



UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

Facultad de Administración de Empresas.

Escuela de Contabilidad Superior.

TEMA DE TESIS:

“Análisis de Riesgos a la Mobiliaria GREPCO S.A. aplicando el método
RISICAR”

Tesis previa a la obtención del título de: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

Autores:

Pablo Andrés Salamea Sánchez.

María José Martínez Martínez.

Director: Econ. Vladimir Proaño Rivera. MBA

Cuenca, Ecuador.

2012.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

PABLO ANDRES SALAMEA SANCHEZ

Al terminar esta etapa de mi vida, quiero dedicar mi tesis, a Dios, a mis Padres Edison y Maria Dolores, a mi Chochi y Abue Ceci, que nunca dejan de creer en mí, y a dos Ángeles que Dios me regalo, el primero partió hace pocos meses pero cada que hacía la tesis, salía a acariciarme y con esa caricia me demostraba lo mucho que me quería, Abuelita Adriana esto va por ti; Y el segundo ángel tiene la vida por delante y espero que sea mi orgullo y mi motor siempre porque así lo es Pablo Antonio, ñaño que sería mi vida sin ti TE AMO.

MARIA JOSE MARTINEZ MARTINEZ

AGRADECIMIENTO

Durante estos años personas a las que quiero y estimo se han involucrado y participado de distintas maneras en el desarrollo de este trabajo, y a quienes quiero expresar mi gratitud por el apoyo y la confianza que me han prestado de forma desinteresada.

En primer lugar te agradezco a ti Dios, por ayudarme a terminar este proyecto, gracias por darme la fuerza y el coraje durante todos estos años para hacer de uno de mis sueños realidad, pero antes de ser un profesional quiero ser siempre tu hijo, ya que es el mayor y mas valioso título que podemos tener.

A mi padre Pablo, el mejor ejemplo de vida que tengo, gracias por todo el apoyo que me ha dado desde la infancia hasta ahora y porque siempre ha trabajado para darnos lo mejor. A través de estas líneas quiero decir lo mucho que le quiero, gracias por ser una persona incondicional, el culminar esta carrera es una de las primeras metas que nos propusimos cumplir en esos planes de vida que juntos trazamos y no tenga duda que voy a poner todo de mi para seguir cumpliendo los que quedan y por supuesto junto a ti mi viejo del alma.

A mi madre Graciela, gracias por tu apoyo incondicional, por el desvelo que has tenido por mi, por estar conmigo en cada etapa de mi vida y comprenderme en los momentos mas difíciles, eres una madre ejemplar y siempre has dado la vida por tus hijos, lo logramos viejita!! Te amo.

A mi hermana Paola, gracias por aguantar al hermano mayor y por preocuparte por mi cuando las cosas me salían mal, espero que Dios nos tenga unidos como familia muchos años mas y te deseo mucha suerte en las metas que quieras cumplir y nunca te olvides que tienes a tu ñaño para ayudarte a hacerlos posibles.

A mi hermano Brayán, tengo tanto por agradecerte ya que has estado a mi lado siempre, has sido mi apoyo en todos los momentos, a veces no valoramos eso y sin duda gran parte de este logro te lo debo y te dedico a ti ñaño, vamos para adelante siempre, nunca te dejes derrumbar de nada ni nadie, la vida es tan chévere y hay que saber disfrutarla , me tienes para las que sea loco, has todo para cumplir tus sueños.

A mi esposa Vanessa, gracias por estar a mi lado, apoyarme y aguantarme los malgenios que por tanto trabajo y estudio tengo, gracias por confiar en mi y por permitirme junto a ti ir cumpliendo nuestros sueños, eres un ángel que Dios me mando, nuestra vida cambio y ahora simplemente vamos de la mano cumpliendo metas y siendo felices, te amo.

Un sincero agradecimiento a mi Director Eco. Bladimir Proaño por todo el tiempo que me ha dado, por sus sugerencias, ideas y enseñanzas de las que tanto provecho he sacado. Gracias a mi compañera María José por su apoyo incondicional en la elaboración de este trabajo, gracias por el esfuerzo y dedicación, te deseo la mejor de las suertes en tu vida profesional.

PABLO ANDRES SALAMEA SANCHEZ

Una de las virtudes que fortalecen y dan valor al ser humano, es aquella cuya manifestación se expresa con sentimientos de gratitud, ante un aporte que fortalece la formación de las personas. Decir:

Gracias Dios por todas tus bendiciones, por las fuerzas, paciencia y salud que me diste para elaboración de este trabajo.

Gracias Mami, mundo porque me educas, porque cuidas de mí, vigilas mis pasos, estas siempre en los malos momentos, y velas por mi cada segundo de tu vida, por ser mi fuerza durante la elaboración de este trabajo.

Gracias Papi, por ser el mejor amigo que he tenido por que ya llevamos 23 años de amistad y nunca me has fallado y has sido incondicional, en las buenas en las malas y en las peores, nunca dudaste de mi.

Gracias Chochi, por ser la abuela alcahuete y amorosa, la que siempre me insististe por que este trabajo se termine y siempre perdonaste mis malgenios con una sonrisa y un abrazo.

Gracias Pablo Antonio, Ñañito mi paño de lagrimas en mis momentos de debilidad en los que ya me caía tu secabas mis lagrimas y me levantabas.

Gracias Eco. Vladimir por sus años de enseñanza, por sus tareas lecciones y apoyo incondicional. Es ahora me doy cuenta de sus valiosas palabras y lo importante que es saber escuchar, leer y poner en práctica.

Gracias Universidad del Azuay, por abrirme las puertas; gracias a tus profesores, a tus aulas y espacios que no solo ha sido un paso para la escuela de mi profesión; sino también para la escuela de la vida.

Gracias Fernando, por abrirnos tu empresa GREPCO para poder aplicar nuestros conocimientos.

Gracias Pablo, por ser mi amigo mi compañero y confidente por estos años de amistad y ayudarnos mutuamente por cumplir esta etapa.

Gracias Familia, y Demás Personas que han estado ahí que han aportando con palabras, apoyo desinteresado en la elaboración de este trabajo.

MARIA JOSE MARTINEZ MARTINEZ

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Resumen.....	xvi
Abstract.....	xvii
Introducción.....	1
CAPITULO I	
1.1 Administración de Riesgos.....	3
1.1.1 Antecedentes.....	4
1.1.2 Definición.....	4
1.1.3 Objetivos.....	5
1.1.4 Beneficio.....	6
1.1.5 Responsable.....	7
1.1.6 Etapas.....	7
1.2 Método RISICAR.....	8
1.2.1 Descripción del Método.....	8
1.2.2 Definición de Método.....	9
1.2.3 Objetivo.....	9
1.2.4 Beneficios.....	10
1.2.5 Identificación de Riesgos.....	11
1.2.6 Calificación de los Riesgos.....	12
1.2.7 Evaluación de Riesgos.....	14
1.2.8 Medidas de tratamiento de los Riesgos.....	14

1.2.9	Diseño e implementación de medidas.....	16
1.3	Cadenas de Valor	20
1.3.1	Definición.....	20
1.3.2	Objetivos.....	21
1.3.3	Orden y Prioridades.....	21

CAPITULO II

2 La Empresa:

GREPCO.....	24
2.2 Reseña Histórica.....	25
2.3 Concepto del Negocio.....	25
2.4 Misión.....	26
2.5 Visión.....	26
2.6 Valores Institucionales.....	27
2.7Objetivos.....	31
2.9Organigrama.....	31
2.10 La Estructura económica y financiera.....	34

CAPITULO III

3. Análisis de Riesgos a la Mobiliaria GREPCO S.A. aplicando el método

RISICAR.....	43
3.1 Cadena de Valor.....	43
3.2 Macro y Micro Procesos	44

3.2.1 Macro Procesos.....	44
3.2.1.1 Adquisición de Materia Prima	44
3.2.1.2 Diseño.....	46
3.2.1.3 Producción.....	48
3.2.1.4 Comercialización.....	50
3.2.1.5 Gestión Financiera.....	52
3.2.2 Micro Procesos.....	54
3.2.2.1 Adquisición de Materia Prima.....	54
3.2.2.1.1 Cotización.....	54
3.2.2.1.2 Compras.....	55
3.2.2.1.3 Recepción.....	56
3.2.2.1.4 Almacenaje.....	57
3.2.2.2 Diseño.....	58
3.2.2.2.1 Requerimiento.....	58
3.2.2.2.2 Creación.....	59
3.2.2.2.3 Aprobación.....	60
3.2.2.3 Producción.....	61
3.2.2.3.1 Corte.....	61
3.2.2.3.2 Acabado.....	62
3.2.2.3.3 Armado.....	63
3.2.2.4 Comercialización.....	64
3.2.2.4.1 Promoción.....	64
3.2.2.4.2 Venta.....	65

3.2.2.4.3 Despacho.....	66
3.3 Identificación de los riesgos de los proceso.....	67
3.4 Calificación de Riesgos.....	77
3.5 Evaluación de los Riesgos.....	80
3.6 Medidas de Tratamiento.....	82
3.7 Mapas de Riesgo.....	85

CAPITULO IV

4. Conclusiones y Recomendaciones.....	108
4.1 Conclusiones.....	109
4.2 Recomendaciones.....	111
Glosario términos relacionados.....	113
Bibliografía.....	117
Anexos.....	118

INDICE DE GRAFICOS

CAPITULO 1

ADMINISTRACION DE RIESGOS

Grafico 1.1 Etapas de la Admnistracion de Riesgos.....	7
Grafico 1.2 Calificacion de Frecuencia.....	12
Grafico 1.3 Calificacion de Impacto.....	13
Grafico 1.4 Evaluacion de Riesgos.....	15
Grafico 1.5 Diseño e Implementacion de las medidas de tratamiento.....	17
Grafico 1.6 Tipos de Controles.....	19
Grafico 1.7 Cadena de Valor.....	20

CAPITULO II

GREPCO

Grafico 2.1 Organigrama.....	32
Grafico 2.2 Estructura Economica y Financiera.....	34
Grafico 2.3 Estructura Economica y Financiera.....	34
Grafico 2.4 Ventas.....	35
Grafico 2.5 Margenes.....	36
Grafico 2.6 Ebitda/ventas	37
Grafico 2.7 Gastos.....	37
Grafico 2.8 Ros.....	38
Grafico 2.9 Roe.....	39

