabajo.

- Implementar sistema de alarma y monitoreo de la empresa para evitar robos.

Políticas departamento administrativo

- Evaluar la capacidad de pago de los clientes en las ventas a crédito, mediante la revisión de los documentos que sustenten la capacidad de pago.
- El departamento de cartera es el responsable del cobro de la factura, en los plazos establecidos en el contrato.
- Solicitar al cliente envíe la copia del depósito efectuado.
- Actualizar la cartera de cada cliente con los pagos realizados.
- Contar con personal calificado para el desarrollo de las actividades de la empresa en el departamento contable.
- Efectuar controles de caja mediante cuadros sorprendidos de caja, para verificar que la información del sistema concuerde con el efectivo.
- Contar con sistemas contables que brinden información oportuna a la empresa sobre los saldos contables.
- Efectuar la adecuada selección de personal e incentivar su desarrollo integral mediante capacitaciones continuas.
- Dotar al personal de suministros necesarios para el desarrollo de sus funciones, así como velar por el uso adecuado de los mismos.

Políticas departamento comercial

- Establecer incentivos por el cumplimiento de las metas de ventas mensuales.
- Capacitar al personal del área de ventas sobre los vehículos disponibles para la venta.
- Los volúmenes de importación se establecerán con el propósito de mantener niveles de inventario óptimos para la venta.
- Las importaciones se realizarán de forma que garanticen la calidad e innovación de los vehículos.
- Establecer relaciones comerciales con proveedores que garanticen un mayor valor agregado y que permitan mejorar los precios para los clientes.

- Archivar la documentación de soporte del departamento en un lugar óptimo y por el tiempo establecido por la ley.
- Supervisar la información ingresada en los documentos requeridos por la Unidad de Análisis Financiero y Económico.
- Archivar por separado cada venta con sus respectivos documentos.

Departamento de operaciones

- Mantener los vehículos limpios y en óptimas condiciones para la venta.
- Contar con infraestructura adecuada para la descarga y conservación de los vehículos.
- Realizar mantenimiento de los vehículos disponibles para la venta, eliminando el riesgo por deterioro.

4.3 Controles Propuestos.

Departamento administrativo – cartera: en este sub -departamento se ha detectado que los riesgos que tienen mayor impacto son: fraude y descuido. Por lo que se ha procedido a realizar los siguientes controles:

- Realizar actualizaciones de la información personal del cliente, en caso de existir algún cambio.
- Realizar llamadas a los clientes que tienen cuotas vencidas para coordinar pago.
- Elaborar registros de clientes morosos con fecha de llamada y pago para evaluar el cumplimiento de las obligaciones.
- Prestar atención los pago u abonos previamente mencionados por los clientes.
- Pasado las 3 letras de atraso, proceder al cobro de la deuda vía judicial o retiro del vehículo.
- Dar seguimiento a las cuentas por cobrar para evitar altos índices de morosidad.

Departamento administrativo – contabilidad: dentro del sub-departamento contabilidad se evidenció que los riesgos más altos son error y desacierto para los cuales se propone los siguientes controles:

- Ingresar las facturas de compras diariamente para evitar que se traspapelen y queden facturas sin ingresar.
- Realizar los comprobantes de retención dentro del plazo establecido por la ley (5 días) después de haber recibido la factura.
- Capacitar al contador en actualización de normas tributarias.
- Realizar conciliaciones bancarias mensuales para tener saldos correctos.

Departamento administrativo – caja: en el sub-departamento caja se verificó que existe mayor riesgo de error y omisión para evitar o reducir estos se plantea los siguientes controles:

- Realizar cuadros de caja diarios para verificar que la información contenida en el sistema sea la misma que están en efectivo, cheques o depósitos bancarios.
- Pedir a los clientes el respaldo del depósito realizado para cargarle este valor a la factura respectiva.

Departamento administrativo – recursos humanos: en lo referente a recursos humanos el riesgo de ausentismo tiene mayor impacto seguido de incumplimiento y omisión:

- Realizar publicaciones para vacantes en la empresa en diferentes medios para contar con carpetas para analizar.
- Realizar selección de personal observando los requisitos para el puesto.
- Evaluar mediante pruebas de conocimiento y competencias a los aspirantes.
- Realizar entrevistas a los mejores puntuados de las pruebas para tomar la decisión de contratación.
- Capacitar al personal en temas referentes a su trabajo.
- Establecer políticas de control de personal y dar a conocer a todos los colaboradores de la empresa.

