UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE ADMINISTRACION
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

"Aplicación de la Gestión de Riesgo Operativo en la Empresa MAKRO ARQUITECTURA PUBLICITARIA"

ENSAYO PREVIO A LA OBTENCION
DEL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTORES:

MATEO O. GOMEZ ZAMBRANO
CHRISTIAN R. PACHECO AREVALO

DIRECTOR:

ING. SANTIAGO JARAMILLO BACA

CUENCA-ECUADOR

DEDICATORIA:

Este trabajo, que es consecuencia de las motivaciones personales que mueven mi vida, lo dedico primero lugar a Dios por darme lo necesario para realizarlo.
A mis padres que son mi ejemplo y apoyo incondicional; a mi esposa Magu por ser mi soporte, ejemplo y consejera en todo momento y a mi hermana quien con su amor me ha inspirado en todo momento.

CHRISTIAN PACHECO AREVALO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a las personas que hicieron posible el mismo, A Dios por darme la oportunidad de existir y participar, a mis padres por encaminarme a iniciar este proceso y apoyarme en sus etapas iniciales, a mi esposa Patricia por ser el apoyo constante en las etapas media y final y a mis hijos por ser la fuente de energía y motivación de culminar con éxito y seguir adelante.

Mateo Gómez Z.

AGRADECIMIENTO

Sin Dios y su creación en general no podríamos efectuar actividad alguna, por tanto nuestro agradecimiento va hacia él, por permitirme cada día crecer espiritualmente; doy gracias por haber situado las circunstancias y personas en el camino, personas como EL Ing. Santiago Jaramillo, aporte fundamental para la terminación de esa monografía.
Al Igual que las personas y entidades que facilitaron la consecución de este objetivo final.

Mateo Gómez Z.
Christian Pacheco A.

RESPONSABALIDAD

La información y contenido de este Ensayo Universitario es en su totalidad resultado de la investigación realizada y trabajo intelectual de sus autores, por lo cual nos responsabilizamos ante cualquier suceso luego de su revisión.

…… …….

Mateo Gomez Z. **Christian Pacheco A.**

INDICE

RESUMEN
RESUMEN
INTRODUCCIÓN

CAPITULO I:

ASPECTOS GENERALES

1. La Empresa
   - 1.1. Reseña Histórica de la Empresa
   - 1.2. Principios Generales
   - 1.3 Mercado Objetivo
   - 1.4 Productos y Servicios

CAPITULO II:

AMBIENTE INTERNO

2.1 Ambiente interno de la empresa
- 2.1.1 Filosofía de la gestión de riesgos
- 2.1.2 Cultura de riesgos
- 2.1.3 Junta de Accionista
- 2.1.4 Integridad y valores éticos
- 2.1.5 Compromiso de competencia
- 2.1.6 Estructura organizativa
- 2.1.7 Asignación de autoridad y responsabilidad
- 2.1.8 Políticas y practicas en materia de recursos humanos
- 2.1.9 Procesos Internos

2.2 Establecimiento de objetivos
- 2.2.1 Objetivos estratégicos
- 2.2.2 Objetivos relacionados
- 2.2.3 Objetivos seleccionados
- 2.2.4 Riesgo aceptado
- 2.2.5 Tolerancia a los riesgos

2.3. Identificación de acontecimientos
- 2.3.1 Metodologías y técnicas
- 2.3.2 Acontecimientos
- 2.3.3 Factores de influencia estratégica
- 2.3.4 Acontecimientos interdep

2.3.5 Categorías de acontecimientos

CAPITULO III:

EVALUACION DE RIESGOS

3.1. Evaluación riesgos internos.
3.1.1 Riesgos inherentes y residuales

3.2 Respuesta a los riesgos
3.2.1 Evaluación y posibles respuestas
3.2.2 Selección de respuestas

3.3 Actividades de control
3.3.1 Integración de la respuesta al riesgo
3.3.2 Tipos de actividades de control
3.3.3 Plazos para el cumplimiento de los objetivos
3.3.4 Evaluación independiente

CAPITULO IV:

DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE LA HERRAMIENTA

4.1. Desarrollo de la Matriz de Riesgos
4.2 Difusión e implementación de la herramienta

ANEXOS
Matriz de Riesgos

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

CAPITULO I
ASPECTOS GENERALES

1. La Empresa

1.1 Reseña histórica de la empresa

Makro Arquitectura Publicitaria, es una empresa que nace independientemente en enero del 2009, sin embargo cuenta con una trayectoria de varios años ya que mantenía otra razón social al pertenecer años atrás a un grupo publicitario. Por lo tanto a pesar de su corta existencia jurídica tiene una experiencia, en manejo de procesos de más de 5 años, así mismo cuenta con una cartera de clientes importante y con un catálogo de trabajo significativos. En Agosto de 2009 se constituye jurídicamente como **Ma**rca **Kro**mática Cia. Ltda.

Makro es una empresa familiar que tiene una estructura jerárquica vertical, un grupo humano experimentado y comprometido con el desarrollo de la institución, cuenta con un local donde funcionan sus oficinas administrativas y su planta de producción con las facilidades para el proceso productivo y de desarrollo. Y un centro de impresión y atención a clientes para facilitar y agilizar ciertas necesidades requeridas por éstos.

A través de los años se ha ido perfeccionando en su planta de producción ganando experiencia en fabricación de productos publicitarios y ha mantenido una política de expansión de sus líneas ofrecidas. Por lo tanto esto ha ido reflejándose en un mayor requerimiento de personal, equipos, procesos, tecnologías, etc.

El mercado publicitario también ha evolucionado cambiando los productos y la manera de fabricar los mismos, tendiendo la empresa a estar a la vanguardia de estos cambios y seguir siempre por la línea tecnológica sin quedarse rezagados en el pasado.

1.2Principios Generales

Makro arquitectura Publicitaria sustenta sus actividades en los siguientes principios fundamentales:

Desarrollamos actividades productivas que den rentabilidades que sustenten el crecimiento sostenido de la empresa para mejorar los beneficios de sus accionistas y mejoren las condiciones de vida de sus colaboradores.

Buscamos que las personas involucradas en la colaboración de las actividades que desarrolla la empresa tengan proporcionalmente una realización profesional y personal.

A través de la vanguardia en tecnología, hacemos procesos comprometidos con el medio ambiente, mejorando nuestros productos y servicios asegurando la permanencia de la organización en el tiempo.

1.3 Mercado Objetivo

El mercado al que la empresa se enfoca desde el punto de vista geográfico es al Mercado Nacional, dividido en 3 regiones:

- Región Norte, abarca las provincias del norte y centro de la Sierra y Norte y centro del Oriente
- Región Costa, abarca las provincias del norte al sur de la Costa
- Región Austral, abarca las provincias de la sierra austral y Centro y Sur del Oriente

Desde el punto de vista de la clasificación de las empresas el mercado objetivo primordialmente se enfoca en empresas con presencia Nacional, que tengan mas de 10 sucursales, empresas distribuidoras que manejen grandes cadenas de clientes que requieran apoyo logístico y publicitario; y por último en menor proporción mantener una venta "en el punto" es decir aprovechando los recursos de producción ofrecer productos directos a clientes que visiten nuestras instalaciones, las instalaciones de la empresa se encuentran concentradas en la ciudad de Cuenca.

1.4 Productos y Servicios

Productos:

Letreros Luminosos
Letreros Panelados (estructura y lona tensada)
Letreros Metálicos (estructura y tol)
Vallas Metálicas
Vallas Monoposte con lona
Vallas Duoposte con lona
Señalización interna y externa
Señalización Vial
Letras Individuales en volumen luminosas
Letras individuales en volumen sin luz
Gigantografías
Banners
Exhibidores
Pasacalles
Tarjetas plastificadas para identificación, membrecías y descuentos
Inflables publicitarios
Réplicas inflables de productos

Impresiones en pequeño y gran formato

Servicios:

Alquiler de Inflables
Alquiler de productos publicitarios
Instalaciones
Reparación y mantenimiento de productos publicitarios
Diseño Gráfico
Rotulación de vehículos
Pintado de paredes publicitarias

El mercado publicitario es muy competitivo, es variado en cuanto a competidores pues existen de 3 grupos principales: Las empresas grandes que tienen grandes niveles de inversión y que manejan grandes negocios a nivel local, nacional y hasta internacional; empresas medianas que abarcan a firmas importantes y representativas de la ciudad y con alcance nacional, niveles de inversión medianos y tecnificación mediana; por último se encuentran las pequeños negocios o personas naturales que abarcan ciertas marcas primordialmente pequeñas abarcan además a un mercado doméstico y negocios unipersonales.

Makro se ubica en el segmento de empresas medianas, como ventaja competitiva tiene la de ser única empresa en la región austral que mantiene la fabricación de inflables publicitarios, otra ventaja es de contar con servicio de impresión en 2 calidades y precios para diferentes necesidades de mercado sea precio o sea calidad, tiene una experiencia marcada en la fabricación de ciertos productos y un personal actualizado en nuevas técnicas de hacer publicidad, se basa en la información recabada en ferias y exposiciones nacionales e internacionales para estar siempre preparados a las nuevas tendencias de mercado.

