



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**“ANÁLISIS DE POSIBLES RIESGOS DE FRAUDES EN LA EMPRESA
SONCLOTY JEANS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN EL
PERIODO 2006”**

**Monografía previa a la obtención del título de
Ingeniero en Contabilidad y Auditoría**

Autoras:

**SANDRA LILIANA ORDOÑEZ CHIMBO
ALICIA LUCIA PACHECO PACHECO**

Director:

Econ. TEODORO CUBERO ABRIL

Cuenca, Ecuador

2009

DEDICATORIA

Uno de los propósitos de mi vida fue llegar a graduarme, para ello fue necesario mucho esfuerzo, sacrificio y dedicación, pero indudablemente esto no podría ser posible sin el apoyo de las personas que más amo en la vida, es por esto que quiero dedicar esta monografía a mi familia:

A mi esposo Daniel por ser la persona que me, escucho y me apoyo incondicionalmente para que yo termine mis estudios, y supo en todo momento ser el soporte emocional y espiritual que tanto necesitaba.

A mi hija Danielita que es el motor de mi vida, la que siempre me inspiro en esta trayectoria hacia el futuro.

A mis padres Orlando e Isabel quienes fueron los artífices y promotores que me impulsaron a luchar para conseguir tan anhelado objetivo.

A mi suegra Narcisa, que supo alentarme y llenarme de esperanzas y motivación, y a mi hermano Juan Carlos quien ha sabido tenerme mucha paciencia.

Sandra Liliana Ordoñez Chimbo.

DEDICATORIA

El lograr cumplir con mi graduación en ésta carrera ha sido una de mis mas grandes alegrías. Así con AMOR agradezco primeramente a Dios por haberme dado la vida y permitido llegar alto, pido iluminación para continuar con mis estudios.

El esfuerzo ha sido grande, pero no imposible, junto con mis padres Jorge y Livia, hemos salido adelante, razón por lo que les decido éste trabajo de investigación.

A ti Paolo porque el AMOR es una fuerza para triunfar, a ustedes Cesar, Rosita, Susy, Paolita, mi sobrinita que está en camino, y demás personas que me apoyaron constantemente, los quiero mucho.

Agradezco y dedico también a mis Profesores de guía, sobre todo al Economista Teodoro Cubero Abril, por la paciencia que nos tuvo y por transmitido sus conocimientos.

Alicia Lucia Pacheco Pacheco.

AGRADECIMIENTO

Esta monografía es el reflejo de nuestro esfuerzo y dedicación, pero no pudo haber sido llevada a cabo sin la bendición de Dios, y el apoyo de nuestra familia. Principalmente queremos agradecer a nuestro director de tesis, **Economista Teodoro Cubero Abril Profesor** de la Universidad del Azuay, quien ha compartido desinteresadamente su tiempo y conocimientos, y nos ha brindado su valiosa amistad.

RESPONSABILIDAD

Todo lo que se expone en este documento, como propio, es responsabilidad de las autoras.

Sandra Liliana Ordoñez Chimbo

Alicia Lucia Pacheco Pacheco.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA I	ii
DEDICATORIA II	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESPONSABILIDAD	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
CAPITULO I: GENERALIDADES	2
CAPITULO I: - Descripción y Actividades de la Empresa	
Descripción	Pág.
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes	1
1.3 Misión	2
1.4 Visión	2
1.5 Objetivos	2
1.6 Organización	2
1.7 Estructura económica y financiera	6
CAPITULOS II.- Herramientas de la administración de riesgos	
Introducción	9
2.1 El riesgo	10
2.2 El Método Risicar	10
2.3 Identificación de Riesgos	12
2.3.1 Identificación de Agentes Generadores	12
2.3.2 Identificación de Causas	13
2.3.3 Identificación de Efectos	13
2.4 Calificación de los Riesgos	14
2.4.1 Frecuencia	14
2.4.2 Impacto	15
2.5 Evaluación de los Riesgos	16

2.6 Medidas de Tratamiento de Riesgos	18
2.7 Diseño e Implantación de Medidas	19
2.7.1 Controles Actuales	21
2.7.2 Controles Propuestos	22
2.8 Monitoreo y Evaluación de Controles	22
2.8.1 Efectividad de los Controles	22
2.8.2 Indicadores de Frecuencia	24
2.8.3 Indicadores de Impacto	25
2.9 Mapa de Riesgos	25
Proceso de aplicación del Método	25

CAPITULO III. Implementación del Método Risicar en la empresa SONCLOTY JEANS.

Introducción	26
Cadena de Valores	30
Identificación de Riesgos aplicado al proceso de producción de la empresa SONCLOTY JEANS	32
3.2.1 Identificación de Agentes Generadores	33
3.2.2 Identificación de Causas	33
3.2.3 Identificación de Efectos	33
3.2.4 Calificación de los Riesgos aplicado al proceso	39
3.2.5 Frecuencia	39
3.2.6 Impacto	40
3.3 Evaluación de los Riesgos	41
3.4 Medidas de Tratamiento de Riesgos	44
3.5 Diseño e Implantación de medidas de tratamiento de los riesgos	46
3.5.1 Controles Actuales	47
3.5.2 Controles Propuestos	47
3.6 Monitoreo y Evaluación de Controles	50
3.6.1 Efectividad de los Controles	52
3.6.2 Indicadores de Frecuencia	55
3.6.3 Indicadores de Impacto	55
3.7 Mapa de Riesgos	58

CAPITULO IV

4.1 Conclusiones y Recomendaciones	64
------------------------------------	----

BIBLIOGRAFÍA	66
---------------------	----

INDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1	33
TABLA 2	35
TABLA 3	36
TABLA 4	37
TABLA 5	38
TABLA 6	39
TABLA 7	40
TABLA 8	42
TABLA 9	42
TABLA 10	43
TABLA 11	43
TABLA 12	43
TABLA 13	44
TABLA 14	44
TABLA 15	46
TABLA 16	47
TABLA 17	48
TABLA 18	48
TABLA 19	49
TABLA 20	50
TABLA 21	52
TABLA 22	53
TABLA 23	53
TABLA 24	54
TABLA 25	54
TABLA 26	56
TABLA 27	56
TABLA 28	57
TABLA 29	57
TABLA 30	58
TABLA 31	59
TABLA 32	60
TABLA 33	61
TABLA 34	62
TABLA 35	63

RESUMEN

El presente trabajo de graduación tiene como propósito cumplir un requisito previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría; cuyo contenido se enfoca en un análisis de riesgos de fraude aplicado al proceso productivo de la empresa SONCLOTY JEANS, pudiendo proporcionar a la entidad los medios necesarios para identificar los riesgos que pueden presentarse, medir su magnitud y definir la forma de responder ante ellos, de tal manera que no se afecten los intereses, el patrimonio y la responsabilidad de la organización. Todo este contenido está aplicado y basado en el Método Risicar.

Consideramos necesario que para el éxito de su implementación debemos involucrar a sus obreros y tener el apoyo incondicional de sus propietarios.

ABSTRACT

This graduation project is focused on a risk analysis of fraud applied to the production process of the company the necessary jeans to identify the possible risks, measure their magnitude and define a way to address them in such a way that it does not affect the interests, heritage or responsibilities of the organization. The above contents apply and are based on the Risicar Method.

For the success of implementation, all workers should be involved and there should be unconditional support from the owners.

CAPITULO I

Descripción y Actividades de la Empresa.

1.1 Introducción.

Hoy en día las empresas utilizan resultados provenientes únicamente de la contabilidad para la toma de decisiones a corto y mediano plazo, impidiendo que los administradores prevengan aspectos negativos para el desarrollo de sus actividades.

El primer capítulo trata sobre las generalidades del proyecto empresarial, sus antecedentes, estructura, misión, visión, objetivos, organización y su estructura económica y financiera. Lo que se pretende es conocer en breves rasgos su plan estratégico.

SONCLOTY JEANS es una empresa familiar creada en el año de 1990 bajo la razón social de Manuela Revilla, está ubicada en el barrio los Senderos de la ciudad de Cuenca. Cuenta su propio local para el desarrollo del proceso productivo.

SONCLOTY JEANS se dedica a la producción, comercialización y distribución de pantalones jeans, que va dirigido a hombres y mujeres mayores de 5 años de edad, SONCLOTY JEANS abarca el mercado de la ciudad de Cuenca, con modelos exclusivos y novedosos, buscando siempre la satisfacción de sus clientes.

1.2 Antecedentes

La empresa SONCLOTY JEANS es una empresa que muestra una economía rentable, la actividad comercial es el motor de la empresa, su producción ha aumentado gracias a su fabricación más optimizada que forzó a la misma a buscar nuevos mercados. En la actualidad SONCLOTY JEANS es una empresa calificada como artesana que da trabajo a más de 30 personas, con un buen ambiente laboral y que tiene un mercado muy extenso.

1.3 Misión

Ofrecer un producto de calidad, buscando siempre el bienestar y comodidad de nuestros clientes.

1.4 Visión

SONCLOTY JEANS se propone abarcar el mercado Nacional, mediante la variada y oportuna renovación de sus pantalones, a fin de responder las necesidades del mercado.

1.5 Objetivos

- Comercializar un producto de excelente calidad y satisfacción al mercado nacional.
- Incluir a nuevas personas en el sector laboral de nuestra empresa.
- Buscar la satisfacción de nuestros clientes.
- Maximizar las utilidades minimizando costos
- Aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta la empresa.

1.6 Organización

SONCLOTY JEANS está distribuido en tres departamentos:

- Financiero
- Ventas
- Producción,

Para la producción de la prenda se requiere de 7 pasos fundamentales, los mismos que ayudan a que la ropa sea de calidad y comodidad para los usuarios.

- **Definición del diseño**
- Sexo
- Edad
- Diseño “de acorde a la moda”
- Color
- Trazado de moldes

■ **Preparación de la Materia Prima**

- Desenrollar la tela
- Doblar
- Cortar en serie
- Preparación para la confección: (OPCIONAL: bolsillos, traseras, delanteras, pretinas, pasadores...)