CAPITULO III

ANÁLISIS DE RIESGOS A LA MOBILIARIA GREPCO S.A. APLICANDO EL MÉTODO RISICAR

Grafico 3.1 Cadena de Valor Grepc o.....	43
Grafico 3.2 Flujo grama Adquicision de Materia Prima.....	45
Grafico 3.3 Flujo grama Diseño de Mobiliaria.....	47
Grafico 3.4 Flujo grama Produccion.....	49
Grafico 3.5 Flujo grama Comercializacion.....	51
Grafico 3.6 Flujo grama Cotizacion	54
Grafico 3.7 Flujo grama Compras.....	55
Grafico 3.8 Flujo grama Recepcion.....	56
Grafico 3.9 Flujo grama Almacenaje.....	57
Grafico 3.10 Flujo grama Requerimiento.....	58
Grafico 3.11 Flujo grama Creacion.....	59
Grafico 3.12 Flujo grama Aprobacion.....	60
Grafico 3.13 Flujo grama Corte.....	61
Grafico 3.14 Flujo grama Acabado.....	62
Grafico 3.15 Flujo grama Armado.....	63
Grafico 3.16 Flujo grama Promocion.....	64
Grafico 3.17 Flujo grama Venta.....	65
Grafico 3.18 Flujo grama Despacho.....	66
Grafico 3.19 Identificación de Riesgos Adquicision Materia Prima.....	67
Grafico 3.20 Identificación de Riesgos Cotizacion.....	68

Grafico 3.21 Identificación de Riesgos Compras.....	68
Grafico 3.22 Identificación de Riesgos Recepcion.....	69
Grafico 3.23 Identificación de Riesgos Almacenaje.....	69
Grafico 3.24 Identificación de Riesgos Diseño.....	70
Grafico 3.25 Identificacion de Riesgos Requerimiento.....	70
Grafico 3.26 Identificación de Riesgos Creacion.....	71
Grafico 3.27 Identificación de Riesgos Aprobacion.....	71
Grafico 3.28 Identificación de Riesgos Produccion.....	72
Grafico 3.29 Identificación de Riesgos Corte.....	73
Grafico 3.30 Identificación de Riesgos Acabado.....	73
Grafico 3.31 Identificación de Riesgos Armado.....	74
Grafico 3.32 Identificación de Riesgos Comercializacion.....	74
Grafico 3.33 Identificación de Riesgos Promocion.....	75
Grafico 3.34 Identificación de Riesgos Venta.....	75
Grafico 3.35 Identificación de Riesgos Despacho.....	76
Grafico 3.36 Identificación de Riesgos Gestion Financiera.....	76
Grafico 3.37 Calificacion de Frecuencia.....	77
Grafico 3.38 Calificacion de Impacto.....	78
Grafico 3.39 Calificacion Adquisicion de Materia Prima.....	78
Grafico 3.40 Calificacion Diseño.....	79
Grafico 3.41 Calificacion Produccion.....	80
Grafico 3.42 Calificacion Comercializacion.....	80
Grafico 3.43 Calificacion Gestion Financiera.....	80

Grafico 3.44 Evaluacion de Riesgos.....	80
Grafico 3.45Evaluacion Adquisición de Materia Prima.....	80
Grafico 3.46Evaluacion Diseño.....	81
Grafico 3.47Evaluacion Produccion.....	81
Grafico 3.48Evaluacion Comercializacion.....	81
Grafico 3.49Evaluacion Gestion Financiera.....	81
Grafico 3.50Medidas de Tratamiento.....	82
Grafico 3.51Medidas de Tratamiento Adquicision de Materia Prima.....	82
Grafico 3.52Medidas de Tratamiento Diseño.....	83
Grafico 3.53Medidas de Tratamiento Produccion.....	83
Grafico 3.54Medidas de Tratamiento Comercializacion.....	83
Grafico 3.55Medidas de Tratamiento Gestion Financiera.....	83
Grafico 3.56Mapas de Riesgos.....	85
Grafico 3.57Controles Fraude.....	86
Grafico 3.58Controles Demora.....	88
Grafico 3.59Controles Error y/o Desacierto.....	91
Grafico 3.60Controles Dificultades de Contacto.....	93
Grafico 3.61Controles Mala Calidad.....	95
Grafico 3.62Controles Accidentes Personales.....	97
Grafico 3.63Controles Robo y/o Hurto.....	99
Grafico 3.64Controles Desorganización.....	100
Grafico 3.65Controles Ineficiencia.....	103
Grafico 3.66 Controles Innovación.....	103

Grafico 3.67 Controles Falta de Proveedores.....105

Los criterios, opiniones y demás son de elaboración propia y de responsabilidad de los autores.

PABLO ANDRES SALAMEA SANCHEZ

MARIA JOSE MARTINEZ MARTINEZ

RESUMEN

La Administración de Riesgos en una empresa se ha vuelto prioridad hoy en día, por lo mismo se deben establecer políticas y procedimientos para evaluar gestiones, y encontrar equilibrios en el manejo de riesgos, y que estos no sean un impedimento para alcanzar la aplicación de los mismos.

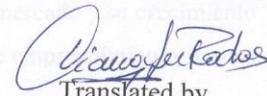
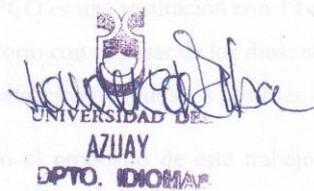
La aplicación del método Risicar es un método sencillo de Administración de Riesgos. Método que aplicamos a continuación en la empresa GREPCO SA, para nuestro trabajo de graduación que también será de utilidad en la misma para establecer políticas que ayuden a que los riesgos no se materialicen.

ABSTRACT

INTRODUCCION

A company's Risk Management is a priority nowadays, which is why it is necessary to establish the politics and procedures to evaluate management and find balance in handling risks.

The application of the Risicar method is an uncomplicated Risk Management process, which was applied to GREPCO SA Company as our graduation project. It will also be useful for the company since it will help to detect possible risks.



Translated by,
Diana Lee Rodas

INTRODUCCION

Las empresas ya sean comerciales o de servicios, están expuestas a diferentes tipos de riesgos pero muchas de ellas no saben cómo manejar los mismos para que estos no afecten el cumplimiento de los propósitos institucionales.

Una empresa que logre encontrar un equilibrio en el manejo de los riesgos podrá permanecer y crecer en el mercado sin que su imagen se vea afectada; podrán evitar momentos negativos y estar preparados, para actuar en forma acertada al afrontar situaciones de este tipo; es decir que el riesgo se materialice sea cual sea su origen.

Por tanto la administración de riesgos se ha convertido en la actualidad en un proceso indispensable en cualquier tipo de empresa, institución; por lo que en este trabajo hemos aplicado nuestros conocimientos para identificar, calificar, evaluar los riesgos en GREPCO; y desarrollar controles para evitar cualquier tipo de pérdidas.

GREPCO es una institución con 14 años en el mercado, su mercado y su crecimiento es notorio con el pasar de los días; sus planes y proyectos de emprendimiento buscan la satisfacción de todos los posibles clientes.

Siendo el propósito de este trabajo de investigación una propuesta de mejora, de fortalecer la empresa, aplicando las herramientas de Administración de Riesgos en el Método Risicar.

Este trabajo consta de cuatro capítulos, en el primer capítulo indica los lineamientos teóricos en los que nos hemos basado para el desarrollo de nuestro trabajo lo que nos revela la Administración de Riesgos y su método Risicar. El segundo capítulo son las generalidades de GREPCO, su estructura organizacional y económica. En el tercer capítulo se realiza la aplicación de la Administración de Riesgos basado en el Método Risicar a GREPCO; y por ultimo en el cuarto capítulo se señala las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis del Método Risicar en la empresa.

La bibliografía en la que se fundamenta esta investigación, es de carácter actualizado, la misma se realizo a través de libros, textos, entrevista virtual con la creadora de este método, entrevistas con el personal de la empresa y publicaciones.

CAPITULO I

ADMINISTRACION DE

RIESGOS

CAPITULO I

ADMINISTACION DE RIESGOS

En el primer capítulo “Administración de Riesgos”, se inicia con el desarrollo de su conceptualización, antecedentes, definición, objetivos, beneficios, responsables y etapas de todo el proceso de análisis mediante un método creado para el tratamiento de los riesgos; temas en los que abarcamos una síntesis teórica de lo todo lo que engloba este capítulo. Luego nos introducimos al estudio de un método creado específicamente para la administración de riesgos, llamado “**RISICAR**”, el cual nos permite y facilita un correcto análisis de los riesgos existentes en la empresa, todo esto a través de un proceso que inicia con: identificación, calificación y evaluación de riesgos, diseño e implementación de medidas de tratamiento y por ultimo monitoreo y evaluación.

1.1 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

La administración de riesgos, actualmente “ es un proceso necesario que requiere toda empresa para emprender cualquier tipo de proyecto, al ejecutar los procesos del negocio, al establecer las estrategias y planes de desarrollo, al evaluar la gestión; es decir ya hace parte fundamental del proceso administrativo y del control, por tal motivo se requiere conocer la administración de riesgos en todas sus etapas, para poder aplicarla en forma integral, como parte de las políticas institucionales y del conocimiento operacional de cada empresa”¹.

Por lo que en el caso de la Mobiliaria GREPCO, se procederá a desarrollar un análisis de riesgos a los macro y micro procesos que componen el funcionamiento administrativo y productivo de la empresa. A continuación pasamos a revisar cuales fueron los principales y motivos y necesidades que ocasionaron el surgimiento del proceso de administración de riesgos.

¹ MEJIA Rubí del Consuelo. Administración de Riesgos. Un enfoque empresarial, editorial Universidad Eafit, Colombia, Pág. 17.