Como debilidades podemos anotar la falta de inversión en áreas y equipos que hacen falta para poder brindar un servicio más tecnificado que se reflejaría en tiempos de entrega y calidad. Otra desventaja es el último cambio de razón social e imagen lo que ha hecho que para ciertos sectores de clientes "se pierda" la empresa que ellos confiaban y para otros de vernos en una empresa sin experiencia. Algo primordial que se puede anotar es el hecho de no contar con suficiente personal en ventas que pueda ir abriendo mercado en empresas y regiones donde no se tiene presencia pero si la competencia, lo cual constituye una debilidad.

CAPITULO II

AMBIENTE INTERNO

2. Ambiente Interno de la empresa

2.1 Filosofía de la Gestión de Riesgos

La empresa Makro Arquitectura Publicitaria no posee actualmente documento alguno que respalde por escrito una declaración de Gestión de Riesgos, motivado principalmente a un desconocimiento de un manejo de riesgos y afines. Sin embargo intrínsecamente la dirección de la empresa maneja una política cautelosa y conservadora en cuanto a factores de riesgos en las actividades que realiza la organización. La posición de los accionistas y sus directivos es realizar inversiones y operaciones basadas en una permanencia sostenida y por lo tanto se enmarcan bajo leyes y políticas que a la fecha no se encuentran formalmente establecidas cumpliendo con los requerimientos para así poder efectuar procesos dentro del marco de la ley como las normas de conducta y ética profesional.

Las inversiones en líneas de productos, de capital de trabajo, inventarios, tecnología, etc. Se realizan con suficiente información de mercado para mantener riesgos mínimos; procesos internos de ventas, cobranzas, compras y planeación en general se trata de efectuarlos coordinadamente, con cautela y análisis sacrificando la rapidez y fluidez que se pueda obtener pero ganando confianza y control en los procesos realizados.

2.1.2 Cultura de riesgos

La conciencia de la probabilidad de un efecto de riesgo dentro de la organización así como las posibles incidencias dentro de la misma es un tema que se va desarrollando con el pasar de los días mediante la corrección y análisis de los procesos establecidos; es decir que al tratarse la problemática de los procesos y sus consecuencias se concientiza de cierta manera al personal de la importancia de mantener procesos más estables y correctos; en definitiva a obtener menos riesgo.

Sus responsables y sus alcances en la toma de decisiones cuando existe un factor de riesgo se concentra a los directivos en mayor proporción, Gerente General, administración y gerencia de ventas, en ese orden; en este aspecto Makro no tiene grandes canales de descentralización de toma de decisiones en base a factores de riesgos ocurridos.

2.1.3 Junta de accionistas

En Makro Arquitectura Publicitaria existe una estructura de Junta de Accionistas partícipes y activos dentro del funcionamiento de la empresa, tal es así que los dos socios forman parte activa del desenvolvimiento diario, manejando la Gerencia de la empresa y la Gerencia Comercial, esto conlleva a que existe un ligamiento total a los factores de riesgos.

Si bien no se han fijado límites escritos y claros de manejo de riesgos en diferentes áreas y procesos, subjetivamente se realizan la toma de decisiones en base al criterio de los directivos de la organización los mismos que son los accionistas de la misma; las decisiones de poner límites o aceptar riesgos se toman conjuntamente o unilateralmente basándose en la gravedad o impacto que pueda tener el factor o por el conocimiento y manejo de áreas y procesos.

Dentro de la empresa no existe una política clara de liquidez, lo que subjetivamente se realiza es tratar de negociar el mejor precio de los proveedores negociando con pagos de contado, además para ciertos productos que se venden en empresas que no diferencian precios con pagos en efectivo como con tarjeta de crédito se aplica la opción de comprar con tarjeta, se tiene proveedores de artículos pequeños y de uso diario los que se negocia un crédito de 30 días.

En lo que se refiere a crédito la política en la empresa en "teoría" es de 50% de anticipo y 50% contra entrega del producto, pero en la práctica no se da, el hecho de ganar clientes y negocios hacen que se esté a merced de los pagos de los clientes y cuando se trata de grandes consorcios es la situación mas grave llegando a pagos totales de 180 días o a veces más.

No se tiene política de mantener inventarios sino mas bien se utiliza la forma de producción del "justo a tiempo" con lo cual se mantiene un mínimo de inventarios de materia prima y accesorios.

La inversión en Activos fijos se realiza luego de un análisis de mercado, de la situación actual del país y de las necesidades internas de la empresa, pasando la decisión por la junta de accionistas y terminando la ejecución en la Gerencia General, los tiempos de inversión son indistintos y se basan en la liquidez y las necesidades de mercado.

2.1.4 Integridad y valores éticos

Como se ha comentado en parámetros anteriores no hay un código de ética que se tenga escrito en la empresa; de igual manera se ha manifestado que ha pesar de no constar en algún texto o manual, se sabe que por decisión y cultura de los directivos existe compromisos en varios frentes de la empresa, por ejemplo se tiene un compromiso de valorar el desempeño de los colaboradores premiando sus buenas actitudes y tratando de que tengan una calidad de vida que les

permita sentirse satisfechos y desarrollados en la empresa, se realizan operaciones y procesos internos dentro del ámbito legal, se resuelven problemas y conflictos basados en ética y moral, valores humanos, familiares, etc.

También se fomenta el compañerismo con actividades internas deportivas, se trata de apoyar a las familias de las personas involucradas con Makro a través de fomento de responsabilidades con premios y beneficios.

Un perfil ideal de empleado para la empresa sería una persona activa entusiasta con niveles altos de lealtad y conciencia de lo que la empresa significa para él, se espera una persona con total disponibilidad de tiempo para cubrir con ciertas necesidades urgentes de mercado; de preferencia personas jóvenes de cuerpo y mente, actitud visionaria y dispuesta a ir cambiando en el tiempo según las expectativas de la organización y del mercado.

En Lo concerniente al tema de conflictos de intereses dentro de la organización el área sensible se encuentra en la producción, debido a que los intervinientes de este departamento tienen en sus tiempos libres actividades similares que hacen para ganar beneficios adicionales, resultando en ocasiones temas delicados por los intereses que maneja la empresa. Además de esto el manejo de información que cuenta todo el personal, en cuanto a clientes, trabajos realizados, técnicas aplicadas, proveedores, y estrategias de la empresa; hace imprescindible la creación de documentos legales que sirvan de protección para la empresa.

2.1.5 Compromiso y competencia

A nivel externo la empresa maneja procesos y materiales de vanguardia lo que permite estar mas apegado a políticas y leyes ambientales, a pesar de que en ciertas áreas y procesos se utiliza materiales de mediana contaminación, se optimiza realizando reciclajes y programas de reutilización de varios desechos. Con la comunidad se aplica compromisos de apoyo a medianos o pequeños negocios ubicados alrededor de las instalaciones de la empresa que se conviertan en proveedores de la Makro para así poder colaborar con el desarrollo del lugar o sector. Con sus clientes se trata de mantener día a día productos de mayor calidad y beneficio manejando los mismos rangos de precios, y en cuanto a proveedores se trata de darles una mayor estabilidad fortaleciendo vínculos que permita un beneficio común.

2.1.6 Estructura organizativa

La estructura organizativa de Makro Arquitectura Publicitaria, se basa en una toma de decisiones y control enfocados en la alta dirección, es decir a través de la Gerencia General y de la Gerencia Comercial se canalizan gran parte del control en varios procesos fundamentales de la empresa. Además se tienen áreas coordinantes como es secretaría y recepción, área administrativa y contable; jefe

de producción, a los que se ha delegado controles a procesos aledaños y relacionados a sus actividades.

También se implementa día a día programas que puedan establecerse métodos de autocontrol para personas y departamentos con el objetivo de ir fomentando una política de integración mayor a intereses propios y colectivos.

Actualmente se cuenta con un "intranet" que funciona con un servidor web, éste nos permite ir llevando un control de los procesos internos más importantes, es así que se puede ir llevando un control en precios que da el departamento de ventas pues estos son autorizados por Gerencia General y remitidos por el mismo sistema, además permite crear una nueva orden de producción lo que hace que se controle todo el sistema productivo en todos los pasos que esto conlleva, por último se realiza la facturación del proceso en mención con la facilidad de que este sistema permite revisar y archivar a la persona autorizada la orden de producción que ha llegado a su fin.

Con este sistema y con software integrado de contabilidad son herramientas que abarcan procesos y que permiten tener grandes alcances de control, sin embargo hace falta integrar mucho más otros procesos que aún no se encuentran encaminados en el tema del control.

2.1.7 Asignación de Autoridad y responsabilidad

La asignación de autoridad y responsabilidad se va realizando desde la gerencia general hacia niveles intermedios y a su vez éstos a los niveles operativos netamente, teniéndose claro quienes son los responsables y sus alcances, faltando establecer por medios escritos o por manuales de función y de operación los alcances de cada uno de los miembros de la organización. Se tiene además en procesos de producción un responsable que maneja el grupo de trabajo productivo, de igual forma el Gerente de ventas que hace lo mismo con su departamento, y área de apoyo que se ha delegado autoridad para que controlen ciertos procesos y manejos de varias actividades finales.

Cabe de destacar la necesidad de establecer documentos normalizados y escritos como manuales de funciones que permitan a las personas poder contar con un apoyo para realizar sus actividades de una mejor manera y que se tenga claridad y conciencia de la responsabilidad adquirida para cada área de trabajo.