Departamento comercial – importaciones: dentro del sub-departamento importaciones se encontró que los riesgos de demanda y desacierto tienen mayor impacto, para estos se fijan los siguientes controles:

- Verificar si el sistema utilizado por la empresa brinda toda la información necesaria a la empresa.
- Llevar un registro de las importaciones realizadas en cada periodo, adjuntando el recibo del pago realizado y el valor de las cuentas por pagar a cada proveedor.
- Realizar hitos de pago a los proveedores, para recordar las obligaciones pendientes.

Departamento comercial – ventas: en el sub-departamento ventas se evidenció que el riesgo de conflicto, error e incumplimiento son lo que presentan mayor impacto, estableciendo para estos los controles siguientes:

- Contratar a personal calificado para brindar una buena atención y asesoría al cliente.
- Capacitar al personal de ventas sobre el tema de atención al cliente, para contar con personal que ayude a la empresa a incrementar las ventas.
- Dotar de manuales a los empleados en donde conste toda la información referente a los productos en stock.
- Verificar que la contadora actualice los inventarios de la empresa para tener una base confiable.
- Motivar al personal de ventas mediante incentivos por el cumplimiento de ventas mensuales.

Departamento comercial - documentación: dentro del sub-departamento documentación, el mayor impacto tiene el riesgo de demora seguido de los riesgos de error, actos mal intencionados y falsificación de documentos, se plantea los siguientes controles:

- Capacitar al personal responsable referente a los documentos que se deben elaborar al realizar una venta.
- Realizar la documentación al momento de realizar la venta.
- Verificar que cada venta tenga la documentación completa.
- Verificar que la información que contiene los documentos sean lo proporcionados por el cliente.

Departamento operaciones-bodega: en el sub-departamento bodega el riesgo detectado es demora, para este se plantea los siguientes controles:

- Contratar personal para descargar la mercadería nueva a la empresa.
- Controlar al personal para evitar tiempos muertos en la ejecución de su trabajo.

Conclusiones del capítulo:

Una vez identificado, calificado y evaluado los riesgos no sistemáticos de la empresa utilizando el método Risicar, se ha llegado a la conclusión que los riesgos con mayor impacto que repercuten en las actividades de la empresa son:

- En el departamento administrativo- cartera: fraude y descuido.
- Departamento Comercial- Importaciones: Demanda y desacierto.
- Departamento de Operaciones - bodega: Demora.

Se procedió a realizar medidas de tratamiento y controles propuestos que la empresa puede aplicar para mitigar los riesgos detectados y mejorar sus actividades laborables.

4.4 Establecimiento de cronograma.

Para el desarrollo de los controles propuestos se ha definido el siguiente cronograma:

Tabla 62. *Cronograma*

TIEMPO	JULIO				AGOSTO				SEPT				OCT				NOV				DIC			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Sub-departamento																								
Importaciones	■	■	■	■																				
Ventas					■	■	■	■																
Documentación									■	■														
Contabilidad									■	■	■													
Cartera													■	■	■	■								
Caja																	■	■	■	■				

Conclusiones:

- La presente investigación tiene como fin lograr las mejoras en los procedimientos que realiza la empresa en el departamento comercial, administrativo y de operaciones, a través de la identificación de los riesgos en cada uno de estos.
- Con el desarrollo de este modelo se aplicó un análisis integral de los riesgos que pueden afectar los objetivos de la empresa, identificándolos, cuantificándolos e implementando medidas de control para mitigarlos.
- Se ha estudiado el método Risicar mediante cada etapa, identificación de riesgos que pueden ocurrir dentro de la empresa y que afectan a las actividades, estos riesgos deben ser calificados para determinar el nivel de peligro, mediante su impacto y frecuencia, las cuales deben estar basadas a la realidad de la empresa, para determinar los riesgos más representativos y establecer medidas de tratamiento para reducir la probabilidad de ocurrencia.
- En cuanto a la identificación de riesgos según los departamentos existentes en la empresa, se determinó que en el departamento administrativo sub-departamento contabilidad los riesgos de mayor impacto son error y desacierto, en cartera son fraude y desorden, caja son error y omisión, finalmente en recursos humanos es ausentismo. En el departamento comercial sub-departamento importaciones es demanda, ventas son conflicto e incumplimiento y en documentación demora.