1.1.1 ANTECEDENTES

La aplicación de la Administración de Riesgos se debe a la incertidumbre y la posibilidad que tienen las empresas de verde enfrentadas a circunstancias internas o externas no identificadas en el ámbito de su gestión; razón por la cual se ven involucradas en constantes cambios originados en la dinámica de desarrollo del sector al cual pertenece, en las condiciones que se desarrollan determinadas actividades, estos cambios pueden convertirse en grandes riesgos que la empresa debe saber manejar, para evitar que afecten el cumplimiento de los propósitos de la empresa.

Las empresas que logren un control adecuado de sus riesgos, permanecerán con mayor éxito en el mercado y crecerán en función a sus expectativa; evitando sorpresas negativas y estarán preparadas para actuar en forma acertada al afrontar situaciones de este tipo, de tal manera que su ocurrencia no implique deterioros en los intereses de la empresa, o afecte sus recursos humanos, físicos, económicos, tangibles o intangibles.

De allí que el presente trabajo se enfoca en el análisis de los factores internos y externos que de alguna manera pueden generar circunstancias negativas dentro del proceso administrativos, productivos y logísticos de la mobiliaria. En el siguiente punto veremos a que nos referimos cuando hablamos de un riesgo y que elementos, condiciones y circunstancias componen el proceso de administración de riesgos como técnica a implementar.

1.1.2 DEFINICIÓN

“Riesgo es una posibilidad de ocurrencia de cualquier evento interno y externo que puede afectar a una empresa, ocasionándole pérdidas que disminuyen la capacidad para lograr sus objetivos estratégicos y generar valor para sus dueños”²

La Administración de Riesgos es un proceso mediante el cual la dirección de una institución, identifica, cuantifica y controla los riesgos a los cuales la exponen sus actividades.

² Tomado del folleto del taller de Administración de Riesgos Empresariales, Rubí Consuelo Mejía.

La Administración de Riesgos es reconocida como un método lógico y sistemático que establece el contexto, identificación, análisis, evaluación tratamiento y monitoreo sobre los riesgos asociados con una determinada actividad, función o proceso, con el fin de capacitar a las organizaciones para minimizar sus pérdidas y maximizar sus ventajas. Administración del riesgo es algo como identificar oportunidades y reducir pérdidas.

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

“Para administrar los riesgos en forma exitosa, se debe contar con las herramientas necesarias que le permitan a la empresa desarrollar un lenguaje común que facilite la comunicación interna y externa, prevenir los riesgos y disminuir la probabilidad de su ocurrencia, detectarlos en caso de que se materialicen, contar con sistemas ágiles y flexibles de la organización apropiados; generar informes y medir su ocurrencia”³

La administración de Riesgos establece políticas necesarias para lograr desarrollarse de forma efectiva dentro de la empresa, mediante un lenguaje común ensamblando a todas las áreas y factores externos e internos, siendo las siguientes:

1. Establecen el compromiso de la dirección con la Administración de Riesgos, el ámbito de aplicación y sus responsables
2. Establecen los aspectos técnicos sobre el manejo de riesgos, que incluyen la necesidad de identificarlos, evaluarlos, calificarlos y recomienda medidas de tratamiento

1.1.3 OBJETIVOS

³MEJIA Rubí del Consuelo. Administración de Riesgos. Un enfoque empresarial, editorial Universidad Eafit, Colombia, Pág. 42.

La Administración de riesgos tiene siguiendo a MEJIA como uno de sus objetivos primordiales “asegurar la supervivencia de la empresa preservando la continuidad de su operación, de tal forma que no se interrumpa la prestación de sus servicios o la producción y comercialización de sus bienes, y se eviten pérdidas financieras catastróficas que puedan llevar a la quiebra, afectar su imagen, su participación en el mercado o sus planes de desarrollo”.

- Proteger a los empleados y a quienes este relacionados con las operaciones de la empresa.
- Evitar que las operaciones de la empresa produzcan daños al medio ambiente.
- Utilizar los recursos humano, físicos y financieros en forma eficaz, para que contribuyan al logro de los objetivos propuestos por la organización.
- Prevenir o mitigar cualquier pérdida que pueda ocasionar la ocurrencia de los riesgos.
- Garantizar la calidad y disponibilidad de la información necesaria en la empresa para la administración y el control de sus actividades.
- Lograr que las actividades de la empresa se realicen dentro de las normas internas y externas que la rigen.
- Mantener la buena imagen y las relaciones con los diferentes grupos de interés.

Concentrando todos sus esfuerzos, con la aplicación correcta de los y el adecuado desarrollo de todo el proceso de administración de riesgos mediante el método Risicar, la Mobiliaria Grepcó podrá alcanzar los objetivos planteados y lograr obtener beneficios como los que vamos a analizar a continuación.

1.1.4 BENEFICIOS

Con la administración de riesgos se pueden identificar y administrar los riesgos en forma integral. Al realizar en forma integral la administración de riesgos, se tienen en cuenta los riesgos relacionados con los recursos humanos, físicos, financieros, tangibles e intangibles, al igual que con las fuentes que generan valor a la organización. Este análisis integral permite administrar los riesgos en forma exhaustiva través de los procesos y actuar de inmediato ante oportunidades, o anticiparse a los problemas que puedan presentarse.

También amplía y mejora las decisiones al proporcionar respuestas integradas a los múltiples riesgos a los cuales está expuesta la organización. La administración de riesgos permite ejercer mayor control sobre los costos de una organización, minimizando sorpresas por pérdidas operacionales inesperadas, al establecer medidas seguridad adecuada que controlen los riesgos que afectan la supervivencia de la empresa o resultado de sus operaciones.

Y por último la administración de riesgos es compatible con los sistemas de gestión de calidad. Y se logra una consolidación del mejoramiento continuo en las organizaciones y se utiliza la capacidad instalada, los conocimientos desarrollados y el personal involucrado en los procesos de calidad permitiendo una mejor identificación de los riesgos. Una vez que hemos analizado todo lo que podría alcanzar la mobiliaria con la adecuada aplicación del método, es hora de estudiar quienes son los responsables de que todos los procesos se vayan desarrollando de manera correcta.

1.1.5 RESPONSABLES

Dada la importancia del manejo de los riesgos en toda organización, se requiere un esfuerzo conjunto y coordinado entre todos los departamentos de la mobiliaria. Todos los niveles de la empresa tienen definidas responsabilidades específicas en la implementación y desarrollo de la administración de riesgos; el propósito es buscar que cada empleado se comprometa, de tal manera que pueda garantizarse el manejo integral de los riesgos a través de los procesos que hacen parte de la cadena de valor de la organización. Por ello es que a continuación analizaremos las etapas que se van a desarrollar en cada uno de los departamentos de la mobiliaria.

1.1.6 ETAPAS

Para desarrollar un proceso de administración de riesgos, se debe tener en cuenta, además los procesos que operan en la compañía, cada uno de los proyectos nuevos a emprender. Las etapas propuestas para la Administración de Riesgos empresariales son las siguientes:

Gráfico 1.1



Fuente: Mejia Quijano, Rubi. Administración de Riesgos un enfoque empresarial. Primera edición. Editorial Universidad EAFIT. Medellin-Colombia, 2006. Página 46.

1.2 MÉTODO RISICAR

Este método debe su nombre a las raíces italianas de la palabra riesgo. Fue diseñado en el ámbito académico y su aplicación en entidades estatales colombianas permitió su ajuste y desarrollo. El método Risicar facilita la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgo empresarial, y su aplicación se extiende a compañías de diferentes tamaños, sectores e industrias, proporcionando la oportunidad de implementar medidas para tratar los riesgos evaluados.

Por todas estas características y lo versátil del método, hemos visto que es posible y adecuada su aplicación a la Mobiliaria Grepro, a continuación se describen las características y procesos de aplicación del método Risicar.

1.2.1 DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

En este método se realiza un análisis de contexto, con el fin de establecer las circunstancias y condiciones en las que se encuentra la organización. Incluye dos aspectos primordiales que son:

1. El interior de la organización, en donde se recopilan y estudian las definiciones organizacionales (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias, planes físicos financieros, tecnológicos y organizacionales.)
2. Y, el contexto externo donde se obtienen información sobre los grupos de interés que tienen relación con la empresa, sus necesidades y expectativas sobre ella; las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y las condiciones del medio.

Una vez realizados estos dos análisis se establece el nivel en el cual se realizará la identificación de riesgos en un ámbito estratégico y operativo.

Se identifican los riesgos que pueden afectar al logro de la misión de la empresa y al cumplimiento de sus objetivos estratégicos; el análisis entonces se realiza a los macro procesos que conforman su cadena de valor.

1.2.2 DEFINICIÓN DEL MÉTODO

RISICAR podrá ser traducido en los procesos retenidos de actividades y los activos adjuntos a los mismos. Para esto la tipología de activos empleada le permitirá relacionar los activos a sus procesos y designar un responsable.

La localización de estos activos con relación a su esquema de auditoría permitirá una identificación precisa de las vulnerabilidades ligadas a cada activo.

Se identifican los impactos intrínsecos según los criterios usuales para cada activo dentro de la elaboración.

RISICAR será entonces un método o herramienta que le dará una cartografía de sus riesgos, una cuantificación de eventos reducidos (unión de amenaza + vulnerabilidad).

Una vez que hemos visto cuales son las principales características de este método, pasamos a analizar cuáles son los objetivos para los cuales se desarrolla el mismo.

1.2.3 Objetivos

RISICAR tiene como objetivo principal adquirir una visión global de los riesgos a los que la organización esta expuesta; para dominarlos en el plano material y en el plano financiero, y así garantizar la permanencia de la misma en el medio y mejorar su posición competitiva.

Entre otros objetivos podemos encontrar:

- Mantener la estabilidad operativa y financiera de la empresa en el corto plazo.
- Minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de riesgos inesperados.

Con el logro de estos objetivos, la mobiliaria podrá obtener beneficios como los que pasamos a analizar en el siguiente punto.