2.1.8 Políticas y prácticas en materias de recursos humanos

Existen normas aplicadas y no por escrito de ciertas políticas al contratar personal nuevo en la empresa, se realiza verificación de información y se formaliza relaciones laborales con contrato previamente estudiados en base a la permanencia del personal, calidad de personal y posibles problemas futuros. No existe un reglamento interno aprobado por las inspectoría de trabajo sin

embargo se trabaja con un reglamento oficial y no aprobado que marca varias posibilidades pero con ausencia de ciertos elementos.

En cuanto al riesgo de mantener personal por mucho tiempo y con perfiles de problemas se firma con anticipación contratos a tiempo fijo, analizándose en la marcha la conveniencia o no de la permanencia indefinida de personal, haciendo uso de profesionales en materia legal para poder garantizar que ciertos procedimientos de contratación estén acorde a las políticas de la empresa.

Haciendo falta en Makro un plan de carrera y evaluación de desempeño para ir atenuando el riesgo operativo dentro de la empresa.

2.1.9 Procesos Internos

Planeación

Coordinación con ventas sobre presupuestos, cupos y condiciones a cumplir, analizando cumplimiento anterior y presupuestando futuro inmediato.

Producción

Recepción de orden de producción a través de sistema intranet de la empresa, revisando condiciones de fabricación; estableciendo cronograma de entrega y delegando las actividades.

Fabricación e instalación de orden revisada y establecida con cronograma de entrega.

Ventas

Visita y realización de cotizaciones a través del sistema intranet donde se enmarca ciertos requerimientos, dejando una constancia de lo solicitado por el cliente y condiciones de entrega, precios y detalles de productos.

Aprobación de cotizaciones creándose órdenes de producción para su respectiva entrega en base a las mismas condiciones de la cotización por el uso del sistema intranet.

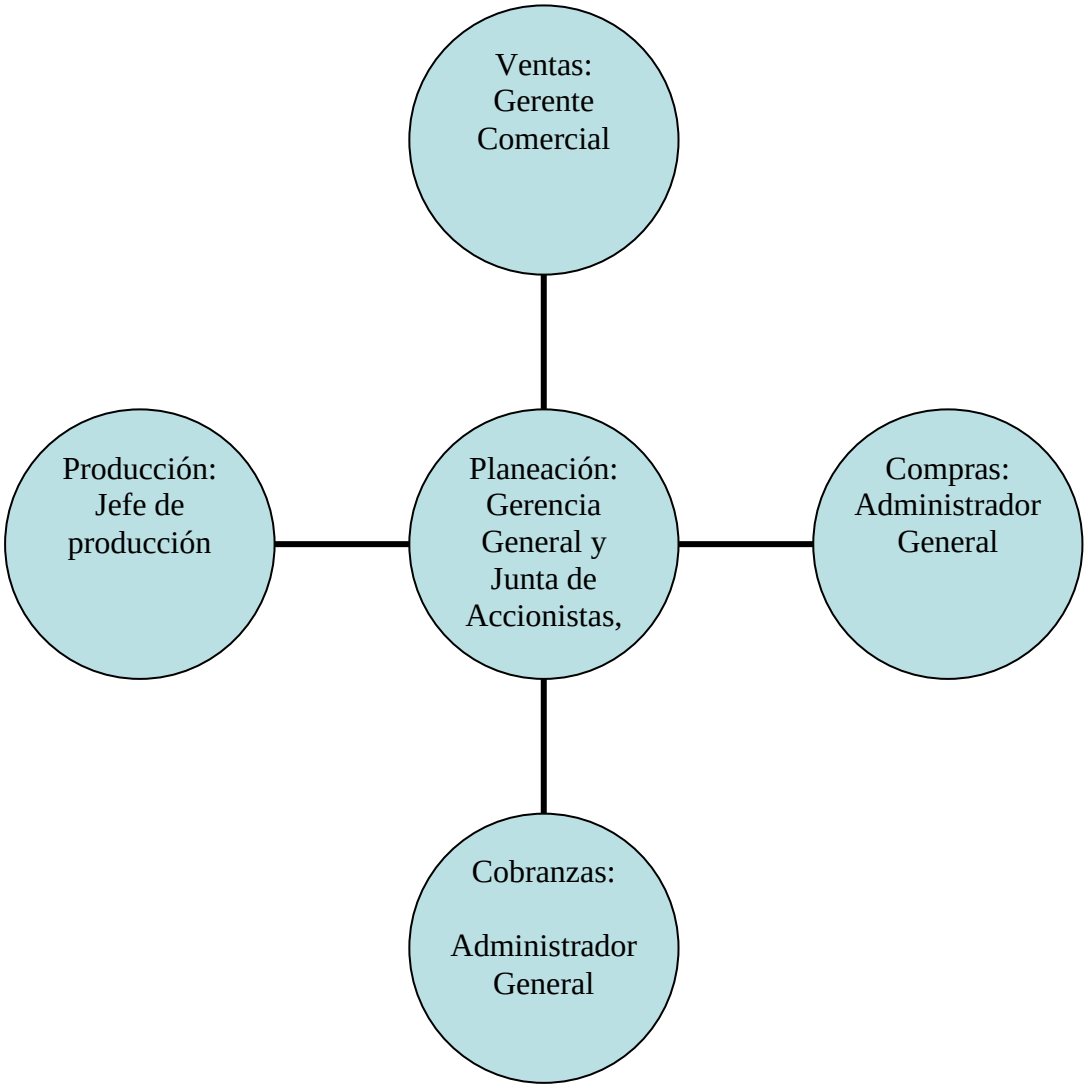
Coordinación de diseño, detalles de construcción y posterior entrega de la orden de producción con departamentos productivos y diseño

Compras

Planificación y Pedido de materiales y servicios requeridos en coordinación con distintas áreas, especialmente en producción.

Cobranzas

Cobro por parte de vendedores de anticipos, y saldos de ventas; delegando en ocasiones esta actividad al mensajero de la empresa.



2.2 Establecimiento de Objetivos

2.2.1 Objetivos Estratégicos

De manera similar a varios temas analizados, Makro no posee una declaración escrita de sus objetivos estratégicos, sin embargo en reuniones y conversaciones con los accionistas y tomando en cuenta las condiciones del país, en un lapso de 3 a 5 años podemos concretar los siguientes:

- Obtener un incremento sostenido y constante en el nivel de facturación mensual, proyectándose a lograr un ingreso bruto mensual de 40.000

- Tecnificar procesos de producción que actualmente prevalece la mano de obra incrementando la calidad en un 40% y la capacidad de producción incrementarla en un 50%.

- Mantener un grupo humano capacitado y motivado, responsable con los intereses de la empresa y comprometidos con el mejoramiento continuo llegando a niveles menores del 10% anual en cuanto a índices de rotación del personal.

- Ampliar la cadena de negocio en forma vertical, importando materia prima y accesorios anteriormente comprados a importadores logrando reducir costos en un 30%.

- Implementar programas de mejoramiento continuo en cada una de las áreas administrativas y productivas mejorando en un 70% la administración y control de los procesos.

- Crear programas sociales dirigidos especialmente al entorno de la empresa, propiciando la superación del personal con capacitación, logrando así que puedan ser personas más productivas y mejoren su calidad de vida y de sus familias.

2.2.2 Objetivos Relacionados

De los objetivos estratégicos se desprenden los siguientes objetivos relacionados:

- Abrir una sucursal en la ciudad de Guayaquil, la misma que nos permitirá incrementar el nivel de facturación, así como también reducirá costos y tiempo de instalaciones que actualmente se planifican desde la ciudad de Cuenca.

- Incrementar a 6 el número de vendedores que posee la empresa, para aportar significativamente el valor de ingresos.

- Adquisición de un "Router", que es una caladora electrónica, manejada a través de programas de computación, que permitirá reemplazar cierta

mano de obra mejorando la calidad del producto y elevando la capacidad instalada de fábrica.

- Adquisición de un "Camión Pluma", siendo un vehículo de capacidad de carga y volumen mayor, que además presta el servicio de una grúa permitirá elevar productos facilitando así las instalaciones y mejorando el tiempo y calidad de las mismas.

- Adquirir Pantallas de leds que permitirá incursionar en un mercado virgen y vanguardista, lo que ira dando mayor presencia en el mercado a la empresa así como incrementando sus ventas.

- Implementar técnicas de recursos humanos como círculos de calidad, programas de capacitación, programas de premios y beneficios, que permitan un mejor rendimiento.

- Hacer la importación de tintas, lonas, exhibidores, y demás productos que resulten del análisis de las compras realizadas en los últimos períodos en conjunto con un análisis de mercado.

- Expandir la herramienta del "Intranet" que posee actualmente la empresa, para que sirva de elemento de control de procesos y actividades, fuente de información como manuales, procedimientos, reglas, etc.; y canal de comunicación de los diversos departamentos e interdependientes en procesos.

- Crear una cooperativa de desarrollo humano y crediticio con todos los relacionados internos y externos de Makro, lo que permitirá el desarrollo como personas de los intervinientes de la misma.

2.2.3 Objetivos Seleccionados

Los objetivos que se han seleccionados tomando en cuenta la sensibilidad que puedan tener en base al riesgo financiero que incurre la empresa, son los siguientes:

- Abrir una sucursal en la ciudad de Guayaquil, la misma que nos permitirá incrementar el nivel de facturación, así como también reducirá costos y tiempo de instalaciones que actualmente se planifican desde la ciudad de Cuenca. Este objetivo es altamente riesgoso por los niveles de inversión que requiere.