■ **Confección: armado de prenda**

■ **Lavado**

- Prelavado
- Esponjado de prendas
- Lavado
- Tinturado (opcional, dependiendo del diseño y color)

■ **Secado**

■ **Terminado**

- Colocación de botones o cierres, colgantes, adhesivos... (dependiendo del diseño)
- Etiquetado
- Revisión y selección de la prenda

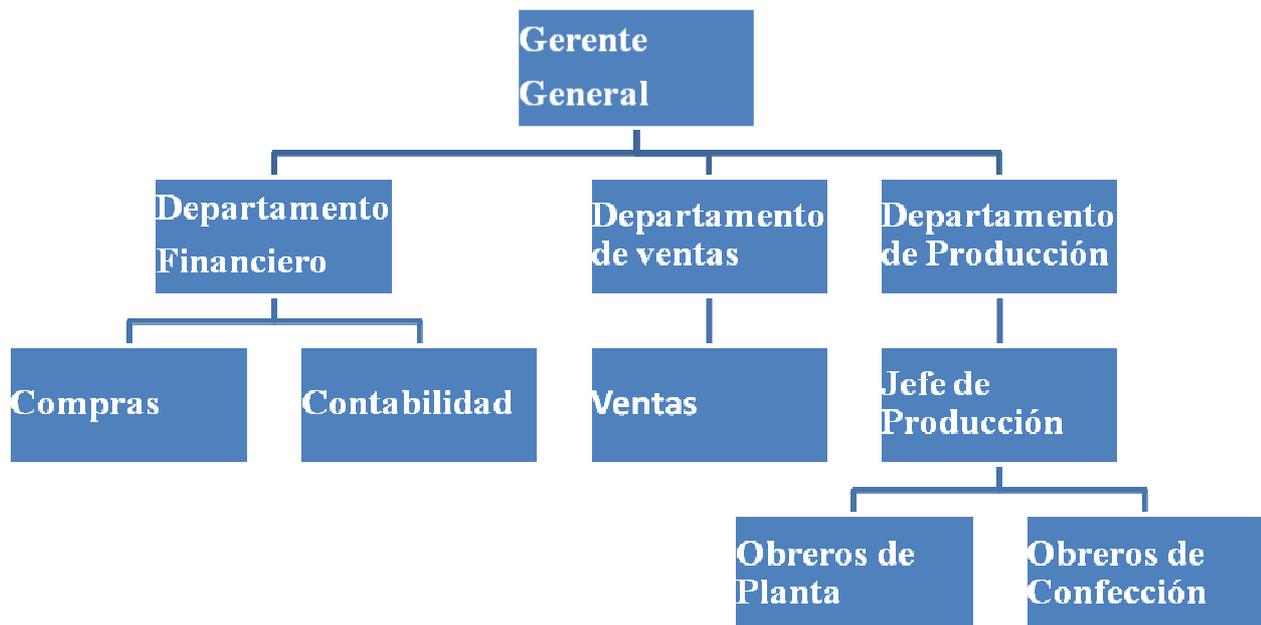
■ **Empacado**

- Enfundado

Pasa a bodega de productos terminados, en donde la prenda está lista para ser distribuida.

EN EL AREA DE PRODUCCIÓN: Esta serie de pasos listados anteriormente, está bajo la responsabilidad de los obreros, que a su vez están supervisados por la contadora, quien mediante cámaras filmadoras controla que los obreros realicen su trabajo.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA SONCLOTY JEANS



1.7 Estructura Económica y Financiera

EMPRESA SONCLOTY JEANS BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

Caja	16242,86
Clientes	9725,65
Inventario	37001,40
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	62969,90

ACTIVO NO CORRIENTE

Terreno	5989,44
Edificios	20000,00
Equipos y muebles de oficina	650,00
Equipos de computación y software	850,00
Vehículos	6000,00
(Depreciación acumulada del activo no corriente)	-8943,34
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	24546,10

TOTAL ACTIVO 87516,00

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

Proveedores	2507,50
Otras Cuentas por pagar	885,36
Bancos	20000,00
TOTAL PASIVO	23392,86

PATRIMONIO

Patrimonio neto	64123,14
-----------------	----------

TOTAL PATRIMONIO NETO	64123,14
------------------------------	-----------------

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	87.516,00
----------------------------------	------------------

Análisis Vertical del Balance General

Activo

Según los Estados Financieros Históricos de la empresa “SONCLOTY JEANS” , período 2006 se observa que la mayor parte del total de Activo se concentra en el Activo Corriente, especialmente en la cuenta inventarios, es así que en el año 2006 el activo corriente representa el 71.95% de los cuales el 42.28% corresponde a inventarios; La razón es porque la empresa previo análisis concluye que es mejor realizar el pedido a los proveedores por volumen que le resulta más económico a la empresa, además acotan los administradores que el País no se encuentra estable económicamente, más aún con lo que el Gobierno dice que las importaciones se restringirán y por ende subirán los precios del la materia prima importada.

Pasivo y Patrimonio

Se observa que en el año 2006 la empresa trabaja en mayor porcentaje con dinero propio, es así que en este año más del 73 % corresponde al patrimonio de la empresa, la diferencia corresponde a terceros, sin embargo los administradores han visto que resulta conveniente incrementar el porcentaje de dinero de terceros para el desenvolvimiento de su propia actividad, e incluso generará mayores ganancias económicas para la empresa.

Análisis de la integración del ratio DUPONT.

Analizando el ratio DUPONT se visualiza que a pesar de las condiciones políticas y económicas que se han dado en el país la empresa siempre ha tenido utilidad debido a que mucho de los productos representan productos de demanda elástica, por lo tanto su demanda no baja a pesar de que suban los precios.

El apalancamiento también favorece, porque al trabajar con dinero de terceros “bancos, proveedores” le resulta beneficioso a la empresa., puesto que hace que se incremente el rendimiento sobre el capital.

EMPRESA "SONCLOTY JEANS"

ANALISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL AL PERIODOS 2006

	Año 2007	Porcentaje sobre Activo, Pasivo Corriente y Patrimonio	Año 2007	Porcentajes sobre Total Activo y Total Pasivo más Patrimonio	Año 2007
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja	16242.86		25.79%		18.56%
Clientes	9725.65		15.44%		11.11%
Inventario	37001.40		58.76%		42.28%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	62969.90		100%		71.95%
ACTIVO NO CORRIENTE					
Terreno	5989.44		24.40%		
Edificios	20000.00		81.48%		22.85%
Equipos y muebles de oficina	650.00		2.65%		0.74%
Equipos de computación y software	850.00		3.46%		0.97%
Vehículos	6000.00		24.44%		6.86%
(Depreciación acumulada del activo no corriente)	-8943.34		-36.43%		-10.22%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	24546.10		100%		28.05%
TOTAL ACTIVO	87516.00				100%
PASIVO					
<i>PASIVO CORRIENTE</i>					
Proveedores	2507.50		10.72%		2.87%
Otras Cuentas por pagar	885.36		3.78%		1.01%
Bancos	20000.00		85.50%		22.85%
TOTAL PASIVO	23392.86		100%		26.73%
PATRIMONIO					
Patrimonio neto	64123.14		100.00%		73.27%
TOTAL PATRIMONIO NETO	64123.14		100%		73.27%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	87,516.00				100%

Capítulo II

HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS

Introducción

La evolución del mundo de los negocios, la globalización de la economía, la mayor incidencia de la tecnología en los procesos industriales y en las actividades de gestión, hace que cada vez sea más necesaria la constante actualización de los controles internos y externos que evitan o controlan los riesgos empresariales que se pueden presentar, entre ellos está la Administración de Riesgos que se ha convertido en un proceso indispensable para todo tipo de negocio, al establecer las estrategias y los planes preventivos. Razón por lo cual hemos visto la necesidad de analizar a la empresa SONCLOTY JEANS – PROCESO DE PRODUCCION a través del método del RISICAR, ya que de esta manera garantizaremos un control interno eficiente para dar cumplimiento a los objetivos institucionales propuestos.

Control Interno COSO

En 1992, COSO publicó el Sistema Integrado de Control Interno, un informe que establece una definición común de control interno y proporciona un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control, mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas éticas y el control interno.

Unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre el control interno.

Gestión del Riesgo Empresarial (ERM))

- El control interno es una parte integral de la Administración del riesgo empresarial y está abarcado dentro de éste.
- La Administración del riesgo empresarial es más amplia que el control interno, expandiendo y elaborando sobre el control interno para formar una concepción más robusta que se enfoca más sobre el riesgo.

- El Marco Integrado Control Interno sigue siendo totalmente válido para las entidades y otros que ponen énfasis en el control interno.

2.1 El riesgo

Para empezar a desarrollar éste capítulo debemos tener claro ciertas definiciones, que permita comprender el contenido de éste capítulo, Tal es el caso de El Riesgo, que se podría definir como incertidumbre o eventualidad de un daño.

“La administración de riesgos es el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permito a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos”¹

La administración de riesgos aplicados al **ANALISIS DE POSIBLE RIESGOS DE FRAUDES EN LA EMPRESA SONCLOTY JEANS EN EL PROCESO DE PRODUCCION EN EL PERIODO 2006** exige seguir varias etapas, empezando por la más elemental que es identificación de riesgos, porque desde éste punto partimos para el éxito del método, ya que aquí se identifican todos los eventos que impidan o garanticen el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa; calificación y evaluación de los riesgos consiste en valorar a los riesgos identificados, a través de la frecuencia e impacto que generen el o los riesgos; una vez valorado los riesgos procedemos a elaborar medidas de tratamiento que consiste en establecer políticas para la administración del riesgo para controlar los mismos y mejorarlos permanentemente.

2.2 El método Risicar

Es necesario aclarar que Método Risicar proviene de los orígenes de la palabra riesgo en italiano, La aplicación del Método Risicar en el desarrollo de nuestra monografía con el tema **ANALISIS DE RIESGOS DE FRAUDE DE LA**

¹ MEJIA QUIJAN, Rubi Consuelo, Administracion de Riesgos, Un enfoque empresarial, 2006, pag. 41

EMPRESA SONCLOTY JEANS EN EL PROCESO DE PRODUCCION

proviene de nuestro aprendizaje en el curso de graduación (marzo - julio 2008) en el cual asimilamos la importancia que tiene éste método por la manera que podría influir dentro de un ejercicio económico de una empresa, ya sean éstas pequeñas, grandes públicas y privadas, una de las ventajas más importantes de éste método es que su enfoque por procesos permite administrar los riesgos en forma integral en toda la empresa, permitiendo también la asignación de responsabilidades en todo el ámbito empresarial, razón por lo que hemos decidido aplicar en el área de producción de la empresa SONCLOTY JEANS , puesto que su actividad principal es fabricar ropa (pantalones) para personas mayores de cinco años de edad.