1.2.4 BENEFICIOS

Contar con un método estructurado y probado para administrar los riesgos, brinda beneficios desde el punto de vista metodológico, porque garantiza la efectividad en su aplicación, y práctico, porque evita que las empresas se embarquen en proyectos que pueden fallar en su enfoque o no dar los resultados esperados al diseñar su propio método. El método RISICAR tiene, entre otros, los siguientes beneficios:

1. Incluye todas las etapas básicas para la Administración de riesgos
2. Garantiza la administración integral de los riesgos
3. Se basa en el enfoque de operación por procesos, por lo cual propicia interacción y coordinación con los sistemas de calidad
4. Su desarrollo es estructurado y coherente
5. Es de fácil aplicación en cualquier tipo de empresa

6. Promueve el compromiso de todos los niveles jerárquicos de la organización con la Administración de riesgos
7. Propicia la definición de criterios para la toma de decisiones en el manejo de los riesgos
8. Genera conocimiento y aprendizaje organizacional
9. Permite la utilización eficiente de los recursos económicos en el tratamiento de los riesgos
10. Favorece el autocontrol y el mejoramiento continuo.

En el siguiente punto pasamos a analizar cuáles son las características y procedimientos a desarrollar dentro de la etapa de identificación de riesgos.

1.2.5 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Para el desarrollo de esta etapa es necesario revisar que condiciones debemos seguir para una implementación adecuada.

Para establecer los riesgos se partirá del objetivo del macro y micro proceso, actividad o proyecto sobre el cual va a realizar el estudio de riesgos, con el fin de identificar todos aquellos eventos que pueden de alguna manera afectar o impedir el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Existen riesgos fáciles de identificar por ser relativamente visibles, mientras que otros no pueden percibirse, olvidarse o no tomarse en cuenta por no considerarlos importantes. Para realizar una correcta identificación de los riesgos contamos con un método que permite su identificación en forma estructurada y confiable. El método Risicar tiene como propósito establecer los posibles eventos que puedan presentarse y afectar de algún modo el cumplimiento de los objetivos.

Así podemos resumir a la identificación de riesgos como:

- ¿Qué puede suceder? (Nombre del Riesgo)
- ¿Por qué sucede? (significado)
- ¿Cómo sucede? (hechos)

- Agente Generador (herramientas)
- Causa y Efecto (técnicas)

Normalmente, al analizar cada una de las palabras que componen el proceso en cuestión, prácticamente se pueden identificar con facilidad los riesgos, puesto que se pueden notar las amenazas y las afecciones del cumplimiento de los objetivos.

1.2.6 CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

El riesgo se califica multiplicando las variables de frecuencia por las variables de impacto. Para ponderar estas variables se utilizan tablas con índices numéricos según la frecuencia y la descripción que se le da a la misma según la ocurrencia del suceso. Lo mismo sucede con la calificación de impacto pero a diferencia de la frecuencia, en la descripción del impacto se ubican descripciones en términos económicos, operacionales o de cumplimiento de objetivos.

Grafico 1.2

CALIFICACIÓN DE LA FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Baja	Una vez en el año
2	Media	Entre 2 y 5 veces al año
3	Alta	Entre 6 y 10 veces al año
4	Muy Alta	Más de 11 veces al año

Fuente: Mejía Quijano, Rubi. Administración de Riesgos un enfoque empresarial. Primera edición. Editorial Universidad EAFIT. Medellín-Colombia, 2006. Página 85.

Grafico 1.3

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN (En términos económicos)	DESCRIPCIÓN (En términos operacionales)	DESCRIPCIÓN (En términos de mercado)
5	Leve	Pérdidas hasta \$ 5000,00	Si se interrumpe la operación hasta en 4 horas	Si se pierde hasta el 0.5% del mercado
10	Moderado	Pérdidas entre \$5001,00 y \$15.000	Si se interrumpe la operación entre 5 horas y 23 horas	Si se pierde entre el 0.6% y el 5% del mercado
20	Severo	Pérdidas entre \$15001.00 y \$40000.00	Si se interrumpe la operación entre 1 día y una semana	Si se pierde entre el 6% y el 14% del mercado
40	Catastrófico	Pérdidas mayores a \$40000	Si se interrumpe la operación más de una semana	Si se pierde más del 15% del mercado

Fuente: Mejia Quijano, Rubi. Administración de Riesgos un enfoque empresarial. Primera edición. Editorial Universidad EAFIT. Medellin-Colombia, 2006. Página 86.

Luego de calificar los riesgos, se procede a la evaluación de los mismos.

1.2.7 EVALUACIÓN DE RIEGOS

En esta etapa se utilizan las calificaciones dadas a los riesgos en la etapa anterior y establece la situación en que se encuentra la empresa respecto a ellos, facilitando el diseño de planes de manejo de acuerdo con un rango de prioridades definidas en los riesgos calificados.

Identificación de amenazas presentes, estimación de posibles consecuencias, valoración del riesgo asociado y determinación de sus impactos.

EVALUACION = DIAGNOSTICO

El concepto de riesgos es un tema que está relacionado con la función del auditor; sin embargo, cuando se hace referencia a su desempeño, se asocia a este más con la evaluación de controles que con la evaluación de riesgos.

La evaluación de riesgos es utilizada para una vez identificados y priorizados los riesgos, localizar las áreas inconsistentes de mayor relevancia.

Para evaluar y determinar la gravedad de los riesgos, los mismos se clasifican en cuatro tipos:

- Aceptables
- Tolerables
- Graves
- Inaceptables

Para ello se condensa la calificación de Riesgos; es decir el impacto y la frecuencia como se lo observa en el siguiente cuadro.

Grafico 1.4

Calificación del riesgo	Evaluación
5	Aceptable
10, 15, 20	Tolerable
30, 40, 60	Grave
80, 120, 160	Inaceptable

Fuente: Mejia Quijano, Rubi. Administración de Riesgos un enfoque empresarial. Primera edición. Editorial Universidad EAFIT. Medellín-Colombia, 2006.

1.2.8 MEDIDAS DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS

Las medidas utilizadas para tratar los riesgos son: aceptar, evitar, prevenir, proteger, retener y transferir. Cada una de ellas tiene características diferentes y su aplicación se hace de acuerdo con la evaluación de los riesgos.

Aceptar

Un riesgo se acepta por considerarse sin importancia, es decir, por no requerir la aplicación de medidas para disminuir su probabilidad de ocurrencia, la cual es baja, y considerar que sus efectos son mínimos para la compañía.

Evitar

Sólo se evita un riesgo cuando la actividad que lo genera se elimina. Esta medida se usa en los casos en los cuales existe una alta probabilidad de ocurrencia, a la vez que sus efectos son catastróficos para la empresa.

Prevenir

Cuando se habla de prevenir se piensa en anticiparse a los hechos negativos para disminuir la posibilidad de que ocurran. Normalmente este tipo de medidas es el más utilizado y a su vez el más efectivo por el momento en que actúa. Ejemplos de tales medidas son: entrenamiento del personal, pruebas de seguridad, diversificación de inversiones, segregación de funciones, medicina preventiva, etc.

Proteger

La protección se da para disminuir o mitigar las consecuencias que pueden originar los riesgos a las empresas, en caso de su materialización. La protección debe actuar cuando las medidas de prevención no son suficientes para impedir la ocurrencia de los riesgos. Como ejemplos de estas medidas se tienen: equipos de protección personal, planes de emergencia y de contingencia, sistemas automáticos de protección, como es el caso de los detectores de humo que se accionan y contribuyen a apagar los incendios.

Retener

Consiste en asumir el riesgo, acompañada esta decisión de los medios para afrontar las pérdidas que acarrea. La retención se da a través de la creación de un fondo disponible para cubrir las pérdidas, o de la inclusión de un gasto presupuestado, una provisión o la aprobación de una línea de crédito preestablecida.

Transferir

Consiste en desplazar parte o la totalidad de las pérdidas que generan los riesgos a un tercero, dependiendo del tipo de contrato establecido. Esta medida se utiliza cuando

la empresa no tiene capacidad suficiente para cubrir el total de las pérdidas que generan algunos riesgos y cuando se dispone de la alternativa de transferencia en el mercado.

1.2.9 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEDIDAS DE TRATAMIENTO

Para definir cuál o cuáles de las medidas de tratamiento son las apropiadas, de acuerdo con la calificación del riesgo, se utiliza la matriz de respuesta que se presenta en el Cuadro

Grafico 1.5

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

Fuente: Mejia Quijano, Rubi. Administración de Riesgos un enfoque empresarial. Primera edición. Editorial Universidad EAFIT. Medellin-Colombia, 2006.

A= Aceptar el riesgo E = Eliminar la actividad T= Transferir el riesgo

Pt = Proteger la empresa Pv = Prevenir el riesgo R= Retener las pérdidas

Obsérvese que en dicha Matriz de respuesta ante los riesgos existen cuatro zonas, demarcadas de acuerdo con la calificación del riesgo (Aceptable, Tolerable, Grave e Inaceptable), y que en cada celda que contiene la calificación obtenida, aparecen letras que corresponden a las diferentes medidas de tratamiento recomendadas.

Cada medida sugerida depende de la calificación. Si ésta tiene un valor de 5 (frecuencia baja -1- e impacto leve -5-) el riesgo se ubica en la zona de aceptabilidad y no es necesario implementar medidas adicionales, es decir, el riesgo se puede

aceptar. Al contrario, si la calificación es de 160 (frecuencia muy alta -4- e impacto catastrófico -40) el riesgo se ubica en la Zona de riesgo inaceptable, para lo cual se sugiere, en primera instancia, eliminar la actividad que lo genera; si no es viable esta opción, implementar medidas de prevención y protección.

De la misma manera se analiza cada una de las celdas del Cuadro 1.5, así se determinan las medidas apropiadas, dada la calificación de las variables que componen el riesgo. Normalmente las medidas de prevención se utilizan para disminuir la frecuencia; las de protección, el impacto; la retención se puede dar cuando el impacto no es severo o catastrófico, casos en los cuales se sugiere transferir el riesgo.

Las medidas de tratamiento de los riesgos se implementan en dos niveles: estratégico y operativo. En el primero se definen las políticas de Administración de riesgos y en el segundo se establecen los controles.

Políticas de Administración de riesgos

Son directrices o lineamientos generales que emite la alta dirección de una compañía, con el fin de orientar al personal en la toma de decisiones respecto de la Administración de riesgos. Éstas se establecen en dos sentidos: uno general y otro específico. Las políticas generales tienen que ver con aspectos de la administración de riesgos que deben tenerse en cuenta en toda la empresa y las políticas particulares hacen referencia a lineamientos sobre el manejo de riesgos estratégicos evaluados como críticos.