- Incrementar a 6 el número de vendedores que posee la empresa, para aportar significativamente el valor de ingresos. Operativamente puede significar un riesgo por el manejo de mayor personal, y el manejo de personal en ventas es delicado.

- Adquisición de un "Router", que es una caladora electrónica, manejada a través de programas de computación, que permitirá reemplazar cierta

mano de obra mejorando la calidad del producto y elevando la capacidad instalada de fábrica. Objetivo riesgoso desde el punto de vista financiero por la fuerte inversión para los niveles de la empresa.

- Adquisición de un "Camión Pluma", siendo un vehículo de capacidad de carga y volumen mayor, que además presta el servicio de una grúa permitirá elevar productos facilitando así las instalaciones y mejorando el tiempo y calidad de las mismas. Al igual que el anterior representa un riesgo financiero por la inversión necesitada.

- Adquirir Pantallas de leds que permitirá incursionar en un mercado virgen y vanguardista, lo que ira dando mayor presencia en el mercado a la empresa así como incrementando sus ventas. A más de la fuerte inversión, este incremento de nueva línea de productos hace girar los esfuerzos y el direccionamiento de la empresa, pudiendo descuidar nichos ya ganados, por esta circunstancia representa un riesgo alto.

- Hacer la importación de tintas, lonas, exhibidores, y demás productos que resulten del análisis de las compras realizadas en los últimos períodos en conjunto con un análisis de mercado. Riesgo financiero pero principalmente operativo pues en nuestro medio son negocios bastantes arriesgados en lo que se refiere a importaciones.

2.2.4 Riesgo Aceptado

Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto
1. Problemas de introducción de mercado en la apertura de la Sucursal de Guayaquil.	Media	**ALTO**
2. Falta de control en el incremento de vendedores que posee la empresa	Bajo	**MODERADO**
3. Problemas de adaptación en la Adquisición de un "Router"	Bajo	**LEVE**
4. Bajo rendimiento en la relación costo-beneficio en Adquisición de un "Camión Pluma"	Alta	**MODERADO**

5. Problemas en la recuperación de la inversión en la compra de Pantallas de leds	Media	**MODERADO**
6. Pérdidas económicas por la importación de materia prima y accesorios	Bajo	**LEVE**

La empresa ha decidido aceptar los siguientes estados de riesgos:

Factores de riesgo de probabilidad media y baja, con impactos leves y Moderado y sus combinaciones, siendo los siguientes

1. Falta de control en el incremento de vendedores que posee la empresa	Bajo	**MODERADO**
2. Problemas de adaptación en la Adquisición de un "Router"	Bajo	**LEVE**
3. Problemas en la recuperación de la inversión en la compra de Pantallas de leds	Media	**MODERADO**
4. Pérdidas económicas por la importación de materia prima y accesorios	Bajo	**LEVE**

Los riesgos 1 y 4 la dirección de la empresa los descarta, debido a que incurrir en los mismos puede significar la desaparición de la organización o efectos muy graves en la misma; en lo que concierne a el riesgo 1, la apertura de la sucursal en Guayaquil, actualmente la empresa sigue en procesos de estabilización pues todavía tiene en producción alta rotación de personal, ha sufrido el cambio de razón social y trabaja actualmente en la introducción de marca, a cambiado meses atrás la estructura organizativa lo que hoy en día da efectos de retos altos en cuanto a ventas y producción.

Y el punto 4 de la adquisición del Camión Pluma, esto no es una necesidad primordial y que se refleje con una relación directa con las ventas, por lo tanto la

dirección decidió eliminar este factor pues no lo considera tan relevante en contraste con el efecto negativo que podría causar.

2.2.5 Tolerancia a los Riesgos

En cuanto a los factores de riesgos aceptados, la tolerancia que se le daría a los mismos sería la siguiente:

a) **Falta de control en el incremento de vendedores que posee la empresa:** en cuanto respecta a este punto la tolerancia que se le daría a el incremento de vendedores estaría basada en los niveles de cumplimiento de cupos, satisfacción de clientes y cobranzas de facturas vendidas; cuantificando esto tendríamos:

Detalle del Factor de Riesgo Aceptado	Nivel de Tolerancia	Medidas a tomar
Incumplimiento de cupos de ventas	0% - 25%	Medidas de castigo por no cumplimiento. De tener reincidencias retiro del grupo de trabajo.
Niveles de Insatisfacción de clientes	0 – 3 reclamos formales al año.	Llamados de atención hasta la separación definitiva del grupo de trabajo.
Cobranzas de facturas vendidas	45 días luego del vencimiento oficial o plazo otorgado hacia el cliente.	Castigos en porcentajes de comisión hasta el descuento de la factura al vendedor por no seguir procedimientos establecidos de ventas y cobranzas.

b) **Problemas de adaptación en la adquisición de un Router:** los problemas de adaptación en la adquisición de un Router vendrían dados al interior de la empresa en cuanto a manejo, pero sobre todo a crear la necesidad por medio del departamento de planificación, ventas y en el área de diseño, para aprovechar necesidades en el mercado de productos identificados con este nuevo servicio.

Detalle del Factor de Riesgo Aceptado	Nivel de Tolerancia	Medidas a tomar
Diseño y ventas de productos que intervenga la utilización del Router	10 o mas, productos diseñados y vendidos con la utilización del router para su producción.	Bonificación extra a vendedores que cumplan con este requerimiento.
Mal uso y mantenimiento del equipo	0 – 3 visitas del personal técnico a la empresa por	Llamados de atención hasta castigos

	motivos causados de mala operación.	económicos por una mala operación del equipo.

c) **Problemas en la recuperación de la inversión en la compra de Pantallas de leds:** En este riesgo se centra en el riesgo de mercado de una negativa en la aceptación de este producto.

Detalle del Factor de Riesgo Aceptado	Nivel de Tolerancia	Medidas a tomar
No Venta de espacios publicados en la pantalla	0% - 60%	Plan publicitario, incluye canjes y promociones para popularizar el servicio.

d) **Pérdidas económicas por la importación de materia prima y accesorios:** en este riesgo los factores de riesgo aceptado serían:

Detalle del Factor de Riesgo Aceptado	Nivel de Tolerancia	Medidas a tomar
% perdido del total de la importación, que estaría dado por el costo ahorrado de comprar el producto en el medio.	0% - 20%	Conseguir un agente de Aduana que nos permita facilitar la actividad.
Tiempo de demora en la reposición o adquisición de productos.	0 – 60 días	Tener buena coordinación para mantener mínimos tolerables en bodega.

Misión Planteada por los accionistas: Somos una organización comprometida con el crecimiento constante y sostenido basándose en productos de calidad con precios competitivos, integrándonos a nuestros clientes, obteniendo así mejoramiento de beneficios para accionistas y la superación del personal.

Objetivos Estratégicos:

- incremento nivel de facturación mensual.
- Tecnificar procesos de producción.
- Mantener un grupo humano capacitado y motivado.
- Ampliar la cadena de negocio en forma vertical.
- Implementar programas de mejoramiento continuo.
- Crear programas sociales para el personal

Objetivos Relacionados:

- Abrir una sucursal en la ciudad de Guayaquil.
- Incrementar a 6 el número de vendedores.
- Adquisición de un "Router".
- Adquisición de un "Camión Pluma".
- Adquirir Pantallas de leds.
- Implementar técnicas de recursos humanos
- Hacer la importación de tintas, lonas, exhibidores, y demás productos.
- Expandir la herramienta del "Intranet".

Medición de los objetivos:

- Niveles de venta
- Mejoramiento de calidad
- Capacitación y satisfacción del personal
- Mejoramiento de procesos
- Expansión de la empresa
- Incremento fuerza de ventas
- Tecnificación de producción
- Crecimiento horizontal y vertical.

Tolerancia al riesgo

Medición	Objetivo	Tolerancias-Intervalos
- Niveles de venta	- 40.000 mensual	- mín. 30.000
- Expansión de la empresa	- Apertura sucursal Guayaquil, Compra pantalla leds	- máximo 5 años apertura sucursal. Máximo 3 años servicio pantalla leds
- Mejoramiento de calidad	- Compra de Router, camión pluma	- Máximo 5 años router, 7 años camión pluma
- Incremento fuerza de ventas	- Incremento a 6 vendedores	- Máximo 4
- Capacitación y satisfacción del personal	- Implementar Técnicas de Recursos Humanos, Creación de cooperativa interna	- Técnicas y cooperativa máximo 3 años,
- Tecnificación de producción	- Compra Router, camión pluma	- Máximo 5 años router, 7 años camión pluma
- Mejoramiento de procesos	- Crecimiento de Intranet Interno	-Abarcar y mejorar todos procesos máximo 18 meses
- Crecimiento horizontal y vertical	- Importaciones de materia prima y accesorios	- Máximo 5 años

2.3 Identificación de acontecimientos

2.3.1 Metodologías y Técnicas: De entre varias técnicas posibles de identificación de acontecimientos o eventos, las más utilizadas son: Inventarios de eventos, Talleres de trabajo, Entrevistas, Cuestionarios y encuestas. La técnica utilizada por el tamaño de la empresa es la Entrevista, pues creemos que nos permite establecer con mayor efectividad los verdaderos acontecimientos que se requieren analizar, además el tamaño de la empresa nos permite acceder fácilmente a esta información.

