



Universidad del Azuay

Facultad de:
Ciencias de la Administración

Escuela de:
Contabilidad Superior y Auditoría

**“Administración de riesgos
En un proceso de producción en la
Fábrica Areldi Jeans”**

**Trabajo de graduación previo
A la obtención del título de:**

Contador Público Auditor

Autoras:
Marcia Cajamarca
Mónica Pachar

Director:
Econ. María Eugenia Elizalde

**Cuenca, Ecuador
2007**

DEDICATORIA

Dedico esta monografía a mi esposo, hija, padres y hermanos por estar junto a mí en todos los momentos y apoyarme en el cumplimiento de mis metas.

DEDICATORIA

A la persona que más quiero mi mami y siempre estuvo apoyándome para terminar mis estudios universitarios con mucho esfuerzo y cariño.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios quien nos ha dado fortaleza para culminar esta monografía, a todos nuestros familiares y amigos.

También de manera especial a la Econ. María Eugenia Elizalde por su ayuda en la elaboración de este trabajo

RESUMEN

El objetivo de esta monografía es brindar conocimientos de riesgos administrativos aplicadas en una empresa a través de la utilización del método “Risicar” que proporciona a toda empresa herramientas fundamentales para el buen funcionamiento.

La presente monografía trata de Administración de Riesgos aplicada en el proceso productivo de lavandería, en la empresa Areldi Jeans.

En el primer capítulo conoceremos todo sobre la empresa sus antecedentes, estructura organizacional, misión, visión y organigrama de producción.

El segundo capítulo abarca conocimientos teóricos como: concepto, beneficios, objetivos, clases y etapas de la administración de riesgos.

En el tercer capítulo desarrollamos el ejercicio utilizando el método mencionado al comienzo; en el cual podemos identificar: los riesgos, la calificación de los mismos, evaluación, diseño de políticas, diseño de controles e indicadores de riesgo.

Culminando la monografía con el cuarto capítulo en donde brindamos nuestras conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

LAS IDEAS EXPUESTAS EN LA PRESENTE
MONOGRAFIA, SON DE RESPONSABILIDAD
EXCLUSIVA DE LAS AUTORAS.

Marcia Cajamarca

Mónica Pachar

INDICE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi

Introducción.....	1
--------------------------	----------

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES	
1.1. La Empresa ARELDI.....	3
1.1.1. Antecedentes.....	4
1.1.2. Estructura Organizacional.....	5
1.1.2.1. Misión.....	8
1.1.2.2. Visión.....	9
1.1.2.3 Organigrama de producción.....	10

CAPITULO II

2. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA EMPRESA	
2.1 Concepto Administración de Riesgos.....	17
2.2 Beneficios.....	18
2.3 Objetivos.....	20
2.4 Responsables.....	22
2.5 Clases de Riesgos.....	23
2.5.1 Método Risicar.....	23
2.6. Etapas de la Administración de Riesgos.....	23

CAPITULO III

3. DESARROLLO DEL EJERCICIO UTILIZANDO EL METODO RISICAR EN LA EMPRESA ARELDI JEANS	
3.1 Identificación del Riesgo en el proceso de lavado.....	34
3.2. Calificación de Riesgos en el proceso de lavado.....	36
3.3. Evaluación de Riesgos en el proceso de lavado.....	39
3.4. Propuesta de tratamiento de riesgos en el proceso de lavado	43
3.5 Diseño de políticas.....	46
3.6. Diseño de controles.....	47
3.7. Indicadores de riesgos en el proceso de lavado.....	50

CAPITULO IV

4.	MEDIDAS SUGERIDAS	
4.1.	Controles sugeridos.....	55
4.2.	Aplicación de estos controles.....	55
4.3.	Conclusiones.....	56
4.4.	Recomendaciones.....	56

ÍNDICE DE ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

MEJIA QUIJANO Rubí Consuelo Administración de Riesgos
Primero Edición, Fondo Editorial.

INDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Cuadro 1: Organigrama de la empresa. Página (5)

Cuadro 2: Organigrama de Producción. Página (10)

Cuadro 3: Análisis de Riesgos. Página (35)

Cuadro 4: Calificación de la frecuencia e impacto. Página (36-37)

Cuadro 5: Evaluación del Riesgo. Página (39)

Cuadro 6: Aplicación del método Risicar. Página (53-54)

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios a los que se encuentra expuestas las empresas ya sea en el sector que se desarrolla, en su medio, región, han hecho que se presenten riesgos a los que debe estar preparado para evitar que afecten el normal desempeño de las instituciones.

Esto ha permitido que la administración de riesgos se convierta en un proceso indispensable ante cualquier proyecto o negocio que se pretenda establecer o se encuentre ya establecido.

En sus comienzos la administración de riesgos no comprendía un enfoque integral y estandarizado de la empresa, en la actualidad permite un análisis completo que nos ayuda a obtener eficacia y eficiencia en el manejo de los riesgos, incluyendo en este análisis la participación de la alta dirección.

A partir de la globalización de la economía se da una regulación a nivel internacional sobre la aplicación de la administración de riesgos, cómo los principios del Comité de Basilea, que regula las entidades bancarias y la implementación en ellas de la administración de riesgos; el modelo de control canadiense COGO (Canadian criteria of control Committee) que es una guía para definir si se están administrando adecuadamente los riesgos; el comité COSO define la administración de riesgos como uno de los elementos de control

De esta manera se ha ido desarrollando la administración de riesgos el cual puede ser aplicado en cualquier proceso, negocio o actividad, sin embargo existe un desconocimiento sobre el tema en países vecinos cómo Colombia sus empresas han adoptado este proceso como indispensable habiendo incluso universidades de especializan a sus alumnos en administración de riesgos, en nuestro país aún no se da una apertura completa sólo empresas multinacionales con sedes incluyen en su control a la administración de riesgos.

Razón por la que nos hemos visto en la necesidad de brindar a través de esta monografía un estudio completo para su comprensión, siendo indispensable conocer los tipos de riesgos que pueden afectar las organizaciones, identificarlos, calificarlos, evaluarlos y determinar las medidas necesarias para su administración.

La presente monografía contiene cuatro capítulos en el que se analizará los siguientes puntos:

Capítulo I: Explicaremos los antecedentes de la empresa, desde sus inicios y como ha ido creciendo poco a poco, además de indicar que su marca es privilegiada por tal motivo cuenta con locales en otras ciudades del país

Capítulo II: Daremos a conocer la materia en que nos basamos para realizar nuestro trabajo como es el concepto de administración de riesgos, beneficios, objetivos, responsables, método RISICAR y etapas de la administración de riesgo.

Capítulo III: Aquí se podrá observar el desarrollo del ejercicio aplicado a la empresa y nos permitirá llegar a una conclusión definitiva después de obtener los diferentes resultados.

Capítulo IV: Este capítulo es la parte final del trabajo en donde daremos a conocer las medidas sugeridas, conclusiones y recomendaciones.

El contenido de esta monografía puede utilizarse como una herramienta de investigación para futuros profesionales y dueños de empresas que estén interesados en implementar este método en sus negocios.

CAPITULO 1

1. ANTECEDENTES

Introducción

En este capítulo conoceremos la empresa sus antecedentes, estructura organizacional, misión, visión y organigrama de producción los mismos que nos ayudarán a comprender el funcionamiento de la empresa.

1.1. La Empresa Areldi Jeans

Areldi es una empresa familiar de persona natural su propietario el Sr. Julio César Pachar Plaza quien con el apoyo de sus hijos se dedican a la confección y comercialización de prendas de vestir dirigido al consumidor infantil y adulto, cuenta con una planta propia de la que dependen 30 obreros, 8 puntos de distribución en Cuenca, Machala, Guayaquil y Azogues.

Su nombre se basa en los términos de **Arte Elegancia y Diseño** (Areldi) que fue creado por su fundador.



La Marca

La marca de Areldi Jeans esta compuesta por dos elementos que son:

- Nombre marca: que es ARELDI JEANS, Areldi que proviene de los términos = Arte, Elegancia y Distinción.

- Logotipo: que fue diseñado en base a la actividad de la empresa la confección de pantalones, por lo que el logotipo representa tres pantalones.

Esta marca se encuentra registrada en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual de acuerdo a la categoría que le corresponde en la clasificación internacional.

1.1.1. Antecedentes de la empresa

Constituida hace 20 años como un pequeño taller de confección al frente del Sr. Julio César Pachar y su esposa Sra. Delia León sus anhelos por tener una fuente de ingreso y por tener algo propio los motivó a dedicarse al diseño y confección de prendas de vestir en la línea jeans, al principio estos eran distribuidos a terceros para su comercialización.

Su constancia y gusto en lo que hacían les hizo crear sus propias fuentes de distribución montando un almacén, en el que ya no sólo se dedicaban al jeans se introdujo diferentes telas y accesorios como blusas y camisas, pero siempre bajo la marca establecida.

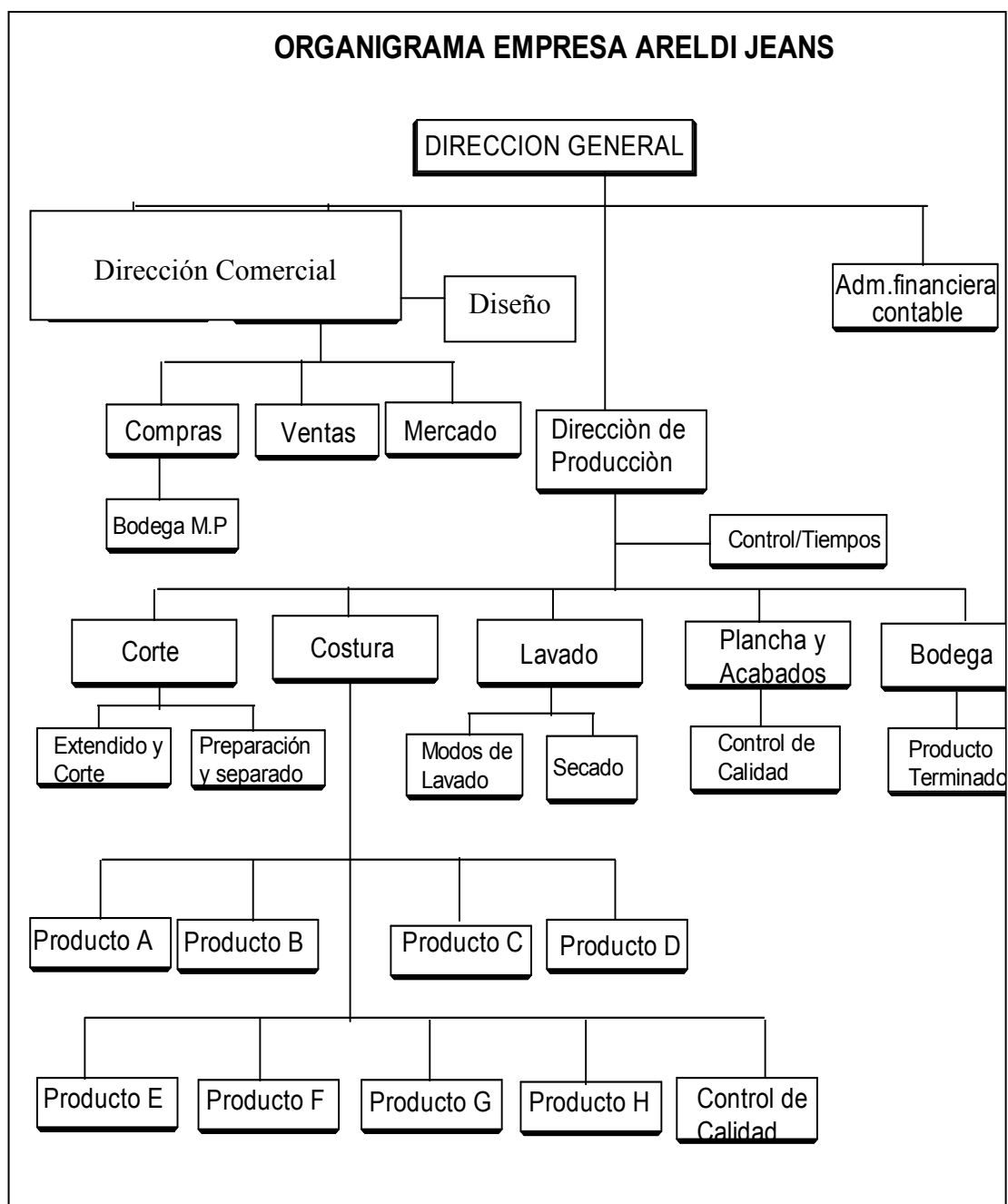
A finales de los años 90 se vio la necesidad de implementar más variedad para que el público cuente con más opciones para vestir creando la línea niño y casacas, faldas, short, bermudas etc., esto hizo que se ampliara más sucursales en los principales centros del comercio.