Con la política General se establece, en primera instancia, el compromiso de la dirección con la Administración de riesgos, el ámbito de aplicación y sus responsables, y, en segunda instancia, los aspectos técnicos sobre el manejo de los riesgos, que incluyen la necesidad de identificarlos, calificarlos, evaluarlos y recomendar las medidas de tratamiento sugeridas por la evaluación. También se expresa la necesidad de divulgación y actualización periódica de las políticas y de la evaluación de su cumplimiento.

Las políticas particulares se diseñan como fruto de la identificación, calificación y evaluación de los riesgos estratégicos de la empresa, es decir, aquellos que pueden afectar el logro de su Misión, Objetivos y Estrategias. Este análisis se realiza al nivel de los macro procesos que conforman la Cadena de valor de la compañía (Porter,

1987) y requiere de la priorización de los riesgos evaluados y de los macro procesos, según su nivel de riesgo.

Para los mayores riesgos de la empresa se definen las políticas particulares, teniendo en cuenta las causas identificadas y los efectos que pueden acarrearle por su ocurrencia. Con ellas se pretende disminuir tanto las causas como los efectos de los riesgos.

Controles

Un control es cualquier acción establecida para detectar o reducir un riesgo. Los controles se diseñan en el nivel operativo para reducir los riesgos que pueden presentarse en las actividades de un proceso.

El número de controles que se implementen debe ser suficiente, es decir ni muchos ni pocos, para evitar sobrecostos o ineficacia. Los controles deben ser comprendidos por las personas que deben ejecutarlos, deben ser económicos y efectivos y su actuación oportuna, para lo cual se diseñan, en su mayoría, como parte de los procesos.

Con el método Risicar se utilizan cuatro tipos de controles: preventivos, detectivos, de protección y correctivos. Cada uno de ellos actúa en diferente momento y tiene un objetivo específico en relación con el riesgo, tal como se muestra en el Cuadro:

Grafico 1.6

TIPO DE CONTROL	OBJETIVO	APLICACIÓN
Preventivo	Disminuir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos	Antes de presentarse el riesgo. Actúa sobre las causas y los agentes que lo generan
Detectivo	Determinar la ocurrencia del riesgo	Cuando se presenta el riesgo o posteriormente. Actúa sobre el riesgo
De protección	Disminuir el impacto que puede generar la ocurrencia del riesgo a la empresa	Cuando se presenta el riesgo. Actúa sobre los efectos
Correctivo	Mejorar los controles que fallaron para prevenir la nueva ocurrencia del riesgo o para corregir las desviaciones presentadas	Después de la ocurrencia del riesgo. Actúa sobre los controles y las desviaciones presentadas

Fuente: Mejia Quijano, Rubi. Administración de Riesgos un enfoque empresarial. Primera edición. Editorial Universidad EAFIT. Medellín-Colombia, 2006.

Para diseñar los controles, se define inicialmente el proceso objeto de análisis y se conforma un grupo de trabajo con conocimiento y experiencia sobre el mismo. Este equipo debe ser capacitado en el método Risicar para facilitar su aplicación.

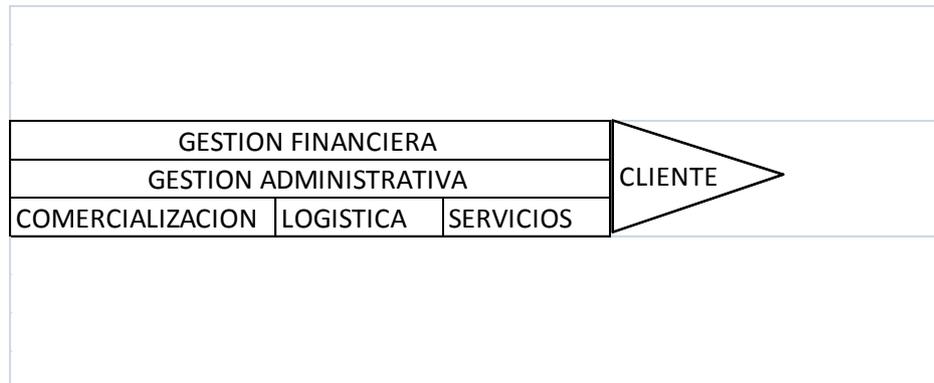
Sobre el proceso analizado se requiere determinar su objetivo y las actividades y tareas que lo conforman, para iniciar la identificación de los riesgos en cada actividad, y posteriormente calificarlos y evaluarlos. También se precisa establecer los controles que tiene la empresa para tratar los riesgos evaluados, con el fin de tener la información necesaria que permita valorar la pertinencia de proponer nuevos controles.

Si la evaluación del riesgo establece que es necesario disminuir su frecuencia, se deben proponer controles preventivos. En el caso contrario, cuando se requiere disminuir el impacto, se deben implementar controles de protección. Dependiendo del riesgo, se puede decidir si se diseñan controles detectivos o correctivos en forma automática.

Los controles propuestos se evalúan antes de implementarlos, para establecer qué tan efectivos pueden ser. Para ello se analizan dos aspectos: eficacia y eficiencia. Con la medición de la eficacia se establece qué tanto puede contribuir el control propuesto en la disminución del riesgo y con la eficiencia se determina la relación costo beneficio del control; de tal manera que un control se considera efectivo si contribuye a disminuir el riesgo, con un uso adecuado de los recursos invertidos en él.

1.3 Cadena de Valor

Grafico 1.7



Fuente: Mejia Quijano, Rubi. Administración de Riesgos un enfoque empresarial. Primera edición. Editorial Universidad EAFIT. Medellín-Colombia, 2006.

1.3.1 DEFINICIÓN

La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta. Sin embargo, la práctica ha demostrado que la reducción de costos monetarios tiene también un límite tecnológico, pues en ocasiones ha afectado también la calidad de la oferta y el valor que ésta genera. Por ello el pensamiento sistémico en este aspecto ha evolucionado a desarrollar propuestas de valor, en las que la oferta se diseña integralmente para atender de modo óptimo a la demanda.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto introducido también por Alexander Borja. Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un

área funcional. El concepto de subcontratación, outsourcing o externalización, resulta también de los análisis de la cadena de valor.

1.3.2 OBJETIVOS

La técnica de Cadena de Valor, tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor

1.3.3 ORDEN Y PRIORIDADES

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

1. **Las Actividades Primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
2. **Las Actividades de Soporte** a las actividades primarias, como son las de administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
3. **El Margen**, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Al finalizar este capítulo La administración de riesgos se realiza a través de un diagnóstico sobre su aplicación, en el cual se tienen en cuenta todos los elementos que se requieren para que el proceso sea exitoso. La evaluación la puede efectuar un auditor interno como un auditor externo pero no cabe duda que una autoevaluación de todo el personal puede ayudar a la empresa a su mejoramiento continuo.

El análisis Risicar podría denominarse como un análisis completo ya que engloba un dos análisis, tanto el interno como el externo; de esta manera será más fácil la identificación de riesgos y por tanto la prevención de los mismos.

Capítulo II

GREPCO

CAPITULO II

GREPCO

El capítulo dos “GREPCO”, en síntesis nos brinda información detallada sobre la empresa empezando por su reseña histórica de como la empresa nació sus avances y su desarrollo a través de los años, su independencia y sus miras hasta su conceptualización.

La mobiliaria GREPCO se conceptualiza como una empresa dedicada a la producción y comercio de muebles para oficina y hogar; y de ahí parte su misión de satisfacción al cliente y visión de ser una de las organizaciones más importantes en su medio.

La empresa cuenta con sólidos valores como calidad, justicia, innovación, puntualidad, coherencia, comunicación, etc. que son respaldados con acciones. Las mismas que son operantes firmes en su medio.

Los objetivos de la empresa van de la mano con su misión y visión, tanto cualitativa como cuantitativamente. Del objetivo general partirán también metas porcentuales o de cantidades que año a año serán revisadas dependiendo de datos históricos.

Al hablar de Grepc o estamos hablando de una empresa que día a día ha ido creciendo económica, física y sobre todo en el aspecto de recursos humanos. Hoy en día cuenta con cuatro departamentos específicos para todo su desempeño: Compras, Diseño, Comercialización y Producción, todos ellos con la coordinación de la Gerencia General y la Gestión Financiera.

La estructura económica y financiera está respaldada con los respectivos balances, resultados y general, a los cierres de los años 2009, 2010 y una proyección del año 2011. Y a partir de esto se realiza un breve análisis de la situación de la empresa para desde ahí partir con la aplicación del método de administración de riesgos: **RISICAR.**

2.1 Reseña histórica

La empresa Grepcoco SA se creó en agosto del año 1998, se establece con un capital obtenido del fruto de 25 años de trabajo del actual propietario que se desempeñaba en el área bancaria.

Nace su idea de realizar la comercialización de muebles de oficina para contribuir con el mejoramiento de espacios de las oficinas, donde se obtenga un mejor rendimiento por parte de los empleados y se brinde una atención diferenciada a los clientes de las empresas que lo requieran.

El actual o único proveedor reconocido en el mercado en esa época en la zona sur del país era muebles ATU y se estaba convirtiendo en un monopolio, lo que provoca el interés de crear una empresa para competir en las zonas antes mencionadas.

En el inicio se consigue la distribución de muebles de oficina de una fábrica de la ciudad de Quito, obteniendo la representación exclusiva de la misma para el sur del país.

Lo que lleva a abrir mercado y ganar participación en el mismo, después debido a la competencia, los precios de venta en el mercado eran cada vez más bajos lo que encarecía la operación y por consiguiente la rentabilidad disminuía, por lo que deciden realizar el ensamblaje de partes y piezas en la ciudad con la compra de proveedores locales de piezas importadas y brindando un mejor servicio en un menor tiempo de entrega.

Al momento la empresa GREPCOCO SA ha ampliado su cobertura a las ciudades de Loja, Machala, Guayaquil, y próximamente iniciará su competencia en la ciudad de Quito.