Recomendaciones:

- Capacitar al personal del área de ventas, para minimizar el riesgo de conflicto e incumplimiento, mediante el conocimiento de técnicas de atención al cliente y estrategias de ventas, lo que permitirá a la empresa el incremento de sus ventas.
- Generar compromiso del área administrativa para generar una alta cultura de administración de riesgos en todas las áreas de la empresa, para que el método ayude al mejoramiento de la empresa.
- Se deben implementar políticas en la empresa que orienten a las actividades de la persona, de modo que cada uno conozca sus actividades y responsabilidades, de modo que se tomen decisiones de acuerdo a las políticas.
- Generar un plan que permita evaluar periódicamente al personal de la empresa en sus distintas áreas, de modo que se identifique las falencias y tomar medidas correctivas con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas propuestos.
- Establecer políticas de recuperación de cartera que ayude a la empresa a optimizar la gestión de cobro, estableciendo requisitos que deben cumplir los clientes para obtener crédito en la empresa. De modo que disminuya el riesgo fraude detectado mediante la aplicación del método Risicar.

Bibliografía

- AutoComercioAstudillo. (2018). *AutoComercio Astudillo*. Obtenido de AutoComercio Astudillo: <http://autocomercioastudillo.com.ec/>
- Avila, M. (2008). *Economía*. Mexico.
- Esudero, M. (2001). *Medium y Small Caps en la Bolsa Española*.
- Gaitán, R., & Niebel, B. (2015). *Administración de riesgos E.R.M y la auditoría interna*. Bogota.
- Haro, A. (2005). *Medición y control de riesgos financieros*. Mexico: Limusa.
- Langlois, R. (2010). *Empresas, mercado y cambio económico: Una teoría dinámica de las instituciones empresariales*. Madrid.
- Mejia, D. (2006). *Administración de riesgos un enfoque empresarial*. Medellín.

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 27 de julio de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiante: Parra Vásquez Estefanía Karina (código 71277) y Toledo Urdiales Roxana Beatriz (código 70697)

Tema: "EVALUACIÓN DE RIESGOS NO SISTEMÁTICOS DE LA EMPRESA AUTOCOMERCIO ASTUDILLO CÍA. LTDA."

Previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

Director: Econ. Lenin Zúñiga Condo

Tribunal: Ing. Oswaldo Arpi Zhangallimbay e Ing. Ximena Moscoso Serrano

Plazo de presentación del trabajo de titulación: Se fijó como plazo para la entrega del trabajo de titulación, conforme a la Disposición Tercera del Reglamento de Régimen Académico, un período académico, contado desde la fecha de la aprobación del diseño del trabajo, esto es hasta el 27 de enero de 2019.

E INFORMA:

Que, en aplicación de la Disposición General Cuarta del Reglamento de Régimen Académico vigente, en caso de que las estudiantes no culminen y aprueben el trabajo de titulación luego de dos períodos académicos contados a partir de su fecha de culminación de estudios, deberán realizar la actualización de conocimientos previa a su titulación.

Cuenca, 30 de julio de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración**



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Contabilidad Superior se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: “Evaluación de riesgos no sistemáticos de la empresa AutoComercio Astudillo Cía Ltda.”, presentado por las estudiantes PARRA VASQUEZ ESTEFANIA KARINA con código 71277 y TOLEDO URDIALES ROXANA BEATRIZ con código 70697, previa a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, para el día **Lunes, 25 de junio de 2018 a las 18h30**