En el comienzo del año 2000 la economía del país hizo que el capital de trabajo que mantenía se viniera abajo para lo cual se vio la necesidad de trabajar con mayor dedicación y un cambio en la toda la estructura de los almacenes creando un ambiente moderno, abriendo nuevas sucursales todo con capital de terceros. (Prestamos).

Al momento Areldi cuenta con una buen prestigio que lo han ido fortaleciendo con la constante innovación de sus productos, poseen 4 locales en la ciudad de Cuenca, dos en Machala, uno en Guayaquil, y 2 almacenes por abrirse en Durán y Azogues

1.1.2. Estructura Organizacional

Cuadro 1.





Dirección general

Areldi cuenta con una dirección General en la que se encuentra su Gerente General que es el Sr. Julio César Pachar Plaza, bajo esta recae la responsabilidad de decisiones correctas para el buen desenvolvimiento de la empresa.

Departamento administración financiera y contable

En este departamento se encarga de llevar en orden la parte contable todos las obligaciones que la empresa tiene y que debe pagar.

Departamento comercial

Este departamento se encarga de realizar la adquisición de materia prima desde su pedido hasta su almacenamiento y la distribución del producto a sus diferentes puntos de venta.

Departamento de diseño

Se cuenta con profesionales en diseño que son responsables de dibujar los patrones, y estar al día en las tendencias actuales para así a través de diferentes pruebas entregar el patrón exacto a ser cortado al departamento de producción.

Departamento de producción

En este departamento se realiza los diferentes procesos de producción para la confección de la prenda, involucrando desde el inicio hasta el final control de calidad.



1.1.2.1. Misión

Areldi Jeans tiene como misión satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes produciendo y comercializando pantalones jeans y demás prendas de vestir con calidad y a precios competitivos cubriendo la mayor demanda posible y asegurando el progreso de la empresa y sus colaboradores.



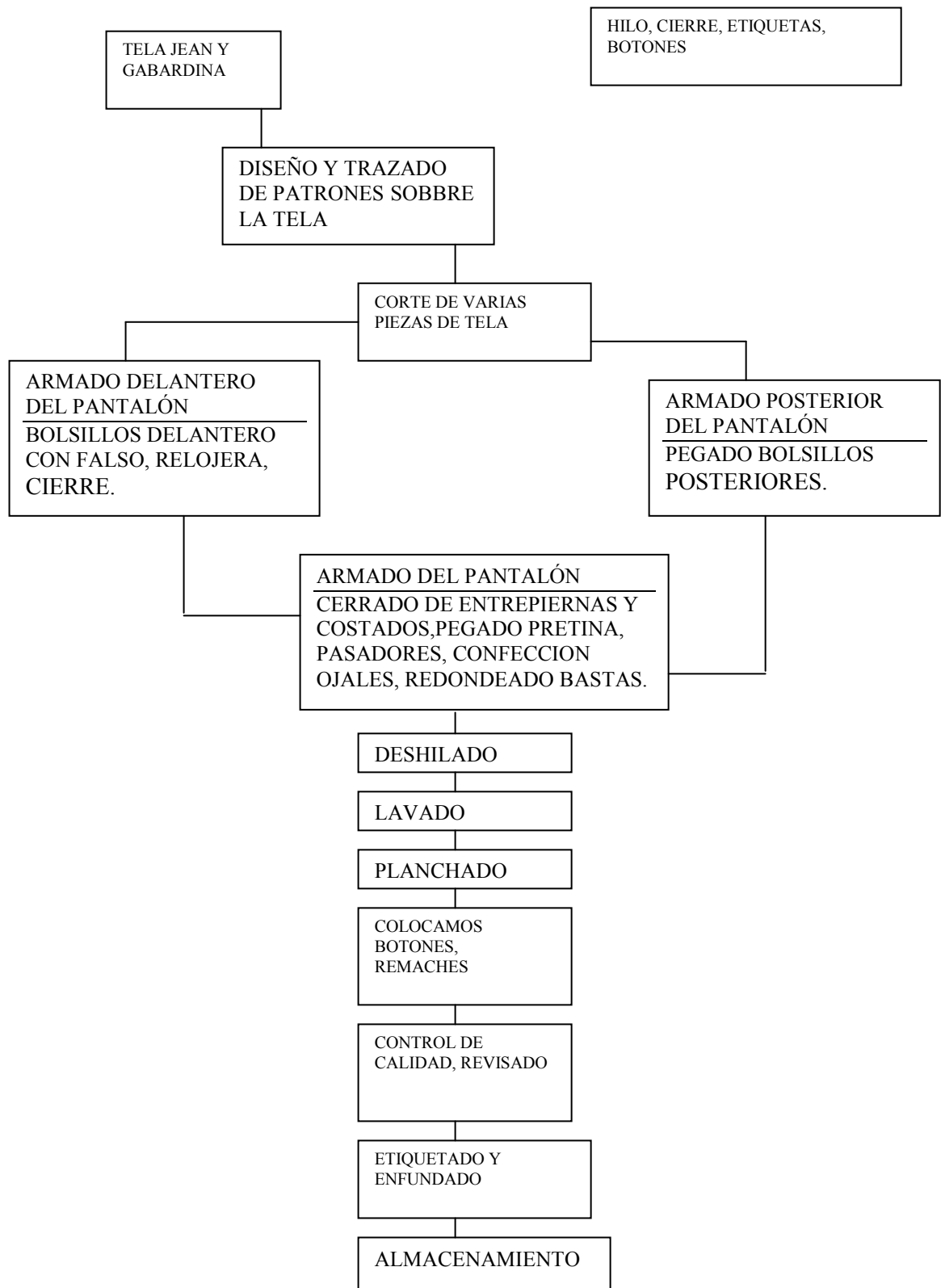
1.1.2.2. Visión

Areldi jeans se convertirá en una empresa líder en el mercado con una estructura organizativa, con sistemas de calidad y producción, solidez financiera que brinde confianza a todos sus clientes por la calidad de sus productos y dando estabilidad y bienestar a todos sus colaboradores que le permita situarse en el nivel más alto del sector industrial siendo reconocido no sólo a nivel local sino también a nivel nacional.

Caracterizándose por crear un ambiente de trabajo agradable, una comunicación efectiva, formación de equipos de trabajo capacitados, motivados y comprometidos con la empresa.

1.1.2.3. Organigrama de Producción

Cuadro 2.



Proceso de producción de un pantalón

La mayor línea de confección de la empresa Areldi es pantalones en Jeans tanto para hombre como para mujer las principales actividades que incurren en este proceso son:

1. Diseño y trazado de patrones
2. Corte de Patrones en la tela
3. Unión parte delantera del Pantalón
4. Unión parte Posterior del Pantalón
5. Armado total del Pantalón
6. Lavado del pantalón
7. Colocación de accesorios
8. Pulido y Planchado del pantalón
9. Etiquetado y empaquetado

Diseño y trazado

En este departamento se determina el diseño que se pretende confeccionar, estos deben de ir con sus respectivas aprobaciones para proceder al trazo de estos patrones delineando adecuadamente la prenda. Aquí se realizan pruebas para tener una exactitud en los cortes y para que en lo posterior no se desaproveche o arruine la materia prima.

Corte de patrones en la tela

Una vez realizadas las pruebas y con el visto bueno se pasa el patrón al departamento de corte con su respectiva orden de producción en donde se adecua y se tenderá la tela que se necesita procurando minimizar desperdicios.

Unión parte delantera del pantalón

Al estar ya cortada la tela de acuerdo al diseño establecido se procede a coser la parte delantera del pantalón esto comprende puesta de pretina bolsillos, de acuerdo a las especificaciones que requiera.

Unión parte posterior del pantalón

De igual manera se realiza con la parte posterior, en la que comprende pretina bolsillos y realización de adornos como: bordados.

Armado total del pantalón

Aquí al encontrarse armada parte delantera y posterior unimos las dos partes para que el pantalón este armado colocando sólo el cierre sin pegar el botón o accesorios, para que las fuertes temperaturas y químicos que requiere el lavado no lo deterioren.

Lavado de pantalón

Objetivo: Brindar un excelente lavado del pantalón que permita obtener diferentes texturas, colores de la tela; a través de tecnología, supervisión que garantice la calidad del producto.

Descripción del lavado: Una de las actividades para la confección del pantalón es el lavado, en donde a la prenda se la somete a diferentes temperaturas en máquinas especializadas y con diferentes químicos que ayuda a la tela a adquirir diferentes texturas, desgastados y colores, de igual manera a mantener el color y el tamaño de las prendas evitando encogimientos posteriores.

Esto se realiza bajo diferentes controles y supervisiones desde el ingreso de la prenda al área de lavado hasta la salida, pues se requiere una adecuada preparación del

Personal que tiene que utilizar cantidades y tiempos exactos en los químicos para poder obtener el lavado deseado; una incorrecta cantidad puede ocasionar colores no deseados e incluso pérdida de las prendas pues la tela tiende a quemarse.