2.2 CONCEPTO DEL NEGOCIO

Grepco es una organización dedicada a la producción y comercio de mobiliarios para oficina y hogar. Su labor es la asesoría y diseño de interiores con el respaldo de las mejores firmas comerciales de productos y materia prima de excelente calidad, logrando así entregarle un producto acorde a satisfacer las exigencias y necesidades del cliente, brindándole comodidad, garantía y servicio.



2.3 MISIÓN

Atender a toda clase de requerimientos de empresariales, institucionales de servicios y hogar, ofreciendo las mejores soluciones en espacios de mobiliaria, satisfaciendo las necesidades de sus clientes y superando las expectativas, ofreciendo un alto nivel de calidad y un excelente servicio; contando con un equipo humano inspirado en el conocimiento y el sentido de pertenencia por su trabajo, lo que les permitirá seguir creciendo y mantener su estabilidad financiera.



2.4 VISIÓN

Es lograr consolidarse como una de las empresas más importantes en la producción y comercialización de todo tipo de mobiliaria, aplicando nuevas tecnologías que permitan desarrollar las ideas del diseño con una fuerte estructura organizacional, logrando aportar con empleo, crecimientos y desarrollo sostenible en el medio.



2.5 VALORES INSTITUCIONALES

“Ideas respaldadas con acciones congruentes. Las acciones constituyen pruebas de cuáles son los valores que son operantes en la cultura”. Los valores son principios fundamentales que rigen el accionar de una persona u organización, siendo importantes establecerlos dentro de la empresa:

- Calidad
- Ética
- Innovación
- Puntualidad
- Coherencia
- Comunicación
- Confianza
- Compromiso

Calidad En cada uno de los proyectos que se realizan. La calidad de los productos que GREPCO ofrece se muestra en las buenas referencias de los clientes; también es resultado de la gestión de la empresa en la adquisición de materia prima de primera para la producción.



Ética La "empresa ética" significa un paso hacia delante en la dirección de la extensión de derechos que lleva aparejada una sociedad de la información. Es un proceso de exigencia evolutiva que recorre la honestidad en el proceso de producción, y que actúa con criterios de sostenibilidad y respeto al medio ambiente.



Innovación Continúa de sus estrategias y métodos de trabajo. El personal de GREPCO se preocupa por desarrollar nuevas ideas y tendencias, a través de su actualización permanente. Estas se basan en la correcta aplicación de recursos humanos y técnicos. El establecimiento de una comunicación abierta entre el cliente e Innovación es fundamental para poder entender sus necesidades y objetivo



Puntualidad en la entrega de los trabajos solicitados por sus clientes. El valor de la puntualidad es necesario para dotar de carácter a nuestra empresa, pues al sobrellevar este valor en plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza de nuestros clientes.



Coherencia entre lo ofrecido y lo entregado. Lo que se oferta a los clientes es lo que se va a entregar, esto de acuerdo a lo estipulado en el contrato sin ninguna modificación.



Comunicación constante y efectiva entre todos los miembros que forman parte de la empresa, así como sus proveedores y clientes. La empresa adquiere:

- una imagen y una identidad propia
- una cultura y sistemas de organización interna efectiva



Confianza en que labores se realicen de la mejor manera con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes. Para GREPCO confianza de los clientes es el ÉXITO en sus VENTAS. GREPCO presenta testimonios verdaderos de éxito. Esta es una poderosa estrategia para generar confianza. Los testimonios que pueden ser confirmados impulsan a otros a comprar. La emulación es una principal característica y ayuda mucho a que el vendedor se sienta seguro en su presentación.



Compromiso con sus clientes, al brindarles un servicio de calidad; con la sociedad, dándoles estabilidad a las familias del personal que labora en la institución, y con el medio ambiente al respetar y cumplir todas las normas establecidas en el cuidado de este. En GREPCO se maneja sistema de gestión de compromiso requiere una cultura de empresa y un estilo de dirección basados en determinadas acciones. Acciones que se han demostrados desde el equipo directivo, en adelante.



2.6 OBJETIVOS:

Objetivo General

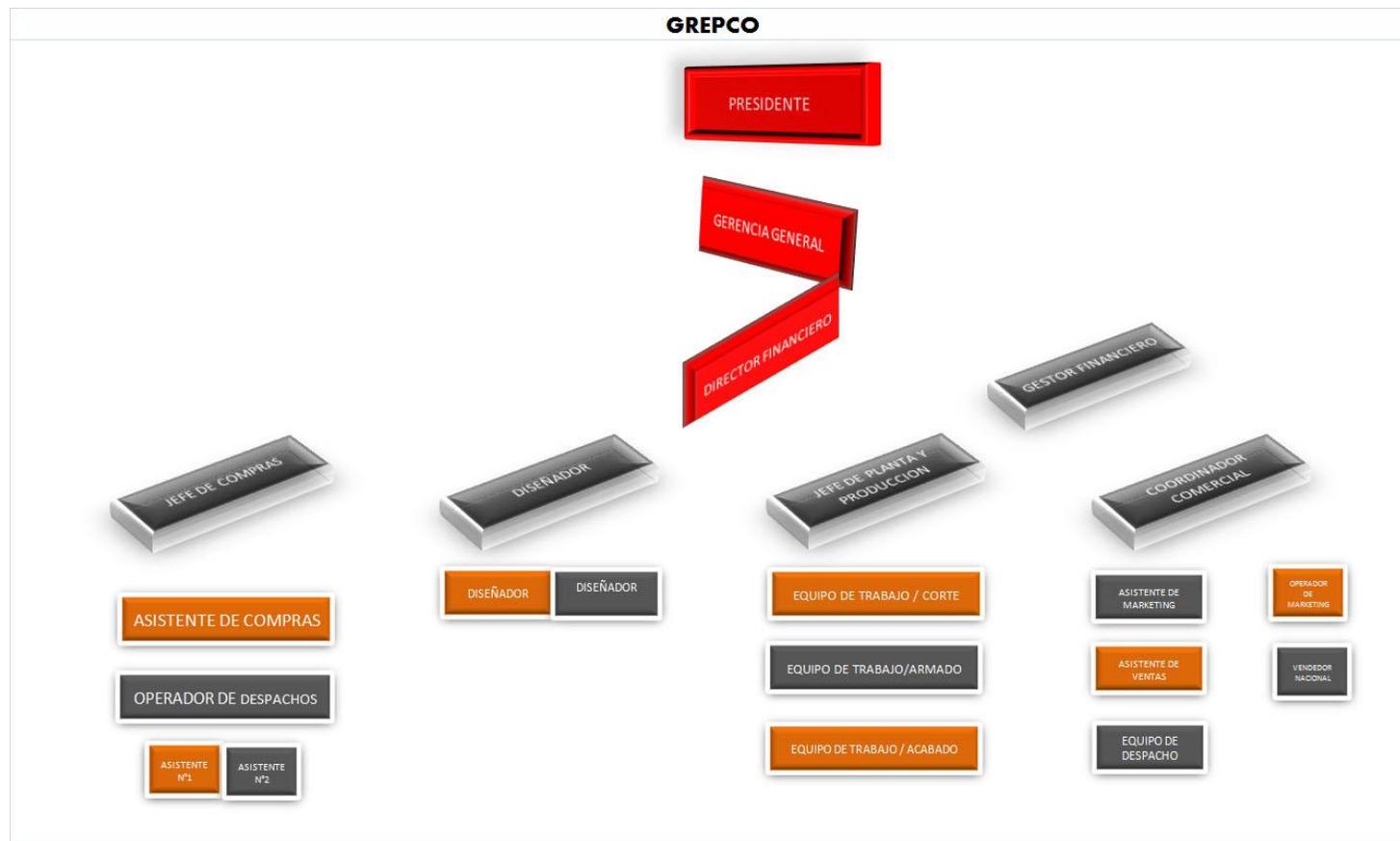
Implementar tendencias dedicadas al diseño exterior, e interior de todo tipo muebles y comercializarlos; y, al mismo tiempo brindar asesoría personalizada de estilos para un buen resultado en cada uno de los proyectos.

Objetivos Específicos.

- 1.-Posicionar en el mercado regional, nacional la fabrica “GREPCO“con un alto grado de calidad, eficiencia y productividad.
- 2.-Generar empleos directos e indirectos
- 4.-Colocar en el mercado local y regional un producto de excelente calidad y prestigio.
- 5.- Alcanzar Casos de éxito como en prestigiosas empresas del país, que atestiguan la calidad de la mobiliaria. Brindadnos una imagen exitosa ante posibles futuros clientes.

2.7 ORGANIGRAMA

Grafico 2.1



Elaboracion: Mobiliaria GREPCO SA.

Presidente: El presidente de la compañía tiene la decisión y el poder de que un proyecto se lleve a cabo, el analiza al cliente y las ofertas dadas al mismo. Maneja las perspectivas para que ni la empresa ni el cliente se sientan perjudicados.

Gerencia General: El gerente general de la empresa es profesional en Diseño, el maneja a todos los departamentos y controla los procesos de los mismos, verifica que todo esté de acuerdo al proyecto, el es una persona que como el mismo lo dice “BUSCA LA SATISFACCION DEL CLIENTE; Y SU BENEFICIO”

Gestión Financiera: El departamento de contabilidad lleva este nombre porque gestiona financieramente, valga la redundancia, todo lo de la empresa desde una compra hasta un fructuoso proyecto. En la gestión financiera la maneja el Contador Auditor de la empresa.

Jefe de compras: El jefe de compras es la persona gestiona la adquisición de materia prima, adquisicion de bienes otros como suministros de oficina, repuestos, maquinaria, etc.

Diseñador: Es un complemento del gerente general que encamina a este equipo para que todo esté de acuerdo a lo solicitado por el cliente.

Jefe de Plata y Producción: El empleado y su equipo es el que más presión tiene por qué es el encargado de que las ofertas, proyectos aprobados se materialicen a perfección.

Coordinador de Comercialización: Coordinador de un equipo de trabajo, que exterioriza la empresa y da a conocer la misma al medio de clientes y competencia.