Orden de la entrevista

1. Introducción.
2. Confirmar puesto y responsabilidades del entrevistado

Entrevista con el Gerente Comercial

1. Introducción.

Se trata de establecer los eventos posibles que puedan ser un riesgo o una oportunidad para la empresa partiendo de los objetivos estratégicos de la misma así como los niveles de tolerancia aceptados.

2. Confirmar puesto y responsabilidades del entrevistado

Gerencia Comercial a la vez socio de la empresa
Responsabilidades:

- Responsable del cumplimiento general de cupo de venta total
- Responsable del desenvolvimiento del cuerpo de ventas
- Mantener promociones dependiendo del mercado y productos
- Responsable de descuentos efectuados a clientes
- Comparte responsabilidad de las cobranzas con el Administrador General
- Responsable de la imagen y publicidad.

Estrategias y objetivos

1. Comentar los factores relacionados con eventos vinculados al objetivo

Los objetivos que trataremos con el responsable de la parte comercial son:

Medición	Objetivo	Tolerancias-Intervalos
- Niveles de venta - Expansión de la empresa - Incremento fuerza de ventas	- 40.000 mensual - Apertura sucursal Guayaquil, Compra pantalla leds - Incremento a 6 vendedores	- mín. 30.000 - máximo 5 años apertura sucursal. Máximo 3 años servicio pantalla leds - Mínimo 4

Factor: Niveles de Venta,
Objetivo: 40,000 mensual
Tolerancia: mínimo 30,000

Los eventos posibles,

- Reducción de demanda (por ende las ventas) por factores de orden de política gubernamental, factores macroeconómicos y otros,

- Reducción del mercado debido a la creación de muchas empresas de publicidad por el auge que ha tenido el sector

Factor: Expansión de la empresa,
Objetivo: Compra de pantalla de leds
Tolerancia: máximo en 3 años

Los eventos posibles:

- Falta de financiamiento para acceder a la adquisición

- Se sature el mercado de este producto antes de la inmersión en este nicho

Factor: Incremento de fuerza de ventas,
Objetivo: Incremento a 6 vendedores
Tolerancia: Mínimo 4

Los eventos posibles:

- Salida de los vendedores que actualmente cuenta ya la empresa

- No contar con oferta de vendedores con los parámetro requeridos

Entrevista con el Jefe de producción

1. Introducción.

Se trata de establecer los eventos posibles que puedan ser un riesgo o una oportunidad para la empresa partiendo de los objetivos estratégicos de la misma así como los niveles de tolerancia aceptados.

2. Confirmar puesto y responsabilidades del entrevistado

Jefe de Producción
Responsabilidades:

- Responsable del cumplimiento general de la producción
- Responsable del desenvolvimiento de operarios
- Planificar tiempos de entrega
- Planificar requerimientos de materia prima
- Responsable de la calidad del producto

Estrategias y objetivos

1. Comentar los factores relacionados con eventos vinculados al objetivo

Los objetivos que trataremos con el responsable de la producción son:

Medición	**Objetivo**	**Tolerancias-Intervalos**
- Mejoramiento de calidad - Tecnificación de producción	- Compra de Router, camión pluma - Compra Router, camión pluma	- Máximo 5 años router, 7 años camión pluma - Máximo 5 años router, 7 años camión pluma

Factor: Mejoramiento de calidad Tecnificación de producción
Objetivo: Compra de Router
Tolerancia: Máximo 5 años

Los eventos posibles,

- Falta de financiamiento por parte de la empresa.
- Falta de proveedores que faciliten la venta y el servicio postventa (servicio técnico)

Factor: Mejoramiento de calidad Tecnificación de producción
Objetivo: Compra de camión pluma
Tolerancia: máximo en 7 años

Los eventos posibles:

- Falta de financiamiento por parte de la empresa.

Entrevista con la Administradora General

1. Introducción.

Se trata de establecer los eventos posibles que puedan ser un riesgo o una oportunidad para la empresa partiendo de los objetivos estratégicos de la misma así como los niveles de tolerancia aceptados.

2. Confirmar puesto y responsabilidades del entrevistado

Administradora General
Responsabilidades:

- Responsable de compras de la empresa
- Responsable de pagos
- Responsable del manejo de efectivo y bancos
- Corresponsable con la Gerencia General de los recursos humanos
- Responsable de adquisición de suministros
- Corresponsable con el Contador de la contabilidad General de la empresa

Estrategias y objetivos

1. Comentar los factores relacionados con eventos vinculados al objetivo

Los objetivos que trataremos con el responsable de la administración general son:

Medición	**Objetivo**	**Tolerancias-Intervalos**
- Capacitación y satisfacción del personal	- Implementar Técnicas de Recursos Humanos, Creación de cooperativa interna	- Técnicas y cooperativa máximo 3 años,

Factor: Capacitación y satisfacción del personal
Objetivo: Implementar Técnicas de Recursos Humanos, Creación de cooperativa interna
Tolerancia: Máximo 3 años

Los eventos posibles,

- Falta de cooperación del personal para poder implementar nuevas técnicas e incluso la cooperativa interna de la empresa

- Rotación muy alta del personal que cause fracasos en los planes a efectuar

Entrevista con el Gerente General

1. Introducción.

Se trata de establecer los eventos posibles que puedan ser un riesgo o una oportunidad para la empresa partiendo de los objetivos estratégicos de la misma así como los niveles de tolerancia aceptados.

2. Confirmar puesto y responsabilidades del entrevistado

Gerente General
Responsabilidades:

- Responsable de planificación general de la empresa
- Responsable de ejecutar planes de crecimiento de la empresa
- Corresponsable con la Administración General de los recursos humanos
- Responsable de adquisición de maquinaria y equipos
- Responsable de revisión y control de procesos internos
- Responsable de adquisiciones masivas de materia prima
- Responsable de estudios de mercado para nuevas oportunidades
- Responsable del análisis de la situación estratégica de la empresa

Estrategias y objetivos

1. Comentar los factores relacionados con eventos vinculados al objetivo

Los objetivos que trataremos con el responsable de la dirección de la empresa son:

Medición	**Objetivo**	**Tolerancias-Intervalos**
- Mejoramiento de procesos - Crecimiento horizontal y vertical	- Crecimiento de Intranet Interno - Importaciones de materia prima y accesorios	-Abarcar y mejorar todos procesos máximo 18 meses - Máximo 5 años

Factor: Mejoramiento de procesos
Objetivo: Crecimiento de intranet interno
Tolerancia: Máximo 18 meses

Los eventos posibles,

- Mala interpretación de procesos por parte del desarrollador del intranet

- Análisis equívoco de los procesos, responsables aplicaciones.

- Sistema de internet muy variable, lo que provoca errores al aplicarse el Intranet

Factor: Crecimiento Horizontal y vertical
Objetivo: Importaciones de materia prima y accesorios
Tolerancia: máximo en 5 años

Los eventos posibles:

- Falta de financiamiento por parte de la empresa.

- Falta de confianza y garantías en proveedores internacionales para la adquisición del bien

2.3.2 Acontecimientos: los acontecimientos o eventos que se dan en la organización dependen de los riesgos que la empresa a aceptado incurrir, es decir de los objetivos aceptados se desprenden riesgos con niveles de tolerancia que se han aceptado, a continuación se presentan una serie de acontecimientos que se han determinado con entrevistas a los dueños o responsables de cada uno de los procesos que intervienen, teniendo los siguientes:

Descripción del objetivo	**Medición**	**Objetivo y tolerancia**	**Evento Posible**
- Niveles de venta	- 40.000 mensual	- mín. 30.000	- Reducción de demanda (por ende las ventas) - Reducción del mercado debido a la creación de muchas empresas de publicidad
- Expansión de la empresa	- Apertura sucursal Guayaquil, - Compra pantalla leds	- máximo 5 años apertura sucursal. Máximo 3 años servicio pantalla leds	- Falta de financiamiento para acceder a la adquisición - Se sature el mercado de este producto antes de la inmersión en este nicho
- Mejoramiento de calidad	- Compra de Router, camión pluma	- Máximo 5 años router, 7 años camión pluma	- Falta de financiamiento por parte de la empresa. - Falta de proveedores que faciliten la venta y el servicio postventa (servicio técnico)
- Incremento fuerza de ventas	- Incremento a 6 vendedores	-Mínimo 4	- Salida de los vendedores que actualmente cuenta ya la empresa - No contar con oferta de vendedores con los parámetro requeridos
- Capacitación y satisfacción del personal	- Implementar Técnicas de Recursos Humanos, Creación de	- Técnicas y cooperativa máximo 3 años,	- Falta de cooperación del personal para poder implementar nuevas técnicas e incluso la cooperativa

	cooperativa interna		interna de la empresa - Rotación muy alta del personal que cause fracasos en los planes a efectuar
- Tecnificación de producción	- Compra Router, camión pluma	- Máximo 5 años router, 7 años camión pluma	- Falta de financiamiento por parte de la empresa. Falta de proveedores que faciliten la venta y el servicio postventa (servicio técnico)
- Mejoramiento de procesos	- Crecimiento de Intranet Interno	- Abarcar y mejorar todos procesos máximo 18 meses	- Mala interpretación de procesos por parte del desarrollador del intranet - Análisis equívoco de los procesos, responsables aplicaciones. - Sistema de internet muy variable, lo que provoca errores al aplicarse el Intranet
- Crecimiento horizontal y vertical	- Importaciones de materia prima y accesorios	- Máximo 5 años	- Falta de financiamiento por parte de la empresa. - Falta de confianza y garantías en proveedores internacionales para la adquisición del bien