Para evitar pérdidas la empresa cuenta con una máquina de pruebas en donde se realizan diferentes muestras para obtener el color deseado y cantidades exactas que servirán para utilizarlas en las máquinas con mayor capacidad.

Se requiere de una maquinaria adecuada e implementos necesarios para el buen desempeño, a continuación gráfica de la maquinaria con que cuenta la empresa para el lavado:

Colocación de accesorios

Después que el pantalón ha pasado los procesos de lavado se procede a colocar botones, broches, apliques, adornos finales.

Pulido y planchado del pantalón

El pulido del pantalón consiste en quitar todos los hilos sobrantes que se encuentran en el pantalón dándole un revisado completo del mismo, para luego proceder a planchar a vapor.

Etiquetado y empaçado

Terminada la prenda de confeccionar se procede a colocar todas las etiquetas, de precio, marca, y colgantes, para luego proceder a empaquetar y embodegar.

Proceso de producción de un pantalón sección lavandería



El proceso de producción en el departamento de lavandería se lo realiza siguiendo diferentes pasos estos varían de acuerdo al tipo de lavado que se pretende realizar

en la prenda como: desgastados, rotos, teñidos, o coloraciones; para un mejor entendimiento realizaremos un ejemplo dirigido a la obtención de un lavado de pantalón jeans con un manchados en toda la prenda.

Para la obtención de la misma se debe seguir los siguientes pasos:

Prelavado: La tela en el momento que se adquiere viene en un color crudo, y con un líquido gomoso que lo protege en el momento que la prenda ya esta confeccionada casi en su totalidad a excepción de colocación de remaches y botones, la prenda pasa al departamento de lavado en donde se realiza un prelavado de la prenda para quitar todo el líquido que lo envuelve para ello se utiliza un líquido con nombre Desengomante que lo elimina por completo, después es llevado a la centrífuga una máquina que exprime totalmente el agua y después pasa a la secadora.



Esponjado: Una vez que la prenda se encuentra seca procedemos a realizar las manchas que deseemos en el pantalón esto se lo conoce como esponjado en donde la prenda es insertada en una máquina que lo estira para luego con una esponja colocar el líquido llamado: Mangatex que logra obtención de las manchas, esta colocación se puede dar de dos maneras:

-Focalizado: si focalizamos la zonas o zona en la que queremos realizar la mancha o el color.

-Total: si colocamos en todo el pantalón



Neutralizado: Cuando hemos procedido terminar el esponjado, seguimos con el neutralizado que no es otra cosa que quitar los residuos del líquido mangatex esto se lo realiza en la lavadora general y con agua.

Bajado de tono o reducido: Cuando la prenda ya esta lavado sin sacarla de la lavadora general seguimos con el procedimiento de bajado de tono en donde se obtiene el color de la tela en sí, si deseamos más azul o variedades de celestes esto se obtiene aplicando un líquido llamado Soda Caustica o Dextrosa, las variaciones de tono se darán de acuerdo a las cantidades de los líquidos que se apliquen.

Enzimado o stone : Estando la prenda en la máquina general se procede con el enzimado en donde se igualará la textura de la tela esto se lo realiza mediante un lavado con piedra pome y un líquido llamado Ecostone, esto también ayudará a que la prenda no se estire evitando así encogimientos posteriores

Suavizado y fijado: Luego del enzimado se procede a quitar la piedra pome y realizar un enjuague con agua para retirar las impurezas que pudo haber dejado. Se vuelve a colocar en la lavadora general en donde la prenda por los diferentes

lavados que a pasado se encuentra dura, aquí se logra suavizar el pantalón y que todos los químicos y procesos que se han realizado se fijen, a través de los químicos

-Gasofter: suaviza

-Indefix: Fija

-Indeclean: Brillo



Una vez terminado todos los proceso la prenda pasa por la centrífuga para ser exprimida y luego por la secadora, una vez seca regresa al departamento de costura en donde aplicarán los remaches y botones; estos no pueden ser aplicados antes porque no soportan las temperaturas y químicos lo que ocasionaría deterioro de la prenda.

Todos los procesos descritos se lo realizan de acuerdo a medidas que por lo general son litros y gramos; medición de tiempos a través de minutos; temperatura por grados. Estos deben de ser exactos para evitar fallas de la prenda.

Para ello se realiza muestras de la máquina especializada.

CAPITULO 2

2. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA EMPRESA

Introducción

En este capítulo estudiaremos los conceptos de administración de riesgos, beneficios, objetivos, responsables, clases y etapas; los mismos que sustentarán nuestro trabajo.

2.1 Concepto Administración de Riesgos

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

Este concepto contempla varios aspectos:

1. 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, sino que corresponde a un proceso dinámico que se desenvuelven a través del tiempo y consta de una secuencia de pasos definidos en forma precisa, que se aplican en toda la organización e involucran a todo el personal de todos los niveles. Hacer partícipe de la administración de riesgos a todo el personal de la empresa y aplicarla en todos los procesos, proyectos y actividades de la organización, son los dos elementos que permiten efectuarla en forma integral.

Establecer los pasos a seguir en el proceso de administración de riesgos en forma coordinada, aprobarlos divulgarlos y entrenar al personal en su aplicación, permite la realización de un proceso estructurado que garantiza su éxito.

2. La administración de riesgos es necesaria debido a la incertidumbre y a la posibilidad que tienen las empresas de verse enfrentadas a circunstancias, tanto internas como externas, que puedan afectar todo el logro de sus objetivos organizacionales.

En este sentido, es importante destacar que establecer cuáles son esos eventos posibles, permite determinar a que está expuesta a la empresa, calificar el grado de

exposición y tomar las decisiones sobre el nivel de riesgos que puede o desea aceptar, en busca de sus propósitos.

Establecer los objetivos como punto de partida para identificar y evaluarlos riesgos, permite a las empresas mantener enfocadas sus acciones hacia sus definiciones estratégicas y trabajar lo verdaderamente, sin desviar los esfuerzos en el manejo de los riesgos o circunstancias aisladas o de poca importancia.

3. La administración de riesgos permite responder en forma efectiva los riesgos identificados. Cuando se habla de *responder ante un riesgo*, se refiere a definir las medidas de tratamiento más apropiadas de acuerdo con la evaluación del riesgo. Estas medidas van desde considerar que el riesgo no tiene importancia y la entidad puede asumirlo, hasta establecer que el riesgo es alto y su impacto puede afectar en forma significativa la estabilidad financiera de la empresa, y decidir tomar medidas para disminuir su probabilidad de ocurrencia y su impacto.

Cuando se habla de efectividad para responder ante un riesgo, se refiere a determinar la forma más adecuada para contarlo, de tal manera que se logre disminuir su impacto o probabilidad de ocurrencia, a un costo razonable. En este sentido es necesario garantizar que la relación costo/beneficio sea satisfactoria. Se debe buscar la mejor respuesta al mejor precio.

Para administrar los riesgos en forma exitosa, se debe contar con las herramientas necesarias que le permitan a la empresa desarrollar un lenguaje común que facilite la comunicación interna y externa, prevenir los riesgos y disminuir la probabilidad de su ocurrencia, detectarlos en caso de que se materialice, contar con sistemas ágiles y flexibles para responder ante ellos, y con el personal y los recursos de la organización apropiados, generar informes y medir su ocurrencia. Una adecuada cultura organizacional permite también desarrollar la administración de riesgos con éxito, porque compromete toda la organización en este propósito.

Administración de Riesgos-Un Enfoque empresarial, Rubí Consuelo Mejía Quijano, Primera Edición, mayo 2006. Pág.42

2.2 Beneficios

Los beneficios de la administración de riesgos son múltiples, entre ellos están los siguientes:

Con la administración de riesgos se pueden identificar y administrar los riesgos en forma integral a lo largo de toda organización, lo cual permite tomar ventajas de las oportunidades, así como tomar decisiones fundamentales en el equilibrio entre la

tolerancia del riesgo, es decir, la cantidad de riesgo que la empresa está dispuesta a tomar, y su deseo de crecimiento expresado en sus objetivos y estrategias. De igual forma, desde el punto de vista operativo, las decisiones del manejo del riesgo pueden darse dentro de los lineamientos estratégicos, teniendo en cuenta la capacidad de la organización para administrarlos.

Al realizar en forma integral la administración de riesgos, se tienen en cuenta los riesgos relacionados con los recursos humanos, físicos, financieros, tangibles e intangibles, al igual que con las fuentes que generan valor a la organización, las internas y las externas, relacionadas con sus proveedores, socios, clientes, etc.

Este análisis integral permite, entre otras cosas, administrar los riesgos en forma exhaustiva a través de los procesos y actuar de inmediato ante oportunidades, o anticiparse a los problemas que puedan presentarse, lo cual presenta menores costos operativos y mejora los tiempos de respuesta ante situaciones de peligro para la entidad.

La administración de riesgos permite a todos los empleados comprender la exposición al riesgo en la empresa. Al identificar sistemáticamente los riesgos los responsables de los procesos pueden tomar las decisiones necesarias para su manejo; esto refuerza su responsabilidad, al igual que asignarles, como función propia de sus cargos, la administración de los riesgos de los procesos en los cuales tienen participación y proporcionarles las herramientas para ejercer autocontrol en el cumplimiento de sus tareas.

Lo anterior mejora la cultura organizacional porque propicia la innovación y la colaboración entre los empleados de las diferentes áreas y procesos, debido a que se crean espacios de participación y discusión sobre los aspectos a mejorar, que permiten reducir los riesgos que pueden afectar las compañías.

También manía y mejora las decisiones al proporcionar respuestas integradas a los múltiples riesgos a los cuales está expuesta la organización; por ejemplo, puede proporcionar la compra adecuada de seguros (no comprar poco ni comprar mucho), la elaboración de planes de contingencia y de recuperación ante situaciones de crisis, el diseño de controles de prevención de riesgos, etc., lo que puede evitar consecuencias como la quiebra, la interrupción de los servicios prestados o de la

elaboración o distribución de los productos, lesiones o incapacidad de los empleados y deterioro de la imagen.

La administración de riesgos permite ejercer mayor control sobre los costos de una organización, minimizando sorpresas por pérdidas operacionales inesperadas.

La administración de riesgos contribuye también a la disminución de costos en las organizaciones, al establecer criterios generales para la toma de decisiones en el manejo de los riesgos, lo que permite mejorar la distribución de recursos definiendo los niveles óptimos de inversión y gasto mediante procesos rigurosos de priorización de los riesgos.

El control de los costos se puede dar, por ejemplo, al reducir al impacto en los estados financieros ocasionado por los riesgos no asegurados, a través de la creación de las reservas o fondos; al recuperar los valores máximos posibles por siniestro asegurados, al aprovechar la baja siniestralidad para obtener reducción de primas en los seguros, al reducir los costos de transferencia debido a la compensación o agrupación de los riesgos; al diseñar planes institucionales o políticas generales que reduzcan los riesgos presentes en varios procesos, y no establecer soluciones puntuales sino integrales para el manejo de los riesgos en toda la organización.

