



Universidad del Azuay
Facultad de Ciencias de la Administración
Escuela de Contabilidad y Auditoría

*“Administración de Riesgos de Condominio “El Vergel”, según el
método RISICAR”*

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

**Autores: Gabriela Alvarez V.
Marcela Solano Z.**

Director: Eco. CPA. Teodoro Cubero Abril, MBA.

**Cuenca, Ecuador
2009**

DEDICATORIA I

La realización de este trabajo me ha traído grandes satisfacciones, ya que he culminado una parte importante de mi educación profesional, la cual mantendré siempre en constante vigilia y así, ser cada vez la mejor en mi profesión.

Dedico la realización de la misma, principalmente a Dios quien me ha dado la vida, la salud y la sabiduría, para seguir adelante con mis triunfos, luego con gran respeto a mis padres, quienes con su sacrificio me han ayudado a salir adelante dándome su apoyo constante, su amor y confianza para culminar mis metas. Que Dios los bendiga.

Especialmente y con mucho amor, agradezco a mi esposo David quien con su constancia, paciencia y cariño me ha proporcionado el apoyo para continuar cada vez hacia adelante sin decaer a pesar de las adversidades, Gracias mi amor.

Entrego mi vida a la personita por la quien lucho y me supero cada día, así demostrándole que todo lo que uno desea, puede lograrlo con esfuerzo, paciencia y poniendo su vida en manos de Dios. A mi hijo Carlos David mi razón de vivir y luchar contra todos y todo para que el pueda crecer y ser un hombre de bien, a él le dedico todos mis esfuerzos y satisfacciones.

Gaby

DEDICATORIA II

Alcanzar una meta requiere mucho tiempo, esfuerzo, sacrificio y dedicación, pero nada de esto se puede lograr sin la bendición de Dios y el apoyo incondicional de las personas que más amo en la vida, por lo cual quiero dedicar esta Monografía a:

Mis padres, que siempre han estado a mi lado apoyándome y gracias a sus esfuerzos nunca me ha faltado nada; compartiendo mis penas, mis angustias, mis alegrías y haciéndome sentir importante, dándome las fuerzas necesarias para seguir luchando. Gracias por todo eso queridos papitos.

Mi novio Fernando, por ser la persona que ha estado dispuesto a ayudarme, entenderme y apoyarme siempre que lo necesito, y que con su paciencia, cariño y amor siempre supo hacerme olvidar mis problemas.

Marce

AGRADECIMIENTOS

La realización de nuestra Monografía se llevo a cabo gracias a la oportunidad que Dios nos ha brindado, para culminar una de las etapas más importantes de nuestra vida, la cual es la obtención de un Título Universitario.

Agradecemos el cariño, la comprensión y el apoyo de nuestros familiares y amigos más cercanos, a quienes agradecemos sinceramente, esperando se sientan orgullosos de nuestros logros y satisfacciones; siendo consientes de que su apoyo no fue en vano.

Un muy sincero agradecimiento a las personas que nos ayudaron a la realización de este trabajo de investigación, en especial al Sr. Andrés Peña C., quien con su comprensión, nos ha brindado su tiempo y conocimientos para el desarrollo de este trabajo.

A nuestro Director de Monografía, Ing. CPA. Teodoro Cubero A., quien supo guiarnos y facilitarnos las herramientas necesarias, para cumplir con eficacia y eficiencia, los requisitos para la obtención del Título como Ingenieros en Contabilidad y Auditoría.

A nuestro segundo hogar la Universidad del Azuay, Facultad de Ciencias de la Administración, Escuela de Contabilidad y a todos nuestros profesores, quienes nos acogieron dentro de las aulas para compartir conocimientos y experiencias y así brindarnos estrategias para sobresalir en este mundo tan competitivo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria I.....	II
Dedicatoria II.....	III
Agradecimiento.....	IV
Índice de Contenidos.....	V
Índice de Figuras y Cuadros.....	VIII
Resumen.....	X
Abstract.....	XI
Introducción.....	1
CAPITULO I.....	3
1.Información general de Condominio “El Vergel”.....	3
1.1. INTRODUCCIÓN	3
1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	3
1.3. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	4
1.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	4
1.4.1. Misión.....	4
1.4.2. Visión	4
1.4.3. Valores.....	5
1.5. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	5
1.5.1. Asamblea general de copropietarios.....	6
1.5.2. Directorio.....	6
1.5.3. Auditor.....	6
1.5.4. Presidente	6
1.5.5. Administrador.....	6
1.5.6. Asistente	7
1.5.7. Departamento de contabilidad.....	7
1.5.8. Departamento legal.....	7
1.5.9. Departamento de limpieza.....	7

1.6.	PROCESOS DE APOYO.....	8
	1.6.1. Sistemas.....	8
	1.6.2. Contabilidad.....	8
	1.6.3. Limpieza.....	8
	1.6.4. Seguridad.....	8
1.7.	ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA (ESTADOS FINANCIEROS).....	8
	1.7.1. Estados Financieros.....	9
	1.7.2. Análisis financiero.....	13
	1.7.3. Ratios.....	17
 CAPITULO II		19
2.Herramientas para la evaluación del riesgo		19
2.1.	INTRODUCCIÓN	19
2.2.	LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	19
	2.2.1. Definición.....	19
	2.2.2. Beneficios.....	19
	2.2.3. Objetivo.....	19
	2.2.4. Etapas.....	20
2.3.	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.....	20
	2.3.1. Herramientas de identificación.....	20
	2.3.2. Método RISICAR.....	20
2.4.	CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS	22
	2.4.1. Método de calificación de los riesgos	22
	2.4.2. Métodos de evaluación de riesgos.....	23
2.5.	MEDIDAS DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS	24
	2.5.1. Evitar.....	24
	2.5.2. Prevenir.....	24
	2.5.3. Proteger o mitigar.....	25
	2.5.4. Aceptar.....	25
	2.5.5. Retener.....	25
	2.5.6. Transferencias.....	26

2.5.7.	Propuesta de tratamiento de riesgos, método RISICAR	26
2.6.	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO.....	30
2.6.1.	Diseño de políticas de administración de riesgos.....	31
2.6.2.	Diseño de controles	32
2.6.3.	Implementación de las medidas de tratamiento.....	36
2.7.	MONITOREO Y EVALUACIÓN DE RIESGOS	37
2.7.1.	Monitoreo de los riesgos en el método RISICAR	37
2.7.2.	Autoevaluación de la administración de riesgos en el método RISICAR.....	38
2.8.	ELABORACIÓN DE MAPAS DE RIESGO.....	40
2.8.1.	Concepto.....	40
2.8.2.	Beneficios	41
2.8.3.	Mapas de riesgos en el método RISICAR.....	41
 CAPITULO III.....		42
3.Administración de Riesgos del Condominio “El Vergel”: Aplicación según el método RISICAR”		42
3.1.	INTRODUCCIÓN	42
3.2.	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	42
3.2.1	Macroproceso Seguridad	43
3.2.2	Macroproceso Servicios y Mantenimiento.....	44
3.2.3	Macroproceso de Marketing.....	44
3.2.4	Macroproceso Gestión Administrativa.....	45
3.2.5	Macroproceso Gestión Financiera.....	46
3.2.6	Informe del contexto.....	46
3.3.	CALIFICACIÓN DE RIESGOS.....	51
3.4.	EVALUACIÓN DE RIESGOS	52
3.5.	PROPUESTA DE TRATAMIENTOS DE RIESGO	52
3.6.	DISEÑO DE POLÍTICAS PARTICULARES (DISEÑO DE CONTROLES).....	55
3.7.	DISEÑO DE CONTROLES	62
3.7.1.	Objetivo del proceso Marketing	63
3.7.2.	Tareas del proceso	63

3.7.3. Calificación, evaluación y medidas de tratamiento de los riesgos del proceso Marketing	64
3.7.4. Diseño de controles	68
3.7.5. Efectividad de los controles propuestos	70
CAPITULO IV	75
4. Conclusiones y recomendaciones	75
4.1 INTRODUCCIÓN.....	75
4.2 CONCLUSIONES	75
4.3 RECOMENDACIONES	76
Glosario.....	78
Bibliografía.....	80

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN Y CUADROS

Figura 1: Organigrama estructural del Condominio “El Vergel”	5
Figura 2: Calificación de frecuencia	22
Figura 3: Ponderación de riesgos y macroprocesos	32
Figura 4: Diseño de controles, método <i>RISICAR</i>	36
Figura 5: Responsables de la elaboración de los mapas de riesgos	41
Figura 6: Cadena de valor Condominio “El Vergel”	43
Figura 7: Ponderación de riesgos y procesos.....	55
Cuadro 1: Balance General Centro Comercial “El Vergel”	9
Cuadro 2: Balance de Resultados Centro Comercial “El Vergel”	11
Cuadro 3: Análisis Horizontal del Balance General Centro Comercial “El Vergel”	13
Cuadro 4: Análisis Horizontal del Balance de Resultados Centro Comercial “El Vergel”	15
Cuadro 5: Ratios más importantes del Condominio “El Vergel”	17
Cuadro 6: Identificación de riesgos en los macroprocesos.....	21
Cuadro 7: Matriz de evaluación del riesgo, método <i>RISICAR</i>	23
Cuadro 8: Calificación del impacto	24
Cuadro 9: Matriz de respuesta ante los riesgos	26
Cuadro 10: Mapa de riesgos en los macroprocesos.....	27
Cuadro 11: Priorización de los riesgos y macroprocesos	28
Cuadro 12: Análisis de causas y efectos.....	28
Cuadro 13: Perfil de riesgos	29
Cuadro 14: Identificación de riesgos en los procesos.....	29
Cuadro 15: Mapa de riesgos en los procesos	30
Cuadro 16: Controles de los procesos	30
Cuadro 17: Efectividad de los controles.....	36
Cuadro 18: Identificación de riesgos en el proceso Gestión de Recursos Humanos	47
Cuadro 19: Identificación de riesgos en el proceso de Supervisión y Control.....	48
Cuadro 20: Identificación de riesgos en el proceso de Presentación de Presupuestos	49
Cuadro 21: Identificación de riesgos en el proceso de Marketing	50
Cuadro 22: Calificación de frecuencia	51

Cuadro 23: Calificación de impacto	51
Cuadro 24: Matriz de evaluación de riesgos	52
Cuadro 25: Matriz de respuesta ante los riesgos	53
Cuadro 26: Mapa de riesgo del proceso Gestión de Recursos Humanos	53
Cuadro 27: Mapa de riesgo del proceso de Supervisión y Control	54
Cuadro 28: Mapa de riesgo del proceso de Presentación de Presupuestos	54
Cuadro 29: Mapa de riesgo del proceso de Marketing	55
Cuadro 30: Priorización de riesgos y macroprocesos.....	56
Cuadro 31: Orden de prioridad en la administración de riesgos	57
Cuadro 32: Análisis de efectos y causas.....	58
Cuadro 33: Identificación de los riesgos en las actividades 1 y 2	65
Cuadro 34: Identificación de los riesgos en las actividades 3 y 4	66
Cuadro 35: Identificación de los riesgos en las actividades 5	67
Cuadro 36: Mapa de riesgos del proceso Marketing	68
Cuadro 37: Mapa de riesgo de error en las tareas de decoración y publicidad	70
Cuadro 38: Efectividad de los controles propuestos	71
Cuadro 39: Mapa de riesgos consolidado del Proceso de Marketing.....	72

RESUMEN

La presente monografía tiene como objetivo cumplir con un requisito previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría; cuyo contenido es la aplicación de la Administración de Riesgos a Condominio “El Vergel”, según el método *RISICAR*; para aportar 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 las actividades que realiza.

El Centro Comercial tiene una gran trayectoria en la ciudad de Cuenca, por lo que las falencias encontradas en sus macroprocesos no afecta su estatus en el mercado, pero esto debe ser corregido con prontitud ya que de seguir así, puede ocasionar grandes pérdidas. Además la competencia agresiva afectara su posición en el mercado.

El estudio realizado nos da como conclusión que tanto la asamblea de copropietarios, como el directorio deben asumir mayor grado de responsabilidad para la toma de decisiones, recomendando que los mismos actualicen sus conocimientos de administración de servicios de un Centro Comercial.

ABSTRACT

The content of this project is the application of risk administration to the business condominium “El Vergel”, following the *RISICAR* method, in order to provide the company with the necessary means to identify the possible risks, measure their magnitude and define ways to respond to them in such way that the activities performed by the company are unaffected.

The commercial center has a good record in the city of Cuenca, which means that the failures found in its macro processes don't affect its status in the market; however, these failures need to be corrected as soon as possible otherwise they could lead to large losses. Furthermore, aggressive competition may affect its position in the market.

The performed study reaches the conclusion that the assembly of co-owners and the management board must assume a greater level of responsibility in the decision making process as well as recommending that they should update their knowledge of commercial center administration services.

INTRODUCCION

Por el constante cambio en los gustos de los consumidores y crecimiento del mercado las empresas se enfrentan constantemente a riesgos que impiden el cumplimiento de su misión, visión y objetivos institucionales, por lo que nuestro estudio se basa en la aplicación de la Administración de Riesgos en Condominio “El Vergel”, según el método *RISICAR*; enfocado en los macroprocesos de Gestión Administrativa.

Condominio “El Vergel” a través de su administración, brinda tanto a copropietarios como arrendatarios servicios que ayudan a la atención de sus clientes, mediante planes de actividades como son: eventos, promociones y publicaciones que atraen el interés de los consumidores. Y como Centro Comercial ofrece una variedad extensa de servicios y productos como son: servicio de instituciones financieras, servicio al cliente, supermercado, venta de ropa, calzado, lencería, perfumería, etc. Siendo este el Centro Comercial con mayor trayectoria en la Ciudad de Cuenca, ofreciendo las mejores alternativas en calidad y servicio al momento de realizar sus compras.

El objetivo de la monografía, es el de identificar los mayores riesgos internos y externos que tiene el Centro Comercial, ya que al ser una empresa con años de trayectoria tiene deficiencias en la actualización de sus macroprocesos y su planeación. Así se diseñará programas para contrarrestar estas deficiencias existentes y mejorar sus planes futuros.

En el capítulo I hablamos sobre la reseña histórica de Condominio “El Vergel”, sus objetivos, la misión, la visión y valores de la empresa. Incluimos el organigrama de la empresa y los procesos de apoyo, con conformación de los estados financieros y un análisis de los mismos.

El capítulo II profundiza los conceptos básicos de las Herramientas para la Evaluación de Riesgos, aquí estudiamos la elaboración de mapas de riesgos a través del análisis de la administración, identificación, calificación y evaluación de riesgos; mediante el tratamiento, diseño y monitoreo de los mismos.

En el tercer capítulo, ejecutamos la aplicación del método *RISICAR*, donde realizamos la identificación de riesgos, la calificación y evaluación de los mismos, usando las medidas de tratamiento de los riesgos a través de sus políticas particulares, diseños de controles y finalizamos con los indicadores de riesgos.

En el cuarto capítulo y el más importante, presentaremos las conclusiones y recomendaciones, que se saldrán como resultado del análisis realizado al Centro Comercial.

CAPITULO I

1. Información general de Condominio “El Vergel”

1.1. Introducción

En el presente capítulo efectuamos un análisis sobre la reseña histórica de Condominio “El Vergel”, luego hablamos sobre los objetivos, la misión, la visión y los valores de la empresa. A demás incluimos el organigrama, los procesos de apoyo y concluimos con la conformación de los estados financieros, así como; un breve análisis a base de indicadores y ratios.