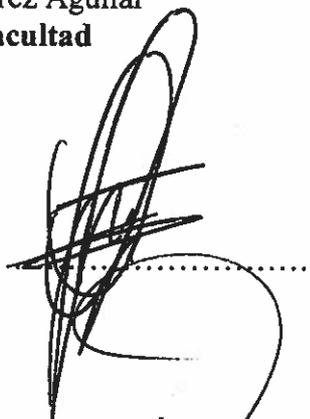
Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 14 de junio de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

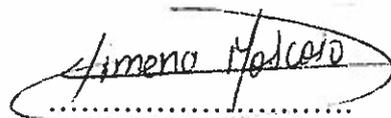
Econ. Lenin Zúñiga Condo



Ing. Oswaldo Arpi Zhangallimbay



Ing. Ximena Moscoso Serrano



ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

FECHA: 12 DE JUNIO DE 2018

Estudiante: PARRA VÁSQUEZ ESTEFANÍA KARINA Y TOLEDO URDIALES ROXANA BEATRIZ

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

OFICIO: No. 0574-2018-ECS
ASUNTO: Conocimiento de propuesta de Trabajo de Titulación
FECHA: Cuenca, 11 de junio de 2018.

Señor Ingeniero
Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

En su despacho:

Señor Decano:

La Junta Académica de la Escuela de Contabilidad Superior, reunida el día 11 de junio del año en curso, conoció la propuesta del proyecto de trabajo de titulación, denominado: "Evaluación de riesgos no sistemáticos de la empresa AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.", presentado por las señoritas Parra Vásquez Estefanía Karina, con código No.71277 y Toledo Urdiales Roxana Beatriz, con código No.70697, estudiantes de la Carrera de Contabilidad Superior, previo a la obtención del título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría.

A fin de aplicar la guía de elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación, la Junta Académica de la Carrera de Contabilidad Superior, considera que la propuesta presentada por las estudiantes, debe ser analizada y evaluada por el Tribunal que estará integrado por: Econ. Lenin Zúñiga Condo, como Director, y como miembros del tribunal al Ing. Oswaldo Arpi Zhangallimbay e Ing. Ximena Moscoso Serrano, quienes deberán verificar que el diseño contenga una estructura teórica, metodológica, técnica, objetiva y coherente, y cumpla con los requisitos establecidos en la guía antes mencionada. El Tribunal designado recibirá la sustentación del diseño del Trabajo de Titulación, previo al desarrollo del mismo.

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

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

Atentamente,



Ing. Gabriela Duque Espinoza
Coordinadora Carrera de Contabilidad Superior

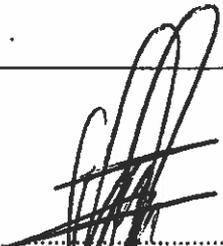


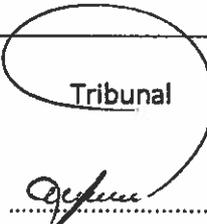
ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

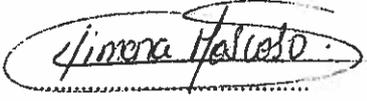
Fecha de sustentación: Lunes, 25 de junio de 2018 a las 18h30

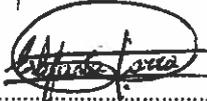
- 1.1. Nombre del estudiante: PARRA VASQUEZ ESTEFANIA KARINA TOLEDO
URDIALES ROXANA BEATRIZ
- 1.1.1. Código: 71277 y 70697 respectivamente
- 1.2. Director sugerido: Econ. Lenin Zúñiga Condo
- 1.3. Codirector (opcional): _____
- 1.3.1. Tribunal: Ing. Oswaldo Arpi Zhangallimbay e Ing. Ximena Moscoso Serrano
- 1.3.2. Título propuesto: "Evaluación de riesgos no sistemáticos de la empresa AutoComercio Astudillo Cía Ltda"
- 1.3.3. Aceptado sin modificaciones : _____
- 1.3.4. Aceptado con las siguientes modificaciones:

- 1.3.5. No aceptado
- 1.3.6. Justificación:

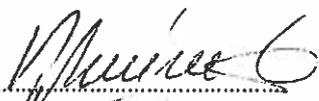

.....
Econ. Lenin Zúñiga Condo


.....
Ing. Oswaldo Arpi Zhangallimbay


.....
Ing. Ximena Moscoso Serrano


.....
Srta. Parra Vasquez Estefania Karina


.....
Srta. Toledo Urdiales Roxana Beatriz


.....
Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad



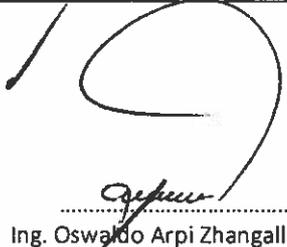
RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

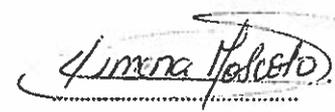
- 1.1 Nombre del estudiante: PARRA VASQUEZ ESTEFANIA KARINA TOLEDO
URDIALES ROXANA BEATRIZ
- 1.1.1. Código : 71277 y 70697 respectivamente
- 1.2 Director sugerido: Econ. Lenin Zúñiga Condo
- 1.3 Codirector (opcional):
- 1.1.2. Título propuesto: “Evaluación de riesgos no sistemáticos de la empresa
AutoComercio Astudillo Cía Ltda”
- 1.1.3. Revisores (tribunal): Ing. Oswaldo Arpi Zhangallimbay e Ing. Ximena Moscoso
Serrano
- 1.2. Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	/	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/	

Nota sobre 10 puntos: *10/10*


Econ. Lenin Zúñiga Condo


Ing. Oswaldo Arpi Zhangallimbay


Ing. Ximena Moscoso Serrano



**Oficio Estudiante: Solicitud aprobación de
Protocolo de Trabajo de Titulación**

Cuenca, 06 de junio de 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi/ nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, yo/ nosotros **Estefanía Karina Parra Vásquez** con C.I. **0106051212**, código estudiantil 71277 y **Roxana Beatriz Toledo Urdiales** con C.I. **0107399230**, código estudiantil 70697; estudiantes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, solicitamos muy comedidamente a usted y por su intermedio al Consejo de Facultad, la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "Evaluación de riesgos no sistemáticos de la empresa AutoComercio Astudillo Cia. Ltda." previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, para lo cual adjuntamos la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento/ anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Estefanía Parra

Roxana Toledo

Estudiante/s de la Carrera de Contabilidad y Auditoría



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA MARÍA ELENA RAMÍREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que la señorita **PARRA VASQUEZ ESTEFANIA KARINA** con código **71277**, alumna
de la carrera de **CONTABILIDAD SUPERIOR**, tiene aprobado el **93,33%** de créditos
de su malla curricular.

Cuenca, 31 de mayo de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN
SECRETARIA

Derecho No. 001-002-000071868
mjmr.-

Nº

0849154

DOCTORA MARÍA ELENA RAMÍREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que la señorita **TOLEDO URDIALES ROXANA BEATRIZ** con código 70697, alumna
de la carrera de **CONTABILIDAD SUPERIOR**, tiene aprobado el **91,11%** de créditos
de su malla curricular.

Cuenca, 31 de mayo de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN



Derecho No. 001-002-000071867
mjmr.-

N° 0849153



Cuenca, 06 de junio de 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, Lenin Patricio Zúñiga Condo informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, denominado "EVALUACIÓN DE RIESGOS NO SISTEMÁTICOS DE LA EMPRESA AUTOCOMERCIO ASTUDILLO CIA. LTDA.", realizado por los estudiantes Estefanía Karina Parra Vásquez, con código estudiantil 71277 y Roxana Beatriz Toledo Urdiales, con código estudiantil 70697, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, suscribo.

Atentamente

Eco. Lenin Zúñiga



Cuenca, 06 de junio de 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo Cristian Orlando Mendoza Pacheco, Gerente General/ Representante Legal (o cargo aplicable) de la empresa AutoComercio Astudillo Cía. Ltda., autorizo al/la/los estudiante/s Estefanía Karina Parra Vásquez y Roxana Beatriz Toledo Urdiales de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría en la empresa que represento, la cual se compromete a proporcionar a los estudiantes, los documentos e información requerida para el desarrollo de su labor.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente

Cristian Orlando Mendoza Pacheco
Gerente General



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Escuela
Contabilidad
Superior