Otro beneficio de la administración de riesgos es la compatibilidad con los sistemas de gestión de la calidad. Al integrar la administración de riesgos en los procesos, se logra una consolidación del mejoramiento continuo en las organizaciones y se utiliza la capacidad instalada, los conocimientos desarrollados y el personal involucrado en los procesos de calidad, proporcionando una mirada más amplia de los procesos de calidad, proporcionando una mirada más amplia de los procesos, en los que la identificación de sus riesgos orienta la definición de las acciones de mejoramiento y, por ende, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos previstos.

Administración de Riesgos-Un Enfoque empresarial, Rubí Consuelo Mejía Quijano, Primera Edición, mayo 2006. Pág.43

2.3 Objetivos

El objetivo primordial de la administración de riesgos es maximizar las oportunidades y minimizar las pérdidas asociadas a los riesgos, es decir, buscar un equilibrio entre riesgo y oportunidad, de acuerdo con la tolerancia al riesgo de la organización.

A través de la implementación de la administración de riesgos de la empresa, se logran diferentes objetivos, entre ellos:

- Asegurar la supervivencia de la empresa preservando la continuidad de su operación, de tal forma que no se interrumpa la prestación de sus servicios o la producción y comercialización de sus bienes, y se eviten pérdidas financieras catastróficas que puedan llevarla a la quiebra, afectar su imagen, su participación en el mercado o sus planes de desarrollo.

En caso de un siniestro facilitar la recuperación de las actividades, a través del establecimiento de planes de emergencia y contingencia elaborados y probados por las distintas áreas y procesos que pueden verse afectados por este tipo de situaciones.

- Proteger a los empleados y a quienes estén relacionados con las operaciones de la empresa, contra accidentes que podrían causar lesiones, daños serios o muerte, mejorando y haciendo más seguras, las condiciones de trabajo del personal e implementando medidas de prevención y protección.

- Evitar que las operaciones de la empresa produzcan daños al ambiente, al controlar la emisión de contaminantes que degraden la calidad del agua, aire, suelo, productos o recursos naturales en general, y que perjudiquen o resulten nocivas a la salud y el bienestar humano, la flora y la fauna.

- Utilizar los recursos humanos, físicos y financieros en forma eficaz, para que contribuyan al logro de los objetivos propuestos para la organización, y en forma eficiente, al lograr su mejor utilización, buscando productividad y evitando pérdidas, subutilización, sobre costos y desperdicios.

- Prevenir o mitigar cualquier pérdida económica que pueda ocasionar la ocurrencia de los riesgos, al disminuir el grado de inseguridad de las operaciones de la empresa hasta límites considerados tolerables y al implementar los controles necesarios para prevenir las desviaciones en los objetivos previstos.

- Garantizar la calidad y disponibilidad de la información necesaria en la empresa para la administración y control de sus actividades, así como la de la generada para terceros, de tal forma que ésta sea oportuna y confiable.

- Lograr que las actividades de la empresa se realicen dentro de las normas internas y externas que la rigen, con las vigilancias cuidadosas del cumplimiento de la reglamentación vigente en todos los aspectos que se requieran.
- Mantener la buena imagen y las relaciones con los diferentes públicos o grupos de interés o están interesados en su función, de tal manera que la empresa genere confianza y credibilidad en su manejo.

Administración de Riesgos-Un Enfoque empresarial, Rubí Consuelo Mejía Quijano, Primera Edición, mayo 2006. Pág.44

2.4 Responsables

Dada la importancia del manejo de los riesgos en toda organización, se requiere un esfuerzo conjunto y coordinado entre todos los departamentos y unidades de negocios.

Todos los niveles de la empresa tienen definidas responsabilidades específicas en la implementación y desarrollo de la administración de riesgos, el propósito es buscar que cada empleado se comprometa, de tal manera que pueda garantizarse el manejo integral de los riesgos a través de los procesos que hacen parte de la cadena de valor de la organización.

El nivel directivo, comenzando por la gerencia y su equipo de trabajo, a través de la conformación de un Comité de riesgos, es el responsable de liderar el proceso en la empresa y de efectuar el análisis estratégico de los riesgos, además de la definición de las políticas de administración de riesgos. También debe generar compromiso con su implementación, monitorear y mantener las políticas establecidas y asignar los recursos requeridos para la correcta administración de los riesgos.

Dependiendo del tamaño de la organización, el Comité de riesgos puede designar un gerente, director, jefe o responsable de la administración de riesgos que coordine las acciones de los líderes de los procesos. Esta figura debe depender directamente de la alta dirección, con el fin de recibir el apoyo correspondiente para ejercer sus funciones de liderazgo y asesoramiento a los demás rangos de la empresa. a nivel mundial las grandes corporaciones han creado la figura del CRO (Chief Risk Officer), el cual forma parte del órgano superior de dirección de la compañía, a la par del CEO(Chief executive Officer) y el CFO (Chief Financial Officer)

Lo anterior ha sido impulsado en las compañías con el establecimiento del Código del buen gobierno, el cual determina que la gestión integral del riesgo debe estar en cabeza de la alta dirección, dada la necesidad de las corporaciones de crear valor para sus accionistas (shareholder value) y de manejar con transferencia los recursos y la información que presenta a la comunidad inversionista.

También se puede crear una estructura de soporte de la administración de riesgos, que defina los planes, asigne recursos, con personal suficiente y especializado. Es posible que en el proceso de la identificación de riesgos o en la definición de medidas de tratamiento, se requieran asesores especializados en áreas tales como seguros riesgos ambientales, seguridad integral, manejo de instrumentos financieros o temas muy especializados, propios de la industria o el sector en el cual se desenvuelve la empresa.

En el nivel operativo, la administración de riesgos es responsabilidad de los líderes de los procesos, quienes tienen la función de identificar los riesgos en las actividades, establecer las medidas de control necesarias para administrar y definir los indicadores de riesgos que permitan su monitoreo y control.

La evaluación independiente de la administración de riesgos. La ejerce el área departamento de auditoria, dependiendo de cómo está estructurada esta función en cada empresa.

2.5 Clases de Riesgos

2.5.1 Método Risicar

Risicar es un método estructurado, el cual facilita la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgo y el diseño de medidas de tratamiento.

Su aplicación se extiende a compañías de diferentes tamaños, sectores e industrias

2.6 Etapas de la Administración de Riesgos

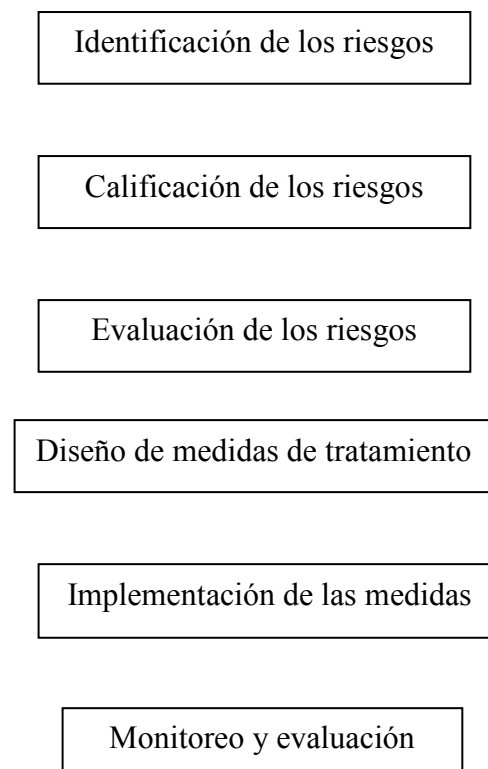
Para desarrollar un proceso estructurado de administración de riesgos, se debe tener en cuenta, además de los procesos que operan en la compañía, cada uno de los proyectos nuevos a emprender; esto último es indispensable porque es posible

encontrar, después de la evaluación de los riesgos, que el proyecto no es viable o debe ser modificado para que sea exitoso.

Las etapas propuestas para la administración de riesgos, empresariales son las siguientes:

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

Estas etapas son cíclicas y deben aplicarse periódicamente debido a los cambios que se generen, tanto los originados por el entorno como los internos de la organización, que pueden proporcionar la evolución de riesgos diferentes a los Identificados y controlados en las etapas iniciales de administración de riesgos.



IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS

Es una de las etapas más importantes en el proceso de administrar los riesgos. Permite a los empleados y a la organización poner al descubierto situaciones y tomar conciencia de las posibilidades y peligros que pueden enfrentar en su actuar, lo cual garantiza que no tomen riesgos sólo por desconocimiento de la posibilidad de su ocurrencia.

RIESGOS
¿Qué puede ocurrir?
¿Cómo puede suceder?
¿Quién puede generarlo?
¿Por qué se puede presentar?
¿Cuándo puede ocurrir?

Algunos riesgos son de fácil identificación por ser relativamente visibles, mientras que otros pueden no percibirse, olvidarse o no tenerse en cuenta por el hecho de considerarlos sin importancia. Es importante tener presente que si un riesgo no se identifica, posteriormente no se podrá administrar.

Para disminuir la posibilidad de excluir en el análisis riesgos importantes a los cuales puede verse expuesta la entidad, existen diferentes herramientas y métodos que permiten la identificación de forma más estructurada y confiable. Algunas de las herramientas más comunes son las listas de chequeo de las pólizas de seguros, los cuestionarios de análisis de riesgos, los diagramas de flujo de procesos, el

análisis de los estados financieros, de los contratos y las inspecciones de las operaciones de la empresa.

Entre los métodos de identificación de riesgos, se puede encontrar una gran variedad, como el método Hazop, el árbol de fallas, el árbol de eventos y otros incluidos en las diferentes metodologías de identificación, y evaluación de riesgos.

Cualquiera de las herramientas o métodos utilizados tiene como propósito establecer los posibles eventos que puedan presentarse y afectar de algún modo el cumplimiento de los objetivos, bien sea del proceso, del proyecto, la actividad, la unidad de negocio o el ámbito en el que se realiza la identificación de riesgos.

Además de identificar los riesgos, es necesario obtener información adicional que permita administrarlos en forma más efectiva. Esta información tiene que ver con la manera o circunstancias como puede presentarse el riesgo, quién puede generarlo, por qué razón se puede materializar y cómo puede verse afectada la organización con su ocurrencia.

Con la respuesta y el análisis a estas inquietudes, es posible definir las alternativas que contribuyan a evitar que se presenten los riesgos, disminuir su probabilidad de ocurrencia, atenuar las consecuencias en caso de que se presenten o disponer de los fondos necesarios para enfrentar esas situaciones con éxito.

Administración de Riesgos-Un Enfoque empresarial, Rubí Consuelo Mejía Quijano, Primera Edición, mayo 2006. Pág.47

CALIFICACION DE RIESGOS

Una vez han identificado los riesgos, es necesario determinar su magnitud, es decir, establecer qué tan representativos es para la organización. Para ello se realizan dos análisis: uno sobre la probabilidad de ocurrencia del riesgo (o frecuencia) y otro sobre el impacto o potencial de pérdida que puede causar en caso de su materialización. La calificación del riesgo se obtiene al multiplicar el valor asignado a cada una de estas dos variables.