1.2. Reseña histórica de la empresa

En la ciudad de Cuenca en el mes de octubre del año 1981 un grupo de empresarios deciden construir un edificio en donde funcionaría la Compañía Supermercados y Comisariatos "El Vergel", la misma que funcionó hasta el año 1985. Se decide luego conformar el Centro Comercial "El Vergel", pionero en la ciudad y con la presencia de importantes locales como Supermaxi, Banco del Pacífico, Almacenes Modesto Casajoana, Las Fragancias, Almacenes Fabián Carvallo, TVentas entre otros conformando un grupo de veinte y cuatro locales.

Han transcurrido 28 años y el Centro Comercial "El Vergel" continúa creciendo. En la actualidad cuenta con un total de 75 prestigiosos comercios entre locales e islas, abarcando diferentes ramas: bancos, supermercado, boutiques, decoración de hogar, perfumerías y más, creando así fuentes de trabajo para más de un centenar de personas. Todas estas razones han hecho que el centro comercial siga ocupando los primeros lugares en el mercado, aún cuando se han abierto grandes y modernos malls, lo que nos ha motivado a seguir trabajando para nuestros clientes y ser su mejor opción al momento de realizar sus compras.

1.3. Objetivos de la empresa

Ser reconocida por nuestros usuarios como el centro comercial con mayor excelencia en la ciudad, que se preocupa por la satisfacción integral de nuestros clientes, además de concientizar y contribuir con la protección de nuestro medio ambiente, para que, de esta manera, nuestros clientes sientan que el Centro Comercial “El Vergel”, es el lugar ideal para realizar sus compras, y disfrutar de su tiempo libre.

Propender a la continua organización, modernización y mejoramiento de los servicios operacionales, y administrativos. Siendo una referencia comercial y creciendo según las exigencias que demanda el mercado local.

1.4. Misión, visión y valores de la empresa

1.4.1. Misión

Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes reales y potenciales; accionistas y la comunidad en general, prestando los mejores servicios de bienestar, confort y seguridad integral, para que el cliente pueda hacer todas sus compras en un ambiente familiar, cómodo y con amplios espacios, a través de la provisión de mercadería y servicios de óptima calidad, de la manera más eficiente y con el compromiso permanente de alcanzar la excelencia en la atención al público.

1.4.2. Visión

Consolidarnos como el mejor centro comercial para que el público pueda realizar sus compras, siendo el lugar con mayor trayectoria, eficiencia y rentabilidad en Cuenca, ofreciendo la mejor atención, precios y productos al cliente, satisfaciendo así sus necesidades, requerimientos y exigencias con diversas alternativas.

1.4.3. Valores

- **Ética.-** se realiza los procesos cotidianos de la empresa bajo los principios de ética, normas, manuales y procedimientos internos, así acatando la legislación vigente.
- **Equidad.-** desarrolla sus deberes bajo un nivel de igualdad, dando a sus copropietarios y arrendatarios los mismos deberes, derechos y obligaciones para con el centro comercial.
- **Eficiencia.-** la empresa se enfoca en satisfacer permanentemente las necesidades de sus clientes, dentro de un ambiente de trabajo en equipo, con rapidez, confiabilidad y sana competitividad.
- **Respeto.-** cumple con un ambiente de trabajo enfocado en el respeto, cordialidad, franqueza, igualdad con su gente, proveedores y clientes.
- **Puntualidad.-** se realizan controles permanentes de cumplimientos de horarios para el funcionamiento de sus locales, para de esta forma, evitar que los clientes se sientan insatisfechos.

1.5. Organigrama de la empresa

Figura 1: Organigrama estructural del Condominio “El Vergel”



Fuente: Elaborado por las autoras

1.5.1. Asamblea general de copropietarios

Es la máxima autoridad administrativa y se compone de los copropietarios, entre sus deberes y atribuciones, está el de elegir y remover de su cargo al administrador y al presidente; examinar y resolver informes, cuentas, balances y presupuestos; expedir reformas y protocolizar el reglamento interno; dictar normas necesarias, estas las más importantes en la toma de decisiones.

1.5.2. Directorio

Está integrado por los copropietarios del condominio, que en sesión de asamblea eligen por decisión unánime un presidente, administrador y vocales. Los deberes del directorio son: examinar y poner en consideración de la asamblea las cuentas, los balances, presupuestos e informes del administrador; aprobar presupuestos de ingresos y gastos para cada año, las cuotas extraordinarias, las pólizas de seguro y los proyectos de reforma de los reglamentos de la empresa.

1.5.3. Auditor

Realiza el control de las operaciones administrativas y financieras, una vez al año o cuando el directorio le pida su colaboración para la verificación de las cuentas de la empresa.

1.5.4. Presidente

Es elegido por la asamblea y sus deberes son: convocar y presidir las reuniones de la asamblea de copropietarios y del directorio; en caso de falta o impedimento por parte del administrador, designara temporalmente su remplazo, con autorización de la asamblea puede contratar o renovar las pólizas de seguros, cumplir con las funciones designadas por el directorio, entre lo más importante.

1.5.5. Administrador

Es elegido por la asamblea, para el periodo de un año, pudiendo ser reelegido indefinidamente y es el representante legal del condominio. Los deberes del

administrador son: administrar los bienes comunes del inmueble, ordenando las reparaciones que fueren necesarias; presentar, a través, del directorio a la asamblea los presupuestos, balances, cuentas e informes; reformar los reglamentos internos, recaudar dentro de los diez primeros días de cada mes y mantener bajo su responsabilidad personal las cuotas ordinarias y extraordinarias de los copropietarios, en caso de mora en primera instancias realizará una gestión de cobro extrajudicial.

1.5.6. Asistente

Realiza las tareas designadas por el administrador. Además realizará tareas como auxiliar contable y secretaria.

1.5.7. Departamento de contabilidad

En este departamento existe un contador que realiza, analiza y prepara los informes necesarios para la presentación de los estados financieros a los miembros de la asamblea y directorio.

1.5.8. Departamento legal

Se encarga del asesoramiento de nuevas políticas y leyes establecidas en el país, en el régimen de centros comerciales.

1.5.9. Departamento de limpieza

El departamento de limpieza, coordinado por el administrador, trabaja oportuna y efectivamente proporcionando la limpieza necesaria para que los clientes se sientan bien en el momento de realizar sus actividades, y a su vez, los copropietarios y los arrendatarios realizar sus ventas.

1.5.10. Departamento de seguridad

Este departamento con ayuda del administrador vela por la seguridad de cada uno de los clientes y de los locales de este centro comercial, así como en la seguridad vehicular.

1.6. Procesos de apoyo

1.6.1. Sistemas

En esta era, contamos con apoyos computarizados como son: los programas que ayudan a simplificar las tareas que echan resultados precisos, lo que nos ayuda a tomar decisiones más precisas y justas, ahorrándonos tiempo y dinero. El internet es un factor muy importante en la parte de publicidad y promociones para la empresa ya que este servicio llega a gran parte de la ciudadanía cuencana y son participes de todos los eventos promocionales que se realizan en el año.

1.6.2. Contabilidad

La contabilidad es una de las herramientas más importantes en esta empresa ya que gracias a este proceso, podemos informar al directorio de manera ágil y oportuna la información financiera de la empresa, para que en base de estos se puedan tomar buenas decisiones para la eficiencia de la empresa.

1.6.3. Limpieza

Este proceso de apoyo nos ayuda a mantener una imagen impecable del centro comercial y así hacer sentir bien a nuestros clientes, en un ambiente agradable al momento de realizar sus compras.

1.6.4. Seguridad

En esta época la seguridad se ha vuelto un punto muy importante en la vida cotidiana, por lo que esperamos que el Centro Comercial de una confiabilidad a los clientes para que realicen sus compras en un lugar seguro y sin riesgo de sufrir algún percance.

1.7. Estructura económica y financiera (estados financieros)

La presente información nos va a dar a conocer la situación financiera de la empresa al año 2008 y que nos va a ayudar a ver como se constituye y trabaja la empresa.

1.7.1. Estados Financieros

1.7.1.1. Balance General

Cuadro 1: Balance General Centro Comercial "El Vergel"

<i>CENTRO COMERCIAL</i>		
"EL VERGEL"		
DICIEMBRE 2008		
CAJA		40,00
Caja chica	40,00	
Fondo Asignado para Gastos menores		
BANCOS		5.301,04
Banco del Pacífico Cta.Cte.105837-1	7,38	
Banco MM JARAMILLO	1.457,02	
Banco PRODUBANCO	3.836,64	
CUENTAS POR COBRAR		
LOCALES		17.315,78
Alicuotas	11.697,42	
Terrazas y Otros	5.572,04	
PRESTAMOS EMPLEADOS		
Anticipos primera quincena	46,32	
PAGOS ANTICIPADOS		
IMPUESTOS ANTICIPADOS		4.355,26
IVA Pagado	871,68	
IVA Retenido	737,52	
Retenciones en la Fuente	2.336,48	
Anticipo Impuesto a la Renta	409,58	
ACTIVOS FIJOS		6.140,44
DEPRECIABLES		
Mueble y enseres	2.009,44	
Equipos varios	1110,06	
Equipo de computación	126,58	
Locales comerciales	2614,87	
Activo improductivo	279,49	
DIFERIDOS		19.357,62
Anticipos adecuación Condominio El Vergel	19.357,62	
TOTAL ACTIVO		<u><u>52.510,14</u></u>

ADMINISTRADOR

CONTADOR

CENTRO COMERCIAL

"EL VERGEL"

DICIEMBRE 2008

PASIVO		
CORRIENTE		37.957,73
CUENTAS POR PAGAR	30.041,52	
Locales C.C.V.	4155,31	
Adecuaciones	3950,56	
Proveedores varios	2097,31	
Banco PRODUBANCO	19774,89	
Bancos	63,45	
RETENCIONES AL PERSONAL	112,83	
Aporte personal	112,83	
IMPUESTOS POR PAGAR	1.499,68	
IVA retenido	24,00	
IVA cobrado	1349,92	
Retenciones Imp. Renta	125,76	
GASTOS POR PAGAR	3.705,63	
Agua	1111,64	
Teléfono	114,71	
Energía eléctrica	1960,50	
Adecuaciones C.C.V.	0,00	
Emac-Recoleccion de basura	518,78	
PROVISIONES BENEF. SOCIALES	2.598,07	
Sueldos por pagar	1211,84	
Vacaciones	296,95	
Préstamo quirografario	167,07	
Decimo tercer sueldo	332,15	
Decimo cuarto sueldo	224,06	
Fondo de reserva	37,14	
Aporte patronal	328,86	
 PATRIMONIO		 14.552,41
Copropietarios	10636,78	
5% Reserva mantenimiento	3000,64	
Reserva facultativa	914,99	
RESULTADOS		-
Resultados ejercicios 2007	0,00	
 TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO		 <u>52.510,14</u>

ADMINISTRADOR

CONTADOR

1.7.1.2. Balance de Resultados

Cuadro 2: Balance de Resultados Centro Comercial “El Vergel”

CENTRO COMERCIAL

"EL VERGEL"

INGRESOS Y EGRESOS

ENERO - DICIEMBRE 2008

INGRESOS	REAL 2008
Cuotas de mantenimiento/alicuotas	71.866,92
Cuotas de energía eléctrica	22.683,86
Arriendo terraza	21.792,74
Arr. Locales comerciales	8.321,61
Otros arriendos	1.039,10
Servicio de limpieza	270,00
Otros ingresos/ Bankar/Metrocar	12.106,75
Intereses en mora	1.517,57
Multas	1.767,56
Alicuotas extraordinarias	-
TOTAL INGRESOS	141.366,11
EGRESOS	
EGRESOS ADMINISTRATIVOS	
Sueldos	13.704,09
Sobre tiempos	1.361,08
Honorarios profesionales	1.720,00
Comisiones	12.148,60
Beneficios sociales	7.411,20
Atenciones sociales empleados	298,92
Bonificaciones especiales	917,21
SUBTOTAL	37.561,10
EGRESOS OPERACIONALES	
Energía eléctrica	23.645,38
Agua	2.967,93
Alcantarillado	2.967,92
Teléfono/internet	691,91
Servicios de vigilancia	30.278,72
Póliza de seguros	3.702,67
Adecuaciones	3.950,56
Mantenimiento de edificio	2.344,14
Material eléctrico	
Útiles de aseo	1.252,93
Mantenimiento equipos O.F.	229,60
Combustibles	
Aseo Emac	2.890,05
Evento promocional	14.129,95
Suministros de oficina	562,01

Eq.ofc.y muebles y enseres	
Transporte y movilización	110,00
Uniformes	268,81
Periódicos y revistas	92,70
Publicidad/ radial	1.728,00
Atenciones sociales directorio	265,87
Absorción de impuestos	124,80
Imprevistos	35,17
Cámara de comercio	81,00
Multas/ Emac	61,31
Depreciaciones	2.775,27
Gastos legales	25,00
5% reserva	117,21
Gastos y servicios bancarios	1.622,49
Deducciones fiscales	6.883,61
SUBTOTAL EGRESOS	103.805,01
TOTAL EGRESOS	141.366,11
DIFERENCIA	-

1.7.2. Análisis financiero

1.7.2.1. Análisis horizontal

1.7.2.1.1. Balance General

Cuadro 3: Análisis Horizontal del Balance General Centro Comercial “El Vergel”

COMPARACION DE BALANCES 2007-2008			
ANALISIS HORIZONTAL			
ACTIVO	2007	2008	2008-2007
CAJA			
Caja chica	40,00	40,00	0%
Fondo Asignado para Gastos menores	_____	_____	
BANCOS			
Banco del Pacífico	58,09	7,38	-87%
Banco MM Jaramillo	4.087,15	1.457,02	-64%
PRODUBANCO	-	3.836,64	
CUENTAS POR COBRAR			
LOCALES			
Alícuotas	9.672,45	11.697,42	21%
Terrazas y Otros	1.852,75	5.572,04	201%
PRESTAMOS EMPLEADOS			
Anticipo 1er Quincena	133,08	46,32	-65%
PAGOS ANTICIPADOS			
IMPUESTOS ANTICIPADOS			
IVA Pagado	144,18	871,68	505%
IVA Retenido	21,00	737,52	3412%
Retenciones en la Fuente	1.789,90	2.336,48	31%
Anticipo Impuesto Renta	-	409,58	
ACTIVOS FIJOS			
DEPRECIABLES			
Mueble y enseres	2.493,44	2.009,44	-19%
Equipos varios	3.017,70	1.110,06	-63%
Equipo de computación	309,07	126,58	-59%
Locales comerciales	2.816,02	2.614,87	-7%
Activo improductivo	279,49	279,49	0%
DIFERIDOS			
Anticipos Adecuaciones Condominio	-	19.357,62	
TOTAL DE ACTIVO	26.714,32	52.510,14	97%

Fuente: Elaborado por las autoras

PASIVO			
CORRIENTE			
CUENTAS POR PAGAR			
Locales C.C.V.	555,31	4.155,31	648%
Adecuaciones	-	3.950,56	
Proveedores varios	1.995,67	2.097,31	5%
Banco PRODUBANCO	310,10	19.774,89	6277%
Bancos		63,45	
Retenciones al personal			
Aporte personal	<u>203,98</u>	<u>112,83</u>	-45%
IMPUESTOS POR PAGAR			
IVA retenido	13,20	24,00	82%
IVA cobrado	313,32	1.349,92	331%
Retenciones imp. Renta	<u>164,15</u>	<u>125,76</u>	-23%
GASTOS POR PAGAR			
Agua	671,67	1.111,64	66%
Teléfono	124,18	114,71	-8%
Energía eléctrica	2.450,27	1.960,50	-20%
Adecuaciones C.C.V.	-	-	
Eventos promocionales			
Emac-Recoleccion de basura	<u>350,00</u>	<u>518,78</u>	48%
PROVISIONES BENEF. SOCIALES			
Sueldos por pagar	2.777,08	1.211,84	-56%
Vacaciones	545,46	296,95	-46%
Préstamo quirografario		167,07	
Decimo tercer sueldo	181,80	332,15	83%
Decimo cuarto sueldo	226,67	224,06	-1%
Fondo de reserva	1.131,20	37,14	-97%
Aporte patronal	265,06	328,86	24%
PATRIMONIO			
Capital	10.636,78	10.636,78	0%
Copropietarios	2.883,43	3.000,64	4%
5% reserva mantenimiento	<u>914,99</u>	<u>914,99</u>	
R. REVAL. PATRIMONIO			
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	26.714,32	52.510,14	97%

Fuente: Elaborado por las autoras

Al realizar el análisis vertical nos podemos dar cuenta que la cuenta terrenos y otros 2008 aumenta en un 201% en relación con el año 2007, ya que en este año se realiza

una remodelación de la fachada, que consto de colocación de porcelanato, cielo raso, arreglo y pintura de las paredes. Y por este motivo las cuentas IVA pagado, IVA retenido aumentan considerablemente por el volumen de compras y pagos que se realizaron por dichos trabajos, también en el año 2008 se emitió una nueva ley por el gobierno, la cual es el mandato 8, esto ocasiono un incremento en el pago a la empresa de seguridad.