Protocolo de Trabajo de Titulación

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad Superior

**Evaluación de Riesgos no Sistemáticos de la empresa
AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.**

Nombre de Estudiante(s):

Parra Vásquez Estefanía Karina

Toledo Urdiales Roxana Beatriz

Director(a) sugerido(a):

Econ. Lenin Patricio Zúñiga Condo

Cuenca - Ecuador

2018



1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Parra Vásquez Estefanía Karina – Toledo Urdiales Roxana Beatriz

1.1.1. Código

Ua071277 – Ua070697

1.1.2. Contacto

Parra Vásquez Estefanía Karina

Teléfono: 4175409

Celular: 0987508685

Correo Electrónico: teffis.parra@hotmail.com

Toledo Urdiales Roxana Beatriz

Teléfono: (2)409-092

Celular: 0995520666

Correo Electrónico: roxitoledo2009@hotmail.com

1.2. Director Sugerido: Econ. Lenin Patricio Zúñiga Condo

1.2.1. Contacto:

Celular: 0996113453

Correo Electrónico: izunigac@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Guevara Toledo Carlos Wilfrido

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y Dirección de Empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.02 Gestión Financiera y Auditoría

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Administración estratégica y gestión de riesgos

1.9. Título Propuesto:

Evaluación de riesgos no sistemáticos de la empresa AutoComercio Astudillo Cia. Ltda.

1.10. Subtítulo:



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

1.11. Estado del proyecto
Nuevo

Lined area for project details.

0852817

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

Institucional

Al realizar la evaluación de los riesgos no sistemáticos de la empresa AutoComercio Astudillo Cía. Ltda. (ACA) se busca brindar información sobre los riesgos que tienen mayor impacto sobre las actividades de la entidad y de esta manera poder evitar pérdidas en la misma.

2.2. Problemática

La empresa AutoComercio Astudillo Cía. Ltda. (ACA) es una empresa dedicada a la compra y venta de vehículos tanto nuevos como usados en la ciudad de Cuenca, consolidada como una de las organizaciones líder en el mercado de automotores. Es importante que la empresa realice un control de su organización a fin de garantizar una adecuada estructura administrativa que permitirá optimizar los recursos con calidad y alcanzar una adecuada gestión gerencial. Cuando los componentes de control no están definidos de manera eficiente pueden provocar una serie de irregularidades dentro la misma.

La empresa en el transcurso de su actividad económica carece de un control exhaustivo de los departamentos que la conforman, por lo que resulta importante dar lugar a la realización de una evaluación de riesgos no sistemáticos para determinar los riesgos que mayor impacto tienen dentro de la empresa.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los riesgos con mayor impacto en los departamentos de la empresa AutoComercio Astudillo Cía. Ltda.?

2.4. Resumen

En el presente trabajo se busca identificar, calificar y evaluar los riesgos no sistemáticos con mayor impacto que repercuten en las actividades de la empresa AutoComercio Astudillo Cía. Ltda. Se utilizará el método Risicar el cual se puede aplicar a cualquier proceso y a todo tipo de empresa, nos permitirá obtener como resultado la creación de cultura del manejo de riesgos con el fin de asumir



responsabilidad ante ellos y poder establecer las políticas necesarias para eliminar o reducir los riesgos existentes.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

La administración de riesgos es una herramienta que nos permite identificar y evaluar los posibles riesgos existentes que afectan el cumplimiento de los objetivos que posee la empresa de modo que permita tomar las acciones necesarias para gestionarlos y poder responder ante ellos.

Gaitán y Niebel (2015) indican que la evaluación de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias

En la dinámica actual de los negocios, se debe presentar especial atención a:

- Los avances tecnológicos
- Los cambios en los ambientes operativos
- Las nuevas líneas de negocios
- La reestructuración corporativa
- La expansión o adquisiciones extranjeras
- El personal nuevo
- El rápido crecimiento

Todas las organizaciones siempre van a correr riesgos ya que estos se producen cuando existe la probabilidad de que algo negativo o positivo ocurra, estos van a afectar tanto la competitividad de la organización como su poder financiero y por ende la calidad al momento de ofrecer sus productos o servicios por lo que una empresa debe tener conocimiento en forma oportuna de los riesgos que se pueden dar en ella para de esta manera poder afrontarlos. (Gaitán & Niebel, 2015)