CALIFICACION DEL RIESGO
Probabilidad o frecuencia X impacto = Riesgo

Existen diferentes métodos para establecer la calificación del riesgo, como los descritos por la autora en su artículo “Administración de riesgos empresariales”.

Los métodos cualitativos se usan cuando la organización no posee suficiente información sobre la ocurrencia de los riesgos y cuando el costo de obtenerla es mayor que el beneficio.

Este análisis utiliza descripciones para mostrar la posibilidad de que los riesgos se presenten (baja, media, alta) y el impacto (leve, grave, catastrófico).

Los métodos cuantitativos se caracterizan por el uso de modelos matemáticos, en ellos se cuenta con datos de eventos que tengan una historia conocida, y una frecuencia y variabilidad que permita establecer predicciones.

En los métodos semi-cuantitativos, a las escalas cualitativas como las mencionadas anteriormente se les asignan valores. Para ello se pueden realizar entrevistas y reuniones de grupos interdisciplinarios. También es posible utilizar diferentes fuentes, como registros históricos, experiencias significativas en el uso de las escalas, prácticas en el sector, literatura pública, etc.

Algunas metodologías para calificar el riesgo utilizan una tercera variable, llamada exposición al riesgo, que consiste en calificar el grado de repetición de la actividad a la cual se asocia un riesgo, lo que evidencia su posibilidad de ocurrencia.

Otras metodologías incluyen una cuarta variable que contribuye a disminuir la calificación del riesgo, *el nivel de seguridad*. Esta variable consiste en establecer una ponderación de acuerdo con las medidas de prevención y protección implantadas en la organización que contribuyen al control de riesgos.

Determinar que variable se aplica para establecer la posibilidad del riesgo (probabilidad o frecuencia), depende de la información disponible con la cual se cuente para determinarlas, su costo y el grado de precisión que se requiera en el cálculo del riesgo. La probabilidad se usa en métodos cuantitativos porque es una medida estadística que requiere información histórica de un período de tiempo determinado, y la frecuencia en métodos cualitativos o semi-cuantitativos porque es una estimación subjetiva del número de veces que se puede presentar un riesgo en un lapso de tiempo.

Para asignar el valor del impacto se debe estimar la magnitud de las pérdidas que podrían resultar de una exposición dada, teniendo en cuenta la capacidad que tiene la empresa de afrontar estas pérdidas. El valor del impacto es una medida que puede calcularse en términos financieros o de acuerdo con las consecuencias que tiene sobre la imagen de la compañía, la incidencia en el mercado o los factores que se pueden ver afectados por la materialización del riesgo.

En la calificación se utilizan normalmente escalas de valores para la frecuencia (o la probabilidad) del riesgo y para el impacto. Existe en la literatura y en la práctica un sinnúmero de escalas de todo tipo (cualitativo, semicuantitativo y cuantitativo).

El número de niveles de estas escalas es variable, al igual que sus descripciones.

Normalmente se encuentran escalas desde tres niveles hasta seis, dependiendo del tamaño, necesidades de la empresa y metodología utilizada.

Administración de Riesgos-Un Enfoque empresarial, Rubí Consuelo Mejía Quijano, Primera Edición, mayo 2006. Pág.48

EVALUACION DE RIESGOS

En la evaluación se analizan las calificaciones dadas a los riesgos en la etapa anterior y se establece la situación en que se encuentra la empresa respecto de ellos, lo cual facilita el diseño de planes de manejo de acuerdo con un rango de prioridades, definidas en relación con la gravedad de tales riesgos. Algunos riesgos calificados como de impacto grave, a causa de las posibles pérdidas que ocasionarían, demandará respuesta inmediata; otros podrán requerir acciones a mediano plazo y algunos ninguna medida de control.

EVALUACION DEL RIESGO	
CALIFICACION del RIESGO	¿Aceptable? ¿Tolerable? ¿Inaceptable?

Para realizar la evaluación se parte de un modelo que permita clasificar cada riesgo de acuerdo con su calificación, en un rango que represente el grado de exposición de la empresa ante el mismo. Para realizar esta clasificación se utilizan criterios que pueden establecerse de acuerdo con el nivel de tolerancia al riesgo, definido por los directivos de la institución; nivel de precisión del análisis y las necesidades propias de la empresa. Estos niveles pueden ir desde aceptable, cuando el riesgo es considerado de poco peligro, hasta inaceptable, cuando es tan peligroso que debe ser evitado o controlado al máximo y de inmediato.

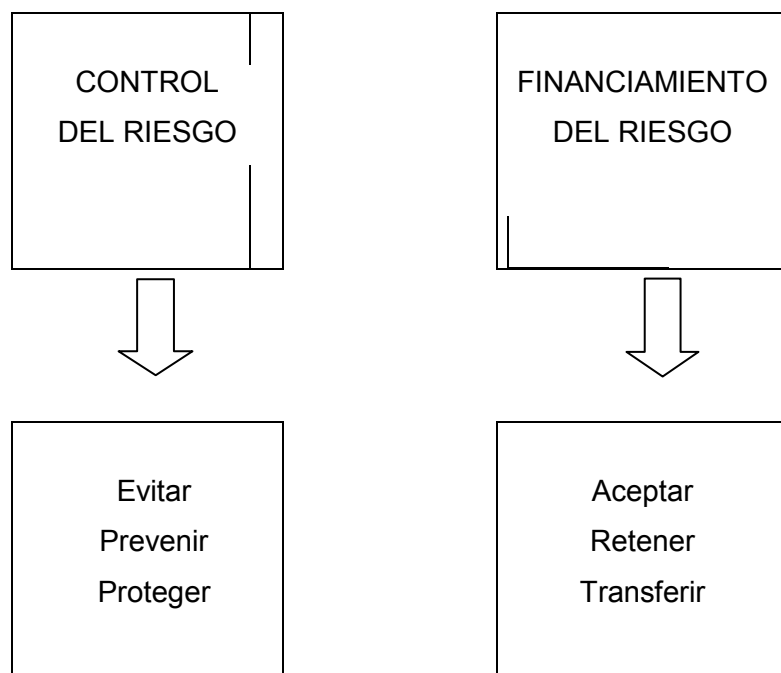
Administración de Riesgos-Un Enfoque empresarial, Rubí Consuelo Mejía Quijano, Primera Edición, mayo 2006. Pág.50

DISEÑO DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS

Una vez identificados y evaluados los riesgos, se deciden las medidas con las cuales se van a manejar. Para hacerlo existen primordialmente dos opciones; una relacionada con el manejo del riesgo como tal y otra relacionada con la disponibilidad de fondos para subsanar las pérdidas asociadas. En la literatura sobre riesgos, a estas dos opciones se les llama el control de riesgo y el financiamiento del riesgo.

Por tanto, al tratar el riesgo se toman medidas para reducirlo y también para establecer la forma de soportar las pérdidas que genera. Bajo este esquema existen seis medidas de tratamiento de los riesgos. Tres para el control y tres para su financiación.

Las medidas de control de riesgos son: evitar, prevenir o proteger, mientras que las de financiamiento son: aceptar, retener o transferir. Por tanto las medidas de tratamiento o respuesta ante los riesgos son: evitar, prevenir, proteger, aceptar, retener o transferir.



En esta etapa de la administración de riesgos, las decisiones sobre su manejo varían de acuerdo con cada organización y las políticas definidas, al tener en cuenta la tolerancia al riesgo y los beneficios esperados. El diseño de las medidas de tratamiento también refleja la cultura organizacional de la empresa, su historia, la forma en que está organizada y opera, y el medio en el cual se desempeña.

La decisión implica analizar el potencial de pérdidas, la solvencia económica con la que se cuenta, la capacidad para enfrentar las pérdidas, las opciones de control disponibles en el mercado y el grado de probabilidad de la ocurrencia del riesgo. Cada una de las medidas tiene un objetivo y utilidad específicos, los cuales se analizan a continuación.

Evitar

Para evitar un riesgo se parte del principio de que su probabilidad es alta y representa un alto peligro para la organización, porque podría traer consecuencias serias en caso de que ocurriera. Algunas formas de evitar un riesgo es no emprendiendo un nuevo proyecto evaluado como no viable eliminando la actividad que genera un riesgo o sustituyéndola por otra que no sea tan peligrosa o que no produzca tantas pérdidas como la suspensión de alguna línea de producción, negocio, mercado objetivo, canal de distribución o medio de transporte, entre otros.

Prevenir

Prevenir significa anticiparse, actuar antes de que ocurra algo. En el caso de la prevención de los riesgos. Se toman medidas para que su probabilidad de ocurrencia disminuya. Estas medidas son las más conocidas u usadas en el medio, y las más efectivas, pues implican menores costos de tratamiento al evitar las pérdidas pudiera acarrear la materialización de los riesgos. Algunas medidas de prevención tienen que ver con el diseño de procedimientos. las políticas de selección, capacitación y entrenamiento del personal. La prevención actúa sobre las causas de los riesgos.

Proteger

Según la enciclopedia Encarta, proteger significa defender a una persona o caso de un perjuicio o peligro, Poniéndole algo encima, rodeándole. Desde el punto de vista de los riesgos, al proteger se diseñan medidas que deben actuar sobre los recursos amenazados (personas, materiales, información, imagen, etc.) para evitar pérdidas en el evento de ocurrir un riesgo. Estas medidas pueden ser tan sencillas como un casco protector de uso diario en una construcción hasta la elaboración de un plan de manejo de crisis. La protección actúa sobre los efectos de los riesgos.

Transferir

Consiste en trasladar las pérdidas a otras empresas, a través de la elaboración de arreglos contractuales o de la suscripción de contratos de seguro, en los cuales por el pago de una cuota llamada prima, el asegurador se hace responsable de las pérdidas que ocasionen los riesgos presentados.

Otro tipo de mecanismo para transferir parte del riesgo se dan con los contratos a riesgo compartido, que consiste en una distribución tanto ganancias como de pérdidas entre las partes que lo celebran. Si el negocio objeto del contrato acarrea pérdidas, éstas son asumidas en la proporción pactada por las partes en el contrato. De igual manera se distribuye las utilidades.

Otro ejemplo de transferencia de riesgos, puede darse mediante la contratación de las actividades o servicios de alto riesgo y la concertación de condiciones que regulen la responsabilidad ante ellos: servicios de transporte de fondos, transporte de mercancías, vigilancia, descontaminación, leasing, etc.

Aceptar

Aceptar significa asumir, hacerse cargo o responsabilizarse de algo. Cuando se acepta un riesgo se asumen las consecuencias en el momento que se presente. Los riesgos se aceptan su frecuencia es baja y su impacto es leve, y no ponen en peligro la estabilidad de la organización.