Para realizar la remodelación del condominio se hizo un préstamo en el PRODUBANCO el cual debe pagase en dos años y es por esto que la cuenta locales C.C.V. aumenta 648% del año 2007 al 2008, ya que el préstamo debe ser pagado por los copropietarios, por ende la cuenta IVA cobrado aumenta significativamente.

1.7.2.1.2. Balance de Resultado

Cuadro 4: Análisis horizontal del Balance de Resultados Centro Comercial “El Vergel”

COMPARACION DE BALANCES 2007-2008 ANALISIS HORIZONTAL

INGRESOS	2008	2007	2008/2007	%
Cuotas mantenimiento/alícuota	71.866,92	64.880,97	6.985,95	11%
Cuotas de energía Eléctrica	22.683,86	23.657,01	-973,15	-4%
Arriendo terraza	21.792,74	16.141,41	5.651,33	35%
Arr. Locales comerciales	8.321,61	5.406,91	2.914,70	54%
Otros arriendos	1.039,10	1.944,63	-905,53	-47%
Servicio de limpieza	270,00	240,00	30,00	13%
Otros ingresos/ Bankar/Metrocar	12.106,75	1.255,77	10.850,98	864%
Intereses en mora	1.517,57	766,43	751,14	98%
Multas	1.767,56	1.262,40	505,16	40%
Otros Emac-rec.basura-super	-	918,73	-918,73	-
TOTAL INGRESOS	141.366,11	116.474,26	24.891,85	21%
EGRESOS				
EGRESOS ADMINISTRATIVOS				
Sueldos	13.704,09	10.148,24	3.555,85	35%
Sobre tiempos	1.361,08	1.015,54	345,54	34%
Honorarios profesionales	1.720,00	1.880,00	-160,00	-9%
Comisiones	12.148,60	9.033,20	3.115,40	34%
Beneficios sociales	7.411,20	5.347,14	2.064,06	39%
Atenciones sociales empleados	298,92	283,78	15,14	5%
Bonificaciones especiales	917,21	770,56	146,65	19%
SUBTOTAL	37.561,10	28.478,46	9.082,64	32%

Fuente: Elaborado por las autoras

EGRESOS OPERACIONALES				
Energía eléctrica	23.645,38	24.667,98	-1.022,60	-4%
Agua	2.967,93	4.147,67	-1.179,74	-28%
Alcantarillado	2.967,92	4.147,66	-1.179,74	-28%
Teléfono/internet	691,91	898,34	-206,43	-23%
Servicios de vigilancia	30.278,72	22.519,83	7.758,89	34%
Póliza de seguros	3.702,67	3.209,17	493,50	15%
Adecuaciones	3.950,56	-	3.950,56	0%
Mantenimiento de edificio	2.344,14	2.080,47	263,67	13%
Material eléctrico	-	207,42	-207,42	-100%
Útiles de aseo	1.252,93	972,29	280,64	29%
Obras a realizarse	-	2.649,73	-2.649,73	-100%
Mantenimiento equipos o.f.	229,60	991,88	-762,28	-77%
Combustibles	-	52,00	-52,00	-100%
Aseo Emac	2.890,05	4.804,46	-1.914,41	-40%
Evento promocional	14.129,95	6.418,23	7.711,72	120%
Investigación de mercado	-	1.330,00	-1.330,00	-100%
Suministros de oficina	562,01	245,03	316,98	129%
Eq.ofc.y mueles y enseres	-	-	-	0%
Transporte y movilización	110,00	161,00	-51,00	-32%
Uniformes	268,81	304,10	-35,29	-12%
Periódicos y revistas	92,70	92,81	-0,11	0%
Publicaciones	1.728,00	204,24	1.523,76	746%
Atenciones sociales directorio	265,87	468,51	-202,64	-43%
Absorción de impuestos	124,80	144,31	-19,51	-14%
Imprevistos	35,17	-	35,17	0%
Cámara de comercio	81,00	121,00	-40,00	-33%
Permisos municipales	-	66,05	-66,05	-100%
Multas/ Emac	61,31	18,34	42,97	234%
Otros gastos	-	35,50	-35,50	-100%
Depreciaciones	2.775,27	2.654,23	121,04	5%
Gastos legales	25,00	156,36	-131,36	-84%
Amort. Año anterior	-	444,11	-444,11	-100%
5% reserva	117,21	104,04	13,17	13%
Gastos y servicios bancarios	1.622,49	204,41	1.418,08	694%
Deducciones fiscales	6.883,61	3.474,63	3.408,98	98%
SUBTOTAL EGRESOS	103.805,01	87.995,80	15.809,21	18%
TOTAL EGRESOS	141.366,11	116.474,26	24.891,85	21%
DIFERENCIA	-	-	-	0%

Fuente: Elaborado por las autoras

En los resultados del análisis horizontal del Balance de Resultados notamos que la cuenta cuotas de mantenimiento / alcuotas aumentó para el 2008 un 11% dado que en los presupuestos anuales su aumenta tres centavos por año, y en arriendo de locales comerciales que son propiedad del Centro Comercial aumento un 54%, ya que, anualmente estos contratos aumentan en un 10% en el momento de su

renovación. La cuenta otros ingresos/ Bankar/ Metrocar aumento un 864% debido a la gestión administrativa de marketing en el sorteo de un carro, intereses por mora aumento un 98% ya que los arrendatarios no cumplen con sus pagos puntualmente. En conclusión los ingresos aumentaron en un 21% del año 2007 al año 2008.

Los servicios básicos disminuyeron del año 2007 al 2008 por las nuevas reformas políticas impuestas por el gobierno de turno, por estas normas aumento la cuenta servicios de vigilancia en un 34% por el mandato 8. El Centro Comercial realizo una gestión publicitaria y promocional más intensa en el año 2008 y por esta razón las cuentas eventos promocionales aumentó un 120%, suministros de oficina un 129% y las publicaciones un 749%. La cuenta gastos y servicios bancarios aumenta en un 694% por motivo del préstamo realizado para las remodelaciones y adecuaciones en el 2008.

1.7.3. Ratios

Cuadro 5: Ratios más importantes del Condominio “El Vergel”

Ratios	Valor
Rotación del activo total	2,69%
Rotación de cuentas por cobrar	8,16%
Cuentas por cobrar en días	45 días
Rotación de activos fijos	23,02%
Relación entre pasivo y capital contable	3,56%
Razón de deuda	0,72%
Razón del activo circulante	0,75%

Fuente: Elaborado por las autoras

No se pueden realizar los ratios de razones de rentabilidad ya que el centro comercial al ser denominado condominio, se rige a la Ley de propiedad Horizontal, la cual nos dice, que los condominios no obtienen utilidades, pues es una entidad que cobra una alícuota para gastarla básicamente en mantenimiento del edificio, por lo que todo lo que ingresa se gasta teniendo siempre la cuenta utilidad en cero.

En las razones de actividad la empresa genera unos 2,69 dólares por sus activos, es decir, que las alícuotas cobradas son utilizadas eficientemente. La empresa en su razón de cuenta por cobrar da como resultado que las cuentas por cobrar se hacen efectivos 8 veces al año y están pendientes de cobro 45 días, es decir, la empresa no cuenta con un flujo de dinero oportuno teniendo siempre una cartera vencida muy elevada.

El condominio al realizar la remodelación, contrajo una deuda alta en este año, por este motivo su razón de deuda da como resultado que el 72,28% de los activos totales es financiado por el pasivo.

En su razón de liquidez por motivo de falta de cobro a los copropietarios la empresa tiene \$0,75 dólares por cada dolar de deuda.

CAPITULO II

2. Herramientas para la evaluación del riesgo

2.1. Introducción

En este capítulo profundizamos los conceptos básicos de las Herramientas para la Evaluación de Riesgos, donde estudiamos la elaboración de mapas de riesgos a través del análisis de la administración, identificación, calificación y evaluación de riesgos; mediante el tratamiento, diseño y monitoreo de los mismos.

2.2. La Administración de riesgos

2.2.1. Definición

“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 pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos”¹.

2.2.2. Beneficios

Con la Administración de Riesgos se puede identificar y administrar los riesgos de forma integral, lo cual permite tomar ventajas de las oportunidades y tomar decisiones fundamentadas, permitiendo que todos los empleados comprendan la exposición al riesgo que corre la empresa.

2.2.3. Objetivo

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 riesgos y oportunidades, asegurando la supervivencia de la empresa,

¹ Mejía, Rubí Consuelo, Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial, Fondo Editorial Universidad EAFIT, Colombia 2006, pág.: 41.

preservando la continuidad de su operación, de tal forma que no se interrumpa la prestación de sus servicios y se eviten pérdidas financieras o catastróficas.

2.2.4. Etapas

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

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

2.3. Identificación de riesgos

Es una de las etapas más importantes de la administración de riesgos, pues sus herramientas nos permiten realizar en forma precisa y acertada los análisis y controles de los riesgos identificados.

2.3.1. Herramientas de identificación

Las herramientas que vamos a utilizar para la identificación de los riesgos se desarrollaran en el capítulo III y son:

1. Cuestionario de identificación de riesgos.
2. Lista de chequeo de la póliza de seguros.
3. Análisis de los estados financieros.
4. Inspección
5. Combinación de herramientas

2.3.2. Método *RISICAR*

Este método ha tenido varias modificaciones, pues se tenían que acoplar tanto a empresas públicas como privadas, para manejar mejor este método es necesario

capacitar a los líderes y a los responsables de los procesos de la organización en el tema de riesgo.

Cuadro 6: Identificación de riesgos en los macroprocesos

MACROPROCESO:				
OBJETIVO:				
RIESGO	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTES GENERADORES	CAUSA	EFEECTO
RIESGO 1	DESCRIPCION RIESGO 1	AGENTE GENERADOR 1	CAUSA 1	EFECTO 1
			CAUSA 2	
		AGENTES GENERADOR 2	CAUSA 3	EFECTO 2
			CAUSA 4	EFECTO 3
			CAUSA 5	
RIESGO 2				
RIESGO 3				

Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

2.3.2.1. Descripción

En la fase identificación de riesgos se realiza un análisis de contexto con el fin de establecer las circunstancias y condiciones en las cuales se encuentra la organización, esto nos ayudará a la identificación, recopilación y al estudio de las definiciones organizacionales como misión, visión, objetivos, estrategias, planes, estructura organizacional, los recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales.

Luego de este análisis se obtiene la información sobre los grupos de interés que tienen relación con la empresa, sus necesidades y expectativas, además, las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y condiciones del país.

Estos dos análisis interno y externo, establecen el nivel en que se realizará la identificación de riesgos.

2.4. Calificación y evaluación de riesgos

2.4.1. Método de calificación de los riesgos

Al haber identificado los riesgos que corre una organización, se pondera cada uno de ellos para determinar su gravedad. Existen varias escalas de calificación de las variables que pueden ir, entre tres, cuatro y cinco niveles.

2.4.1.1. Calificación en el método *RISICAR*

Los riesgos en este método se califican multiplicando las variables frecuencia e impacto, para ponderar estas dos variables se utilizan tablas con cuatro niveles cada una.

Figura 2: Calificación de frecuencia

CALIFICACION DE LAS FRECUENCIAS		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCION
1	Baja	Un vez en más de un año
2	Media	Entre una y 5 veces al año
3	Alta	Entre 6 y 11 veces al año
4	My Alta	Más de 11 veces al año.

Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

Cada nivel tiene asignado un nombre y la descripción del significado del nombre. Los valores asignados a los niveles de la frecuencia se incrementa 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 de impacto, porque esta es la variable que afecta primordialmente a las empresas cuando se materializa el riesgo.

2.4.2. Métodos de evaluación de riesgos

Método *RISICAR*

Para evaluar y determinar la gravedad de los riesgos a través de este método se debe clasificar los riesgos en: aceptables, tolerables, graves e inaceptables.

Cuadro 7: Matriz de evaluación del riesgo, método *RISICAR*

FRECUENCIA		IMPACTO							
4	MUY ALTA	20	B	40	C	80	D	160	D
3	ALTA	15	B	30	C	60	C	120	D
2	MEDIA	10	B	20	B	40	C	80	D
1	BAJA	5	A	10	B	20	B	40	C
		Leve		Moderado		Severo		Catastrófico	
		5		10		20		40	

Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

Esta matriz se elabora con dos variables que componen la calificación del riesgo, ubicándolas en filas, las frecuencias y en columnas los impactos, la multiplicación de las dos se ubica en la zona correspondiente a la letra A, B, C y D. Cada letra corresponde a una zona:

A = aceptable

B = tolerable

C = grave

D = inaceptable

Luego se realiza el cuadro de calificación de impacto definida, teniendo en cuenta los tres aspectos más importantes que pueden ser afectados por la materialización de los riesgos.

Cuadro 8: Calificación del impacto

CALIFICACION DEL IMPACTO				
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCION EN TERMINOS ECONOMICOS	DESCRIPCION EN TERMINOS HUMANOS	DESCRIPCION EN TERMINOS IMAGEN
5	Leve	Perdidas hasta de 5.000.000 de pesos	Se interrumpen las operaciones menos de 4 horas	Se afecta el logro de los objetivos en menos del 25%
10	Moderado	Perdidas entre 5.100.000 y 50.000.000	Se interrumpen las operaciones entre 5 horas y 1 día	Se afecta el logro de los objetivos entre el 25% y el 39%
20	Grave	Perdidas entre 50.100.000 y 100.000.000	Se interrumpen las operaciones entre 2 y 10 días	Se afecta el logro de los objetivos entre el 40% y el 60%
50	Catastrófico	Más de 100.000.000 de pesos	Se interrumpen las operaciones más de 10 días	Se afecta el logro de los objetivos en más del 60%

Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

2.5. Medidas de tratamiento de los riesgos

En este punto estudiaremos las seis medidas de tratamiento de los riesgos que son: evitar, prevenir y proteger, con medidas de control de riesgos y aceptar, transferir y retener con medidas de financiación de pérdidas.

2.5.1. Evitar

Para evitar un riesgo se debe eliminar la probabilidad de que ocurra o disminuir totalmente su impacto. En el primer caso se debe eliminar la actividad que genera el riesgo o reubicar la o las amenazas; y en el segundo caso se precisa medidas de protección externas las cuales pueden no ser viables por sus costos.

2.5.2. Prevenir

La prevención trabaja con la anticipación, es decir, para prevenir hay que vislumbrar los eventos que pueden suceder y establecer políticas, normas, controles y procedimientos para que el evento no ocurra o disminuya su probabilidad. Existen muchas formas de prevención de las cuales destacamos las más utilizables:

- Inspección y pruebas de seguridad (vehículos, servicios, etc.)