La administración de riesgos se establece a través de 6 etapas, que van desde el análisis del contexto de la organización donde se determinan las situaciones tanto internas como externas que pueden generarle riesgo; pasando por la identificación de los riesgos con sus causas, efectos y agentes generadores; la valoración de los riesgos a través del establecimiento de su calificación y evaluación; hasta la definición de las medidas tomadas como respuesta ante esos riesgos, el establecimiento de las políticas para su administración y el diseño de mapa de riesgos, en el cual se plasma toda la información analizada con relación a la administración de los riesgos.

La etapa primordial es la identificación de riesgos, donde se realiza un análisis de contexto, para poder establecer las circunstancias y condiciones en las cuales se encuentra la organización para determinar con mayor precisión que factores pueden influir en la ocurrencia de los mismos. Este contexto incluye dos aspectos primordiales: el interior de la organización y su entorno.



Fuente: Mejia, Q. Rubi, Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, 2006, página 70

2.3 Identificación de los riesgos

Es el punto de partida de diferentes riesgos que se pueden dar en una organización, por tal razón es necesario conocer a que se dedica la empresa para poder identificar correctamente el riesgo, tomando en cuenta varios aspectos: nombre del riesgo, significado, descripción, agente generador, causas y efectos. Una manera confiable de percibir un riesgo es el hecho de que la empresa no haya cumplido con sus objetivos propuestos, puesto que esto afecta directamente a la organización en un corto, mediano o largo plazo, más aún en el proceso en donde se originó el riesgo.

“Una vez identificado los riesgos y nombrados en forma precisa, se describe en que consiste cada uno, es decir la forma en la que se podría presentar el riesgo, una ventaja importante de la descripción de los riesgos es que clarifica su identificación y evita que se tomen como diferentes riesgos los que no son, al darles distintos nombres de acuerdo con la forma o área en que se pueden presentar.”²

2.3.1 Identificación de agentes generadores

Los Agentes generadores pueden ser personas, materiales, eventos, acciones o circunstancias que tienen oportunidad y capacidad de generar un riesgo. Y de alguna manera impiden el desarrollo de la organización.

²(MEJÍA QUIJÁN Rubí Consuelo, Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial, 2006, pág. 71,72)

Después de haber identificado y descrito claramente el riesgo, se procede a prescribir los agentes generadores que causan riesgos.

Los Agentes Generadores están relacionados con el proceso al cual se le identifican los riesgos, para nuestro caso de estudio sería al proceso de producción de la empresa SONCLOTY JEANS, sumado a ésta información es importante también analizar las causas de los riesgos, que en el futuro permitirá implementar controles necesarios y adecuados para evitar que los agentes continúen generando fraudes en la organización.

Es importante aclarar que en el caso que se detecte que el agente generador sea una persona que labora en la empresa, no se debe a conocer el nombre de la persona sino el cargo que tiene.

2.3.2 Identificación de las Causas

Las causas siempre van de la mano con los agentes generadores debido a que son el motivo por lo cual el agente generador puede causar un riesgo. Los agentes generadores como las causas deben tener el mismo tratamiento ya incrementan la posibilidad de ocurrencia de un riesgo y así se pueden disminuir o eliminar el riesgo.

Es necesario establecer ciertas políticas y controles para el manejo del riesgo, además se recomienda utilizar las siguientes palabras para dar una buena definición de las causas.

- Falta de
- Ausencia de
- Fallas en
- Exceso en, etc.....

2.3.3 Identificación de Efectos

Los efectos son las pérdidas que se originan en la empresa por la ocurrencia de los riesgos, los mismos que afectan el cumplimiento de los objetivos. Los efectos tienen

incidencia sobre los recursos de la empresa como las personas, bienes materiales o intangibles.

Los efectos deben ser analizados en forma global, es decir, como un todo (a nivel de toda la empresa) no solamente cómo afecta al proceso analizado.

2.4 Calificación de los Riesgos

Una vez identificado los riesgos que ocurren en una organización, se procede a dar una ponderación de cada uno de ellos para determinar su gravedad.

De acuerdo con el método Risicar, el riesgo se califica multiplicando las variables de frecuencia e impacto. Para la ponderación de estas variables se utilizan tablas con cuatro niveles cada una, cada nivel tiene asignado un nombre, un valor y una descripción del significado del nombre, el nivel más alto pertenecerá a la descripción con mayor peso para la empresa en el caso de la ocurrencia de un riesgo.

2.4.1 Frecuencia

La frecuencia es el agrupamiento de datos en categorías que muestran un número de observaciones en cada categoría mutuamente excluyente.

En otras palabras la descripción de la frecuencia está definida en el número de veces que se puede presentar un riesgo en un periodo de tiempo. El método Risicar nos da la ventaja de que los valores asignados a los niveles de frecuencia se incrementen en forma lineal, es decir, de uno en uno, además de poder establecer el significado de cada uno de los niveles.

CALIFICACIÓN DE LA FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Baja	Una vez en más de un año
2	Media	Entre 1 y 5 veces al año
3	Alta	Entre 6 y 5 veces al año
4	Muy alta	Más de 11 veces al año

Fuente: Mejía, Quijan. Rubí, Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, 2006, página 85.

2.4.2 Impacto

El impacto no es más que las consecuencias de la ocurrencia de un riesgo, el mismo que está relacionado con aspectos económicos, operacionales y el cumplimiento de los objetivos. Los valores que se asignan en la variable impacto se incrementan en forma geométrica, dando un valor mayor a cada nivel subsiguiente de la tabla con el fin de asignar un peso más representativo a los valores de impacto debido a que es la variable que afecta a la empresa cuando se materializa un riesgo.

Para calificar finalmente el riesgo ubicamos en la tabla de frecuencia el número de veces que podría presentarse el riesgo analizado y se le asigna el valor correspondiente. Como siguiente paso se ubica en las tablas de impacto y se determina en cuales aspectos de los definidos se afectaría más la empresa con la ocurrencia del riesgo y para concluir se ubica la calificación correspondiente en este aspecto, que es el resultado de multiplicar el valor de frecuencia por el de impacto.

Tabla para calificación de impacto

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO					
Valor	Impacto	Descripción en términos Económicos	Descripción en términos operativos	Descripción en términos de Imagen	
5	Leve	Pérdidas hasta de 500 dólares	Interrupción por 4 horas	Afecta el logro de objetivos en menos de 25%	
10	Moderado	Pérdidas entre 501 y 2000	Interrupción por 5 horas y un día	Afecta el logro de objetivos en 25% y 39%	
20	Grave	Pérdidas entre 2001 y 15.000	Interrupción entre 2 y 10 días	Afecta el logro de objetivos entre 40% y 60%	
40	Catastrófico	Más de 15.000 dólares	Interrupción por más de 10 días	Se afecta el logro de los objetivos en más del 60%	

Fuente: Mejía, Q. Rubí, Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, 2006, página 86.

2.5 Evaluación de los Riesgos

Una vez ya identificados los riesgos y determinada las escalas de las variables por la que esta compuesta, se hace una evaluación de acuerdo con los criterios que tiene la empresa.

El Método Risicar utiliza escalas para calificar los riesgos, las mismas que a su vez se utilizan para evaluar y determinar la gravedad de los riesgos. Los riesgos se clasifican en cuatro tipos:

- Aceptables
- Tolerables
- Graves

■ Inaceptables

Para ello se utiliza una matriz que es elaborada con las dos variables que componen la calificación del riesgo (Frecuencia e Impacto). Las filas en la matriz presentan los niveles de frecuencia y las columnas los niveles de impacto.

De acuerdo con la calificación dada en la multiplicación de los dos elementos del riesgo, este ubica en la zona correspondiente marcada con las letras A, B, C y D. Cada letra corresponde a una zona:

■ A: aceptable

■ B: tolerable

■ C: grave

■ D: inaceptable

Los riesgos Aceptables no representan peligro y no requieren medidas de tratamiento a corto plazo, para los riesgos tolerables y graves las medidas de tratamiento son diferentes debido a que estos pueden darse en un mediano plazo, en el caso de los riesgos graves las medidas de tratamiento se deben implementar a corto plazo. Los riesgos inaceptables por el contrario representan un grave peligro para la empresa debido a su frecuencia muy alta 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.

Matriz de evaluación de riesgos

FRECUENCIA

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

IMPACTO

A =	aceptable
B =	tolerable
C =	grave
D =	inaceptable

Fuente: Mejia, Q. Rubi, Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, 2006, página 96.

2.6 Medidas de Tratamiento de Riesgos

El Método Risicar presenta las diferentes opciones de tratamientos de Riesgos:

- Aceptar el Riesgo
- Prevenir el Riesgo
- Transferirlo a un tercero
- Retener las perdidas
- Eliminar la actividad que lo genera
- Proteger la entidad en caso de su ocurrencia

En el siguiente cuadro presentamos las mediadas de tratamiento según el Método Risicar.

“Observe que en la zona de aceptabilidad se puede asumir el riesgo y en la zona de riesgo inaceptable, cuando el impacto es catastrófico y la frecuencia es muy alta, se podría pensar en la posibilidad de eliminar la actividad que lo genera. Note también como 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 de transferir 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.”³

³ (MEJIA QUIJANO, Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, 2006, páginas 112 - 113)

MATRIZ DE RESPUESTA ANTE RIESGOS

Frecuencia		Valor			
Muy alta	4	20 Zona de riesgo tolerable Pv, R	40 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T	200 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	150 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	100 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T
Baja	1	5 Zona de aceptabilidad A	10 Zona de riesgo tolerable Pt, R	20 Zona de riesgo tolerable Pt, T	50 Zona de riesgo grave Pt, T
	Impacto	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	Valor	5	10	20	40

Fuente: Mejía, Q. Rubí, Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, 2006, página 113.