La decisión de aceptar un riesgo debe ser estudiada. No debe responder a una acción inconsciente, fruto del desconocimiento o fallas en la identificación o evaluación del riesgo. En ocasiones se hace necesario aceptar riesgos obligatoriamente por no disponer en el mercado de medidas de control o transferencia que permitan adoptar una acción diferente a la aceptación.

Retener

Significa conservar, guardar con cuidado. En el caso de los riesgos, éstos se retienen cuando se afrontan en forma planeada a través de la creación de un fondo, de una cuenta de gasto, de una provisión contable, de la destinación de una línea de crédito preestablecida, de la creación de empresas aseguradoras propias (cautivas), etc., con las cual se responde ante las pérdidas causadas por su ocurrencia. Administración de Riesgos-Un Enfoque empresarial, Rubí Consuelo Mejía Quijano, Primera Edición, mayo 2006.Pág.51

IMPLEMENTACION DE LAS MEDIDAS DE TRATAMIENTO DE RIESGOS

Definidas las medidas de tratamiento de los riesgos o la forma de responder ante ellos, se cuenta con la información necesaria para establecer los planes y acciones

correspondientes en cada proceso, proyecto o unidad de negocio donde se han analizado los riesgos.

Para efectuar una implementación exitosa, que responda a las necesidades y recursos de la empresa, se requiere establecer un programa que garantice que los planes se aprueben, se analicen y se les asigne prioridades en su implementación; que se establezcan las fechas límite para su ejecución de dichos planes y se destinen los recursos necesarios para ello. También es importante establecer los resultados esperados del plan de implementación y la forma como se van a medir.

Si se toma la decisión de retener un riesgo, en la implementación se debe crear una reserva, un fondo o aplicar el método seleccionado de retención. Si se decide establecer planes de emergencia, contingencia o recuperación para manejar un riesgo particular. Lo adecuado es diseñar e implementar un programa de manejo de crisis que incorpore los planes anteriores, probarlo, adecuarlo y buscar su aprobación por parte de la gerencia.

En el caso de tomar la decisión de transferir el riesgo a través de una póliza de seguros, debe acompañarse esta decisión con un estudio que permita seleccionar la opción más adecuada con respecto al asegurador, la negociación y el tipo de seguro.

CAPITULO 3

Introducción

En este capítulo explicaremos el método risicar a través de un ejercicio práctico aplicada a la empresa en donde se realizará la identificación, calificación, evaluación, diseño de políticas, diseño de controles e indicadores de riesgos en el proceso de lavado.

3. DESARROLLO DEL EJERCICIO UTILIZANDO EL METODO RISICAR EN LA EMPRESA ARELDI JEANS

3.1 Identificación de los riesgos

Para identificar los riesgos en el proceso de lavado se realizó un análisis *interno* en el que conocimos ala empresa cual era su misión, visión, objetivos, planes, estrategias etc, y un análisis *externo* que reflejó las necesidades de la empresa, sus variables políticas, económica, social determinando el grado de influencia sobre ella.

La identificación de los riesgos se realizó en el nivel operativo que son riesgos que se presentan en las actividades de los procesos y que afectan el logro de los objetivos.

Los riesgos que hemos determinado en el proceso de lavado son: Mala Calidad, Demora, Contaminación y Hurto todos acompañados de su descripción, el agente que genera, su causa y el efecto que ocasiona en la empresa.

Cuadro 3.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Mala Calidad	Posibilidad de aplicar los químicos en forma Inadecuada	Supervisor	Falta de capacitación Falta de conocimientos en los procesos de lavado Selección inadecuada de proveedores	Deterioro de imagen Pérdida económica Pérdida de mercado
		Proveedores	Errores en la selección Falta de conocimiento de productos	
		Producto Químico	Inadecuada Selección Falta control de Calidad	
		Personal del Dpto Lavado	Falta de experiencia Falta de implementos adecuados Falta de definición de procesos falta de supervisión	
		Maquinaria e Instalaciones	Fallas en la utilización Fallas en mantenimiento Fallas en control de tiempos	
Demora	Posibilidad de tener retrasos en el proceso de lavado	Personal del Dpto Lavado	Falta de planeación Falta de capacitación falta de control de los procesos falta de experiencia	Perdida de mercado Deterioro de imagen Perdida económica
		Instalaciones	falta de mantenimiento falta de adquisición de maquinaria con alta tecnología (obsolescencia)	
Contaminación	Posibilidad de Generar residuos tóxicos.	Instalaciones	falta de mantenimiento falta de infraestructura física adecuada	Daño ambiental deterioro de imagen sanciones
		Personal Dpto lavado	Ausencia de Procedimientos o Incumplimiento Incumplimiento normas de seguridad	

Hurto	Posibilidad de que alguien se Apodere ilegítimamente de lencería y Productos	Personal Dpto Lavado	Falta de supervisión y control Falta de control de inventarios Errores en el proceso de elección de personal	Pérdida económica
		Delincuente Común	Deficiencia en el sistema de seguridad Establecida No aplicación de las medidas de seguridad Establecida	Pérdida económica

Matriz tomada de: Administración de Riesgos-Un Enfoque empresarial, Rubí Consuelo Mejía Quijano, Primera Edición, mayo 2006.

Información clasificada por las autoras de la monografía

3.2 CALIFICACION DE RIESGOS EN EL PROCESO DE LAVADO

Con el método Risicar, el riesgo se califica multiplicando las variables frecuencias e impacto. Para ponderar estas dos variables se utilizan tablas con cuatro niveles cada una; la misma tiene asignado un nombre, un valor y la descripción del significado del nombre. Los valores asignados a los niveles de la frecuencia se incrementan en forma lineal, es decir, de uno en uno, y los del impacto se incrementan en forma geométrica, dando un valor mayor a cada nivel subsiguiente de la tabla; esto último con el fin de asignar un peso más representativo a los valores del impacto, porque ésta es la variable que afecta primordialmente las empresas cuando se materializa un riesgo. **Cuadro 4.**

CALIFICACIÓN DE LA FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Baja	Un caso en un año
2	Media	Entre una y tres veces en un año
3	Alta	Entre cuatro y once veces al año
4	Muy alta	Más de once veces al año

Matriz tomada de: Administración de Riesgos-Un Enfoque empresarial, Rubí Consuelo Mejía Quijano, Primera Edición, mayo 2006.

Información clasificada por las autoras de la monografía

El método Risicar permite a cada empresa establecer el significado de los niveles, tanto de la frecuencia como del impacto, dependiendo del tamaño, tipo de empresa y su edad.

La empresa califica el impacto de los riesgos en los siguientes aspectos: económicos y operacional.

Cuadro 4.

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO			
Valor	Impacto	Descripción en términos Económicos	Descripción en términos operativos
5	Leve	Pérdidas hasta de 4000 dólares	Interrupción hasta cinco horas al día
10	Moderado	Pérdidas entre 4001 y 20,000	Interrupción entre 6 horas y 3 días
20	Grave	Pérdidas entre 20,001 y 50,000	Interrupción entre 4 días y 15 días
40	Catastrófico	Más de 50,000 dólares	Interrupción por más de 15 días

Matriz tomada de: Administración de Riesgos-Un Enfoque empresarial, Rubí Consuelo Mejía Quijano, Primera Edición, mayo 2006.

Información clasificada por las autoras de la monografía

En el cuadro anterior podemos observar lo siguiente:

▲ Leve: En el proceso de lavado si se llega a interrumpir por cualquier circunstancia las actividades hasta cinco horas al día, el impacto sería leve ya que el jefe del departamento se encargaría de resolver la situación sin mucho inconveniente y es por eso que se le da un valor de 5.

▲ Moderado: En este caso si se llegaría a interrumpir las actividades entre 6 horas y tres días esto atrasaría el normal funcionamiento de la fábrica, para lo cual el jefe del departamento volvería a reestructurar su planificación, y se demoraría por lo tanto, el impacto es moderado y le da un valor 10, ya que puede ocasionar una pérdida económica considerable.

▲ Grave: Aquí se puede decir, si el proceso de lavado es interrumpido entre 4 y 15 días esto ocasionará una total demora en la entrega en sus órdenes de producción e involucra al resto de departamentos y provoca una total desorganización es por esto que se le califica al impacto de Grave con un valor de 20.

▲ Catastrófico: Si la fábrica llegaría a tal punto de paralizar sus actividades normales por más de 15 días esto le llevaría a la quiebra total con un valor de 40.

Para calificar finalmente el riesgo, se ubica primero en la tabla de frecuencia el número de veces que pudiera presentarse el riesgo analizado y se le asigna el valor correspondiente. Luego se ubica en las tablas de impacto y se determina en cuáles aspectos de los definidos en la tabla se afectaría más en la empresa con la ocurrencia del riesgo, finalmente se ubica la calificación correspondiente en este aspecto. Es decir para un riesgo se califica un impacto, el más representativo.

Luego de realizar la calificación de frecuencia e impacto se procede a la elaboración de la matriz de evaluación del riesgo, el método Risicar incorpora las recomendaciones para establecer el tipo de tratamiento o respuesta que se le puede dar a los riesgos, según esta evaluación.

Se sugiere observar cómo se propone en la matriz prevenir los riesgos cuando su frecuencia es media, alta o muy alta, y proteger la empresa cuando el impacto es moderado, severo o catastrófico. La opción se da también en estos últimos casos, excepto cuando se presenta una frecuencia baja o media, donde se propone retener. La retención se aconseja, adicionalmente, cuando la pérdida es leve o moderada.

Cuadro 5.

EVALUACION DEL RIESGO
METODO RISICAR

FRECUENCIA	Valor				
Muy Alta	4	20 Zona de riesgo Tolerable Pv, R	40 Zona de riesgo Grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo Inaceptable Pv, Pt, T	160 Zona de Riesgo Inaceptable E, Pv, Pt
Alta	3	15 Zona de riesgo Tolerable Pv, R	30 Zona de riesgo Grave Pv, Pt, T	60 Zona de riesgo Grave Pv, Pt, T	120 Zona de Riesgo Inaceptable E, Pv, Pt
Media	2	10 Zona de riesgo Tolerable Pv, R	20 Zona de riesgo Tolerable Pv, Pt, R	40 Zona de riesgo Grave Pv, Pt, T	80 Zona de Riesgo Inaceptable Pv, Pt, T
Baja	1	5 Zona de riesgo Aceptabilidad A	10 Zona de riesgo Tolerable Pt, R	20 Zona de riesgo Tolerable Pt, T	40 Zona de Riesgo PT, T
		IMPACTO	Leve	Moderado	Severo
		Valor	5	10	20
				40	40

A = Aceptar el riesgo

E = Evitar

T = Transferir el riesgo

Pt = Proteger la empresa

Pv = Prevenir el riesgo

R = Retener las pérdidas

Matriz tomada de: Administración de Riesgos-Un Enfoque empresarial, Rubí Consuelo Mejía Quijano, Primera Edición, mayo 2006.