Los riesgos pueden ser derivados por las amenazas externas y las debilidades internas, algunos cuantificables y otros no originados específicamente por la inadecuada estructura organizacional, la competencia desleal, por la mala calidad de los productos, por exigencias exageradas de los empleados, huelgas, nuevos impuestos, catástrofes, iliquidez, tasas de interés exageradas, aumento de precios

de los proveedores, pérdida de imagen por inadecuada auditoría externa e interna o por autocontroles no aplicados, etc. (Gaitán & Niebel, 2015, p.20)

El riesgo es la probabilidad de que ocurra un daño, es la amenaza de que se produzca algo generando efectos negativos que pueda afectar a algo o a alguien y puede ser expresada ya sea en porcentaje o fracción. El riesgo también es una incertidumbre ya que esta se relaciona con la duda de que puede ocurrir algo que pueda ocasionar pérdida.

Tipos de riesgos:

Existen gran variedad de riesgos ya sea que hayan sido generados por el desarrollo normal de la empresa como por el entorno de la misma por lo que se los divide en dos aspectos: riesgos generados por el entorno o sistemáticos y riesgos propios de la empresa o no sistemáticos.

Riesgos del entorno o sistemáticos: Este riesgo está dado por los factores externos de una organización como: factores económicos, monetarios, políticos y sociales, los cambios que se producen en la economía de un país que a su vez pueden ocasionar variación en la rentabilidad de un activo del mercado en mayor o menor medida, por el sector o la industria a la cual pertenece e inclusive por su lugar de ubicación.

Según Prado (2006) el riesgo sistemático es el que atiene a factores del riesgo que afectan al mercado en términos generales, como los cambios en la economía del país, las variaciones en la situación del mundo. Son riesgos que influyen en los títulos en general y, por consiguiente, son imposibles de diversificar y el riesgo no sistemático es exclusivo de una empresa e independiente de los factores económicos, políticos, etc., que afectan a todos los activos de manera sistemática: (p. 365)

Riesgo propio de la empresa o no sistemático: También es conocido como riesgo diversificable ya que son riesgos que pueden ser reducidos o controlados. Se produce por factores internos o propios de la empresa que pueden afectar a la consecución de los objetivos propuestos por la misma, así como también a sus procesos, recursos humanos, financieros, tecnológicos, físicos además de perjudicar a sus clientes y a la imagen de la organización.



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

Escudero (2001) dice que estos riesgos "dependen del hecho de que muchas de las circunstancias que rodean a una determinada empresa son específicas de la misma y serán las que determinan el nivel de sus beneficios" (p. 365)

2.6. Hipótesis

2.7. Objetivo General

Identificar los riesgos con mayor impacto que repercuten en las actividades de la Empresa.

2.8. Objetivos Específicos

1. Conocer las actividades de la Empresa, aspectos relevantes, fortalezas y debilidades.
2. Describir la metodología a emplearse para definir los riesgos no sistémicos en organizaciones comerciales.
3. Identificar los riesgos existentes en los diferentes departamentos.
4. Evaluar los diferentes tipos de riesgos encontrados.
5. Definir políticas para reducir o mitigar los riesgos detectados.

2.9. Metodología

La evaluación de riesgos a la empresa AutoComercio Astudillo Cía. Ltda. Va a ser evaluada mediante el método Risicar. Este "es un método estructurado que facilita la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgo así también como el diseño de medidas de tratamiento en compañías de diferente tamaños, sectores e industrias" (Mejía, p.17)

Este método se puede aplicar a cualquier proceso y a todo tipo de empresa, asigna responsabilidades sobre la administración de riesgos a lo largo de toda la organización ya

sea a nivel directivo como operacional, obteniendo la creación de cultura del manejo de riesgos de forma que nos permita asumir responsabilidad ante ellos.

Descripción del método según Mejía (2006):

Identificación de riesgos: Se realiza un análisis de contexto que nos permite conocer a la organización, las circunstancias y las condiciones en las que se encuentra.