2.7 Diseño e Implementación de Medidas de Tratamiento

Para el diseño e implementación de medidas se debe contar con:

- Políticas generales de administración de riesgos las mismas que trazan el lineamiento para su diseño.
- Definir políticas particulares que desarrollen políticas generales de administración de riesgos en los procesos y que al mismo tiempo definan las pautas de las medidas que van a ser aplicadas.
- Establecer Controles que permitan reducir los riesgos de las actividades que componen los procesos.
- Diseño de Implementación de Políticas

Las políticas se basan en el “que” y no en “cómo”, las mismas que son muy importantes para la toma de decisiones que a su vez permiten a los responsables del riesgo y proceso la flexibilidad apropiada para manejar el negocio bajo condiciones cambiantes.

Las políticas de Administración de Riesgos se establecen para guiar el proceso de administración de riesgos en general y para administrar riesgos particulares identificados en la empresa.

- **Las políticas generales** deben definir el compromiso, apoyo y responsabilidad de cada proceso, división o departamento que desarrollan otras políticas para mejorar la gestión de los riesgos.
- **Las políticas particulares** del método Risicar parte de un modelo de operación que está basado en los procesos para lo cual se utiliza la definición de macroprocesos y procesos de la empresa con sus respectivos objetivos. Un Macroproceso se conforma de varios procesos que contribuyen al logro de su objetivo

La definición de las políticas es responsabilidad de la alta dirección, la misma que mediante el Método Risicar debe determinar los riesgos, su descripción, sus agentes generadores, las causas y sus efectos, y luego dar una ponderación de acuerdo a su nivel de peligrosidad, valor que está representado en un 100% de la suma total de los riesgos identificados. Este mismo proceso de ponderación se realiza en todos los macroprocesos.

Identificación de Riesgos Estratégicos

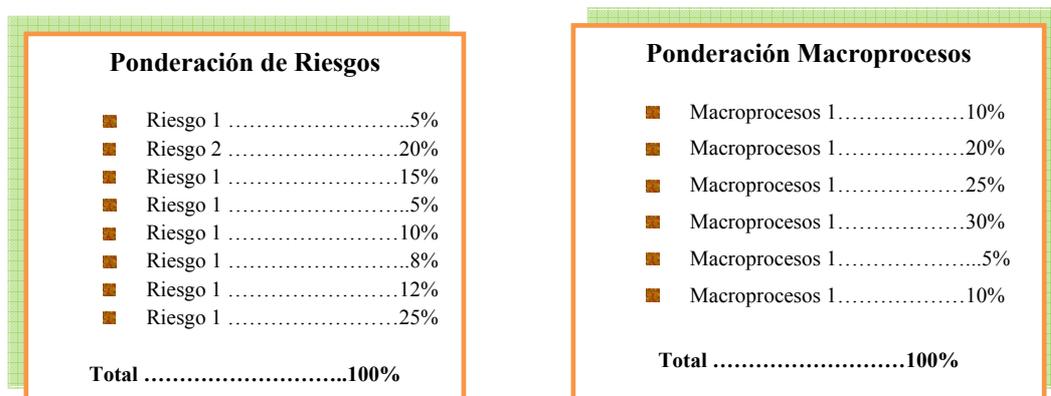


Fuente: Mejía, Q. Rubí, Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, 2006, página 120.

En otras palabras el Método Risicar permite elaborar una matriz que jerarquiza los riesgos, los macroprocesos de acuerdo a su nivel de riesgos, para que de esta manera se desarrollen los debidos controles para el tratamiento y administración de los mismos.

Es recomendable asignar un mayor valor a los macroprocesos básicos, es decir, los que soportan o desarrollan la misión de la empresa y un menor porcentaje a los demás, llamados de apoyo.

Ponderación de Riesgos y Macroprocesos



Fuente: Mejía, Q. Rubí, Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, 2006, página 121.

2.7.1 Controles Actuales

Este estudio de controles se basa en analizar los controles existentes para ver si corresponden a una medida de prevención o protección de los riesgos además de examinar que tan eficaz han sido para la reducción de los mismo, debido a que muchas veces se mantiene un control que no esta ayudando a reducir el riesgo si no se lo mantiene por costumbre.

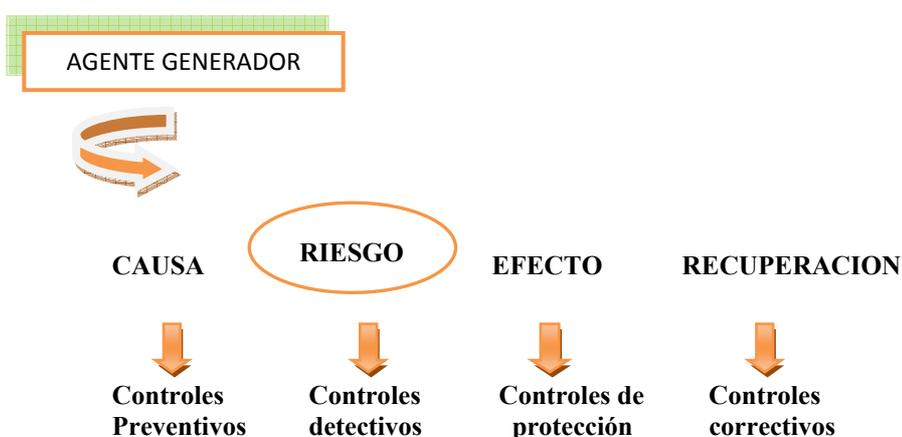
“ La mayor dificultad que se presenta en la práctica consiste en catalogar los controles como tales, porque normalmente estos se aplican como parte integral de los procesos y con la rutina se pierde el sentido de su inclusión como control, confundándose con las tareas normalmente llevadas a cabo en las actividades del proceso”⁴

⁴ Mejía Quijano, Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, 2006, páginas 136)

2.7.2 Controles Propuestos

En este paso se desarrollan los controles aplicables a las diferentes actividades de cada empresa, las mismas que permitirá minimizar o eliminar la ocurrencia de los riesgos identificados en el estudio. Los controles son definidos por la alta dirección los mismos que analizan su efectividad para su correcta implementación.

Para la elaboración de las tablas de medidas de tratamiento y controles propuestos se inicia con los riesgos calificados y evaluados como inaceptables, seguimos con los riesgos graves y para finalizar con los riesgos tolerables en el caso de que se requiera.



2.8 Monitoreo y Evaluación de Riesgos

El monitoreo y evaluación de controles sirve para visualizar los riesgos existentes en la empresa, y en base a los riesgos detectados buscar medidas de tratamiento. Se debe establecer la efectividad de las medidas de tratamiento a tomar para implementar indicadores de riesgo que permitirá obtener información constante sobre el comportamiento de los riesgos, esto ayudará a mejorar su monitoreo y tratamiento.

2.8.1 Efectividad de los Controles

Una vez que se conozcan con claridad los controles que se implementarán en la empresa, la administración cuenta ya con información para calcular su efectividad,

que consiste en analizar los controles para establecer su contribución a la disminución del riesgo (eficacia) con el uso adecuado de los recursos (eficiencia).

“Para determinar la eficacia de los controles propuestos, se proyecta su utilidad calculando el efecto en la disminución de la calificación del ocurrencia del riesgo al implantarlos”⁵

⁵ MEJIA QUIJANO Rubí Consuelo, Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial. Pág. 138

TABLA DE EFETIVIDAD DE LOS CONTROLES

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

EFICIENCIA

Fuente: Mejía, Q. Rubí Consuelo, Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial. Pág. 139

En esta tabla de efectividad de controles, tanto la eficacia como la eficiencia son calificadas en tres niveles (estándar en el método Risicar): alta, media y baja. Para lo cual ubicamos a la eficacia en filas y a la eficiencia en columnas.

“La efectividad de los controles se determina calificando la eficiencia y eficacia en forma cualitativa, de la siguiente manera: si un control tiene una eficiencia baja y una eficacia baja, la efectividad es muy baja, tal como figura en la celda de intersección entre la calificación de la eficiencia y la eficacia; si, por el contrario, la eficiencia es alta y la eficacia también, su efectividad es muy alta; pero si su eficacia es baja y su eficiencia es alta, su efectividad es media. Si el resultado de la efectividad de los controles propuestos da una calificación de baja o muy baja, estos deben replantearse o proponer otros que resulten más efectivos; en el caso contrario, cuando las calificaciones son altas o muy altas, los controles propuestos se implementan, porque pueden contribuir efectivamente al manejo del riesgo, es decir, con eficacia y eficiencia. Finalmente, en los casos de calificación media se propone realizar un estudio más profundo de costos, para definir si es conveniente y factible para la organización implementar el control propuesto”⁶

2.8.2 Indicadores de Frecuencia

Dependiendo de las políticas de cada empresa, en este momento la gerencia o el consultor externo puede ya determinar las veces que se presenta un riesgo en un periodo de tiempo determinado (generalmente suele ser de un año). Es de suma importancia llevar un registro físico de los riesgos que se presenta, en éste registro debe constar las fechas de su ocurrencia y al final del período se suma el número

⁶ Mejía Quijano, Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, 2006, página 139

total de eventos u ocurrencia, esta información permitirá a los directivos de la microempresa tomar las decisiones correctas y oportunas que beneficien a la empresa en general.

2.8.3 Indicadores de Impacto

Los indicadores de impacto al igual que los indicadores de frecuencia son elaborados por la dirección administrativa o consultor externo contratado, muestran la magnitud de las pérdidas de la microempresa al presentarse un riesgo, su resultado puede presentarse en valores monetarios, en cantidades, en porcentajes, etc. Dependiendo del tipo de pérdida, que puede ser material y/o inmaterial.

2.9 Mapa de Riesgos

Los Mapas de Riesgos en la actualidad nos sirven como una herramienta que permite organizar información sobre los riesgos de las empresas, además permite visualizar la magnitud del riesgo, con la finalidad de establecer las estrategias adecuadas para su manejo. Dentro de un Mapa de Riesgos elaborado mediante el Método Risicar se encuentra la siguiente información: identificación (riesgo, descripción, agente generador, causas, efectos), calificación (frecuencia e impacto), evaluación (aceptable, tolerable, grave e inaceptable), medidas de tratamiento (aceptar, prevenir, proteger, transferir, retener, evitar), controles (actuales y propuestos), monitoreo y evaluación de controles (efectividad, indicadores), y demás información que se requiera para contextualizar la situación de la empresa y sus procesos con respecto a los riesgos que pueden afectar a la empresa

Proceso de aplicación del Método.