2.3.3. Factores de Influencia Estratégica:

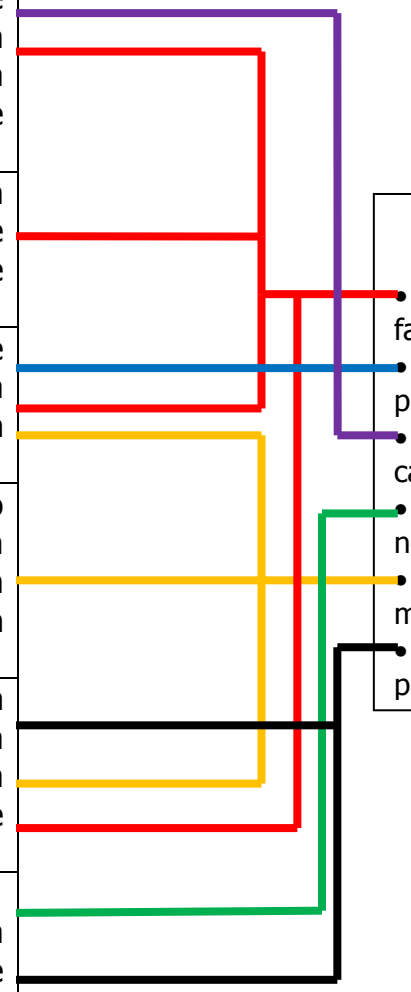
Descripción del Riesgo	Incidencia Estratégica	Motivo
1. Problemas de introducción de mercado en la apertura de la Sucursal de Guayaquil.	**ALTO**	Este factor amenazaría directamente a la misión de la organización en cuanto al crecimiento progresivo pudiendo generar un retroceso en la empresa e incluso poner en riesgo la permanencia de a misma.
2. Falta de control en el	**MODERADO**	Puede Afectar indirectamente en cuanto al objetivo estratégico del incremento de

incremento de vendedores que posee la empresa		la facturación mensual.
3. Problemas de adaptación en la Adquisición de un "Router"	**LEVE**	Tiene una incidencia muy baja en la parte estratégica de la empresa, pues son problemas de adaptación que pueden ser iniciales.
4. Bajo rendimiento en la relación costo-beneficio en Adquisición de un "Camión Pluma"	**MODERADO**	Afectan menormente en la misión de la empresa en lo que concierne a la maximización de utilidades
5. Problemas en la recuperación de la inversión en la compra de Pantallas de leds	**ALTO**	Se lo considera de alta incidencia estratégica debido que está muy relacionado con la misión de la empresa así como muchos de sus objetivos,
6. Pérdidas económicas por la importación de materia prima y accesorios	**ALTO**	Así mismo puede incidir intensamente pues implica grande rubros de inversiones que podría ocasionar incumplimientos de objetivos estratégicos

2.3.4 Acontecimientos interdependientes: Son muchos los eventos que pueden impactar en el logro de un objetivo, ocasionando que se interrelacionen, a continuación establecemos los factores de riesgos identificados y la interrelación que tienen los mismos en la consecución de los objetivos de Makro:

Factores de Riesgo **Interdependencias**

1. Problemas de introducción de mercado en la apertura de la Sucursal de Guayaquil.
2. Falta de control en el incremento de vendedores que posee la empresa
3. Problemas de adaptación en la Adquisición de un "Router"
4. Bajo rendimiento en la relación costo-beneficio en Adquisición de un "Camión Pluma"
5. Problemas en la recuperación de la inversión en la compra de Pantallas de leds
6. Pérdidas económicas por la importación de materia prima y accesorios



Objetivos Estratégicos:

- incremento nivel de facturación mensual.
- Tecnificar procesos de producción.
- Mantener un grupo humano capacitado y motivado.
- Ampliar la cadena de negocio en forma vertical.
- Implementar programas de mejoramiento continuo.
- Crear programas sociales para el personal

2.3.5 Categorías de los acontecimientos: El objetivo en este punto es agrupar los factores de riesgo en categorías (económicos, productivos, tecnológicos, etc.) a fin de identificar de manera mas precisa las oportunidades y riesgos asociados y que los esfuerzos para su identificación sean mas completos.

Clasificación de los Factores de Riesgo

Económicos	Tecnológicos	Administrativos	Estratégicos
* Pérdidas económicas por la importación de materia prima y accesorios * Bajo rendimiento en	* Problemas de adaptación en la Adquisición de un "Router"	* Falta de control en el incremento de vendedores que posee la empresa	* Problemas en la recuperación de la inversión en la compra de Pantallas de leds. * Problemas de introducción de mercado en la

la relación costo-beneficio en Adquisición de un "Camión Pluma"			apertura de la Sucursal de Guayaquil.

CAPITULO III
EVALUACION DE RIESGOS

3. Evaluación de Riesgos

3.1 Evaluación de riesgos internos

3.1.1 Riesgos inherentes y residuales:

CATEGORIA	DESCRIPCION DEL RIESGO (NIVEL)	IMPACTO	CONTROL	RIESGO RESIDUAL
EXPANSION DE LA EMPRESA	1. Problemas de introducción de mercado en la apertura de la Sucursal de Guayaquil.	**ALTO**	**DEBIL**	**Muchos problemas de introducción de mercado en la apertura de la Sucursal de Guayaquil.**
NUEVOS PRODUCTOS	2. Problemas en la recuperación de la inversión en la compra de Pantallas de leds	**MODERADO**	**ACEPTABLE**	**NO RECUPERAR AL CORTO PLAZO INVERSION**
INCREMENTO FUERZA DE VENTAS	3. Falta de control en el incremento de vendedores que posee la empresa	**MODERADO**	**FUERTE**	**MAXIMIZAR INGRESO MARGINAL POR VENDEDOR**
TECNIFICACION	4. Bajo rendimiento en la relación costo-beneficio en Adquisición de un "Camión Pluma"	**MODERADO**	**ACEPTABLE**	**BAJO RENDIMIENTO COSTO-BENEFICIO**
IMPORTACIONES	5. Pérdidas económicas por la importación de materia prima y accesorios	**LEVE**	**ACEPTABLE**	**POSIBLES PERDIDAS ECONOMICAS**

TECNIFICACION	6. Problemas de adaptación en la Adquisición de un "Router"	**LEVE**	**FUERTE**	**MINIMOS PROBLEMAS DE ADAPTACION**

3.2 Respuesta a los riesgos:

3.2.1 Evaluación y posibles respuestas:

Descripción del Riesgo	Alternativas de respuesta al riesgo
1. Problemas de introducción de mercado en la apertura de la Sucursal de Guayaquil.	A. Provisionar pérdidas iniciales por motivos de bajos ingresos B. Iniciar la apertura del local en fechas conocidas de mejores resultados en nuestra línea de negocios C. Realizar campañas previas al inicio de actividades con vendedores enviados. D. Empezar actividades con departamentos y cargos reducidos a los imprescindibles
2. Falta de control en el incremento de vendedores que posee la empresa	A. En cuanto se sienta la falta de control prescindir de contrataciones adicionales B. Delegar funciones a personal administrativo para un mayor control. C. Establecer mayores políticas de ventas, cotizaciones y visitas.
3. Problemas de adaptación en la Adquisición de un "Router"	A. Contratación de un mantenimiento periódico con la empresa proveedora del mismo B. Realizar una elección tomando un mayor porcentaje de consideración la respuesta al servicio técnico. C. Indagar en el mercado empresas que posean equipo similar para cambio de experiencias e información.

	D. Realizar inicialmente alianzas estratégicas con empresas que requieran de estos servicios para mantener un funcionamiento constante.
4. Bajo rendimiento en la relación costo-beneficio en Adquisición de un "Camión Pluma"	A. Buscarle otros nichos de mercado o posibilidades de alquiler B. Adquirir marca comercial o de fácil venta. C. Enfocar ventas dirigidas para su mayor justificación.
5. Problemas en la recuperación de la inversión en la compra de Pantallas de leds	A. Buscar mercados alternativos B. Asociarse con grupos corporativos o sector público donde se pueda traspasar posibles pérdidas. C. Bajar al límite costos como campaña de introducción y popularización del servicio D. Provisionar pérdidas tolerables
6. Pérdidas económicas por la importación de materia prima y accesorios	A. Contratación de seguros para disminuir impacto de pérdida B. Contratación de agente importador de Aduana con experiencia C. Compra de productos y el envío de muestras para cerciorarse el pedido realizado. D. Planificación cualitativa y cuantitativa de la importación.