- Entrenamiento (empleados)
- Inversión en información (invertir en métodos de información)
- Diversificación (adquirir o invertir en otras compañías)
- Disminución del nivel de exposición (disminuir la probabilidad)
- Segregación o dispersión (segregación funciones)
- Mantenimiento preventivo (equipos y maquinaria)
- Medicina preventiva (dentro del ambiente de trabajo)
- Políticas de seguridad (normas)

2.5.3. Proteger o mitigar

Se realiza en el momento de la acción, del peligro o presencia del riesgo. Existen muchas formas de protección, activas que requiere la actuación humana para su funcionamiento y control y las pasivas que actúan sin la necesidad de su actuación.

- Sistema automático de protección (censores o detectores)
- Equipo de protección personal (vestimenta apropiada)
- Plan de emergencia (existencia de planes)
- Plan de contingencia (hechos que no pueden controlarse)
- Otras medidas de protección

2.5.4. Aceptar

Hay ciertos riesgos que se deben aceptar y que no impactan significativamente en la estabilidad de la empresa.

2.5.5. Retener

Se decide afrontar la consecuencia de los riesgos de forma planeada previa al diseño de alternativas que faciliten responder ante ellas.

- Retener a través de la creación de un fondo (provisional)
- Retener a través de la presupuestación del gasto (partida presupuestaria)
- Retención a través de una retención contable (provisión)
- Retención a través de una línea de crédito preestablecida (préstamo)

- Retención reestructurada en contrato de seguros (incremento póliza)
- Empresa de seguros “cautivas” (propias aseguradoras)

2.5.6. Transferencias

Consiste en involucrar a un tercero en su manejo, quien en algunas ocasiones puede absorber parte de las pérdidas:

- Transferencia a través de cláusulas en los contratos
- Transferencia a través de contratos de seguros
- Seguros personales
- Seguros patrimoniales
- Seguro de transporte
- Seguro de automóviles
- Seguro de responsabilidad civil
- Seguro de crédito
- Transferencias alternativas de riesgos
- Otras formas de transferir el riesgo

2.5.7. Propuesta de tratamiento de riesgos, método *RISICAR*

Cuadro 9: Matriz de respuesta ante los 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	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 grave Pt. T
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	SEVERO	CATASTROFICO
	VALOR	5	10	20	40

Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

Esta matriz muestra el nivel de la frecuencia si es baja, media, alta o muy alta y si el impacto es leve, moderado, severo o catastrófico, las opciones de transferencia 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. En esta matriz se califica por letras las que significan:

- A = aceptar el riesgo
- E = eliminar la actividad
- T = transferir el riesgo
- PT = proteger la empresa
- PV = prevenir el riesgo
- R = retener las pérdidas

Todas estas propuestas nos ayudan para la toma de decisiones que dependerán de las alternativas de mercado.

De esta forma se tienen los elementos necesarios para completar el mapa de riesgos a nivel estratégico para cada macroproceso.

Cuadro 10: Mapa de riesgos en los macroprocesos

MACROPROCESO:					
OBJETIVO:					
RIESGOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Riesgo 1					
Riesgo 2					
Riesgo 3					
Riesgo 4					
Riesgo 5					
Riesgo 6					

Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

Se realiza a continuación una ponderación, y luego se realizará el cuadro de orden de prioridad.

Cuadro 11: Priorización de los riesgos y macroprocesos

RIESGOS PODERACIONES %	M1 %		M2 %		M3 %		M4 %		M5 %		M6 %		TOTALES RIESGOS
	F*1=C	P											
R1 %													
R2 %													
R3 %													
R4 %													
R5 %													
R6 %													
R7 %													
R8 %													
TOTALES MACRO- PROCESOS													

Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

Aquí se identifica el proceso que afecta más el cumplimiento de la Misión y los Objetivos de la Hostería y se realiza un cuadro de análisis de causas y efectos del mismo.

Cuadro 12: Análisis de causas y efectos

RIESGO	MACROPROCESO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO
Riesgo 1	Macroproceso 1	F*I=C	Medida 1 Medida 2 Medida 3	Agente generador 1	Causa 1	Efecto 1 Efecto 2 Efecto 3
					Causa 2	
					Causa 3	
				Agente generador 2	Causa 4	
					Causa 5	
					Causa 6	
	Macroproceso 2	F*I=C	Medida 2 Medida 3	Agente generador 3	Causa 1	Efecto 1 Efecto 3 Efecto 4
					Causa 6	
					Causa 7	
Causa 3						
Macroproceso 3	F*I=C	Medida 1 Medida 3	Agente generador 4	Causa 1	Efecto 1 Efecto 2 Efecto 3	
				Agente generador 5		Causa 2
Riesgo 2						
Riesgo 3						

Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

Cuadro 13: Perfil de riesgos

FRECUENCIA					
4	MUY ALTA	20			
3	ALTA	15 R5	30 R2	60 R7	
2	MEDIA	10 R3, R6	20		
1	BAJA	15 R1	10 R4		
		Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
		5	10	20	40
IMPACTO					

Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

Se utiliza la información recopilada por los líderes de los procesos, analizando los riesgos en las actividades y desarrollando cuadros de controles, se precede a calificar, evaluar, sugerir las medidas de tratamiento de los riesgos y elaborar el mapa de riesgos del proceso.

Cuadro 14: Identificación de riesgos en los procesos

PROCESO:					
OBJETIVO:					
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTES GENERADORES	CAUSA	EFECTO
Actividad 1	Riesgo 1	DESCRIPCION RIESGO 1	AGENTE GENERADOR 1	CAUSA 1	EFECTO 1
				CAUSA 2	
	AGENTES GENERADOR 2		CAUSA 3	EFECTO 2	
			CAUSA 4	EFECTO 3	
	CAUSA 5				
	Riesgo 2				
	Riesgo 3				
Actividad 2					
Actividad 3					
Actividad 4					
Actividad 5					

Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

Cuadro 15: Mapa de riesgos en los procesos

PROCESO:						
OBJETIVO:						
ACTIVIDAD	RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAD DE TRATAMIENTO
Actividad 1	Riesgo 1					
	Riesgo 2					
	Riesgo 3					
Actividad 2						
Actividad 3						
Actividad 4						
Actividad 5						

Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

Cuadro 16: Controles de los procesos

PROCESO:				
OBJETIVO:				
ACTIVIDAD	RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES PROPUESTOS
Actividad 1	Riesgo 1	Control 1 Control 2 Control 3	Control 20 Control 21	Alta Baja
	Riesgo 2			
	Riesgo 3			
Actividad 2				
Actividad 3				
Actividad 4				
Actividad 5				

Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

2.6. Diseño e implementación de medidas de tratamiento

Para establecer las medidas, en primera instancia, se debe contar con políticas generales de administración de riesgos, las cuales trazan los lineamientos para su diseño; en segunda instancia, se deben definir políticas particulares que desplieguen las políticas generales de administración de riesgos en los procesos y definan las

pautas para que las medidas de tratamiento sean aplicadas. En la tercera instancia se establecen los controles, los cuales concretan las medidas de tratamiento: prevenir o proteger, que permiten reducir los riesgos de las actividades que componen los procesos. Y otras medidas de tratamiento: transferir, evitar, aceptar o retener.

2.6.1. Diseño de políticas de administración de riesgos

“Las políticas de administración de riesgos son guías de acción que facilitan la toma de decisiones en materia de riesgos. Por lo general no demandan actuaciones específicas, ya que su intención es dirigir el actuar de todo el personal, de tal forma que se administren los riesgos en todos los procesos de manera consciente y coherente con los propósitos organizacionales y la filosofía de la administración”².

2.6.1.1. Políticas generales

En la política general se expresa el compromiso, apoyo y responsabilidad de la dirección con la administración de riesgos, se exhorta a su manejo razonable, se definen los responsables de su gestión, se establece la necesidad de documentar el proceso y la revisión organizacional del cumplimiento de las políticas definidas.

La política determina cómo se califican los riesgos de acuerdo con las escalas aprobadas en la empresa para valorar su impacto y frecuencia, y da las pautas para la aplicación de las medidas de respuesta de acuerdo con la filosofía de la organización.

2.6.1.2. Políticas particulares en el método *RISICAR*

Parte de la concepción de que el modelo de operación de la empresa está basado en procesos, por lo cual, para el establecimiento de políticas particulares de administración de riesgos, se utiliza la definición de los macroprocesos y procesos de la empresa, con sus respectivos objetivos. En forma concisa, un macroproceso está conformado por varios procesos que contribuyen al logro de su objetivo y éste a su vez contribuye al logro de la misión de la empresa.

² Mejía, Rubí Consuelo, Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial, Fondo Editorial Universidad EAFIT, Colombia 2006, pág.: 116.

Los elementos necesarios para la identificación de riesgos en el método *RISICAR* son: determinar los riesgos, su descripción, los agentes generados, las causas y sus efectos.

Figura 3: Ponderación de riesgos y macroprocesos

PONDERACION RIESGO		
● Riesgo 1	5%
● Riesgo 2	20%
● Riesgo 3	15%
● Riesgo 4	5%
● Riesgo 5	10%
● Riesgo 6	8%
● Riesgo 7	12%
● Riesgo 8	25%
TOTAL	100%

PONDERACION RIESGO		
● Macropoceso 1	10%
● Macropoceso 2	20%
● Macropoceso 3	25%
● Macropoceso 4	30%
● Macropoceso 5	5%
● Macropoceso 6	10%
TOTAL	100%

Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

La figura muestra la asignación de porcentajes, tanto para los riesgos como para los macroprocesos. El número de riesgos identificados no es estándar, depende de las características de cada organización y las condiciones en las cuales opera, lo cual puede generar diferentes amenazas.

Luego se realiza una jerarquización de los macroprocesos en cuanto a su nivel de riesgos, para plantear el orden de implementación y desarrollo del proceso de administración de riesgo, enfocados en los macro procesos más riesgosos para la empresa.

2.6.2. Diseño de controles

“Control es toda medida diseñada para detectar y/o reducir un riesgo. En esta definición se utilizan tres conceptos clave: el control como medida, la necesidad de detectar el riesgo y la necesidad de reducirlo”³.

³ Mejía, Rubí Consuelo, Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial, Fondo Editorial Universidad EAFIT, Colombia 2006, pág.: 124.

2.6.2.1. Características de los controles

Para que los controles actúen tal como fueron diseñados y contribuyan a la detección y/o reducción de los riesgos, deben cumplir con las siguientes características:

Suficientes: la cantidad de controles implementados debe ser la estrictamente necesaria.

Comprensibles: los controles, cuanto más claros, sencillos y fáciles de interpretar e implementar son más útiles.

Económicos: el costo de los controles debe ser menor que el beneficio que aportan, de lo contrario no se consideran económicos.

Eficaces: la acción de los controles debe permitir detectar el riesgo y disminuir la probabilidad de ocurrencia o su impacto.

Eficientes: la eficiencia se refiere al uso adecuado de los recursos en la consecución de un fin.

Efectivos: se dice que un control es efectivo si reúne las dos características anteriores: eficacia y eficiencia.

Oportunos: la oportunidad de los controles se refiere a que actúen cuando realmente se necesite.

Inmersos en los procesos: un control está inmerso en un proceso cuando la realización de alguna de las actividades que lo componen contiene el control.

2.6.2.2. Tipos de controles

Existen diferentes clasificaciones de los controles, las cuales se utilizan para lograr un mejor entendimiento de ellos, de su forma de aplicarlos, sus características y funcionalidades. Estos son:

Controles manuales: son realizados por personas responsables de los procesos en los cuales están inmersos los controles y/o por las que ejercen el control desde otros procesos.

Controles discrecionales: son aquellos que determinadas circunstancias, pueden ser obviados por los responsables de su ejecución.

Controles no discrecionales: corresponden al tipo de control que no puede ser omitido bajo ninguna circunstancia.

Controles obligatorios: los controles obligatorios son establecidos en las leyes o normas emitidas por las autoridades externas o entidades, para vigilar y regular las empresas.

Controles de la aplicación: estos controles son específicos para cada aplicación por cuanto su definición y objetivos, principalmente para los datos dependen de la naturaleza y las reglas de la lógica de las operaciones del negocio o servicio que se soporta en el sistema automatizado.

Controles generales: se diseñan en el ambiente en el que operan otros controles, es decir, se establecen dentro del ambiente de sistemas e influyen en la efectividad de los controles de la aplicación.

Controles preventivos: ejercen su acción sobre la causa de los riesgos y sus agentes generadores, con el propósito de disminuir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados.

Controles detectivos: se construyen en una alarma que se acciona cuando se descubre una situación anómala o no buscada, en momento de la ocurrencia o posteriormente.

Controles de protección: se constituye en la tercera barrera de seguridad para reducir los riesgos.

Controles correctivos: permiten corregir las desviaciones y prevenir de nuevo su ocurrencia.

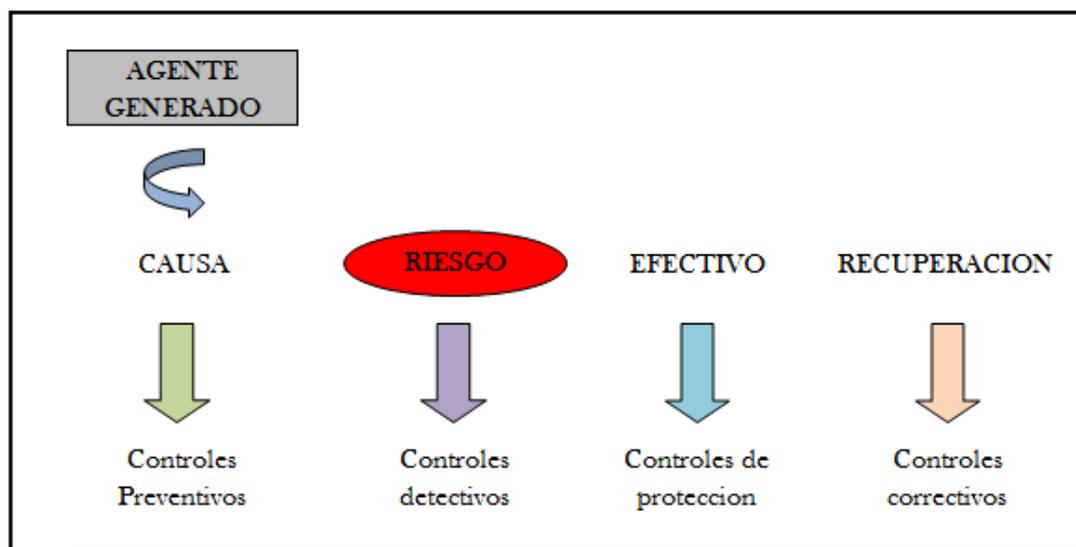
2.6.2.3. Diseño de controles en el método *RISICAR*

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.

- Definición del proceso para el cual se diseñan los controles: con el análisis presentado para el diseño de políticas particulares, donde se definen los macroprocesos más riesgosos y se plantea la utilización de la misma metodología para establecer, a su vez, los procesos más riesgosos.

- Conformación de grupo de trabajo: en este punto se requiere primordialmente del conocimiento y experiencia de los responsables de la ejecución de las actividades que conforman el proceso seleccionado.
- Capacitación en el tema de riesgos y controles: para lograr un diseño acertado de controles, el prerequisite básico es un programa de capacitación y entrenamiento en administración de riesgos.
- Identificación del objetivo del proceso y de sus actividades: definir el objetivo del proceso es primordial en el diseño de controles, porque permite orientar la identificación de riesgos; definir las actividades del proceso proporciona un análisis más preciso del mismo.
- Identificación de riesgos por actividad: una vez definido el objetivo del proceso y sus actividades, se procede a identificar, en cada una de las actividades, los eventos que pueden afectar o impedir el logro de los objetivos del proceso. Esos eventos reciben el nombre de riesgos inherentes.
- Calificación de riesgos: en la etapa de calificación se utilizan las escalas definidas por la alta dirección para valorar el impacto y la frecuencia de cada riesgo.
- Evaluación de riesgos: Calificados los riesgos, se evalúan de acuerdo con su ubicación en la matriz de evaluación del riesgo.
- Definición de las medidas de tratamiento: evaluados los riesgos de las actividades, se utiliza la matriz de respuesta ante los riesgos, para determinar qué tipo de medida es aconsejable implementar en el tratamiento de los riesgos.
- Identificación y análisis de controles existentes: sobre los riesgos evaluados, para los cuales se sugiere tomar medidas de prevención y protección, se realiza un análisis de los controles que en el momento se aplican para su manejo.
- Diseño de nuevos controles: cuando la calificación de los riesgos es grave o inaceptable se precisa el diseño de controles; en los casos de riesgos tolerables es posible que no sea prioritaria la implementación de controles adicionales, ello depende del juicio que emita el grupo de trabajo.