Conociendo ya la actividad económica de la empresa SONCLOTY JEANS, verificando las actividades que se realizan en el proceso de producción, además de tener en claro los conceptos que utiliza el método Risicar en el siguiente capítulo procederemos a su aplicación en dicha empresa.

Capítulo III

IMPLEMENTACIÓN DEL METODO RISICAR EN LA EMPRESA SONCLOTY JEANS.

Introducción:

Independientemente de la actividad económica en la que se desenvuelven cada una de las empresas existentes en la Ciudad, en el País o en el mundo entero, se enfrentan a constantes cambios originados en el sector donde se desarrolla y las condiciones con las que opera y las diferentes relaciones que opera a nivel nacional e internacional. Estos cambios representan grandes oportunidades, que también pueden convertirse en riesgos que la empresa debe saber manejar para evitar que afecten el cumplimiento de los objetivos.

Las empresas que logren un equilibrio en el manejo de sus riesgos podrán permanecer y crecer de acuerdo con sus expectativas, al mismo tiempo que podrán evitar sorpresas negativas y estarán preparados para actuar en forma adecuada en caso que se presenten, de tal manera que la ocurrencia de los riesgos no afecte a la empresa.

El objetivo de este trabajo, es organizar eficientemente a la empresa, ya que al contar con una administración de riesgos en su principal proceso (producción), le permitirá desarrollar habilidades para reconocer las amenazas que puede enfrentar en su normal funcionamiento, ampliar el entendimiento de cómo puede afectar a la organización la materialización de esas amenazas y orientar la entidad hacia el diseño de acciones para responder ante ellas.

En este capítulo, abarca la práctica de nuestra monografía en el proceso productivo. Una vez que los riesgos han sido analizados minuciosamente, se buscará emprender en forma efectiva las medidas precisas para responder ante cualquier situación que afecte el statu-quo de la microempresa.

Para la aplicación del método Risicar es imprescindible identificar los macroprocesos que existentes en la empresa, previo análisis detectamos que existen 3 macro procesos que son:

- Financiero

- Ventas
- Producción,

Dentro del proceso financiero se realizan las siguientes actividades:

- Planeación
- Compras
- Contratación
- Almacenamiento

En la gestión Administrativa se realiza las siguientes actividades:

- Cobranzas
- Pagos
- Contabilidad
- Facturación
- Crédito

En el macroproceso de Comercialización se realiza lo que es publicidad y distribución

Para la producción de la prenda se requiere de 7 pasos fundamentales, los mismos que ayudan a que la ropa sea de calidad y comodidad para los usuarios.

Definición del diseño

- Sexo
- Edad
- Diseño “de acorde a la moda”
- Color
- Trazado de moldes

Preparación de la Materia Prima

- Desenrollar la tela
- Doblar
- Cortar en serie
- Preparación para la confección: (OPCIONAL: bolsillos, traseras, delanteras, pretinas, pasadores...)

■ **Confección: armado de prenda**

Lavado

- Prelavado
- Esponjado de prendas
- Lavado
- Tinturado (opcional, dependiendo del diseño y color)

Secado

Terminado

- Colocación de botones o cierres, colgantes, adhesivos... (dependiendo del diseño)
- Etiquetado
- Revisión y selección de la prenda

Empacado

- Enfundado
- Pasa a bodega de productos terminados, en donde la prenda está lista para ser distribuida.

Macroprocesos de la Empresa SONCLOTY JEANS

Macro procesos	Procesos	Actividades	Tareas
Producción	Producción	Definición del Diseño	Selección de Pantalones para muestras
		Preparación Materia Prima	Desenrollar la tela
			Doblar
			Cortar en Serie
			Preparación para la confección
		Confección	Armado de la Prenda
		Lavado	Prelavado
			Esponjado de Prenda
			Lavado
			Tinturado
		Secado	Maquina Secadora
		Terminado	Colocación de botones
			Colocación de Cierres
Colocación de Colgantes			
Colocación de adhesivas			
Etiquetado			
Revisión y selección			
Empacado	Enfundado		
Comercialización		Publicidad Comercialización	

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autoras

Macroprocesos de Gestión Administrativa y Financiera de la Empresa SONCLOTY JEANS

Macroprocesos	Procesos	Actividades	Tareas
Gestión Administrativa y Financiera	Gestión Administrativa	Planeación	← ↓ →
		Compras	
		Contratación	
		Almacenamiento	
	Gestión Financiera	Cobranzas	← ↓ →
		Pagos	
		Contabilidad	
		Facturación	
		Crédito	

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autoras

CADENA DE VALOR APLICADA A LA EMPRESA SONCLOTY JEANS

Concepto: es una herramienta de análisis estratégico de una empresa, facilita la comprensión de algo tan dinámico e interactivo como es la estrategia de una compañía, una de las más conocidas es la del profesor Michael Porter, que se denomina “El Análisis Estructural de un Sector”, esquema analítico competitivo coloquialmente conocido como "las 5 fuerzas" (también desarrollado en otra Nota Técnica).

la cadena de valor, busca proporcionar un proceso sistemático del análisis interno de la empresa - las “fortalezas” y “debilidades” – desde una perspectiva estratégica, para determinar la Ventaja Competitiva de una empresa a través de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la empresa, incluye una perspectiva horizontal de las relaciones interdepartamentales que agrupa en la categoría que denomina las actividades de apoyo; y que enfatiza las interrelaciones de la empresa con sus proveedores y clientes, a través de los “eslabones” que denomina “logística de entrada” y “logística de salida”.

Actividades Primarias

Son actividades que están relacionadas directamente con la elaboración del producto.

Dentro de estas actividades podemos distinguir:

1. Logística de entrada: actividades relacionadas con la recepción, inventario del producto.

Por ejemplo, control de inventario de materias primas para la elaboración del pantalón

2 Operaciones son actividades relacionadas con la fabricación del producto final. Ejemplos: enfundado

3. Logística de salida: actividades relacionadas con la recogida – inventario – distribución del producto final a los clientes. Ejemplos traslado del producto final para entregar a los distribuidores

4. Márketing y Ventas: actividades relacionadas con los medios de comunicación que el mercado conozca el producto para luego abastecer el producto a los compradores Ejemplos: promociones,

5. Servicio: actividades relacionadas luego de la venta del producto Ejemplos: ajuste de medidas en el pantalón del cliente.

Actividades de Apoyo

1) Aprovisionamiento: el aprovisionamiento se refiere a los elementos necesarios para la producción, el coste de esta actividad de aprovisionamiento puede ser insignificante, pero su efecto sobre el coste o la calidad del producto puede ser clave. Ejm: logística interna de la empresa: adecuación de maquinaria.

2) Desarrollo tecnológico: son todas las actividades que están relacionadas con los esfuerzos para mejorar el producto y el proceso. Ejm: innovación de nuevos diseños.

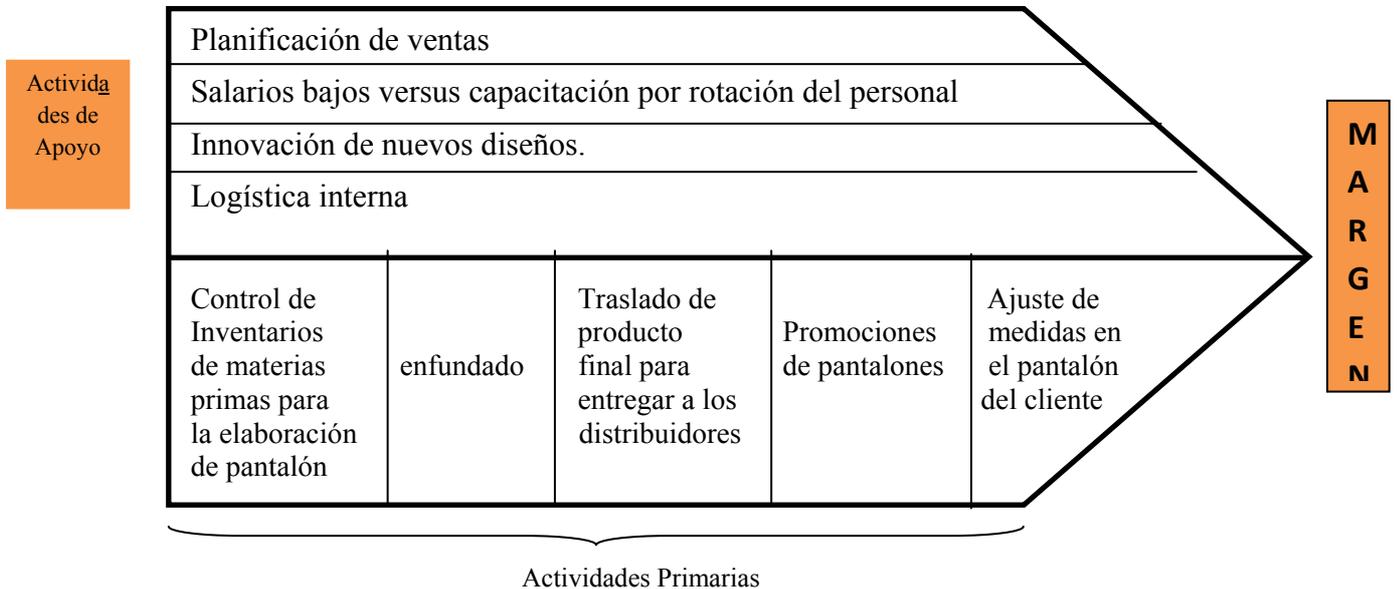
3) Gestión de los Recursos Humanos: se refiere al reclutamiento, contratación, capacitación y retribución del personal que forma parte de la empresa. Ejemplo salarios bajos versus capacitación por rotación del personal

4) Infraestructura de la Empresa: se refiere a actividades

que realizan la dirección general, finanzas, contabilidad, relaciones con las administraciones públicas y la gestión de la calidad. Ejemplo: Planificación de ventas

CADENA DE VALORES DE LA EMPRESA SONCLOTY JEANS

Actividades Primarias y Actividades de Apoyo



3.2 Identificación de Riesgos aplicado al proceso de producción de la empresa SONCLOTY JEANS

El método Risicar ayudará a determinar los riesgos del proceso de producción partiendo de su objetivo, lo cual garantiza que los riesgos identificados correspondan a este proceso y no se desvíe el análisis, tomando en cuenta varios aspectos relacionados con ellos como: nombre del riesgo, descripción, agente generador, causas y efectos.