2.8 ESTRUCTURA ECONOMICA Y FINANCIERA

Grafico 2.2

GREPCO SA						
Plantilla de Análisis de los Estados financieros para los años 2008/2009/2010						
Cuenta de Resultados						
(millones de dolares)						
	2.008,00	2.009,00	2.010,00	2008	2009	2010
Ventas	190.585,79	137.876,31	144.669,29	100%	100%	100%
CMV	124.354,51	80.859,73	103.662,94	65%	59%	72%
Margen Bruto	66.231,28	57.016,58	41.006,35	35%	41%	28%
Gastos de Ventas y Adm.	21.565,74	16.686,56	10.971,40	11%	12%	8%
Otros gastos operativos				0%	0%	0%
EBITDA	44.665,54	40.330,02	30.034,95	23%	29%	21%
Dep	15.631,28	9.789,89	237,25	8%	7%	0%
EBIT	29.034,26	30.540,13	29.797,70	15%	22%	21%
gastos financieros	6.546,21	8.709,86	4.970,31	3%	6%	3%
EBT	22.488,05	21.830,27	24.827,39	12%	16%	17%
Impuestos	1.923,86	5.388,98	88,52	1%	4%	0%
Minoritarios		4.814,37	26,69	0%	3%	0%
Beneficio neto	20.564,19	11.626,92	24.712,18	11%	8%	17%

Fuente: Elaboración propia en base al mapeo de análisis NOF (necesidades operativas de fondo) y FM (fondo de maniobra) de Josep Faus.

Grafico 2.3

GREPCO SA				
Plantilla de Análisis de los Estados financieros para los años 2008/2009/2010				
Balance General				
(millones de dolares)				
Activo	2.008,00	2.009,00	2.010,00	COAF 2010 -2008
Bancos	-	461,42	7.702,83	7.703
Cuentas x Cobrar	117.980,80	117.227,96	131.990,58	14.010
Existencias	3.940,00	-	-	-3.940
Activo circulante AC	121.920,80	117.689,38	139.693,41	17.773
Activo fijo neto AF	22.514,85	41.343,58	25.092,65	2.578
Activo total	144.435,65	159.032,96	164.786,06	20.350
Pasivo				
Proveedores	36.865,79	22.456,08	8.959,22	-27.907
Impuestos a pagar	-	4.968,02	19.325,53	19.326
Créditos bancarios	4.215,00	13.533,00	5.340,19	1.125
Pasivo circulante	41.080,79	40.957,10	33.624,94	-7.456
Préstamo bancario				-
Recursos propios	82.790,67	106.448,94	106.448,94	23.658
Beneficio del año	20.564,19	11.626,92	24.712,18	4.148
Total pasivo	144.435,65	159.032,96	164.786,06	20.350

Fuente: Elaboración propia en base al mapeo de análisis NOF (necesidades operativas de fondo) y FM (fondo de maniobra) de Josep Faus.

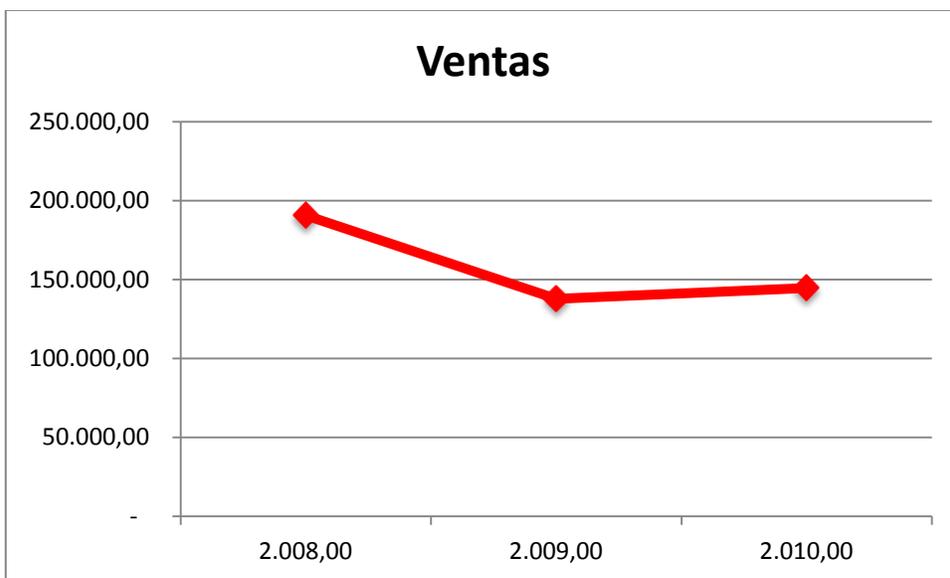
A continuación procederemos con el análisis de los estados financieros de GREPCO SA, correspondiente a los AÑOS 2008, 2009, 2010, el cual permitirá a la Directiva el tener un criterio claro de la situación contable de la empresa.

ANALISIS DE LA CUENTA DE RESULTADOS DE LOS AÑOS 2008, 2009 Y 2010

Ventas:

Los ingresos en el año 2009 sufren una disminución de un 27,66% que representa USD. 52.709.48, esto debido a la introducción al mercado de nuevos productos alternativos por parte de la competencia lo que restó competitividad en el mercado, la mejora en las estrategias de Marketing y la creación de nuevas líneas permitió que para el año 2010 se refleje una recuperación del 4.93%, se espera con el cierre de negociaciones en los nuevos mercados recuperar el nivel de ventas que la empresa mantenía en el 2.008 en un proyecto planteado a 2 años plazo.

Grafico 2.4



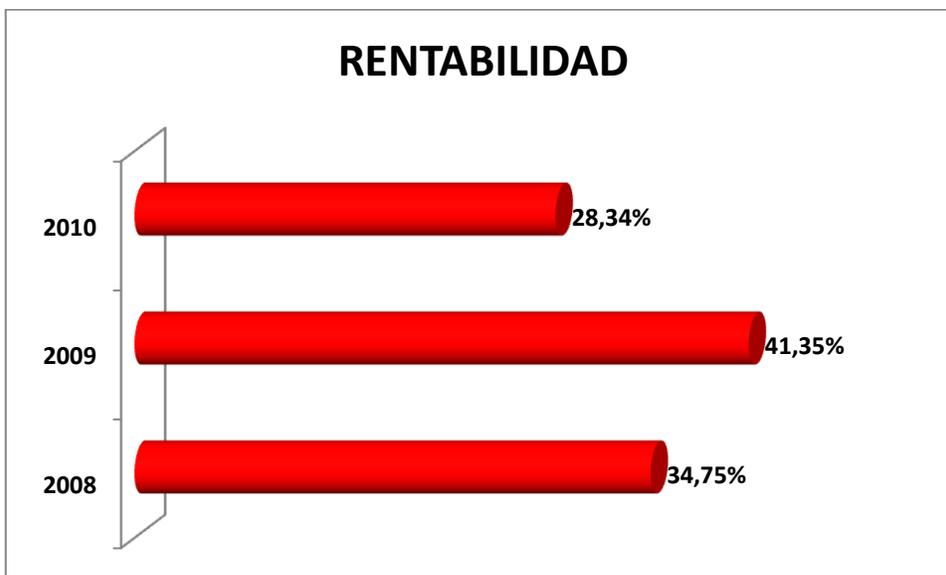
	2008 - 2009	2009 - 2010
VARIACION		
%	-27,66%	4,93%

Fuente: Elaboración propia

Márgenes:

El margen de rentabilidad bruta para el período 2008 fue del 34.75%, en el 2.009 pese a la baja en ventas, la optimización de recursos permitió que le margen se incremente en 6,60% llegando para el periodo 2009 a un total de margen bruto de 41.35%, en el año 2010 las nuevas políticas arancelarias y tributarias y el no poder incrementar precios por riesgo a perder competitividad llevó a reducir la rentabilidad en un 13% en relación al 2009, estableciéndose una rentabilidad bruta para este periodo de 28.34%..

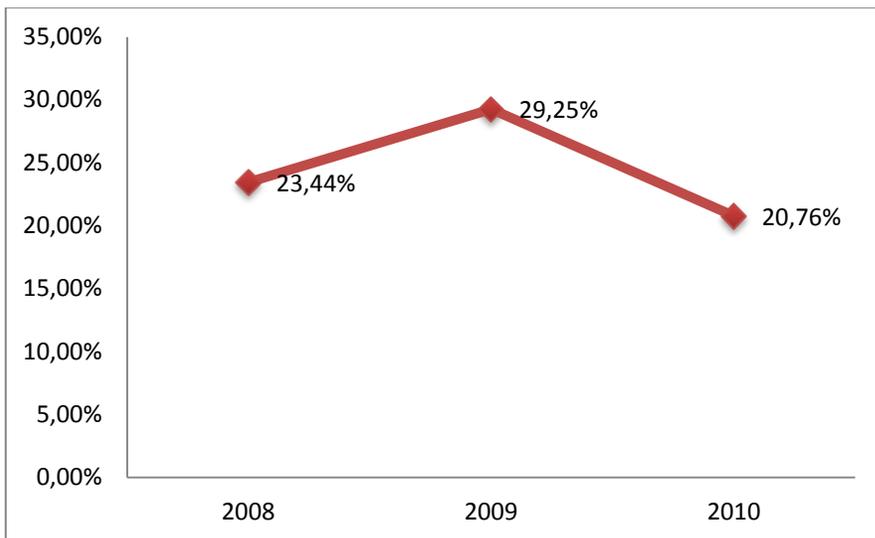
Grafico 2.5



Fuente: Elaboración propia

EBITDA/Ventas: La utilidad operativa respecto de las ventas sufre una variación positiva entre el año 2008 y 2009 de 5.81%, lo que complementa lo mencionado anteriormente, ya que con la caída en las ventas se optimizó el uso de recursos lo que permitió ser más rentables en este periodo, sin embargo por el tema de políticas arancelarias en 2010 la rentabilidad disminuye en 8.49% respecto de las ventas.