Figura 4: Diseño de controles, método *RISICAR*



Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

- Análisis de la efectividad de los controles: una vez definidos los controles a implementar, se calcula su efectividad, es decir, se establece su contribución a la disminución del riesgo (eficacia), con uso adecuado de los recursos (eficiencia).

Cuadro17: Efectividad de los controles

EFICACIA			
ALTA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
MEDIA	BAJA	MEDIA	ALTA
BAJA	MUY ALTA	BAJA	MEDIA
	BAJA	MEDIA	ALTA
EFICIENCIA			

Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

2.6.3. Implementación de las medidas de tratamiento

Evaluada los riesgos, definidas y diseñadas las medidas para su tratamiento, se debe emprender el plan de implementación en cada proceso, proyecto o unidad de negocio en el que se han analizado los riesgos. Las necesidades de la compañía, son las siguientes:

- Establecer prioridades en la implementación de las medidas de tratamiento de los riesgos.
- Diseñar un plan de implementación que contemple dichas prioridades.
- Obtener la aprobación del plan por parte de la alta dirección.
- Designar las personas responsables de la implementación del plan.
- Destinar los recursos necesarios para llevarlo a cabo.
- Definir las fechas límites para su ejecución.
- Establecer los resultados esperados del plan de implementación y la forma como se van a medir.

El liderazgo que ejerza el comité de riesgos, el área o la persona designada como responsable de la administración de riesgos, es la garantía del éxito de este proceso.

2.7. Monitoreo y evaluación de riesgos

2.7.1. Monitoreo de los riesgos en el método *RISICAR*

- Definición de indicadores de riesgo

Con frecuencia en las compañías se utilizan los indicadores para medir la gestión o los resultados de un período determinado, pero este instrumento tiene una utilidad aun mayor cuando su medición se dirige a los riesgos. Estos indicadores son cualitativos o cuantitativos y muestran el comportamiento de los riesgos relevantes y algunos hechos relacionados con ellos. Estos indicadores deben cumplir con varias características: ser comprensibles, medibles, controlables y oportunos para que suministren información a tiempo.

- Tipos de indicadores de riesgo

Los indicadores básicos de riesgos propuestos que indican el nivel de impacto o la gravedad son:

- Indicador de frecuencia del riesgo: está definido por el número de veces que se presenta el riesgo en un periodo de tiempo establecido.
- Indicadores de impacto del riesgo: muestra la magnitud de las pérdidas materiales o inmateriales cuando sucede un evento negativo.

- Indicadores de causas y agentes generadores: es necesario llevar un registro de la ocurrencia de las causas de los riesgos que permite encontrar las verdaderas razones o motivadores de su materialización así como los agentes que las generan.
- Diseño de los indicadores de riesgo
 - Nombre del indicador: debe asignarse con un título relacionado con una cantidad, tasa, proporción o porcentaje que refleje el comportamiento del riesgo.
 - Tipo de indicador: pueden ser: frecuencia, impacto, causa y agentes generadores.
 - Fórmula: permite el cálculo para obtener el indicador y de origen a los resultados cuantitativos.
 - Meta: se refiere a un valor establecido como óptimo.
 - Resultado: se obtiene al efectuar el cálculo de la fórmula anterior de acuerdo a los hechos presentados en la empresa.
 - Periodicidad: señala la frecuencia con la cual se debe realizar la medición del riesgo.
 - Responsable: indica la persona a quien le corresponde realizar la medición.

2.7.2. Autoevaluación de la administración de riesgos en el método *RISICAR*

Se efectúa a partir del diagnóstico realizado a cada uno de los elementos que componen la administración de riesgos y su aplicación en todos los procesos del negocio. Para llevar a cabo la autoevaluación se inicia con la recolección de la información a través de entrevistas, análisis de la información, aplicación de encuestas, etc.

La calificación de los elementos se realiza con una escala de valores que va del 1 al 5, sugeridos por el modelo de control interno donde:

- 1 = no se cumple
- 2 = se cumple insatisfactoriamente
- 3 = se cumple aceptablemente
- 4 = se cumple en el alto grado
- 5 = se cumple plenamente

- Parámetros para evaluar la identificación de riesgos:

Análisis de los contextos de la empresa entorno e interno, la primera posee la información sobre variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales, entre otros, y la segunda abarca los recursos de la empresa, sus capacidades y habilidades para coordinar su visión, objetivos, estrategias y planes. De esta forma se elabora un informe que refleja la realidad de la organización y los motivos para que generen los riesgos; aplicando la metodología de identificación de los niveles del modelo *RISICAR* descritos cada uno de forma clara.

- Parámetros para evaluar la calificación y evaluación de riesgos:

Se cuenta con la información sobre las escalas de frecuencia e impacto aprobados por la dirección para realizar la calificación de los riesgos identificados en el modelo, debe existir coherencia y pertinencia entre los criterios. Sus calificaciones representan la frecuencia, la realidad del riesgo en la empresa y el impacto, el nivel de pérdida que pueda tener, esta evaluación arroja información coherente y pertinente de acuerdo con la realidad de la organización.

- Parámetros para evaluar las medidas de tratamiento de riesgos:

Establece el grado en que se conocen las medidas de tratamiento, así se entrena al personal para diferenciarlas y aplicarlas; disponiendo de directrices institucionales sobre el manejo de las mismas y deben ser coherentes con su calificación y evaluación para que así contribuya efectivamente a la reducción o financiamiento de los riesgos.

- Parámetros para evaluar las políticas de administración de riesgos:

Establece el grado en que cuentan con políticas generales para la administración de riesgos, la alta dirección está comprometida con su definición, divulgación y acatamiento, estas políticas se diseñan de acuerdo a las normas legales y determinan un lineamiento sobre la responsabilidad en el manejo de los riesgos por lo tanto deben ser conocidas por los empleados de la empresa para que establezcan acciones para su cumplimiento y planes en caso de incumplimiento.

- Parámetros para evaluar el diseño de controles:

Establece el grado en el que la empresa tiene definido un mecanismo para diseñar los controles en los procesos que deben ser divulgados y diseñados por la alta dirección y que deben ser acatados por los empleados para que se conformen grupos de trabajo y se capaciten para poder cumplir con su realización y así contribuir efectivamente a la reducción de los riesgos.

- Parámetros para evaluar el monitoreo de los riesgos

Establece el grado en que se define un mecanismo para diseñar los indicadores de riesgo que sirvan de base para el monitoreo y que deben estar diseñados por la alta dirección los cuales tienen la obligación de divulgarlos y hacer el seguimiento para su cumplimiento.

- Parámetros para evaluar la evaluación de la administración:

La alta dirección está comprometida con la evaluación de la administración de riesgos tanto por el personal responsable de los procesos como por un área o empleado independiente siguiendo las políticas antes planteadas.

Para realizar la autoevaluación un comité asigna una autoevaluación final al proceso de la administración de riesgos con valores que van del 1 al 5 los cuales se ubican así:

- Rango 1.0 – 1.9: inadecuado
- Rango 2.0 – 2.9: deficiente
- Rango 3.0 – 3.9: satisfactorio
- Rango 4.0 – 5.0: adecuado

2.8. Elaboración de mapas de riesgo

2.8.1. Concepto

Indica el tipo de área en el que se encuentra el riesgo dependiendo de su magnitud y diversidad clasificándolo menor riesgo y mayor riesgo.

2.8.2. Beneficios

- Permite un mejor entendimiento de la relación con la situación de los riesgos de la empresa en conjunto para proporcionar información en forma global o discriminada.
- Se convierte en una herramienta que permite visualizar más fácilmente los riesgos y su grado de peligrosidad, estableciendo soluciones.
- Genera en el personal mayor identificación de la misión y los objetivos de la empresa.
- Promueve el trabajo en equipo
- Mejora el proceso de comunicación de los empleados con sus compañeros de trabajo y jefes.
- Sirve de base para desarrollar programas de entrenamiento en seguridad, para una emergencia o contingencia.

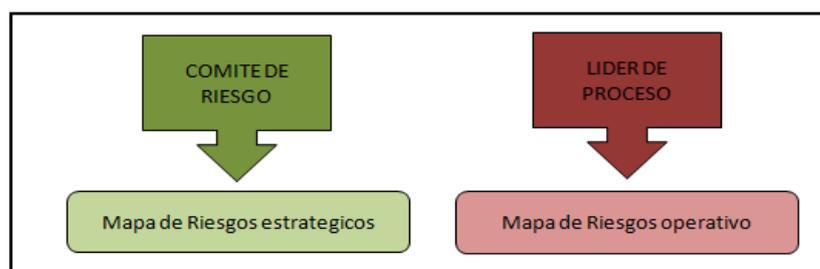
2.8.3. Mapas de riesgos en el método *RISICAR*

Establece dos niveles estratégico y operativo, los cuales proporcionan información útil que permiten en el primer caso definición de políticas para administración de riesgos y el segundo caso los diseños de los controles.

2.8.3.1. Responsables

Como todos los niveles de la organización tienen responsabilidades específicas en la implementación y desarrollo, de igual forma la evaluación de los mapas de riesgo hace parte de estas responsabilidades.

Figura 5: Responsables de la elaboración de los mapas de riesgos



Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

CAPITULO III

3. Administración de Riesgos del Condominio “El Vergel”: Aplicación según el método *RISICAR*”

3.1. Introducción

En el capítulo III, aplicamos el método RISICAR, donde realizamos la identificación de riesgos, la calificación y evaluación de los mismos, usando las medidas de tratamiento de los riesgos a través de sus políticas particulares, diseños de controles y finalizamos con los indicadores de riesgos. Para esto utilizamos las etapas de la administración de riesgos haciendo un monitoreo y evaluación; y elaboración de los respectivos mapas de riesgos.

3.2. Identificación de riesgos

En el capítulo I se elaboró el contexto de análisis de los factores internos y externos de la empresa, así como su misión, visión, valores, objetivos y estructura organizacional. Para realizar la identificación de riesgos se hará una descripción de la cadena de valor por macroprocesos.

Descripción de la cadena de valor por macroprocesos

La cadena de valor del Condominio “El Vergel” está compuesta por cinco macroprocesos, de los cuales tres son misionales (Seguridad, Servicios; y, Mantenimiento y Marketing); es decir, contribuyen al logro de la Misión de la empresa y los dos restantes (Gestión Administrativa y Gestión Financiera) son de apoyo y soportan el desarrollo de los macroprocesos misionales.

Figura 6: Cadena de valor condominio “El Vergel”



Fuente: Elaborado por las autoras

3.2.1 Macroproceso Seguridad

Objetivo: brindar tanto a copropietarios y sus trabajadores, arrendatarios y clientes de los diferentes locales e islas, la tranquilidad de realizar sus actividades en un establecimiento que les permita sentirse en un ambiente de seguridad y bienestar, teniendo una vigilancia las 24 horas del día.

- **Proceso de seguridad parqueadero.** A través de este proceso los guardias realizan un control de los vehículos que ingresan en el centro comercial, proporcionándoles a los clientes la confianza de que su vehículo estará vigilado dentro del parqueadero.
- **Proceso de seguridad áreas comunales.** A través de este proceso los guardias recorren constantemente todo el centro comercial, vigilando que todo se encuentre en orden, a más de esto, cada local cuenta con un sistema de alarma denominado botón de pánico que al presionarlo alerta a los guardias del peligro, y a su vez, a una empresa de vigilancia privada y estos rápidamente asisten a la zona.
- **Proceso de seguridad nocturna.** En este proceso se brinda seguridad a todo el centro comercial después de culminada su jornada diaria.

3.2.2 Macroproceso Servicios y Mantenimiento

Objetivo: proporcionar a los copropietarios, arrendatarios y clientes de los mismos un ambiente integro y confortable para realizar sus actividades y satisfacer sus necesidades de forma eficiente.

- **Proceso de limpieza.** Este proceso realiza la limpieza de áreas comunales, baños y se encarga del mantenimiento de las diferentes jardineras ubicadas en el centro comercial.
- **Proceso de decoración.** A través de este proceso, se realizan decoraciones atractivas para los clientes, acordes a las fechas establecidas en el plan de actividades del centro comercial.
- **Proceso de mantenimiento servicio eléctrico y telefónico.** En este proceso, se realiza un mantenimiento del sistema eléctrico y telefónico de las áreas comunales cuando los arrendatarios y copropietarios lo solicitan.
- **Proceso de asistencia a locales e islas.** Se realiza asistencia de apoyo a diversos percances que se originan dentro de los locales siendo estos arreglo de tuberías, cambio de focos, instalaciones eléctricas, etc.

3.2.3 Macroproceso de Marketing.

Objetivo: desarrollar un plan de actividades en el cual se da a conocer los eventos, promociones y descuentos que se realiza dentro del centro comercial en fechas específicas, sean estas propias o a nivel nacional, aumentando la concurrencia de clientela.

- **Proceso búsqueda de aspirantes.** A través de este proceso se intercambian espacios publicitarios por dinero, descuentos u obsequios que ayudan a integrar de mejor manera el presupuesto de eventos anuales.

- **Proceso de desarrollo de espectáculos.** Estos se realizan en las fechas más importantes para brindar a la clientela un momento de entretenimiento en el lapso que realizan sus compras como: en el día de la madre, día del padre, fiestas de Cuenca y Navidad.
- **Proceso de eventos promocionales.** En este proceso se analizan los sorteos que van a realizarse en el transcurso del año, como incentivo para los clientes del centro comercial, como por ejemplo: entrega de premios, órdenes de compra, ordenes de consumo en restaurante, viajes, etc.

3.2.4 Macroproceso Gestión Administrativa

Objetivo: realizar adecuaciones en las instalaciones del centro comercial, supervisar y coordinar que las actividades de cada departamento se realicen con normalidad y a tiempo. Presentar las cuentas presupuestarias y realizar los cobros pertinentes.

- **Procesos de gestión de recursos humanos.** A través de este proceso se seleccionan los empleados que requiere el centro comercial y se realiza el pago de nómino y prestaciones sociales.
- **Procesos de supervisión y control.** Este proceso consiste en mantener una línea de trabajo ordenado entre los diferentes departamentos para que de esta forma, se cumpla con todas y cada una de las tareas establecidas para el día.
- **Proceso de presentación de presupuestos.** Consiste en presentar al directorio el presupuesto de ingresos y gastos donde constan: incremento costo de alcuotas por metro cuadrado, renovación póliza de seguros, gasto eventos promocionales y publicidad, gastos de mantenimiento del edificio; y luego en decisión unánime se presenta a la asamblea los balances, cuentas e informes; recaudaciones, etc.
- **Proceso de marketing.** A través de este proceso el administrador se encarga de realizar las promociones, eventos y publicidad del centro comercial, así aumentando la concurrencia de clientes.

3.2.5 Macroproceso Gestión Financiera

Objetivo: administrar en forma efectiva los recursos financieros (ingresos y egresos) del centro comercial y elaborar los informes contables que permitan cumplir con sus obligaciones financieras y tributarias.