3.2.2 Selección de Respuestas:

La selección de las respuestas a los riesgos planteados se ha realizado en función de la más adecuada para los intereses de la empresa así como su factible aplicación, y son lo siguientes:

Descripción del Riesgo	Alternativas de respuesta al riesgo
1. Problemas de introducción de mercado en la apertura de la Sucursal de Guayaquil.	Provisionar pérdidas iniciales por motivos de bajos ingresos
2. Falta de control en el incremento de vendedores que posee la empresa	Establecer mayores políticas de ventas, cotizaciones y visitas.
3. Problemas de adaptación en la	Contratación de un mantenimiento

Adquisición de un "Router"	periódico con la empresa proveedora del mismo
4. Bajo rendimiento en la relación costo-beneficio en Adquisición de un "Camión Pluma"	Buscarle otros nichos de mercado o posibilidades de alquiler
5. Problemas en la recuperación de la inversión en la compra de Pantallas de leds	Provisionar pérdidas tolerables iniciales
6. Pérdidas económicas por la importación de materia prima y accesorios	Contratación de seguros para disminuir impacto de pérdida

3.3 Actividades de control:

3.3.1 Integración de la respuesta al riesgo

DESCRIPCION DEL RIESGO (NIVEL)	RESPUESTAS AL RIEGO	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE CONTROL
1. Problemas de introducción de mercado en la apertura de la Sucursal de Guayaquil.	- Capacitación personal sobre nuevo mercado a ingresar. - Contratar personal con experiencia en nuevo nicho. - Asesoramiento con profesionales que conozcan más a fondo necesidades de nueva sucursal. - Delegación efectiva a personal con experiencia para solución y manejo de problemas operativos en la apertura de nueva sucursal.	GERENTE COMERCIAL	CONTROL SEMANAL
2. Problemas en la recuperación de la inversión en la compra de Pantallas de leds	- Promoción efectiva de nuevo producto de la empresa. - No comprometer capital de trabajo en la compra de pantallas - Invadir mercados nuevos y agresivos con esta nueva forma de	GERENTE COMERCIALIZACION	RECIBIR Y REVISAR INFORMES CON DEPARTEMENTO DE VENTAS Y COBRANZAS QUINCENALMENTE

	publicitar. - Promociones en contratos		
3. Falta de control en el incremento de vendedores que posee la empresa	- Conocer cantidad ideal de vendedores de la empresa (punto de equilibrio) - Implementar sistemas de selección adecuados de personal. - Incrementar vendedores de acuerdo a nuevos productos o mercados que emprenda la empresa - Manejo de contratos para facilitar separación de personal que no satisfaga las expectativas laborales de la empresa	ADMINISTRADOR GENERAL DEPARTAMENTO DE VENTAS	MENSUALMENTE CONJUNTAMENTE CON EL DEPARTAMENTO DE VENTAS
4. Bajo rendimiento en la relación costo-beneficio en Adquisición de un "Camión Pluma"	- Buscar más negocios que requieran el uso del camión Pluma. - Buscar mercados alternativos para la utilización del camión (alquiler)	JEFE DE PRODUCCION	SEMANALMENTE CON TODO EL DEPARTAMENTO
5. Pérdidas económicas por la importación de materia prima y accesorios	- Mejorar el conocimiento de normas e impuestos de importación para optimizar los productos importados. - Acudir a ferias internacionales para conocer nuevos productos. - Buscar colaboración de empresas que	ADMINISTRADOR Y GERENTE DE COMERCIAL	MENSUALMENTE

	usen mismos materiales para abaratar costos - Diversificación. Tratar de distribuir los productos importados a otras empresas del ramo u otro.		
6. Problemas de adaptación en la Adquisición de un "Router"	- Capitación profesional a personal sobre utilización de Router. - Pruebas con personal que manejara Routers para comprobar correcto funcionamiento. - Tener manuales de operación para cualquier eventualidad. -	JEFE DE PRODUCCION	Revisión semanal de funcionamiento y adaptación de empleados a nuevo equipo.

3.3.2 Tipos de actividades de control

DESCRIPCION DEL RIESGO (NIVEL)	RESPUESTAS AL RIEGO	RESPONSABLE	TIPOS DE ACTIVIDES DE CONTROL
1. Problemas de introducción de mercado en la apertura de la Sucursal de Guayaquil.	- Capacitación personal sobre nuevo mercado a ingresar. - Contratar personal con experiencia en nuevo nicho. - Asesoramiento con profesionales que conozcan más a fondo necesidades de nueva sucursal. - Delegación efectiva a personal con experiencia para solución y manejo de problemas operativos en la	GERENTE COMERCIAL	Reportes diarias vía mail de visitas a posibles nuevos clientes. Reportes diarios de ventas. Establecer presupuestos de ventas.

	apertura de nueva sucursal.		
2. Problemas en la recuperación de la inversión en la compra de Pantallas de leds	- Promoción efectiva de nuevo producto de la empresa. - No comprometer capital de trabajo en la compra de pantallas - Invadir mercados nuevos y agresivos con esta nueva forma de publicitar. - Promociones en contratos	GERENTE COMERCIALIZACION	Reportes mensuales de ventas de publicidad con nuevos producto. Reportes de visitas de promoción de este producto. Reportes de funcionamiento de producto. Buscar lugares estratégicos de ubicación de pantalla.
3. Falta de control en el incremento de vendedores que posee la empresa	- Conocer cantidad ideal de vendedores de la empresa (punto de equilibrio) - Implementar sistemas de selección adecuados de personal. - Incrementar vendedores de acuerdo a nuevos productos o mercados que emprenda la empresa - Manejo de contratos para facilitar separación de personal que no satisfaga las expectativas laborales de la empresa	ADMINISTRADOR GENERAL DEPARTAMENTO DE VENTAS	Revisión y control mensual de nomina. Informes de selección de personal. Entrevistas quincenales con vendedores para conocer como esta realizando su trabajo. Establecer cronograma de visitas a clientes. Verificar que se cumpla con cronograma de visitas semanalmente.
4. Bajo rendimiento en la relación costo-beneficio en Adquisición de un "Camión Pluma"	- Buscar más negocios que requieran el uso del camión Pluma. - Buscar mercados alternativos para la utilización del camión (alquiler)	JEFE DE PRODUCCION	Reportes semanales de utilización de camión. Reportes mensuales de alquiler. Reporte de revisión y mantenimiento del equipo.

5. Pérdidas económicas por la importación de materia prima y accesorios	- Mejorar el conocimiento de normas e impuestos de importación para optimizar los productos importados. - Acudir a ferias internacionales para conocer nuevos productos. - Buscar colaboración de empresas que usen mismos materiales para abaratar costos - Diversificación. Tratar de distribuir los productos importados a otras empresas del ramo u otro.	ADMINISTRADOR Y GERENTE DE COMERCIAL	Revisar costos de alternativas de materias primas en al menos tres proveedores nacionales. Buscar alternativas en el mercado nacional del producto a importar. Buscar colaboración de empresas que busquen mismos productos para incrementar el producto importado y abaratar costos.
6. Problemas de adaptación en la Adquisición de un "Router"	- Capitación profesional a personal sobre utilización de Router. - Pruebas con personal que manejara Routers para comprobar correcto funcionamiento. - Tener manuales de operación para cualquier eventualidad. -	JEFE DE PRODUCCION	Recibir informes semanales de funcionamiento de equipo. Realizar pruebas a operarios o controles físicos de la utilización del equipo. Revisar trabajos efectuados con este equipo verificando calidad y tiempos. Recibir informes de control de funcionamiento y mantenimiento del Router.

3.3.3 Plazos para el cumplimiento de objetivos:

DESCRIPCION DEL RIESGO (NIVEL)	RESPUESTAS AL RIESGO	RESPONSABLE DE CONTROL	TIPO DE ACTIVIDADES DE CONTROL	PLAZOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
1. Problemas de introducción	- Capacitación personal sobre nuevo mercado a	GERENTE COMERCIAL	Reportes diarias vía mail de visitas a posibles nuevos	6 Meses, para que la sucursal este adaptada al

	de mercado en la apertura de la Sucursal de Guayaquil.	ingresar. - Contratar personal con experiencia en nuevo nicho. - Asesoramiento con profesionales que conozcan más a fondo necesidades de nueva sucursal. - Delegación efectiva a personal con experiencia para solución y manejo de problemas operativos en la apertura de nueva sucursal.		clientes. Reportes diarios de ventas. Establecer presupuestos de ventas.	mercado
2.	Problemas en la recuperación de la inversión en la compra de Pantallas de leds	- Promoción efectiva de nuevo producto de la empresa. - No comprometer capital de trabajo en la compra de pantallas - Invadir mercados nuevos y agresivos con esta nueva forma de publicitar. - Promociones en contratos	GERENTE COMERCIALIZACION	Reportes mensuales de ventas de publicidad con nuevos producto. Reportes de visitas de promoción de este producto. Reportes de funcionamiento de producto. Buscar lugares estratégicos de ubicación de pantalla.	3 Años en la recuperación de la Inversión realizada
3.	Falta de control en el incremento de vendedores que posee la empresa	- Conocer cantidad ideal de vendedores de la empresa (punto de equilibrio) - Implementar sistemas de selección adecuados de personal. - Incrementar vendedores de acuerdo a nuevos productos o mercados que emprenda la empresa - Manejo de contratos para facilitar separación	ADMINISTRADOR GENERAL DEPARTAMENTO DE VENTAS	Revisión y control mensual de nomina. Informes de selección de personal. Entrevistas quincenales con vendedores para conocer como esta realizando su trabajo. Establecer cronograma de visitas a clientes. Verificar que se cumpla con cronograma de visitas semanalmente.	3 Meses, para obtener control de todo el departamento de ventas