Para establecer los riesgos se parte de la definición del objetivo del Macroproceso, actividad sobre el que se va a desarrollar el estudio de los riesgos.

Calificación: Se utilizan tablas de frecuencia e impacto y el riesgo se califica multiplicando estas dos variables.

Evaluación: Se clasifica a los riesgos en 4 tipos: aceptables, tolerables, graves e inaceptables para lo que se utiliza una matriz de evaluación, la misma que contiene escalas de calificación.

Tratamiento de riesgos: Aquí se establece el tipo de tratamiento que se le va a dar a los riesgos según la evaluación realizada a través de la matriz de respuesta ante riesgos propuesta por el método Risicar.

Diseño e implementación de medidas: Se debe contar con políticas generales de administración de riesgos, políticas particulares y se establecen controles que permitan reducir los riesgos.

2.10. Alcances y resultados esperados

Al finalizar la evolución de los riesgos no sistemáticos de la empresa AutoComercio Astudillo Cía. Ltda., se obtendrá como resultado la identificación de los riesgos que tienen un mayor impacto en las actividades de la empresa.

Al tener identificado dichos riesgos se va a proceder a recomendar políticas que conlleven a tratar técnicamente los riesgos no sistemáticos que afectan a la empresa con la finalidad de reducir o eliminar riesgos.

2.11. Supuestos y riesgos

Ninguno



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Impresiones de borradores	70	Presentación al tutor.
Impresión de tesis	200	Presentación de tesis.
Transporte	100	Traslados a la empresa, universidad, biblioteca, etc.
Internet	60	Investigación de la tesis.
TOTAL	430	

2.13. Financiamiento

Propio

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Generalidades de la empresa

1.1. Historia

1.2. Misión

1.3. Visión

1.4. Objetivos

1.5. Políticas de la empresa.

1.6. Análisis FODA

1.7. Cadena de valor

Capítulo 2. El riesgo

2.1. ¿Qué es el riesgo?

2.2. Términos relacionados con el riesgo.

2.3. Tipos de riesgo.

2.3.1. Riesgo no sistemático

2.4. Administración de riesgos y sus objetivos.

2.5. Etapas de la administración de riesgos

2.6. Método Risicar y sus objetivos

2.7. Beneficios del método Risicar.

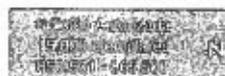
Capítulo 3. Aplicación de la metodología

3.1. Identificación de riesgos.

3.2. Calificación de riesgos.

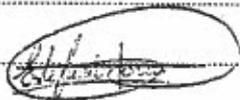
3.3. Evaluación de riesgos.

3.4. Conclusión

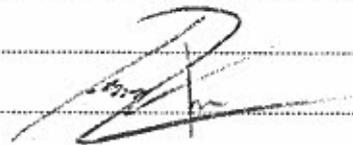


0852814

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)



Estefanía Parra



Roxana Toledo

2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)



Econ. Lenin Zúñiga

2.20. Fecha de entrega

06 de Junio de 2018



1.1. Nombre del Estudiante: Estefanía Karina Parra Vásquez/71277 y Roxana Beatriz Toledo Urdiales/70697

1.1.1. Código: 71277/70697

1.2. Director sugerido: Eco. Lenin Patricio Zúñiga Condo

1.3. Docente metodólogo: Ing. Carlos Wilfrido Guevara Toledo

1.4. Codirector (opcional):

1.5. Título propuesto: "Evaluación de riesgos no sistemáticos de la empresa AutoComercio Astudillo Cia. Ltda."

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/		✓	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?				
3. ¿Es conciso?	/		✓	
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/		✓	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/		✓	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/		✓	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/		✓	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		✓	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		✓	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		✓	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		✓	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?			-	
13. ¿Es factible de verificación?			-	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	/		✓	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/		✓	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/		✓	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/		✓	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/		✓	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/		✓	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/		✓	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/		✓	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/		✓	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/		✓	



	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/		✓	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/		✓	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	/		—	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/		—	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	/		✓	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	/		✓	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	/		✓	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/		✓	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/		✓	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/		✓	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

METODÓLOGO

DIRECTOR