- **Proceso contabilidad.** El proceso de contabilidad es desarrollado por el auxiliar contable y el contador con una efectiva coordinación, y estos son presentados al administrador cuando este los solicite.
- **Proceso caja y bancos.** En este proceso se realiza el cobro de alícuotas, arriendos, reembolso de luz, intereses por mora y multas, y lo recaudado es depositado en el banco al día siguiente.
- **Proceso pago proveedores.** El pago se realiza a través de cheque cruzado a orden del beneficiario y dentro de los plazos establecidos, los cuales son por suministros de limpieza, oficina y de servicios prestados.

3.2.6 Informe del contexto

Con el análisis realizado al principio del capítulo podemos concluir que Condominio “El Vergel”, cuenta con recursos financieros, experiencia en administración de Centros Comerciales, buena organización en procesos, un eficiente plan de eventos promocionales, claridad en sus presupuestos, personal capacitado, buena relación con sus proveedores y entorno, y trayectoria en el medio.

En el presente trabajo de investigación desarrollaremos la aplicación del método *RISICAR* al Macroproceso Gestión Administrativa.

3.2.6.1 Macroproceso Gestión Administrativa

Objetivo: realizar adecuaciones en las instalaciones del centro comercial, supervisar y coordinar que las actividades de cada departamento se realicen con normalidad y a tiempo. Presentar las cuentas presupuestarias y realizar los cobros pertinentes.

Cuadro 18: Identificación de riesgos en el proceso Gestión de Recursos Humanos.

PROCESO: Gestión de Recursos Humanos				
OBJETIVO: Seleccionar el Personal idóneo, realizar el Pago de Nómina y Beneficios Sociales				
RIESGO	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTES GENERADORES	CAUSA	EFECTO
DEMORA	Posibilidad de demora en la contratación de personal	Presidente	Ausencia	Pérdida Económica
		Administrador	Exceso de Trabajo	Deterioro de Imagen
			Incumplimiento de requisitos en los candidatos	Interrupción del Servicio
			Falta de políticas de selección de personal	
Falta de Aspirantes a los cargos				
DESACIERTO Y/O ERROR	Posibilidad de errar en selección de personal	Presidente	Ausencia	Deterioro de Imagen
		Administrador	Falta de experiencia en selección de aspirantes	
			Falta de perfiles de los cargos a contratar	Pérdida de Clientes
			Falta de políticas de selección de personal	Pérdida Económica
	Falta de experiencia de los aspirantes			
	Posibilidad de malos cálculos en el pago de nómina	Contador	Ausencia	Deterioro de Imagen
Falta en actualización en Políticas de pagos				
Atraso en la presentación de cálculos de nómina			Inconformidad de los Empleados	
INCUMPLIMIENTO	Posibilidad de incumplimiento en la priorización de planes de trabajo	Empleados de Limpieza	Falta de Capacitación	Pérdida Económica
			Falta de Planeación	
		Administrador	Fallas en la Priorización de Trabajos	Deterioro de Imagen
			Exceso de Trabajo	

Fuente: Elaborado por las autoras

Cuadro19: Identificación de riesgos en el proceso de Supervisión y Control.

PROCESO: Supervisión y Control				
OBJETIVO: Cumplir con las tareas diarias mediante una línea de trabajo				
RIESGO	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTES GENERADORES	CAUSA	EFECTO
DETERIORO	Posibilidad de daño en las instalaciones y equipos	Administrador	Exceso de Trabajo	Pérdida Económica
			Falta de Tiempo	
			Falta de planeación	Deterioro de Imagen
		Empleados de Limpieza	Exceso de Trabajo	Interrupción del Servicio
			Falta de Experiencia	
			Falta de capacitación	
DEMORA	Posibilidad de retraso en la supervisión de Limpieza y Mantenimiento	Administrador	Exceso de Trabajo	Deterioro de Imagen
			Falta de planeación	
		Empleados de Limpieza	Fallas en la Priorización de Trabajos	Pérdida de Clientes
			Falta de coordinación	
			Falta de cooperación	Pérdida Económica
		Posibilidad de retraso en la supervisión de Guardianía	Administrador	Exceso de Trabajo
	Falta de coordinación			
	Empleados de Seguridad		Falta de capacitación	Pérdida de Clientes
		Falta de cooperación	Deterioro de Imagen	
INCUMPLIMIENTO	Posibilidad de incumplimiento de Tareas del Departamento Administrativo	Administrador	Exceso de Trabajo	Pérdida Económica
			Falta de controles de verificación	
			Falta de Planeación	Interrupción del Servicio
		Contador	Ausencia	Deterioro de Imagen
			Falta de controles de supervisión	
		Asistente Administrativo	Falta de Información	Inconformidad de los empleados
			Falta de coordinación	

Fuente: Elaborado por las autoras

Cuadro 20: Identificación de riesgos en el proceso de Presentación de Presupuestos.

PROCESO: Presentación de Presupuestos				
OBJETIVO: Presentar al directorio el presupuesto de gastos e ingresos				
RIESGO	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTES GENERADORES	CAUSA	EFEECTO
ERROR	Posibilidad de malos cálculos de costo de alícuota x m2	Administrador	Falta de coordinación	Pérdida Económica
			Falta de Políticas de cálculos	
			Falta de planeación	Deterioro de Imagen
		Contador	Falta de Supervisión	Insatisfacción de las Copropietarios y arrendatarios
			Ausencia	
MALA CALIDAD	Posibilidad de falta de cobertura de seguros	Presidente	Falta de Conocimientos	Deterioro de Imagen
			Falta de planeación	
		Administrador	Fallas en la Priorización de Trabajos	
			Falta de coordinación	Pérdida Económica
			Falta de cooperación	
INCUMPLIMIENTO	Posibilidad de bajo presupuesto para eventos promocionales y publicitarios	Asamblea	Falta de coordinación	Pérdida Económica
			Falta de planeación	Insatisfacción de las Copropietarios y arrendatarios
		Directorio	Falta de dinero	
			Falta de cooperación	
	Posibilidad de no cumplir con el Plan de Actividades del Centro Comercial	Administrador	Exceso de Trabajo	Pérdida Económica
			Falta de cooperación	
			Falta de Planeación	Interrupción del Servicio
		Empleados de limpieza	Falta de capacitación	
Empleados de Seguridad	Falta de cooperación	Insatisfacción de las Copropietarios y arrendatarios		
	Falta de capacitación			
Falta de coordinación				

Fuente: Elaborado por las autoras

Cuadro 21: Identificación de riesgos en el proceso de Marketing

PROCESO: Marketing				
OBJETIVO: Realizar promociones, eventos y publicidad del Centro Comercial				
RIESGO	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTES GENERADORES	CAUSA	EFECTO
MALA CALIDAD	Posibilidad de Realizar en forma deficiente el Plan de Actividades	Directorio	Falta de Conocimientos	Interrupción del Servicio
			Falta de Coordinación	
			Falta de Comunicación	Deterioro de Imagen
			Falta de Planeación	
		Administrador	Fallas en la Priorización de Trabajos	Insatisfacción de las Copropietarios y arrendatarios
Exceso de Trabajo				
COMPETENCIA AGRESIVA	Posibilidad de que los competidores apliquen estrategias de mercado más atractivas para los clientes	Competencia	Mayores Recursos Financieros	Pérdida de Mercado
			Mayor conocimiento de sector y del mercado	
			Infraestructura física más atractiva	Pérdida Económica
			Mejores sistemas de Información	
DEMORA	Posibilidad de atrasarse en la realización de actividades	Administrador	Falta de coordinación	Insatisfacción de las Copropietarios y arrendatarios
			Exceso de Trabajo	
			Falta de dinero	Pérdida de Mercado
			Falta de planeación	
		Empleados de limpieza	Falta de capacitación	Deterioro de Imagen
			Falta de cooperación	
ERROR	Posibilidad de equivocarse en la definición de Marketing y en la toma de decisiones para su realización	Presidente	Ausencia	Pérdida Económica
			Falta de cooperación	
			Falta de Planeación	
		Administrador	Exceso de Trabajo	Interrupción del Servicio
			Falta de coordinación	
			Fallas en la Priorización de Trabajos	

Fuente: Elaborado por las autoras

3.3. Calificación de riesgos.

Luego de una extensa identificación de los riesgos en cada proceso de Condominio “El Vergel”, procedemos a su respectiva calificación tomando en cuenta las tablas de frecuencias e impactos estudiadas en el capítulo II. Para la definición de las tablas se tuvo en cuenta los tres aspectos más importantes que afectan a los riesgos: el económico, el operacional y la imagen.

Cuadro 22: Calificación de frecuencia

CALIFICACION DE LAS FRECUENCIAS		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCION
1	Baja	Un caso entre 6 y 12 meses
2	Media	Un caso entre 1 y 6 meses
3	Alta	Entre 1 y 10 casos en 15 Días
4	My Alta	Más de 10 casos en 8 Días.

Fuente: Elaborado por las autoras

Cuadro 23: Calificación de impacto

CALIFICACION DEL IMPACTO				
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCION EN TERMINOS ECONOMICOS	DESCRIPCION EN TERMINOS OPERACIONALES	DESCRIPCION EN TERMINOS IMAGEN
5	Leve	Pedidas hasta de 5.000 dólares	Se interrupción de operaciones 1 día	Solo de conocimiento de los Clientes Concurrentes
10	Moderado	Perdidas entre 5.100 y 12.500	Se interrupción de operaciones 3 a 5 días	Solo de conocimiento en las Instalaciones
20	Grave	Perdidas entre 12.500 y 25.000	Se interrupción de operaciones 6 a 10 días	De conocimiento externo a nivel local
50	Catastrófico	Más de 25.000 Dólares	Se interrupción de operaciones más de 10 días	De conocimiento externo a nivel Regional

Fuente: Elaborado por las autoras

3.4. Evaluación de riesgos

A continuación se elabora una Matriz de riesgos, en la cual se establece la gravedad para el Condominio, teniendo en cuenta los niveles definidos en las tablas de calificación de impacto y frecuencia. La gravedad se califica en cuatro tipos:

- A= aceptable
- B= tolerable
- C= graves
- D= inaceptable.

Cuadro 24: Matriz de evaluación de riesgos

FRECUCENCIA									
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							

Fuente: Elaborado por las autoras

3.5. Propuesta de tratamientos de riesgo

Luego de haber realizado las Matrices de calificación y evaluación, definimos el tratamiento que damos a cada uno de los riesgos según su evaluación. En este punto utilizaremos la matriz de respuesta ante los riesgos.

Esta matriz contiene una propuesta de medidas de tratamiento según la calificación donde: aceptamos el riesgo, lo prevenimos, lo transferimos a terceros, retenemos la pérdida, eliminamos la actividad que la genera, o protegemos a la entidad en caso de que ocurra.

Cuadro 25: Matriz de respuesta ante los 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	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 grave Pt. T
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	SEVERO	CATASTROFICO
	VALOR	5	10	20	40

Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial

A= Aceptar el riesgo E= Eliminar la actividad T= Transferir el riesgo
Pt= Proteger la empresa Pv= Prevenir el riesgo R= Retener la pérdida

Con estas bases tenemos los elementos necesarios para completar los mapas de riesgos a nivel estratégico para cada proceso.

Cuadro 26: Mapa de riesgo del proceso Gestión de Recursos Humanos

PROCESO: Gestión de Recursos Humanos					
OBJETIVO: Seleccionar el Personal idóneo, realizar el Pago de Nómina y Beneficios Sociales					
RIESGOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
DEMORA	2	20	40	GRAVE	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir el Riesgo
DESACIERTO Y/O ERROR	3	20	60	GRAVE	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir el Riesgo
INCUMPLIMIENTO	3	20	60	GRAVE	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir el Riesgo

Fuente: Elaborado por las autoras

Cuadro 27: Mapa de riesgo del proceso de Supervisión y Control

PROCESO: Supervisión y Control					
OBJETIVO: Cumplir con las tareas diarias mediante una línea de trabajo					
RIESGOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
DETERIORO	1	10	10	TOLERABLE	Proteger la empresa, Retener las perdidas
DEMORA	3	20	60	GRAVE	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir el Riesgo
INCUMPLIMIENTO	2	20	40	GRAVE	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir el Riesgo

Fuente: Elaborado por las autoras

Cuadro 28: Mapa de riesgo del proceso de Presentación de Presupuestos

PROCESO: Presentación de Presupuestos					
OBJETIVO: Presentar al directorio el presupuesto de gastos e ingresos					
RIESGOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
ERROR	1	10	10	TOLERABLE	Prevenir el riesgo, Retener las Perdidas
MALA CALIDAD	3	40	120	INACEPTABLE	Eliminar la Actividad, Prevenir el Riesgo, Proteger el empresa.
INCUMPLIMIENTO	4	20	80	INACEPTABLE	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir el Riesgo

Fuente: Elaborado por las autoras

Cuadro 29: Mapa de riesgo del proceso de Marketing

PROCESO: Marketing					
OBJETIVO: Realizar promociones, eventos y publicidad del Centro Comercial					
RIESGOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
MALA CALIDAD	3	40	120	CATASTROFICO	Eliminar la Actividad, Prevenir el Riesgo, Proteger la Empresa.
COMPETENCIA AGRESIVA	4	20	80	INACEPTABLE	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir el Riesgo
DEMORA	3	20	60	GRAVE	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir el Riesgo
ERROR	2	20	40	GRAVE	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir el Riesgo

Fuente: Elaborado por las autoras

3.6. Diseño de políticas particulares (diseño de controles)

Definimos las políticas particulares de riesgos estratégicos, realizamos la priorización del riesgo y los procesos del Condominio, para esto se ponderan tanto los procesos como los riesgos, teniendo en cuenta la cadena de valor y el grado de peligrosidad que representan.

Figura 7: Ponderación de riesgos y procesos

PONDERACION RIESGO		PONDERACION ROPROCESOS	
MALA CALIDAD	31%	MARKETING	39%
INCUMPLIMIENTO	23%	PRESENTACION DE PRESUPUESTOS	26%
DEMORA	21%	GESTION DE RECURSOS HUMANOS	21%
ERROR Y/O DESACIERTOS	14%	SUPERVISION Y CONTROL	14%
COMPETENCIA AGRESIVA	10%	TOTAL	100%
DETERIORO	1%		
TOTAL	100%		

Fuente: Elaborado por las autoras

Luego de haber realizado las ponderaciones, realizaremos el cuadro de priorización de riesgos y procesos para determinar los riesgos con mayor calificación.

Cuadro 30: Priorización de riesgos y macroprocesos

MACROPROCESOS		MARKETING				PRESENTACION DE PRESUPUESTOS				GESTION DE RECURSOS HUMANOS				SUPERVISION Y CONTROL				TOTALES RIESGOS
RIESGOS	%	39%				26%				21%				14%				
	%	F*1= C		P		F*1= C		P		F*1= C		P		F*1= C		P		
MALA CALIDAD	31%	3	40	120	14,51	3	40	120	9,67			0	-			0	-	24,18
INCUMPLIMIENTO	23%			0	-	4	20	80	4,78	3	20	60	2,90	2	20	40	1,29	8,97
DEMORA	21%	3	20	60	4,91			0	-	2	20	40	1,76	3	20	60	1,76	8,44
ERROR Y/O DESACIERTO	14%	2	20	40	2,18	1	10	10	0,36	3	20	60	1,76			0	-	4,31
COMPETENCIA AGRASIVA	10%	4	20	80	3,12			0	-			0	-			0	-	3,12
DETERIORO	1%			0	-			0	-			0	-	1	10	10	0,01	0,01
TOTALES MACRO-PROCESOS		24,73				14,82				6,43				3,07				

Fuente: Elaborado por las autoras

Cuadro 31: Orden de prioridad en la administración de riesgos

PRIODIRAD	RIESGO	PRIORIDAD	PROCESOS
1	MALA CALIDAD	1	MARKETING
2	IMCUMPLIMIENTO	2	PRESENTACION DE PRESUPUESTOS
3	DEMORA	3	GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Fuente: Elaborado por las autoras

Luego del análisis de los riesgos y procesos realizados en Condominio “El Vergel” hemos concluido que el proceso más riesgoso es el de Gestión de Recursos Humanos, seguido por Marketing y Presentación de Presupuestos. Por tanto, se debe iniciar los diseños de controles necesarios para manejar los riesgos encontrados como son, mala calidad que puede afectar el cumplimiento del plan de actividades y el no contar con una póliza de seguros adecuada para cubrir con los imprevistos del centro comercial y de esta forma no se cumple con la misión, visión y objetivos planteados en la empresa.