Proceso: Producción

Objetivo: Proveer pantalones jeans de excelente calidad, comodidad y satisfacción en el tiempo que requieran nuestros clientes.

Actividad: Preparación de la Materia Prima

- Desenrollar la tela
- Doblar
- Cortar en serie
- Preparación para la confección: (OPCIONAL: bolsillos, traseras, delanteras, pretinas, pasadores...)

TABLA 1

Tabla de identificación de riesgos en la actividad de preparación de la materia prima.

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Robo T	Posibilidad de que los obreros roben la tela el momento de desenrollar la misma.	Obreros	Inconformidad de sueldos	Pérdidas económicas
			Falta de Ética	
			Falta de supervisión	
			Deficiencia en el proceso de selección del personal	
Robo C S	Posibilidad que los obreros se roben los cortes en serie el momento que se traslada para el armado de la prenda	Obreros	Falta de Ética	Pérdidas económicas
			Ambición económica	
			Falta de Supervisión	
Robo UCC	Posibilidad de que los obreros se roben los utensilios de corte.	Obreros	Falta de medidas de seguridad	Pérdidas económicas
			Inconformidad del sueldo	
			Falta de Ética	
			Falta de Supervisión	

Fuente: Investigación de la Empresa SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Las Autoras.

T	TELA
CS	CORTE EN SERIE
UCC	UTENSILIOS DE CORTE

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autoras

Identificación de riesgos en la actividad de Confección

Proceso: Producción

Objetivo: Proveer pantalones jeans de excelente calidad, comodidad y satisfacción en el tiempo que requieran nuestros clientes.

Actividad: Confección

- Armado de prenda

TABLA 2

Tabla de identificación de riesgos en la actividad de Confección

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Robo UCN	Posibilidad que los obreros de confección en complicidad con el jefe de Producción, se roben los utensilios de confección al momento de elaborar el armado de Prenda.	Personal de confección	Falta de Ética	Pérdidas económicas
			Inconformidad de sueldos	
			Falta de supervisión	
			Deficiencia en el proceso de selección del personal	
			Exceso de trabajo	
		Jefe de Producción	Inexistencia de un manual de procedimientos	
		Exceso de Poder		
		Perfil inadecuado del cargo		
		Compromisos con obreros		
		Falta de estandarización de procedimientos		

UCN	UTENSILIOS DE CONFECCION
------------	--------------------------

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores.

Identificación de riesgos en la actividad de lavado

Proceso: Producción

Objetivo: Proveer pantalones jeans de excelente calidad, comodidad y satisfacción en el tiempo que requieran nuestros clientes.

Actividad: Lavado

- Prelavado
- Esponjado de prendas
- Lavado
- Tinturado (opcional, dependiendo del diseño y color)

TABLA 3

Tabla de identificación de riesgos en la actividad de lavado

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Robo de detergentes	Posibilidad que los obreros de planta, se roben los detergentes.	Obreros de Planta	No existe jefe de Planta.	Perdidas económicas
			Exceso de confianza	
			Problemas económicos	
			Falta de ética	
Robo de químicos	Posibilidad de que los obreros se roben los químicos de esponjado, y tinturado.	Obreros de Planta	No existe jefe de Planta.	Perdidas económicas
			Exceso de confianza	
			Problemas económicos	

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

Identificación de riesgos en la actividad de secado

Proceso: Producción

Objetivo: Proveer pantalones jeans de excelente calidad, comodidad y satisfacción en el tiempo que requieran nuestros clientes.

Actividad: Secado

- Secado

TABLA 4

Tabla de Identificación de Riesgos en la actividad de secado

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Robo de pantalones	Posibilidad de robo de pantalones el momento de terminar el secado.	Obreros	Falta de Control	Perdidas económicas
			Falta de ética	
			Falta de Planificación	

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

Identificación de riesgos en la actividad de terminado

Proceso: Producción

Objetivo: Proveer pantalones jeans de excelente calidad, comodidad y satisfacción en el tiempo que requieran nuestros clientes.

Actividad: terminado

- Colocación de botones o cierres, colgantes, adhesivos... (dependiendo del diseño)
- Etiquetado
- Revisión y selección de la prenda

TABLA 5

Tabla de identificación de riesgos en la actividad de Terminado

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Robo de accesorios complementarios	Posibilidad de que los obreros se roben los botones, cierres, colgantes, adhesivos.	Obreros	No existe una verificación física de los inventarios	Pérdidas Económicas
			Falta de supervisión	
			Falta de ética	
Robo de Etiquetas	Posibilidad de que los obreros roben las etiquetas ya sea para venderlas o para utilizarlas en Productos de mala calidad.	Obreros	Falta de ética	Pérdidas económicas Deterioro de la imagen
			Intereses personales	
			Falta de supervisión.	
Robo de pantalones	Posibilidad de que Los obreros roben Los pantalones al momento de enfundar o trasladar la mercadería.	Obreros	Carencia de un inventario de pantalones con fallas.	Pérdidas económicas
			Exceso de confianza	
			Traslado de pantalones sin guías de remisión	

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

3.2.4 Calificación de los Riesgo aplicado al proceso

Una vez ya identificado los riesgos de cada actividad procedemos a la calificación de la frecuencia, como se puede ver en la tabla, esta consta de los niveles de calificación y el nombre de cada nivel, que son un estándar en el método Risicar; además de la descripción de la frecuencia, que ha sido precisada por las dueñas de la empresa SONCLOTY JEANS, tomando en cuenta que es una empresa pequeña.

TABLA 6

Tabla de calificación de la frecuencia

CALIFICACIÓN DE LA FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Baja	Un caso entre 3 y 6 meses
2	Media	Entre 1 y 5 casos en 3 meses
3	Alta	Entre 1 y 9 casos en un mes
4	Muy alta	Más de 10 casos en 8 días

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

A continuación procedemos a calificar el impacto junto con las dueñas de la empresa detallando los diferentes niveles, los nombres y las descripciones en los siguientes aspectos: económicos, humanos, operativos e imagen de la microempresa, tomando en cuenta que su producción es el motor de la empresa y su eficiencia es indispensable para su futuro crecimiento.

TABLA 7
Tabla para calificación de impacto

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO					
Valor	Impacto	Descripción en términos Económicos	Descripción en términos humanos	Descripción en términos operativos	Descripción en términos de Imagen
5	Leve	Pérdidas hasta de 500 dólares	Descuento del sueldo	Interrupción por 2 horas	Solo de conocimiento en la empresa
10	Moderado	Pérdidas entre 501 y 2000	Despido inmediato	Interrupción por 8 horas	Solo de conocimiento en la empresa
20	Grave	Pérdidas entre 2001 y 15.000	Despido inmediato	Interrupción por 1 semana	Solo de conocimiento en la empresa
40	Catastrófico	Más de 15.000 dólares	Despido inmediato	Interrupción por más de 1 semana	Solo de conocimiento en la empresa

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

Matriz de respuesta ante los riesgos

Empresa SONCLOTY JEANS

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

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

3.3 Evaluación de los Riesgos

En las siguientes tablas, observamos como el método Risicar propone una matriz de evaluación del riesgo, que está elaborada con las dos variables que componen la calificación de riesgos (frecuencia e impacto), la misma que nos sirve para determinar la gravedad de los riesgos de la empresa SONCLOTY JEANS.

Se debe aclarar que para la elaboración de las tablas de evaluación de riesgos tomamos en cuenta los valores de la tabla de calificación de frecuencia (tabla 6) y la tabla de calificación de impacto (tabla 7).

La frecuencia de 2 nos indica que se puede presentar el riesgo entre

1 y 5 veces en tres meses; la frecuencia de 3, entre 1 y 9 casos en un mes. En el caso

del impacto tiene un valor de 10, que representa un impacto moderado. Posteriormente procedemos a multiplicar dichos valores y obtenemos la respectiva calificación y evaluación.

TABLA 8

Tabla de calificación y evaluación de riesgos en la actividad de preparación de la materia prima.

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Robo T	3	10	30	Grave
Robo PC	2	10	20	Tolerable
Robo UCC	2	10	20	Tolerable

T	TELA
PC	PROCESO DE CORTE
UCC	UTENSILIOS DE CORTE

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

TABLA 9

Tabla de calificación y evaluación de riesgos en la actividad de confección

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Robo UCN	2	10	20	Tolerable

UCN	UTENSILIOS DE CONFECCION
-----	--------------------------

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

TABLA 10**Tabla de calificación y evaluación de riesgos en la actividad de lavado.**

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Robo de detergentes	3	10	30	Grave
Robo de químicos	2	10	20	Tolerable

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS**Elaborado por:** Los Autoras**TABLA 11****Tabla de calificación y evaluación de riesgos en la actividad de secado**

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Robo de pantalones	1	10	10	Leve

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS**Elaborado por:** Los Autores**TABLA 12****Tabla de calificación y evaluación de riesgos en la actividad de terminado**

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Robo de accesorios complementarios	2	10	20	Tolerable
Robo de etiquetas	3	10	30	Grave
Robo de pantalones	3	10	30	Grave

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS**Elaborado por:** Los Autores

En la tabla 13 se listan y se ponderan los riesgos identificados en las etapas anteriores

de acuerdo con su nivel de peligrosidad, según el criterio de las dueñas de la empresa SONCLOTY JEANS. Para ello se establece un porcentaje para cada riesgo, y la suma de los importes porcentuales debe dar como resultado el 100% del valor distribuido.

En la tabla 14 se enumeran y se ponderan las actividades del proceso productivo de acuerdo con el grado de contribución al cumplimiento del objetivo del mismo. Esta ponderación está sujeta al criterio de las dueñas de SONCLOTY JEANS, conjuntamente con el jefe de producción e igualmente se la realiza con una adecuada distribución que sume el 100%.