Información clasificada por las autoras de la monografía

Todas las celdas de la matriz tomadas del libro de Riesgos-Un Enfoque empresarial, Rubí Consuelo Mejía Quijano, Primera Edición, mayo 2006, contienen una propuesta de medidas de tratamiento acordes con la calificación del riesgo. La decisión que se tome dependerá de las alternativas del mercado, porque en ocasiones, riesgos que queremos asegurar no están cubiertos por las aseguradoras o los recursos disponibles en la empresa no siempre se podrán utilizar para el tratamiento óptimo de los riesgos, de acuerdo con las políticas propias de cada organización.

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Mala Calidad	2	10	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo Proteger la empresa Retener las pérdidas
Demora	2	5	10	TOLERABLE	Prevenir el riesgo Retener las pérdidas
Contaminación	1	5	5	ACEPTABILIDAD	Aceptar el riesgo
Hurto	1	5	5	ACEPTABILIDAD	Aceptar el riesgo

Matriz tomada de: Administración de Riesgos-Un Enfoque empresarial, Rubí Consuelo Mejía Quijano, Primera Edición, mayo 2006.
Información clasificada por las autoras de la monografía

En este cuadro podemos observar; como se adquiere la calificación del proceso de lavado multiplicando la frecuencia por el impacto; por ejemplo: en el riesgo de mala calidad tenemos 2 de frecuencia y 10 de impacto obteniendo una calificación de 20, que según la matriz de riesgo es Tolerable y se debe tomar las siguientes medidas: Prevenir el riesgo, Proteger la empresa y Retener las pérdidas.

3.3 Evaluación del riesgo.

Para determinar la evaluación del riesgo se lo realizó bajo las variables de frecuencia que es las veces que se produce el riesgo en la empresa y puede ser: Muy Alta, Alta, Media y Baja; y el impacto que son las consecuencias que produce que son: leve, Moderado, Severo y Catastrófico, de acuerdo al libro Administración de Riesgos-Un Enfoque empresarial, Rubí Consuelo Mejía Quijano, Primera Edición, mayo 2006.

De acuerdo a la calificación que se da a los riesgos se establece su evaluación que puede ser Aceptable, tolerable, Grave e Inaceptable.

Los valores de calificación de los riesgos procedemos a evaluar bajo la guía de los siguientes rangos:

CALIFICACIÓN DEL RIESGO	EVALUACIÓN
5	Aceptable
10,15,20	Tolerable
30,40,60	Grave
80,120,160	Inaceptable

Matriz tomada de: Administración de Riesgos-Un Enfoque empresarial, Rubí Consuelo Mejía Quijano, Primera Edición, mayo 2006.

- Aceptable: se encuentra representado con la calificación 5, y nos indica que no representa peligro alguno para la empresa, por lo que no requiere realizar ninguna medida de tratamiento a corto plazo, pues su ocurrencia es baja, y su impacto leve.
- Tolerable: representado con la calificación 10,15,20, nos indica un rango llevable para la empresa pero que requiere medidas de tratamiento a mediano plazo.

- Grave: representado con la calificación 30, 40, 60, que indica un grave peligro para la empresa debido a su frecuencia muy alta.

- Inaceptable: tiene una calificación de 80,120, 160, representa un grave peligro y su impacto es catastrófico en este caso las medidas de tratamiento deben ser inmediatas, porque si se presenta el riesgo, la estabilidad de la empresa puede verse afectada, dado el tamaño y gravedad de la pérdida.

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION
Mala Calidad	2	10	20	TOLERABLE
Demora	2	5	10	TOLERABLE
Contaminación	1	5	5	ACEPTABILIDAD
Hurto	1	5	5	ACEPTABILIDAD

Matriz tomada de: Administración de Riesgos-Un Enfoque empresarial, Rubí Consuelo Mejía Quijano, Primera Edición, mayo 2006.
 Información clasificada por las autoras de la monografía

Según el ejercicio desarrollado en el riesgo mala calidad y Demora tienen una calificación de 10 y 20 por lo que si nos ubicamos en el cuadro de evaluación podemos observar que 10, 15, 20 es un rango Tolerable, en donde la empresa debe realizar correctivos a mediano plazo.

Los riesgos Contaminación y Hurto poseen una calificación de 5 que se encuentra en un rango de Aceptabilidad que no representa peligro para la empresa y no requiere medidas de tratamiento a corto plazo.

3.4 Propuesta de tratamiento de riesgos en el proceso de lavado

Una vez identificado y evaluados los riesgos, se deciden las medidas con las cuales se van a manejar.

Las medidas de control sugeridas en el libro Administración de Riesgos-Un Enfoque empresarial, Rubí Consuelo Mejía Quijano, Primera Edición, mayo 2006; son evitar, prevenir o proteger, mientras que las de financiamiento son: aceptar, retener o transferir. Por lo tanto las medidas de tratamiento o respuesta ante los riesgos son: evitar, prevenir, proteger, aceptar, retener o transferir.

Como podemos observar en el primer riesgo que es la mala calidad obtuvimos:

RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Mala Calidad	Prevenir el riesgo Proteger la empresa Retener las pérdidas

* Prevenir el riesgo: La prevención trabaja con la anticipación, es decir, para prevenir hay que vislumbrar los eventos que puedan suceder y establecer políticas, normas, controles y procedimientos conducentes a que el evento no ocurra o disminuya su probabilidad.

- Se debe continuar haciendo pruebas de los químicos antes de comprar para elegir el mejor.
- El personal siempre tiene que estar capacitado y actualizado.
- Contratar a una persona especializada que puede ser un ingeniero industrial.

* Proteger la empresa: La protección es acción en el momento de peligro o la presencia del riesgo.

- Tener un adecuado almacenamiento de los químicos
- Supervisión de la mezcla de los mismos al momento de aplicar
- Proveer a los trabajadores de los uniformes adecuados para que no afecten su salud
- Abastecer siempre sus inventarios para que no existan inconvenientes

* Retener las pérdidas: Con la retención se decide afrontar las consecuencias de los riesgos en forma planeada, previo el diseño de alternativas que faciliten responder ante ellos.

- La empresa debe tener un fondo establecido para casos de pérdidas económicas esperadas
- También puede ser la asignación de una partida presupuestal anual para cubrir los gastos que acarreen los riesgos retenidos.

En el caso del segundo riesgo podemos observar:

RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Demora	Prevenir el riesgo Retener las pérdidas

* Prevenir el riesgo: La prevención trabaja con la anticipación.

- Seguir con la continua revisión de las órdenes de producción para evitar demoras.
- Mantenimiento y actualizaciones de la maquinaria.
- Actualizar a los trabajadores en su área

* Retener las pérdidas:

- Crear un fondo para asumir las pérdidas que tendría la empresa por la demora en el proceso de lavado.
- Aumentar en el presupuesto una cantidad para los casos de retener pérdida.

En el riesgo de la contaminación obtuvimos lo siguiente:

RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Contaminación	Aceptar el riesgo

El aceptar el riesgo, significa que no es necesario desarrollar medidas adicionales de prevención o protección del riesgo analizado.

Cuando se acepta el riesgo, las pérdidas que éste genera al momento de materializarse, son cubiertas por la empresa y cargadas en sus estados financieros a los gastos del ejercicio contable correspondiente. Normalmente se utiliza el capital de trabajo y las inversiones en activos corrientes.

En el riesgo del hurto observamos:

RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Hurto	Aceptar el riesgo

En este caso se puede decir lo mismo al anterior ya que se debe asumir como pérdida para lo cual la empresa debe estar preparada económicamente, pero siempre tratar de evaluar el riesgo antes de aceptar.

3.5 Diseño de políticas

En el diseño de Políticas la empresa cuenta con políticas que han sido establecidas en su mayoría por necesidades tras afrontar riesgos, estas brindan lineamientos a los empleados en la toma de decisiones y están asociadas a productos, procesos , las políticas que se estudiará en este trabajo son específicamente en el proceso de producción.

De acuerdo a los controles establecidos se pueden establecer nuevas políticas a seguir para prevenir, estos deberán ser estudiados por los directivos que son los que deberán implantarlas. Estas son:

Personal especializado: Se debería contratar para el departamento de lavado personal capacitado en el área, que sepa de medidas y químicos de esta manera se evitaría pérdidas de tiempo en el aprendizaje y pérdidas económicas por daños en el proceso.

Cronograma de trabajo: Es indispensable que el departamento de lavado cuente con un cronograma de trabajo de acuerdo a las órdenes de producción así se evitaría demoras, retrasos en los procesos.

Canales de agua: Se debe adecuar las instalaciones del departamento de lavado con canales de agua especializados que eviten contaminaciones ambientales.

Permanencia de los trabajadores en su lugar de trabajo: Todo el personal debe estar en su área de trabajo evitar movilizaciones innecesarias que pueden conllevar falta de control de los insumos, pérdidas y hurtos.

3.6 Diseño de controles

En el método Risicar se establecen varios pasos para el diseño de controles, como lo indica el libro: Administración de Riesgos-Un Enfoque empresarial, Rubí Consuelo Mejía Quijano, Primera Edición, mayo 2006.

El diseño de controles es un compromiso, tanto del líder del proceso como de su grupo de trabajo, y requiere tiempo, dedicación, entrenamiento, recursos y apoyo por parte de la dirección para que se pueda realizar en forma efectiva.

Para realizar el diseño de controles en el proceso de lavado se requiere de la colaboración de las personas que trabajan en el mismo ya que se debe elaborar un análisis completo para prevenir los riesgos y no tener un impacto fuerte con los mismos.

Etapas en el diseño de controles

Definición del proceso para el cual se diseñan los controles: Va hacer aplicado en el proceso de lavado

Conformación del grupo de trabajo: Se debe conformar un buen grupo con el jefe del departamento de producción y con cada persona encargada de vigilar por su área asignada.

Capacitación en el tema de riesgos y controles: Contratar a una persona especializada en el tema de riesgos para aclarar y explicar a los trabajadores acerca de los riesgos y controles para tener una idea clara en la que se pueda cumplir con los objetivos planteados.

Identificación del objetivo del proceso y de sus actividades: El objetivo fundamental es que las prendas que lleguen hasta el proceso de lavado no tengan ningún inconveniente es decir que los químicos que se utilicen estén en las cantidades necesarias para así conseguir que la prenda no se dañe y cumplir con las órdenes de producción.

Identificación de riesgos por actividad: Los riesgos que se puede presentar en el proceso de lavado son: mala calidad, demora, contaminación y hurto.

Calificación de riesgos: La calificación que se obtuvo de acuerdo a los riesgos en el proceso de lavado:

Mala calidad con una calificación de 20

Demora con una calificación de 10

Contaminación con una calificación de 5

Hurto con una calificación de 5

Evaluación de riesgos: El resultado de la evaluación de riesgos del proceso de lavado es el siguiente:

Mala calidad – Tolerable

Demora – Tolerable

Contaminación – Aceptabilidad

Hurto – Aceptabilidad

Definición de las medidas de tratamiento: A lo que se refiere mala calidad obtuvimos que se debe: prevenir el riesgo; proteger la empresa, aquí tenemos que realizar una revisión de los controles actuales porque esto significa que no son suficientes o también se debe incorporar otros para evitar posibles riesgos y por último a retener las pérdidas esto se refiere a establecer en las políticas de la empresa que se asuma sus pérdidas con un presupuesto o con una asignación establecida

En lo que es la demora se obtuvo que se debe: prevenir el riesgo, de igual manera que el anterior en el que debe analizar los controles actuales para efectuar cambios

o establecer nuevos. Y el de retener las pérdidas establecer en las políticas de la empresa.