Seguido por errores y/o desaciertos que perjudican el pago de nomina, y malas decisiones para la realización de eventos, promociones y publicidad, mientras que en los riesgos de incumplimiento y demora, denota que el presupuesto para actividades a realizar en el centro comercial es insuficiente para cubrir los eventos publicitarios del año.

Luego del análisis anterior procederemos a realizar la matriz de análisis de causas y efectos para el riesgo mala calidad, ya que este punto no es transferible y debemos proponer políticas de prevención y protección estudiando principalmente sus causas.

Cuadro 32: Análisis de efectos y causas

RIESGO	MACROPROCESO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
MALA CALIDAD	PRESENTACION DE PRESUPUESTOS	3*40=120	Eliminar la actividad, Prevenir el riesgo y Proteger la empresa.	PRESIDENTE	Falta de Conocimientos	Deterioro de Imagen
					Falta de planeación	
				ADMINISTRADOR	Fallas en la Priorización de Trabajos	Perdida Económico
					Falta de coordinación	
		Falta de cooperación				
	MARKETING	3*40=120	Eliminar la actividad, Prevenir el riesgo y Proteger la empresa.	DIRECTORIO	Falta de Conocimientos	Deterioro de Imagen
					Falta de Coordinación	
					Falta de Comunicación	Interrupción del Servicio
Falta de Planeación						
ADMINISTRADOR				Fallas en la Priorización de Trabajos	Insatisfacción de las Copropietarios y arrendatarios	
				Exceso de Trabajo		
INCUMPLIMIENTO	GESTION DE RECURSOS HUMANOS	3*20=60	Prevenir el Riesgo, Proteger la empresa, Transferir el Riesgo	EMPLEADOS DE LIMPIEZA	Falta de Capacitación	Perdida Económico
					Falta de Planeación	
				ADMINISTRADOR	Fallas en la Priorización de Trabajos	Deterioro de Imagen
					Exceso de Trabajo	
	MARKETING	4*20=80	Prevenir el Riesgo, Proteger la empresa, Transferir el Riesgo	ASAMBLEA	Falta de coordinación	Insatisfacción de las Copropietarios y arrendatarios
					Falta de planeación	
DIRECTORIO				Falta de dinero	Deterioro de Imagen	
				Falta de cooperación		

Fuente: Las Autoras

RIESGO	MACROPROCESO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	
DEMORA	SUPERVISION Y CONTROL	3*20=60	Prevenir el Riesgo, Proteger la empresa, Transferir el Riesgo	ADMINISTRADOR	Exceso de Trabajo	Perdida Económico	
					Falta de planeación		
				EMPLEADOS	Fallas en la Priorización de Trabajos	Deterioro de Imagen	
					Falta de coordinación	Perdidas de clientes	
		Falta de cooperación					
	MARKETING	3*20=60	Prevenir el Riesgo, Proteger la empresa, Transferir el Riesgo		ADMINISTRADOR	Falta de coordinación	Pérdidas de Mercado
						Exceso de Trabajo	
						Falta de dinero	Insatisfacción de las Copropietarios y arrendatarios
					Falta de planeación		
EMPLEADOS DE LIMPIEZA	Falta de capacitación	Deterioro de Imagen					
	Falta de cooperación						

Fuente: Las Autoras

Para definir las políticas de prevención estudiaremos las posibles causas que lo generan las cuales pueden agruparse en Asamblea, Directorio, Presidente, Administrador, Contador y Empleados.

Asamblea: la asamblea está conformada por los copropietarios que en una sesión extraordinaria deberían coordinar y planear bien las actividades de marketing, invirtiendo más dinero en estos programas, pues de esta manera llamarían la atención de sus clientes, y potenciales clientes.

Directorio: está conformado por seis integrantes, los que toman decisiones sobre los proyectos aprobados por la asamblea quienes deberían planear, comunicar y coordinar en que se debería invertir más el dinero, pues al contar con un bajo presupuesto para marketing ocasionan incumplimiento en los eventos y por ende mala calidad de los mismos.

Presidente: el presidente no asiste a la empresa con frecuencia para conocer los eventos que suceden a diario en el centro comercial, por esto no planifica bien los presupuestos que se debe dar a cada actividad planeada.

Administrador: se encarga de todas y cada una de las tareas de control y supervisión, es decir, coordina las actividades del departamento de limpieza y seguridad, se encarga de verificar la realización de tareas de departamento administrativo y contable, es el encargado del marketing y realización de eventos y de pagos a proveedores a domicilio. Esto nos muestra la falta de segregación de funciones que existe en la empresa, que da como consecuencia fallas en la priorización de trabajo, falta de coordinación, planeación y cooperación por el exceso de trabajo del administrador.

Contador: el contador está contratado para presentar informes del centro comercial cada vez que el administrador lo solicite así que no está presente continuamente y esta es una falencia ya que no se actualiza en las políticas de pagos y en especial la presentación del pago de la nomina lo que ocasiona inconformidad a los empleados.

Empleados: estos están divididos en dos grupos, el personal de limpieza y el personal de seguridad, los cuales realizan actividades de acuerdo a su cargo pero no cumplen

satisfactoriamente, ni con eficiencia su trabajo por la falta de coordinación y capacitación entre ellos. Y al ser el administrador quien los supervisa este no está cien por ciento presente en el Centro Comercial por tener más actividades que realizar

Política: La prioridad del Condominio es presentar un plan de eventos y promociones que incentiven a los consumidores del centro comercial y a los propios copropietarios y arrendatarios a realizar sus actividades y sus compras con mayor satisfacción dentro de la misma, cumpliendo con la calidad que les caracterizó, a través de sus políticas y procedimientos que los hicieron ser los pioneros en el mercado. Teniendo la asamblea y el directorio que reestructurar los planes y presupuestos de actividades, el presidente y administrados coordinar sus actividades en beneficio del Condominio y deberá existir un mayor control de las funciones de los empleados.

De acuerdo a lo anterior las políticas del Centro Comercial para los planes promocionales son:

- Incrementar de ventas de los locales, mediante la realización de promociones, eventos y publicidad.
- Posicionar de nombre del Condominio a través de sus acciones.
- Entrar en el mercado de la oferta y la demanda, superando a la competencia
- Concentrarnos en la transparencia y seriedad que deben tener las promociones a realizarse durante el año.
- Crear una fidelidad en el cliente, con el objetivo de hacerlo un consumidor frecuente.

Política: La preservación de una buena imagen es la prioridad del condominio por su trayectoria en la Ciudad de Cuenca, siendo esta responsabilidad de todas las personas que integran el Centro Comercial, Copropietarios, arrendatarios, personal laboral, por lo tanto, en el caso de presentarse alguna falencia en las áreas, estas deben ser corregidas con prontitud dando satisfacción a los clientes, por lo cual se tomó las siguientes decisiones.

Las actividades que se realicen diariamente deben ser planeadas y coordinadas con anticipación, las cuales deben darse a conocer a los empleados antes de comenzar su

jornada laboral, para esta política se debe designar a un verificador como el responsable del cumplimiento de las tareas diarias, y en el cual recaerá la sanción pertinente por el no cumplimiento de las tareas, y/o se investigará el porqué no se cumplió dicha tarea para una mejor coordinación en un futuro.

Otra política planteada es la reestructuración de la póliza de seguros ya que la misma que posee actualmente el centro comercial no cubre en su totalidad el avalúo de la infraestructura del mismo, sino solo cubre áreas comunales, áreas verdes, parqueadero, oficinas de administración, sala de maquinas, etc. Que no representa ni un 35% de dicho avalúo. A su vez se debe implementar una política de reestructuración contra incendios ya que por la antigüedad del Centro Comercial no cuenta con una infraestructura adecuada en el momento de un incendio.

Se recomienda como una de las políticas que, se debe, contratar al contador para que trabaje un mínimo de horas o a tiempo completo, para que así los pagos de nómina, presentación de informes y otros se presenten con puntualidad y exactitud y tanto el administrador como los empleados se sientan satisfechos.

Para presupuestos se deben implementar políticas que reestructuren los montos que se presentan para cada cuenta, especialmente para las cuentas de eventos, promociones y publicaciones, pues estas son la mejor imagen con la que cuenta el centro comercial ya que así se da a conocer en este mercado que crece día a día, por su competencia y sus consumidores.

3.7. Diseño de controles

En este punto nos referiremos al Macroproceso de Gestión Administrativa que abarca cuatro procesos en el cual resaltaremos, el Proceso Marketing, El cual cuenta con varias actividades, pero realizamos los controles a la tarea de Desarrollo de Plan de Actividades.

3.7.1. Objetivo del proceso Marketing

Desarrollar un plan de actividades en el cual se da a conocer los eventos, promociones y descuentos que se realiza dentro del centro comercial en fechas especificas, sean estas propias o a nivel nacional, aumentando la concurrencia de clientela.

3.7.2. Tareas del proceso

Tarea 1: Propósito promoción

- ✓ Presupuesto
- ✓ Auspiciantes
- ✓ Financiamiento interno y externo
- ✓ Realización de la promoción

Tarea 2: Decoración

- ✓ Identificación del evento
- ✓ Presupuesto para la decoración
- ✓ Realización de la decoración

Tarea 3: Publicidad

- ✓ Presupuesto para publicidad
- ✓ Medios publicitarios (tv, radio, medios escritos y virtual)

Tarea 4: Activación y recordatorio de la promoción

- ✓ Contratación de animadores (modelos, cantantes, locutores, etc.)
- ✓ Reforzamiento del evento
- ✓ Recordación de evento

Tarea 5: Fin de la promoción

- ✓ Sorteo (invitados, directivos, auspiciantes, público en general, notario y representantes de los medios de comunicación)
- ✓ Entrega de premios (ganador, directivos, firma de actas de constancia de entrega recepción)

- ✓ Evaluación y cuantificación de la promoción (resultado obtenido de la campaña y resultados cuantitativos: número de boletos entregados y no entregados)

3.7.3. Calificación, evaluación y medidas de tratamiento de los riesgos del proceso Marketing.

Continuando con la aplicación del método RISICAR procedemos con la calificación, evaluación y elaboración de mapas de riesgos y sugerimos las medidas de tratamiento de los riesgos.

Cuadro 33: Identificación de riesgos en las actividades 1 y 2

PROCESO: Marketing						
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTES GENERADORES	CAUSA	EFECTO	
PROPOSITO PROMOCION	MALA CALIDAD	Posibilidad de tener un bajo presupuesto	ASAMBLEA	Falta de planeación	Deterioro de Imagen	
				Falta de experiencia		
			DIRECTORIO	Falta de cooperación	Perdida de mercado	
				Falta de coordinación	Pérdidas Económicas	
		Falta de Información				
	INCUMPLIMIENTO	Posibilidad de no conseguir auspiciantes		ADMINISTRADOR	Exceso de Trabajo	Deterioro de Imagen
					Falta de planificación	Perdida de mercado
					Descuido	
					Errores en el proceso de selección	
		Posibilidad de no cumplir con la promoción	DIRECTORIO	Falta de cooperación	Deterioro de Imagen	
Falta de coordinación				Perdida de mercado		
	Falta de experiencia					
	ADMINISTRADOR	Exceso de Trabajo	Insatisfacción de los Copropietarios y arrendatarios			
		Descuido				
		Falta de planificación				
DECORACION	ERROR	Posibilidad de decoración Insuficiente e inadecuado	ADMINISTRADOR	Falta de capacitación	Deterioro de Imagen	
				Falta de coordinación	Insatisfacción de los Copropietarios y arrendatarios	
				Exceso de Trabajo		Perdida de mercado
				Falta de planeación	Pérdidas Económicas	
	MALA CALIDAD	Posibilidad de bajo presupuesto	DIRECTORIO	Falta de cooperación	Deterioro de Imagen	
				Falta de planificación	Perdida de mercado	
				Falta de coordinación		
		Falta de comunicación	Pérdidas Económicas			

Fuente: Elaborado por las autoras

Cuadro 34: Identificación de riesgos en las actividades 3 y 4

PROCESO: Marketing					
PUBLICIDAD	MALA CALIDAD	Posibilidad de no contar con presupuesto adecuado	DIRECTORIO	Falta de cooperación	Deterioro de Imagen
				Falta de planificación	Perdida de mercado
				Falta de coordinación	Pérdidas Económicas
				Falta de comunicación	
ERROR	Posibilidad de publicidad insuficiente	ADMINISTRADOR	Exceso de Trabajo	Deterioro de Imagen	
			Falta de planificación	Perdida de mercado	
			Olvido	Insatisfacción de los Copropietarios y arrendatarios	
			Descuido		
ACTIVACION Y RECORDATORIO DE LA PROMOCION	ERROR	Posibilidad de contratar mala animación	ADMINISTRADOR	Exceso de Trabajo	Deterioro de Imagen
				Falta de planificación	Insatisfacción de los Copropietarios y arrendatarios
				Falta de comunicación	
				Descuido	
	INCUMPLIMIENTO	Posibilidad de no promocionar el evento	ADMINISTRADOR	Exceso de Trabajo	Deterioro de Imagen
				Falta de planificación	Insatisfacción de los Copropietarios y arrendatarios
				Olvido	Pérdidas Económicas
				Descuido	

Fuente: Elaborado por las autoras

Cuadro 35: Identificación de riesgos en la actividad 5

PROCESO: Marketing					
FIN DE LA PROMOCION	INCUMPLIMIENTO	Posibilidad de no realizarse el evento	PRESIDENTE	Ausencia	Deterioro de Imagen
				Falta de coordinación	Perdida de mercado
			ADMINISTRADOR	Exceso de Trabajo	Insatisfacción de los Copropietarios y arrendatarios
			Falta de planificación		
		Posibilidad de no entregar el premio	DIRECTORIO	Exceso de Trabajo	Deterioro de Imagen
				Falta de planificación	Insatisfacción de los Copropietarios y arrendatarios
	ADMINISTRADOR		Olvido		
			Descuido	Perdida de mercado	
	MALA CALIDAD	Posibilidad de resultados negativos en la evaluación y calificación	ADMINISTRADOR	Exceso de Trabajo	Deterioro de Imagen
				Falta de planificación	
				Olvido	Perdida de mercado
				Descuido	

Fuente: Elaborado por las autoras

Cuadro 36: Mapa de riesgos del proceso Marketing.

PROCESO: Marketing						
ACTIVIDAD	RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
PROPOSITO PROMOCION	MALA CALIDAD	3	20	60	GRAVE	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir el riesgo
	INCUMPLIMIENTO	2	20	40	GRAVE	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir el riesgo
DECORACION	ERROR	3	40	120	INACEPTABLE	Eliminar la Actividad, Prevenir el Riesgo y Proteger la empresa
	MALA CALIDAD	3	20	60	GRAVE	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir el riesgo
PUBLICIDAD	MALA CALIDAD	3	20	60	GRAVE	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir el riesgo
	ERROR	4	20	80	INACEPTABLE	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir el riesgo
ACTIVACION Y RECORDATORIO DE LA PROMOCION	ERROR	2	10	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Retener las perdidas
	INCUMPLIMIENTO	1	10	10	TOLERABLE	Proteger la empresa, Retener las perdidas
FIN DE LA PROMOCION	INCUMPLIMIENTO	1	5	5	ACEPTABLE	Aceptar el riesgo
	MALA CALIDAD	2	20	40	GRAVE	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir el riesgo

Fuente: Elaborado por las autoras

3.7.4. Diseño de controles

Basándonos en la información obtenida anteriormente diseñaremos los controles necesarios para los riesgos calificados como graves e inaceptables.