TABLA 13
Tabla de ponderación de riesgos

PONDERACIÓN DE RIESGOS	
Robo de tela	25%
Robo de cortes en serie	5%
Robo de utensilios de corte	2.5%
Robo de utensilios de confección	5%
Robo de detergentes	5%
Robo de pantalones	30%
Robo de accesorios complementarios	20%
Robo de etiquetas	5%
Robo de químicos	2.5%
TOTAL	100%

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

TABLA 14
Tabla de ponderación de actividades

PONDERACIÓN DE ACTIVIDADES	
Preparación de Materia Prima	40%
Confección	20%
Lavado	10%
Secado	5%
Terminado	25%
TOTAL	100%

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

Para la elaboración de la siguiente tabla se siguieron los pasos:

Para la elaboración de la tabla 15, se siguen los siguientes pasos:

- En las columnas se colocan las actividades con sus respectivos porcentajes de ponderación.
- En las filas se listan los riesgos identificados, con sus porcentajes de ponderación respectivos.
- En las celdas no sombreadas de intersección de riesgos y actividades, se ubican los valores de la calificación de los riesgos (ver tablas 8, 9, 10, 11 y 12), conformada por las columnas F (Frecuencia), I (Impacto) y C (Calificación = $F \times I$).
- En las celdas sombreadas de intersección de riesgos y actividades (P = puntaje), se coloca el resultado de multiplicar tres valores: la calificación del riesgo (C), el porcentaje de ponderación de cada riesgo y el porcentaje de ponderación de cada actividad.
- Los valores obtenidos en la celda (P) se suman para cada riesgo en forma horizontal y el resultado se coloca en la columna denominada “Totales Riesgos”. Para cada actividad se suman también los valores de la celda (P) en forma vertical y el resultado se coloca en la fila “Totales Actividades”.

Con los datos obtenidos en la siguiente matriz (tabla 15), se pueden establecer los mayores riesgos y las actividades más riesgosas, permitiendo a la alta dirección de la empresa en este caso las dueñas de SONCLOTY JEANS definir políticas e implementar los controles necesarios para una efectiva administración de riesgos.

Como podemos observar en la tabla de priorización de riesgos, la actividad más riesgosa es la de terminado y el riesgo de mayor probabilidad es el robo de tela en la actividad de preparación de materia prima.

TABLA 15

Matriz de priorización de riesgos y tareas

ACTIVIDADES		Preparación de materia Prima 40%				Confección 20%				Lavado 10%				Secado 5%				Terminado 25%				TOTALES RIESGOS
RIESGOS	Ponderación	F		I C		P		F		I C		P		F		I C		P				
Robo de tela	25%	3	10	30	3																3	
Robo de cortes en serie	5%	2	10	20	0.4																0.4	
Robo de utensilios de corte	2.5%	2	10	20	0.2																0.2	
Robo de utensilios de confección	5%					2	10	20	0.20												0.20	
Robo de detergentes	5%									3	10	30	0.15								0.15	
Robo de pantalones	30%													1	10	10	0.15	3	10	30	2.25	2.4
Robo de accesorios complementario	20%																	2	10	20	1	1
Robo de etiquetas	5%																	3	10	30	0.38	0.38
Robo de químicos	2.5%									2	10	20	0.05									0.05
TOTALES ACTIVIDADES		3,6				0.20				0.20				0.15				3.63				

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

3.4 Diseño e Implementación de las Medidas de Tratamiento

Para la elaboración de las tablas de medidas de tratamiento y controles propuestos (Ver tablas 16, 17, 18, 19 y 20), enlistamos para cada actividad sus respectivos riesgos, con su calificación, evaluación y medidas de tratamiento obtenidas de las tablas 8, 9, 10, 11 y 12, sin dejar de lado los controles existentes y a su vez se plantean los controles propuestos elaborados por las dueñas de la empresa SONCLOTY JEANS conjuntamente con los Jefes de cada departamento.

TABLA 16

Tabla de medidas de tratamiento y controles propuestos en la actividad de preparación de la materia prima.

RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Robo de tela	30	Grave	Prevenir Proteger Transferir	N/A	Implementar un manual de procedimientos donde se especifique sus delimitaciones y sus responsabilidades. Elaborar un plan de supervisión al personal que está cortando la tela. Contratar a una persona idónea para que realice los inventarios periódicos después de cada jornada.
Robo de cortes en serie	20	Tolerable	Prevenir , Retener	Supervisión del jefe de producción	Implementar una política de capacitación y rotación de personal
Robo de utensilios de corte	20	Tolerable	Prevenir Retener	N/A	Implementar una política donde cada obrero se haga responsable del uso de utensilios de corte, y en caso de pérdida tendrá que ser descontado de su sueldo.

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

TABLA 17

Tabla de medidas de tratamiento y controles propuestos en la actividad de confección.

RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Robo de utensilios de confección	20	Tolerable	Prevenir, Retener	Supervisión del jefe de producción	Implementar una política de control adecuada al caso. Implementar el uso de inventarios de utensilios de confección.

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

TABLA 18

Tabla de medidas de tratamiento y controles propuestos en la actividad de lavado

RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Robo de detergentes	30	Grave	Prevenir Proteger, retener	N/A	Buscar la persona idónea para que controle que se use la cantidad necesaria en la actividad de lavado.
Robo de químicos	20	Tolerable	Prevenir , Retener	N/A	Verificar el estricto cumplimiento de las especificaciones del proceso productivo en cuanto al uso de químicos para el esponjado.

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

TABLA 19

Tabla de medidas de tratamiento y controles propuestos en la actividad de secado

RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Robo de pantalones	10	Leve	Prevenir	N/A	Mantener un constante y fluido sistema de comunicaciones con el entorno de la empresa y sus fuentes específicas de información. Implementar una política de control para que verifique que todos los pantalones que se encuentran en las maquinas secadoras lleguen a su proceso de terminado.

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

TABLA 20**Tabla de medidas de tratamiento y controles propuestos en la actividad de terminado**

RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Robo de accesorios complementarios	20	Tolerable	Prevenir Retener	N/A	Implementar una base de datos que muestre las cantidades exactas de cada tipo de accesorios de pantalones. (cardex) Implementar una política de capacitación y rotación de personal
Robo de etiquetas	30	Grave	Prevenir Proteger Retener	Supervisión del jefe de producción	Implementar un manual de procedimientos del terminado del producto. Implementar una supervisión estricta al proceso de terminado por parte del jefe de producción
Robo de pantalones	30	Grave	Prevenir Proteger	Supervisión del jefe de producción	Verificar el estricto cumplimiento de las tareas del proceso de enfundado. Implementar un control de tiempos en cada una de las tareas de enfundado. Implementar quías de remisión el momento de trasladar la mercadería

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

3.6 Monitoreo y Evaluación de Controles.

Para realizar el monitoreo y evaluación del comportamiento de los riesgos y qué tan adecuadas son las medidas de tratamiento, se debe determinar la efectividad de las mismas e implementar indicadores de riesgo.

“La efectividad de los controles se determina calificando la eficiencia y eficacia en forma cualitativa, de la siguiente manera: si un control tiene una eficiencia baja y una eficacia baja, la efectividad es muy baja, tal como figura en la celda de intersección entre la calificación de la eficiencia y la eficacia; si, por el contrario, la eficiencia es alta y la eficacia también, su efectividad es muy alta; pero si su eficacia es baja y su eficiencia es alta, su efectividad es media. Si el resultado de la efectividad de los controles propuestos da una calificación de baja o muy baja, estos deben replantearse o proponer otros que resulten más efectivos; en el caso contrario, cuando las calificaciones son altas o muy altas, los controles propuestos se implementan, porque pueden contribuir efectivamente al manejo del riesgo, es decir, con eficacia y eficiencia. Finalmente, en los casos de calificación media se propone realizar un estudio más profundo de costos, para definir si es conveniente y factible para la organización implementar el control propuesto”⁷

Para el caso de la empresa en estudio, se detallan a continuación las tablas 21, 22, 23, 24 y 25 de calificación de efectividad.

⁷.Mejía Quijano, Administración de Riesgos, un enfoque empresarial, 2006, página 139.

TABLA 21

Tabla de calificación de efectividad en los controles propuestos en la actividad de preparación de la materia prima.

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Robo de tela	Implementar un manual de procedimientos donde se especifique sus delimitaciones y sus responsabilidades. Elaborar un plan de supervisión al personal que está cortando la tela. Contratar a una persona idónea para que realice los inventarios periódicos después de cada jornada.	ALTA	MEDIA	ALTA
Robo de cortes en serie	Implementar una política de capacitación y rotación de personal	MEDIA	MEDIA	MEDIA
Robo de utensilios de corte	Implementar una política donde cada obrero se haga responsable del uso de utensilios de corte, y en caso de pérdida tendrá que ser descontado de su sueldo	MEDIA	MEDIA	MEDIA

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

TABLA 22

Tabla de calificación de efectividad en los controles propuestos en la actividad de confección

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Robo de utensilios de confección	Implementar una política de control adecuada al caso. Implementar el uso de inventarios de utensilios de confección.	ALTA	MEDIA	ALTA

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

TABLA 23

Tabla de calificación de efectividad en los controles propuestos en la actividad de lavado

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Robo de detergentes	Buscar la persona idónea para que controle que se use la cantidad necesaria en la actividad de lavado.	MEDIA	MEDIA	MEDIA
Robo de químicos	Verificar el estricto cumplimiento de las especificaciones del proceso productivo en cuanto al uso de químicos para el esponjado	MEDIA	MEDIA	MEDIA

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

TABLA 24

Tabla de calificación de efectividad en los controles propuestos en la actividad secado

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Robo de pantalones	Mantener un constante y fluido sistema de comunicaciones con el entorno de la empresa y sus fuentes específicas de información. Implementar una política de control para que verifique que todos los pantalones que se encuentran en las maquinas secadoras lleguen a su proceso de terminado.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

TABLA 25

Tabla de calificación de efectividad en los controles propuestos en la actividad de terminado.