Y por último a lo referente a la contaminación y el hurto, se obtuvo que se debe aceptar el riesgo esto significa que simplemente se acepta y no se necesita diseñar ningún tipo de control.

Identificación y análisis de controles existentes:

Mala Calidad: Los controles actuales en este riesgo son:

Aprobación de los químicos a utilizarse: Antes de adquirir los mismos se realiza una prueba para verificar su calidad y poder adquirir.

Clasificación de los químicos: Se mantiene un inventario cuidadoso y en una bodega solo para químicos

Supervisión de las cantidades utilizadas: El jefe del departamento es la encargada de controlar las cantidades utilizadas.

Demora: Los controles actuales son los siguientes:

Planeación adecuada: Se cumple con las órdenes de producción

Control de los procesos a través de tiempos: Se supervisa para que se cumplan con los tiempos

Mantenimiento de la maquinaria: Se realiza un mantenimiento de las maquinas periódicos.

Contaminación: Los controles son los siguientes:

Normas de seguridad establecidas: Se cumple con las normas establecidas tanto por los registros sanitarios como la de los bomberos.

Instalaciones adecuadas: Están ubicadas acorde con las necesidades de la fábrica.

Mantenimiento de la maquinaria: Siempre se da un mantenimiento a las maquinarias para evitar problemas en el futuro.

Hurto: Los controles actuales son los siguientes:

Prohibición del ingreso a personas no autorizadas: Se prohíbe el ingreso a las personas que no trabajan allí.

Control de inventarios: Se revisa la cantidad de prendas que ingresan al proceso y al finalizar el mismo.

Supervisión al personal: Siempre el jefe de personal se encarga de revisar al personal.

Diseño de nuevos controles: De acuerdo con los resultados obtenidos, en los riesgos de mala calidad y demora que son tolerables se puede decir que hay que modificar algunas cosas como:

Contratación de personal especializado
Actualización continúa de nuevos químicos
Adquisición de implementos
Supervisión en el proceso de producción
Capacitación continúa al personal.

En los riesgos de contaminación y hurto se obtuvo como resultado de aceptable con los cual no hay que implementar nuevos controles ni modificar.

3.7 INDICADORES DE RIESGO

Los indicadores de riesgo son dos: impacto y frecuencia se crean para medir los riesgos graves o inaceptables. Como indica el libro: Administración de Riesgos-Un Enfoque empresarial, Rubí Consuelo Mejía Quijano, Primera Edición, mayo 2006.

Para ello se utilizan los indicadores de frecuencia que miden el número de veces que ocurre un riesgo.

El indicador de Impacto es el total de los costos que produce la mala calidad, demora, contaminación y hurto.

▲ **Riesgo: mala calidad**

Indicador de frecuencia

En la Mala Calidad será la sumatoria de número de veces mensual que se presenta esta en la empresa, su responsable será el jefe del departamento.

Indicador impacto

El tiempo que se retrasa el proceso por mala calidad, para establecer esto se sumará el número de veces que se a presentado en la empresa.

▲ **Riesgo: demora**

Indicador de frecuencia

En la demora será la sumatoria de número de veces mensual que se presenta esta en la empresa, su responsable será el jefe del departamento.

Indicador impacto

Son las quejas mensuales por demora, para establecer esto se sumará el número de veces al año que se ha presentado en la empresa.

▲ **Riesgo: contaminación**

Indicador de frecuencia

En la Contaminación será la sumatoria de número de veces mensual que se presenta esta en la empresa, su responsable será el jefe del departamento.

Indicador impacto

El daño ambiental por contaminación, se establecerá por la sumatoria del número de veces que se ha presentado en la empresa.

▲ **Riesgo: hurto**

Indicador de frecuencia

El Hurto será la sumatoria de número de veces que se ha presentado en la empresa.

Indicador impacto

Las pérdidas económicas por hurto serán medidas por el número de veces al año que se ha presentado en la empresa.

RIESGO	DESCRIPCION	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION
Mala Calidad	Posibilidad de aplicar los químicos en forma inadecuada	Supervisor	Falta de capacitación Falta de conocimientos en los procesos de lavado Selección inadecuada de proveedores	Deterioro de imagen Pérdida económica Pérdida de mercado	2	10	20
		Proveedores	Errores en la selección Falta de conocimiento de productos				
		Producto Químico	Inadecuada Selección Falta control de Calidad				
		Personal del Dpto Lavado	Falta de experiencia Falta de implementos adecuados Falta de definición de procesos falta de supervisión				
		Maquinaria e Instalaciones	Fallas en la utilización Fallas en mantenimiento Fallas en control de tiempos				
Demora	Posibilidad de tener retrasos en el proceso de lavado	Personal del Dpto lavado	Falta de capacitación falta de control de los procesos falta de experiencia Falta de planeación	Perdida de mercado Deterioro de imagen Perdida económica	2	5	10
		Instalaciones	falta de mantenimiento falta de adquisición de maquinaria con alta tecnología (obsolencia)				
Contaminación Hurto	Posibilidad de generar gases o residuos tóxicos.	Instalaciones	falta de mantenimiento falta de infraestructura física adecuada	Daño ambiental deterioro de imagen sanciones	1	5	5
		Personal Dpto lavado	Ausencia de Procedimientos o Incumplimiento incumplimiento normas de seguridad				
	Posibilidad de que alguien se apodere ilegítimamente de insumos de lencería y productos	Personal Dpto lavado	Falta de supervisión y control Falta de control de inventarios Errores en el proceso de elección de personal	Pérdida económica	1	5	5
		Delincuente Común	Deficiencia en el sistema de seguridad Establecida				
			No aplicación de las medidas de seguridad	Pérdida económica			

EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
TOLERABLE	Prevenir el riesgo Proteger la empresa Retener las pérdidas	Aprobación de los químicos a utilizarse Clasificación de los químicos Supervisión de las cantidades utilizadas	Contratación de personal especializado en el área	ALTA	ALTA	MUY ALTA	Nombre del indicador: Mala Calidad Formula: Sumatoria del numero de veces que se presenta la mala calidad	Nombre del indicador: Tiempo retraso por mala calidad Formula: Sumatoria de horas de retraso por mala calidad
TOLERABLE	Prevenir el riesgo Retener las pérdidas	Planeación adecuada Control de los procesos a través de tiempos Mantenimiento de la maquinaria	Elaborar un cronograma de trabajo de acuerdo a las órdenes de producción	ALTA	MEDIA	ALTA	Nombre del indicador: Demoras Mensuales Formula: Sumatoria mensual del número de demoras	Nombre del indicador: Quejas mensuales por demora Formula: Sumatoria por año del número de quejas
ACEPTABILIDAD	Aceptar el riesgo	Normas de seguridad establecidas Instalaciones adecuadas Mantenimiento de la maquinaria	Construcción de canales de salida de agua	MEDIA	MEDIA	MEDIA	Nombre del indicador: Contaminación Formula: Sumatoria mensual de número de contaminaciones	Nombre del indicador: Daño ambiental por contaminación Formula: Sumatoria por año de contaminaciones Ocurridas.
ACEPTABILIDAD	Aceptar el riesgo	Prohibición del ingreso a personas no autorizadas Control de Inventarios Supervisión al personal	Establecer una política en la que los trabajadores Permanezcan en su sección de trabajo.	ALTA	ALTA	MUY ALTA	Nombre del indicador: Hurto ocurridos Formula:sumatoria de los eventos ocurridos por robo	Nombre del indicador: Pérdidas económicas por Hurto Formula:sumatoria x año de los robos

CAPITULO 4

Introducción

Luego de haber concluido la monografía daremos a conocer las recomendaciones y conclusiones a las que hemos llegado y cuales serían los controles que deberían implementarse en la empresa.

4. MEDIDAS SUGERIDAS

4.1. Controles Sugeridos

Personal especializado: Se debería contratar para el departamento de lavado personal capacitado en el área, que sepa de medidas y químicos de esta manera se evitaría pérdidas de tiempo en el aprendizaje y pérdidas económicas por daños en el proceso.

Cronograma de trabajo: Es indispensable que el departamento de lavado cuente con un cronograma de trabajo de acuerdo a las órdenes de producción así se evitaría demoras, retrasos en los procesos.

Canales de agua: Se debe adecuar las instalaciones del departamento de lavado con canales de agua especializados que eviten contaminaciones ambientales.

Permanencia de los trabajadores en su lugar de trabajo: Todo el personal debe estar en su área de trabajo evitar movilizaciones innecesarias que pueden conllevar falta de control de los insumos, pérdidas y hurtos.

4.2. Aplicación de estos controles

Los controles antes mencionados son indispensables y de fácil aplicación en la empresa.

Estos controles deben ser analizados por sus directivos quienes aprobarán y decidirán si el análisis del trabajo realizado es factible implementarlo en el proceso de lavado.

4.3. Conclusiones

-La empresa cuenta con una organización en sus procesos los que le han permitido crecer y desempeñarse correctamente, estos deben ir cambiando y ajustándose más a sus necesidades.

- La fábrica requiere contratar a una persona especializada en el tema para la mezcla de los químicos ya que esto implica que debe siempre estar actualizando y conociendo las ventajas de nuevos productos para tener beneficios en el proceso.

-En nuestro medio no existe una profesión en lavandería, por tener poca demanda y no existir gran número de confeccionistas textiles resulta difícil capacitarse constantemente, en muchos casos se lo realiza por habilidad.

- Las instalaciones del lugar donde esta ubicado las lavadoras, necesitan una reubicación y una mejor infraestructura ya que no existe un adecuado control de salida de agua de las máquinas de lavar.

-Al culminar nuestra monografía podemos afirmar que el método Risicar es aplicable en cualquier empresa, que ayudará a minimizar los riesgos y fortalecer el desempeño de las empresas.

4.4. Recomendaciones

- Si bien la empresa es organizada necesita implementar técnicas que le ayuden optimizar recursos, en nuestro medio la administración de riesgos es poco usada es fundamental su uso en las empresas que nos permite un mejor desempeño en todos los procesos productivos.

- Para estar al día en las tendencias de moda el personal del departamento de lavado debe estar constantemente capacitándose en colores, lavados, texturas .

-Buscar capacitación fuera de nuestro medio, o traer personal capacitado para que imparta sus conocimientos.

-Es recomendable contratar un técnico que realice instalaciones eléctricas, sanitarias que ayuden a controlar aguas residuales y densidades eléctricas.

- Se recomienda la aplicación del método risicar dejando a libre elección la utilización de este en la empresa.