Observando el cuadro 35, podemos comprobar que los riesgos determinados como: Error tiene la evaluación de inaceptable en dos tareas importantes dentro del Marketing que son: decoración y publicidad; a su vez, también encontramos riesgo de mala calidad en la

evaluación grave que perjudica a cuatro tareas que son: propósito promoción, decoración, publicidad y fin de la promoción, lo cual conduce a tomar medidas de tratamiento como son Prevenir, Proteger y Transferir el riesgo.

3.7.4.1. Controles existentes

A continuación se definen los controles que aplica el Condominio en el proceso de Marketing.

Control 1: Se determina el motivo de la promoción y el personal del centro comercial realiza la decoración.

Control 2: Se escoge las cotizaciones más económicas para cubrir el plan de actividades para Marketing.

Control 3: Luego de la promoción se cuantifican los boletos entregados y no entregados y de esta forma se define si la promoción y/o el evento realizado, ha tenido buena acogida por parte del público.

3.7.4.2. Controles propuestos

Luego de analizar los controles existente, describiremos los controles que recomiendan, tanto al riesgo de error, como al riesgo de mala calidad.

Control 4: Se debe contratar a personal capacitado, para que decore las instalaciones de acuerdo al motivo de la promoción.

Control 5: Debe existir personas capacitadas encargadas de supervisar cada una de los departamentos existentes y de esta manera simplificar las tareas del Administrador, dedicándose exclusivamente a las obligaciones para las cuales fue contratado.

Como el riesgo de error se califico con un impacto severo y catastrófico y no tiene controles adecuados de protección se propone.

Control 6: El presupuesto debe ser incrementado de tal forma que cubra el plan de actividades, con las mejores propuestas publicitarias, de decoración, promocionales y de animación; así cubriendo una mayor magnitud del mercado, a través de una campaña agresiva de difusión de eventos.

Cuadro 37: Mapa de riesgo de error en las tareas de decoración y publicidad.

PROCESO: Marketing ACTIVIDAD: Decoración y Publicidad OBJETIVO: Realizar promociones, eventos y publicidad del Centro Comercial					
ACTIVIDAD	CALIFICACION Y EVALUACION DEL RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
DECORACION	3*40=120 INACEPTABLE	Eliminar, Prevenir, Proteger	ADMINISTRADOR	Falta de capacitación	Deterioro de Imagen
				Falta de coordinación	Insatisfacción de los Copropietarios y arrendatarios
				Exceso de Trabajo	Perdida de mercado
				Falta de planeación	Pérdidas Económicas
PUBLICIDAD	4*20=120 INACEPTABLE	Prevenir, proteger, transferir	ADMINISTRADOR	Exceso de Trabajo	Deterioro de Imagen
				Falta de planificación	Perdida de mercado
				Olvido	
				Descuido	Insatisfacción de los Copropietarios y arrendatarios

Fuente: Elaborado por las autoras

3.7.5. Efectividad de los controles propuestos

En el capítulo anterior definimos la calificación de la eficiencia y de la eficacia de cada control, esto nos ayudará a dar puntajes a nuestros controles:

Cuadro 38: Efectividad de los controles propuestos

CONTRO	EFICIENCIA	EFICANCIA	EFFECTIVA
Control 4	Alta	Media	Alta
Control 5	Media	Alta	Alta
Control 6	Alta	Alta	Muy alta

Fuente: Elaborado por las autoras

Con los resultados obtenidos en el cuadro 37, denota que los controles propuestos pueden contribuir efectivamente al manejo de los riesgos con eficiencia y eficacia.

Cuadro 39: Mapa de Riesgos Consolidado del Proceso de Marketing

PROCESO: Marketing																	
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTES GENERADORES	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO	
PROPOSITO PROMOCION	MALA CALIDAD	Posibilidad de tener un bajo presupuesto	ASAMBLEA	Falta de planeación	Deterioro de Imagen Perdida de mercado Pérdidas Económicas	3	20	60	GRAVE	Prevenir, Proteger y Transferir							
				Falta de experiencia													
			DIRECTORIO	Falta de cooperación													
				Falta de coordinación													
				Falta de Información													
				INCUMPLIMIENTO													Posibilidad de no conseguir auspiciantes
	Falta de planificación	Perdida de mercado															
	Descuido	Insatisfacción de los Copropietarios y arrendatarios															
	Errores en el proceso de selección																
	Posibilidad de no cumplir con la promoción	DIRECTORIO	Falta de cooperación		Deterioro de Imagen												
			Falta de coordinación		Perdida de mercado												
			Falta de experiencia	Insatisfacción de los Copropietarios y arrendatarios													
ADMINISTRADOR			Exceso de Trabajo														
			Descuido														
			Falta de planificación														

Fuente: Elaborado por las autoras

PROCESO: Marketing																	
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTES GENERADORES	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO	
DECORACION	ERROR	Posibilidad de decoración Insuficiente e inadecuado	ADMINISTRADOR	Falta de capacitación	Deterioro de Imagen Insatisfacción de los Copropietarios y arrendatarios Pérdida de mercado Pérdidas Económicas	3	40	120	INACEPTABLE	Eliminar, Prevenir y Proteger	Contratar personal capacitado.				Nombre del Indicador : Error en Decoración	Nombre del Indicador Quejas después de eventos	
				Falta de coordinación													
				Exceso de Trabajo													
				Falta de planeación													
DECORACION	MALA CALIDAD	Posibilidad de bajo presupuesto	DIRECTORIO	Falta de cooperación	Deterioro de Imagen Pérdida de mercado Pérdidas Económicas	3	20	60	GRAVE	Prevenir, Proteger y Transferir	Incrementar el presupuesto	ALTA	ALTA	MUY ALTA	Formula: Sumatoria de clientes que ingresaron en el periodo del evento	Formula: Sumatoria de quejas	
				Falta de planificación													
				Falta de coordinación													
				Falta de comunicación													
PUBLICIDAD	MALA CALIDAD	Posibilidad de no contar con presupuesto adecuado	DIRECTORIO	Falta de cooperación	Deterioro de Imagen Pérdida de mercado Pérdidas Económicas	3	20	60	GRAVE	Prevenir, Proteger y Transferir	Incrementar el presupuesto	MEDIA	ALTA	ALTA	Nombre del Indicador: Error en Publicidad	Nombre del Indicador: quejas mensuales	
				Falta de planificación													
				Falta de coordinación													
				Falta de comunicación													
	PUBLICIDAD	ERROR	Posibilidad de publicidad insuficiente	ADMINISTRADOR	Exceso de Trabajo	Deterioro de Imagen Pérdida de mercado Insatisfacción de los Copropietarios y arrendatarios	4	20	80	INACEPTABLE	Prevenir, Proteger y Transferir	Segregación de funciones	MEDIA	ALTA	ALTA	Formula: Sumatoria de clientes que ingresaron en un mes	Formula: Sumatoria de quejas
					Falta de planificación												
					Olvido												
					Descuido												

Fuente: Elaborado por las autoras

PROCESO: Marketing																
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTES GENERADORES	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACION	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	INDICADORES DE FRECUENCIA	INDICADOR DE IMPACTO
ACTIVACION Y RECORDATORIO DE LA PROMOCION	ERROR	Posibilidad de contratar mala animación	ADMINISTRADOR	Exceso de Trabajo	Deterioro de Imagen	2	10	20	TOLERABLE	Prevenir, Proteger y Retener						
				Falta de planificación	Insatisfacción de los Copropietarios y arrendatarios											
				Falta de comunicación												
				Descuido												
	INCUMPLIMIENTO	Posibilidad de no promocionar el evento	ADMINISTRADOR	Exceso de Trabajo	Deterioro de Imagen	1	10	10	TOLERABLE	Proteger, Retener						
				Falta de planificación	Insatisfacción de los Copropietarios y arrendatarios											
				Olvido												
				Descuido	Pérdidas Económicas											
FIN DE LA PROMOCION	INCUMPLIMIENTO	Posibilidad de no realizarse el evento	PRESIDENTE	Ausencia	Deterioro de Imagen	1	5	5	ACEPTABLE	Aceptar						
			ADMINISTRADOR	Falta de coordinación	Perdida de mercado											
				Exceso de Trabajo	Insatisfacción de los Copropietarios y arrendatarios											
				Falta de planificación												
	INCUMPLIMIENTO	Posibilidad de no entregar el premio	DIRECTORIO	Exceso de Trabajo	Deterioro de Imagen	1	5	5	ACEPTABLE	Aceptar						
			ADMINISTRADOR	Falta de planificación	Insatisfacción de los Copropietarios y arrendatarios											
				Olvido												
				Descuido	Perdida de mercado											
MALA CALIDAD	Posibilidad de resultados negativos en la evaluación y calificación	ADMINISTRADOR	Exceso de Trabajo	Deterioro de Imagen	2	20	40	GRAVE	Prevenir, Proteger y Transferir							
			Falta de planificación													
			Olvido	Perdida de mercado												
			Descuido													

Fuente: Elaborado por las autoras

CAPITULO IV

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Introducción

Para la culminación del trabajo de investigación, en este capítulo propondremos las conclusiones y recomendaciones que hemos visto necesarias implementar en el Condominio “El Vergel”, para que su trabajo se siga desarrollando con la eficiencia y eficacia que lo ha caracterizado en su trayectoria en el mercado.

4.2 Conclusiones

El libro “Administración de Riesgos, Un enfoque Empresarial” nos ha proporcionado los conocimientos necesarios sobre los riesgos existentes en una empresa. Este libro nos propone varios métodos de identificación de riesgos, siendo el más novedoso y completo para su aplicación del método RISICAR.

Luego de haber aplicado el método RISICAR a el Condominio “El Vergel” llegamos a la conclusión de que: en primera lugar, la entidad no cuenta con un presupuesto adecuado para la realización satisfactoria de su plan de actividades anuales, pues este no cubre completamente con las necesidades de decoración, publicidad y promociones que la empresa necesita para seguir posicionados en el mercado ya que la competencia agresiva existente está creciendo a pasos agigantados, por sus nuevas tecnologías, sus amplias y modernas instalaciones.

En segundo lugar nos dimos cuenta, que los diferentes departamentos y las actividades más importantes que se desarrollan para un mejor funcionamiento del Centro Comercial son ejecutadas, controladas y supervisadas por el Administrador quien a pesar no contar con el tiempo suficiente, realiza sus actividades de forma eficaz en la medida de lo posible.

La empresa ha realizado un estudio de riesgos de sus instalaciones, pero no ha estudiado riesgos referentes a sus planes de actividades, las cuales son de vital importancia para el eficaz y eficiente funcionamiento de un centro comercial, ya que este posee una competencia muy agresiva y debe mantenerse siempre en alerta a posibles riesgos en la pérdida de su estatus en el mercado.

Luego de recorrer las instalaciones durante la realización de esta investigación, llegamos a la conclusión de que el condominio no cuenta con una infraestructura de parqueaderos, que den abasto a la afluencia de clientes que asisten al mismo, también, al hacer el análisis de la póliza de seguros, que es una parte importante de los riesgos que tiene la empresa, pudimos percatarnos que este no cubre ni el 35% del avalúo del inmueble, lo que, al enfrentarse a un siniestro provocaría pérdidas significativas a la empresa.

4.3 Recomendaciones

Luego de haber realizado la aplicación del método RISICAR, recomendamos al directorio realizar un estudio sobre las opciones publicitarias más acordes para que el centro comercial sea preferido por los consumidores, al momento de satisfacer sus necesidades, a través, de la comparación de estrategias de la competencia, para tener una idea de cómo manejan sus planes publicitarios y promocionales; y así, sacar conclusiones que contribuyan a la toma de decisiones. Debiendo de esta forma actualizar sus conocimientos de administración de servicios de un Centro Comercial.

De realizarse la recomendación anterior el directorio se dará cuenta, de las falencias existentes en sus presupuestos, ya que estos no permiten enfrentarse a la competencia en la realización de eventos, por el bajo presupuesto con el que cuenta la empresa, que no cubre los costos que incurren en el momento del desarrollo de los eventos, como son: animación, decoración, publicaciones, promociones, etc.

También se recomienda la aplicación de un análisis de Gestión de Riesgos, que cubra todas las áreas y departamentos del Centro Comercial; para que, los directivos tomen las decisiones apropiadas en las pequeñas o grandes falencias que se encuentren después de este estudio.

Recomendamos que se realice un análisis más profundo de la póliza de seguros existente, ya que al presentarse un siniestro puede ocasionar un cierre temporal de la empresa y pérdidas irre recuperables.

GLOSARIO

Acceso ilegal: posibilidad de llegar a algo o alguien valiéndose de medios que van contra la ley.

Accidente: suceso imprevisto, generalmente negativo, que altera la marcha normal de los hechos.

Actos malintencionados: hecho o acción realizada con la intención de llegar a algo o alguien con mala intención.

Atentados: llevar a cabo con premeditación, una acción que causa daño grave a una persona o cosa.

Ausentismo: no asistir al trabajo u otro lugar de asistencia obligatoria, sin justificación.

Celebración indebida de contratos: intervenir en la celebración de un contrato sin cumplir con los requisitos legales.

Conflicto: situación de descuido o posición constante entre personas.

Contaminación: altera la pureza de una cosa.

Demanda: escrito que se presenta ante un juez para que resuelva sobre un derecho que se reclama contra un deudor.

Demora: tardanza en el cumplimiento de algo.

Desacierto: equivoco o error en la toma de decisiones.

Error: idea, opinión o creencia falsa. Acción equivocada o desobedecer una norma establecida.

Especulación: poner en venta artículos oficialmente considerados de primera necesidad, a precios superiores fijados por la autoridad competente.

Falsedad: falsificar documento privado, sello y/o estampillas oficiales, o usarlos fraudulentamente.

Fraude: engaño malicioso con el que se trata de obtener una ventaja en detrimento de alguien; sustracción maliciosa que alguien hace a las normas de la ley o a las de un contrato en perjuicio de otro.

Huelga: interrupción indebida del trabajo que realiza los trabajadores para obtener del empleador cierta pretensión o para manifestar una propuesta.

Hurto: apoderarse ilegítimamente de la cosa ajena, sin emplear violencia, con el propósito de obtener provecho para sí mismo o para otro.

Incendio: fuego grande que destruye lo que no está destinado a arder como un edificio o un bosque.

Incumplimiento: no realizar aquello a que se está obligado.

Inexactitud: presentar datos o estimaciones equivocadas, incompletas o desfiguradas.

Influencia: actuar sobre la manera de ser o de obrar de otra persona o cosa.

Infracción: quebranto de una norma o un pacto. Acción con la que se infringe una ley o regla.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

MEJIA Q., Rubí

Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial,

1ª Edic., Edit. Universidad EAFIT, Colombia, 238

Págs.

ANDRADE T. Mario

“Control de los Recursos y los Riesgos- Ecuador”,

(CORRE) Proyecto Anticorrupción en el Ecuador,

2006

Internet

MUÑOZ B., Víctor “PREVENCIÓN de riesgos - Implantación de un sistemas efectivo de control del riesgo operacional en la empresa”.

<http://www.monografias.com/trabajos13/progper/progper.shtml>

GUERRA M., Leopoldo “COSO II - El Enfoque Integrado para la Administración Corporativa de Riesgos”

<http://www.cursospwc.cl/contenidos/109.html>