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Robo de accesorios complementarios	Implementar una base de datos que muestre las cantidades exactas de cada tipo de accesorios de pantalones. (cardex) Implementar una política de capacitación y rotación de personal	ALTA	ALTA	MUY ALTA
Robo de etiquetas	Implementar un manual de procedimientos del terminado del producto. Implementar una supervisión estricta al proceso de terminado por parte del jefe de producción	MEDIA	MEDIA	MEDIA
Robo de pantalones	Verificar el estricto cumplimiento de las tareas del proceso de enfundado. Implementar un control de tiempos en cada una de las tareas de enfundado. Implementar guías de remisión el momento de trasladar la mercadería	ALTA	ALTA	MUY ALTA

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

3.6.2 Indicadores de frecuencia e impacto

Los indicadores de frecuencia fueron elaborados por las dueñas de la empresa SONCLOTY JEANS para determinar cada cuánto tiempo se presenta un riesgo en un tiempo determinado. Para su registro es necesario anotar las fechas de su ocurrencia y al final del período se suma el número total de eventos, esta información permitirá a los directivos de la empresa tomar las decisiones necesarias y oportunas.

Los indicadores de impacto al igual que los indicadores de frecuencia son elaborados por la dirección de SONLOTY JEANS y muestran la magnitud de las pérdidas de la empresa al presentarse un riesgo, su resultado puede presentarse en valores monetarios, en cantidades, en porcentajes, etc. Dependiendo del tipo de pérdida, que puede ser material y/o inmaterial.

En las tablas 26, 27, 28, 29 y 30 se puede observar la efectividad de los controles y sus respectivos indicadores.

TABLA 26

Tabla de indicadores de frecuencia e impacto en la actividad de preparación de la materia prima.

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Robo de tela	Implementar un manual de procedimientos donde se especifique sus delimitaciones y sus responsabilidades. Elaborar un plan de supervisión al personal que está cortando la tela. Contratar a una persona idónea para que realice los inventarios periódicos después de cada jornada.	ALTA	Nombre del Indicador: Robo de tela Fórmula: Número de veces que se presenta el robo de tela en la preparación de materia prima	Nombre del Indicador Pérdidas Económicas Fórmula: Valor monetario total de ventas no realizadas debido a robo de la tela
Robo de cortes en serie	Implementar una política de capacitación y rotación de personal	MEDIA	Nombre del Indicador: Robo de cortes en serie Fórmula: Número de veces que se roban los cortes en serie de producción debido a la falta de control	Nombre del Indicador Pérdidas Económicas Fórmula: Valor monetario total de cortes en serie que no pasan al la actividad de confección debido a que son robados.
Robo de utensilios de corte	Implementar una política donde cada obrero se haga responsable del uso de utensilios de corte, y en caso de pérdida tendrá que ser descontado de su sueldo	MEDIA	Nombre del Indicador: Robo de utensilios de corte Fórmula: Número de veces que ocurren el robo de los utensilios de corte	Nombre del Indicador: Pérdidas Económicas Fórmula: Valor monetario ocasionado por el robo de utensilios de corte

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

TABLA 27

Tabla de indicadores de frecuencia e impacto en la actividad de preparación de confección

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Robo de utensilios de confección	Implementar una política de control adecuada al caso. Implementar el uso de inventarios de utensilios de confección.	ALTA	Nombre del Indicador: Robo de utensilios de confección Fórmula: Número de veces que se presenta el robo de utensilios de confección	Nombre del Indicador Pérdidas Económicas Fórmula: Valor monetario perdido debido al robo de utensilios de confección

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

TABLA 28**Tabla de indicadores de frecuencia e impacto en la actividad de preparación de lavado**

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Robo de detergentes	Buscar la persona idónea para que controle que se use la cantidad necesaria en la actividad de lavado	MEDIA	Nombre del Indicador: Robo de detergentes Fórmula: Número de veces que se presenta el robo de detergentes	Nombre del Indicador Pérdidas Económicas Fórmula: Valor monetario perdido debido al robo de detergentes
Robo de químicos	Verificar el estricto cumplimiento de las especificaciones del proceso productivo en cuanto al uso de químicos para el esponjado	MEDIA	Nombre del Indicador: Robo de químicos Fórmula: Número de veces que se presenta el robo de químicos	Nombre del Indicador Pérdidas Económicas Fórmula: Valor monetario perdido debido al robo de químicos

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

TABLA 29**Tabla de indicadores de frecuencia e impacto en la actividad de preparación de secado**

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Robo de pantalones	Mantener un constante y fluido sistema de comunicaciones con el entorno de la empresa y sus fuentes específicas de información. Implementar una política de control para que verifique que todos los pantalones que se encuentran en las maquinas secadoras lleguen a su proceso de terminado.	MUY ALTA	Nombre del Indicador: Robo de Pantalones Fórmula: Número de veces que se presenta el robo de pantalones en la actividad de secado	Nombre del Indicador Pérdidas Económicas Fórmula: Valor monetario perdido debido al robo de pantalones.

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

TABLA 30

Tabla de indicadores de frecuencia e impacto en la actividad de terminado

RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
Robo de accesorios complementarios	Implementar una base de datos que muestre las cantidades exactas de cada tipo de accesorios de pantalones. (cardex) Implementar una política de capacitación y rotación de personal	MUY ALTA	Nombre del Indicador: Robo de accesorios complementarios Fórmula: Número de veces que se presenta el robo de accesorios complementarios.	Nombre del Indicador Pérdidas Económicas Fórmula: Valor monetario total de ventas no realizadas debido a robo de la tela
Robo de etiquetas	Implementar un manual de procedimientos del terminado del producto. Implementar una supervisión estricta al proceso de terminado por parte del jefe de producción	MEDIA	Nombre del Indicador: Robo de etiquetas Fórmula: Número de veces que se roban las etiquetas debido a la falta de control	Nombre del Indicador Pérdidas Económicas Fórmula: Valor monetario que se pierde por el robo de pantalones. Pérdida de clientes y desprestigio de imagen
Robo de pantalones	Verificar el estricto cumplimiento de las tareas del proceso de enfundado. Implementar un control de tiempos en cada una de las tareas de enfundado. Implementar guías de remisión el momento de trasladar la mercadería	MUY ALTA	Nombre del Indicador: Robo de pantalones Fórmula: Número de veces que ocurren el robo de pantalones	Nombre del Indicador: Pérdidas Económicas Fórmula: Valor monetario ocasionado por el robo de pantalones

Fuente: Proyecto Empresarial SONCLOTY JEANS

Elaborado por: Los Autores

3.7 Mapa de Riesgos.

Los mapas de riesgos son herramientas que permiten organizar la información sobre los riesgos de la empresa y visualizar su magnitud, con la finalidad de establecer las estrategias adecuadas para su manejo.

La información que contiene los siguientes mapas de riesgo es: identificación (riesgo, descripción, agente generador, causas, efectos), calificación (frecuencia e impacto), evaluación (aceptable, tolerable, grave e inaceptable), medidas de tratamiento (aceptar, prevenir, proteger, transferir, retener, evitar), controles (actuales y propuestos), monitoreo y evaluación de controles (efectividad, indicadores).

A continuación presentamos los mapas de riesgos (Tablas 31, 32, 33,34 y 35) que se forman de la unión de todas las tablas anteriormente expuestas en este trabajo.

MAPA DE RIESGOS EN LA ACTIVIDAD MATERIA PRIMA

NOTA.- Las siguientes tablas del mapa de riesgos se encuentran el documento de Excel.

- TABLA 31: Mapa de Riesgos en la Actividad de Materia Prima
- TABLA 32: Mapa de Riesgos en la Actividad de Confección.
- TABLA 33: Mapa de Riesgos en la Actividad de Lavado.
- TABLA 34: Mapa de Riesgos en la Actividad de Secado.
- TABLA 35: Mapa de Riesgos en la Actividad de Terminado

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES:

Este análisis de fraudes que se realizó en la empresa SONCLOTY JEANS beneficiará a la misma, ya que permitirá a la organización cumplir sus objetivos, además de ayudar a sus ejecutivos a desarrollar controles eficaces en el proceso de producción, y establecer políticas y estrategias que le permitan reducir sus riesgos y mejorar su economía.

La administración de riesgos en la empresa, surge de la necesidad de manejar la inseguridad sobre hechos futuros y de establecer los riesgos provenientes de los cambios que genera el entorno y la operación de la organización, para poder tomar las decisiones adecuadas y evitarlos, reducirlos o mitigar su impacto, y para proteger la entidad contra las posibles pérdidas que pueda representar su ocurrencia.

El método Risicar, es un método de fácil aplicación, por lo cual fue factible plantearlo para la empresa SONCLOTY JEANS. El éxito del mismo, dependerá de la responsabilidad de la gerencia, pues esta deberá propiciar su desarrollo, y apoyar los esfuerzos de las áreas y de los equipos diseñados para su manejo. También es importante responsabilizar a cada empleado sobre la identificación, evaluación y control de los riesgos propios de las actividades que desarrollan, como partícipes directos de ellas y como mayores conocedores de su ejecución.

RECOMENDACIONES:

Para implementar el METODO RISICAR de Administración de Riesgos en forma exitosa en la empresa, se recomienda a la empresa SONCLOTY JEANS:

- Contar con el compromiso de la alta dirección para difundir y concienciar a todos los empleados y obreros sobre la cultura de la administración de riesgos en todas las instancias de la organización.
- Tomar como base las estrategias propias de la empresa y no alejarse de ellas en

ninguna de las etapas de administración de riesgos, garantizando así que los grupos de trabajo se enfoquen siempre al mismo fin que persigue la empresa así todos aportaran al logro de los propósitos institucionales.

- Determinar las etapas de la administración de riesgos, los mecanismos para su realización y el monitoreo permanente de su cumplimiento, para así evitar los posibles fraudes que se dan en la empresa.
- Contar con adecuada supervisión, para la elaboración del producto.
- Capacitar a los empleados y obreros sobre ética profesional.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

LIBROS:

- COOPERS & LYBRAND. Los nuevos conceptos del control interno: Informe COSO, Ediciones Díaz de Santos, primera edición, España, 1997. .
- MEJÍA QUIJANO, Rubí Consuelo. Administración de Riesgos. Un enfoque empresarial, Fondo Editorial Universidad EAFIT, Primera edición, Medellín, 2006.
- PORTER, Michael; Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la industria y los competidores Freepress. 1980
- SANTILLANA GONZÁLEZ, Juan Ramón. Establecimiento de sistemas de control interno: la función de Contraloría, Editorial Thomson Learning Ibero, segunda edición, México, 2003.
- DÍAS MOSTO, Jorge, Origen y aplicación/Fondos y Análisis Financieros, Ratios Financieros, 2000