	de personal que no satisfaga las expectativas laborales de la empresa			
4. Bajo rendimiento en la relación costo-beneficio en Adquisición de un "Camión Pluma"	- Buscar más negocios que requieran el uso del camión Pluma. - Buscar mercados alternativos para la utilización del camión (alquiler)	JEFE DE PRODUCCION	Reportes semanales de utilización de camión. Reportes mensuales de alquiler. Reporte de revisión y mantenimiento del equipo.	1 año, en encontrar nichos u oportunidades para que participe la inversión de este activo en los balances de resultados.
5. Pérdidas económicas por la importación de materia prima y accesorios	- Mejorar el conocimiento de normas e impuestos de importación para optimizar los productos importados. - Acudir a ferias internacionales para conocer nuevos productos. - Buscar colaboración de empresas que usen mismos materiales para abaratar costos - Diversificación. Tratar de distribuir los productos importados a otras empresas del ramo u otro.	ADMINISTRADOR Y GERENTE DE COMERCIAL	Revisar costos de alternativas de materias primas en al menos tres proveedores nacionales. Buscar alternativas en el mercado nacional del producto a importar. Buscar colaboración de empresas que busquen mismos productos para incrementar el producto importado y abaratar costos.	3 meses en realizar importaciones con un mínimo porcentaje de riesgo en pérdidas económicas, cubriendo l a mayor cantidad de eventos de riesgos
6. Problemas de adaptación en la Adquisición de un "Router"	- Capitación profesional a personal sobre utilización de Router. - Pruebas con personal que manejara Routers para comprobar correcto funcionamiento. - Tener manuales de operación para cualquier	JEFE DE PRODUCCION	Recibir informes semanales de funcionamiento de equipo. Realizar pruebas a operarios o controles físicos de la utilización del equipo. Revisar trabajos efectuados con este equipo verificando calidad y tiempos.	2 Meses en tener una capacitación y conocimiento del equipo para que funcione óptimamente

	eventualidad.		Recibir informes de control de funcionamiento y mantenimiento del Router.	

3.3.4 Evaluaciones Independientes:

Consideramos que debido a los pocos procesos de control implementados en varias actividades que se posee dentro de la empresa, resulta imprescindible la ejecución de una intervención independiente y externa. Sin embargo desde el punto de vista del tamaño de la empresa así como de sus principales directivos activos (socios) sería muy desproporcionada la contratación de este servicio permanente. Motivo por el cual se ha realizado una "fusión" de las dos alternativas decidiendo los principales delegar a la Junta de accionistas el papel de ente de control externo y esta a su vez puede designar a una pequeña comisión conformada por socios no involucrados en el manejo o en casos extremos la prestación de servicios de un profesional para que sea la persona ajena a compromisos con la empresa para que dirija dicha comisión.

CAPITULO IV
DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE LA HERRAMIENTA

4. Desarrollo e implementación de la herramienta

4.1.1 Desarrollo de la matriz de Riesgo (Ver Anexo 1)

4.1.2 Difusión e implementación de la herramienta:

Esta matriz de riesgos se entregará formalmente a la Gerencia General (se adjunta oficio), se ha recomendado la implementación de la herramienta de forma vertical, se empezará implementando con la gerencia general enfocándose a los objetivos estratégicos. Posteriormente se aplicará a nivel de las Gerencias departamentales haciendo hincapié en las actividades propias de cada departamento.

Para la ejecución a niveles inferiores, se realizará una reunión a nivel de toda la empresa, publicándose en elementos comunicativos masivos como página web, cartelera de la empresa, y elementos comunicacionales directos como carteles de señalización con mensajes directos como riesgos residuales, actividades de control, responsables, etc.

CONCLUSIONES

Luego de estudiar y conocer con profundidad los procesos internos, la situación de Makro frente a factores externos, las políticas y cultura organizacional, se puede concluir que es una empresa de estructura familiar, con pocos elementos de control por ende muy poca identificación de eventos de riesgo. Además se trata de una empresa relativamente joven y en pleno crecimiento.

La cultura organizacional que ha desarrollado Makro brinda un ambiente de confianza en los procesos, los responsables de los mismos y niveles operativos, aunque esto puede ser contraproducente en el sentido de incrementar los niveles de riesgo.

Algo positivo que se puede concluir es que la flexibilidad que tiene la estructura organizacional de Makro hace más factible y rápido la aplicación de la matriz de riesgo y cualquier tipo de adaptaciones positivas que se requieran implementar.

La asignación de funciones de control y de supervisión se encuentra concentrada en la Gerencia General y parte en la Gerencia Comercial, y se delega muy poco a otras personas a cargo de otros procesos, motivo que hace vulnerable a Makro en planes de contingencia cuando se ausente el Gerente General o comercial.

Se concluye que Makro mantiene un sistema tecnológico (Intranet) para ciertos procesos, de excelentes expectativas para ir desarrollando procesos de control automatizados que permitirán una tarea de control eficaz y efectiva.

Los riesgos determinados en esta monografía, hacen ver que Makro tiene planes de crecimientos en corto y mediano plazo, es decir la mayoría de los riesgos encontrados son relacionados con actividades estratégicas de crecimiento y fortalecimiento en el mercado que participa la empresa.

Dentro de los procesos internos, se tiene controles subjetivos y otros plenamente identificados con herramientas tecnológicas y políticas que se encuentran inmersas en éstas; sin embargo en el área de ventas (área muy delicada) faltan controles a muchas actividades de vendedores y clientes.

Se concluye además, que examinando las interdependencias de los riesgos observamos que mayoritariamente éstos afectan a los objetivos estratégicos de incremento mensual de ventas y al objetivo del crecimiento sostenido de la empresa, siendo éstos objetivos muy vulnerables por la cantidad de riesgos relacionados que afectaría a la consecución de los mismos.

Para terminar concluimos que este estudio y los resultados del mismo son de mucha utilidad para la organización debido a que hemos establecido objetivos estratégicos que de hecho los tenían pero de una forma intrínseca o subjetiva, al finalizar esta monografía entre otros elementos importantes se han identificado claramente los objetivos estratégicos de gran importancia para que el personal en general tengan claro el rumbo de la empresa.

RECOMENDACIONES

Básicamente lo que se le recomienda a los directivos de Makro Arquitectura Publicitaria, es que se documenten los aspectos estratégicos del negocio como visión, misión, objetivos estratégicos, y que a su vez se publiquen éstos en todos los niveles para conocer el rumbo a seguir.

Se recomienda establecer responsabilidades generales de Administración y manejo de riesgos, debido a que es un tema de gran importancia y si bien es cierto que por la estructura organizacional será muy difícil crear un puesto para el manejo de riesgo sin embargo se podría delegar y/o compartir leste aspecto para su funcionamiento constante.

Recomendamos la aplicación inmediata de la matriz propuesta, con lo cual se aplicaría inmediatamente la gestión de riesgo a niveles más sensibles de la empresa.

Sería muy conveniente continuar con iniciativas de control bastante interesantes que se tiene al interior, como es el sistema de Intranet, a través del cual se puede controlar, registrar y documentar por medio de reportes todas las actividades y eventos de riesgos.

Se debe de tener muy en cuenta objetivos estratégicos muy vulnerables y sensibles como lo es el incremento en las ventas mensuales al igual del objetivo de crecimiento sostenido, para lo cual se recomienda ir disminuyendo los factores de riesgo que éstos objetivos tienen, de una manera progresiva y constante antes de empezar a realizar actividades en concreto para el cumplimiento de los mismos.

Se recomienda también obtener el mayor asesoramiento externo en cuanto a actividades nuevas que se vayan a incursionar, al igual como actividades de adquisición que se adopten, esto ayuda a reducir los niveles de riesgo así como facilita el trabajo que se encuentra muy concentrado.

Por último se recomienda poner mucho énfasis en las políticas de ventas de la empresa las mismas que son muy sensibles a las condiciones de mercado que se viven actualmente y es uno de los departamentos que influye directamente en la consecución de varios objetivos estratégicos.

Cuenca 18 de Noviembre de 2009

Señor
Eddy Zúñiga Cabrera
PRESIDENTE JUNTA DE ACCIONISTAS
Marca Krómática Cia. Ltda.
Ciudad

De nuestras consideraciones:

Luego de saludarle cordialmente, quisiéramos hacerle conocer que hemos concluido con el estudio de nuestra tesis cuyo tema es **"APLICACIÓN DE LA GESTION DE RIESGO OPERATIVO EN LA EMPRESA MAKRO ARQUITECTURA PUBLICITARIA."** La cual hemos desarrollado con éxito en la prestigiosa institución que usted preside. Queremos resaltar que la utilización de la misma puede ser de gran utilidad en la aplicación en Makro, por lo cual ponemos en sus manos esta información esperando que sea de gran ayuda para la consecución de los objetivos fundamentales en la empresa,

Atentamente,

Mateo Gómez Cristian Pacheco

RECEPCION

Yo Eddy Zúñiga, en calidad de Representante de la Junta de Accionistas de Marca Krómática Cia. Ltda. MAKRO, es una gran satisfacción recibir con gusto este trabajo que sabemos se ha realizado con un gran calidad y esfuerzo, y gratificante es saber que podamos aplicarlo a nuestra empresa con miras del crecimiento sostenido, objetivo final de toda organización.

Éxito y gratificaciones,

Eddy Zúñiga C.
Presidente