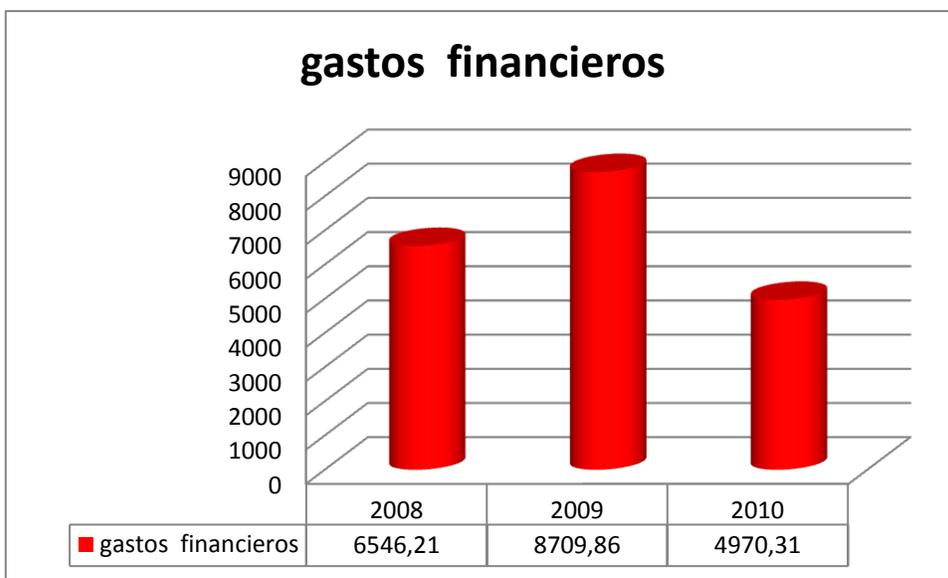
Grafico 2.6



Fuente: Elaboración propia

Gastos Financieros: Los gastos financieros sufren un incremento en el período 2009, llegando a ubicarse en USD. 8709.86, sin embargo este pasivo fue a corto plazo y con tuvo cancelación, las afecciones para el 2010 fue inferior ubicándose en USD. 4970.81.

Grafico 2.7

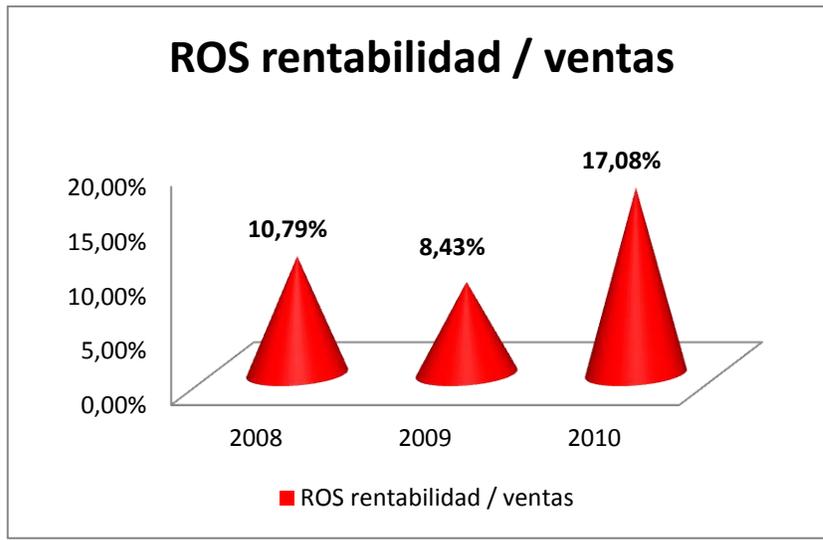


Fuente: Elaboración propia

ROS

Margen Neto sufre una disminución importante en 2009 debido a GASTOS MINORITARIOS, estos gastos son mínimos para el periodo 2010 lo que permite una recuperación porcentual de 9 puntos situándolo en un porcentaje del 17%.

Grafico 2.8

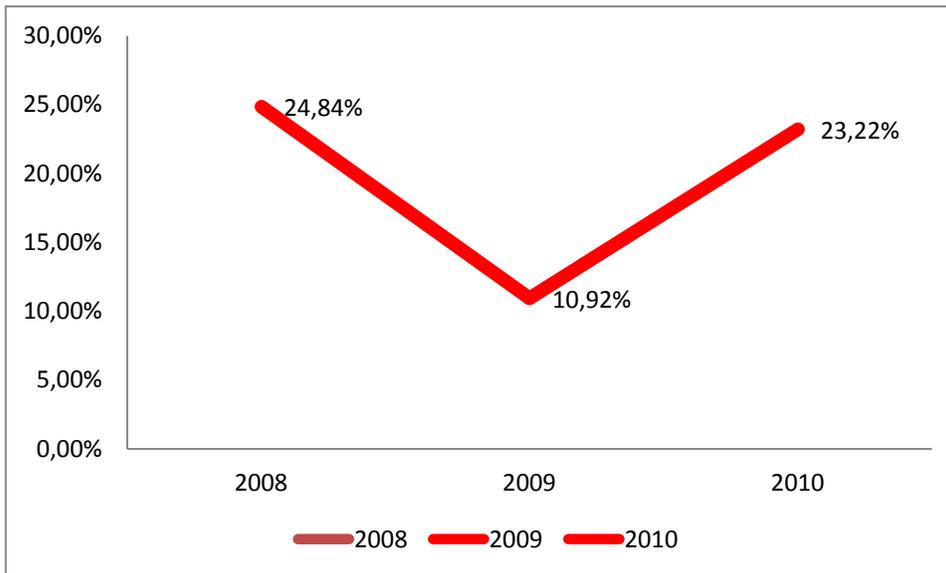


Fuente: Elaboración propia

ROE

El comportamiento de este ratio mantiene la misma tendencia del anterior por las mismas razones, para el periodo 2008 se ubica en 24.84%, disminuye en el 2009 llegando al 10.92% y en el 2010 tiende a recuperarse ubicándose en el 23.22%.

Grafico 2.9



Fuente: Elaboración propia

Beneficio Neto y Dividendos:

Mantiene el mismo comportamiento de los ratios anteriores

Resumen

La empresa pese a la disminución en ventas presente una recuperación y optimización a nivel de costo y gasto, las nuevas políticas arancelarias provocan que esto no se refleje para el periodo 2010 pero en las proyecciones y plan de mercadeo para 2011 se proyecta llegar a una recuperación mayor con la diversificación de productos y la búsqueda de nuevos mercados.

Para 2010 la rentabilidad neta es de un 17% lo que nos indica que el negocio es rentable y tiende a mejorar.

ANALISIS DEL BALANCE GENERAL DE LOS AÑOS 2008, 2009 Y 2010.

Valores Relevantes de los activos, pasivos y recursos propios

Los ratios obtenidos del balance nos permiten ver lo siguiente:

Circulante

El circulante sufre un incremento producto de una mejora en las ventas de contado lo que nos da una mayor liquidez

Días de cobro

Este ratio se ve incrementado debido a las nuevas políticas comerciales, en GREPCO no hay una política de cartera en donde se de gestión a las cuentas por cobrar de manera inmediata para que no se acumulen los días de cobro en la empresa.

Días de existencia

Una de las medidas para optimización de recursos permite que no se tenga inventario al final del 2009 y 2010, se coordina los despachos al inicio de cada año y esto permite disponer de fondos en caja y no en inventarios.

Días de pago

Este ratio ha disminuido a 30 días con lo cual la recuperación de cartera se convierte en un tema prioritario para evitar que la empresa pierda la liquidez obtenida en 2010.

Deuda /ebitda

Pese al incremento del 25% que este ratio sufre de 2008 a 2009, en 2010 se ve una recuperación de 16% ubicándose al final de este periodo en el 18%.

Resumen

La empresa presente índices financieros positivos e importantes como liquidez y endeudamiento, sin embargo es necesario mejorar las políticas de crédito y a la recuperación de cartera para evitar a futuro se presenten problemas.

A los 14 años la empresa GREPCO ha ido posicionándose en el mercado local y es una empresa bien estructurada, que si bien es cierto aun tiene un perfil bajo, poco a poco está extendiendo su mercado y creciendo. Si bien es cierto, estos cambios implican riesgos la empresa esta tomándolos organizadamente.

La empresa en el ámbito financiero ha mejorado su situación pese a la baja en ventas y con los nuevos proyectos se estima continuar con un crecimiento que permita alcanzar los niveles obtenidos en 2008, si a esto sumamos los esfuerzos en la optimización de recursos iniciados en 2009 y que ven sus frutos en 2010, el cuadro que presenta la empresa para 2011 es bueno.

Se debe controlar mejor la gestión del departamento de crédito y cobranzas y ajustar las políticas comerciales, de no ser posible se debe negociar con los proveedores plazos preferenciales de crédito que permitan a la empresa **recuperar el dinero producto de las ventas antes de pagar a los proveedores por la mercadería vendida**. Esto generaría una figura más solida de la empresa y permitiría mantener liquidez y contar con líneas de crédito al presentar estados financieros sólidos y solventes.

CAPITULO III

ANÁLISIS DE RIESGOS A LA MOBILIARIA GREPCO SA APLICANDO EL MÉTODO RISICAR

CAPITULO III

ANÁLISIS DE RIESGOS A LA MOBILIARIA GREPCO SA APLICANDO EL MÉTODO RISICAR

En este capítulo se desarrolla la aplicación del método Risicar. La empresa donde se utiliza el método es la Mobiliaria GREPCO. Para el desarrollo de este método se realizará identificación de los riesgos, para posteriormente hacer una breve descripción de los mismos, así como identificaremos el agente generador, la causa y el efecto. Luego se procederá a realizar la calificación de su frecuencia e impacto que nos permitirá realizar una correcta evaluación para proponer las medidas de tratamiento. Finalmente se emitirán las respectivas conclusiones y recomendaciones.

3.1 CADENA DE VALOR

Grafico 3.1



Fuente: Elaboración propia

Esta cadena de valor, tiene cuatro importantes macro procesos pero su soporte principal es el gerente general y la gestión financiera (contabilidad) ya que es el cerebro de la organización es el que maquina todos los proyectos de la empresa antes de que se hagan realidad. Y todo el grupo tiene una sola mira hacia el cliente.

3.2. MACRO Y MICRO PROCESOS

A continuación hablaremos sobre los macro y micro procesos que ya previamente están descritos, los objetivos y flujo gramas fueron elaborados en una reunión que mantuvimos con el gerente general de la compañía y con el presidente.

3.2.1.1 ADQUISICIÓN DE MATERIA (Dep. de compras)

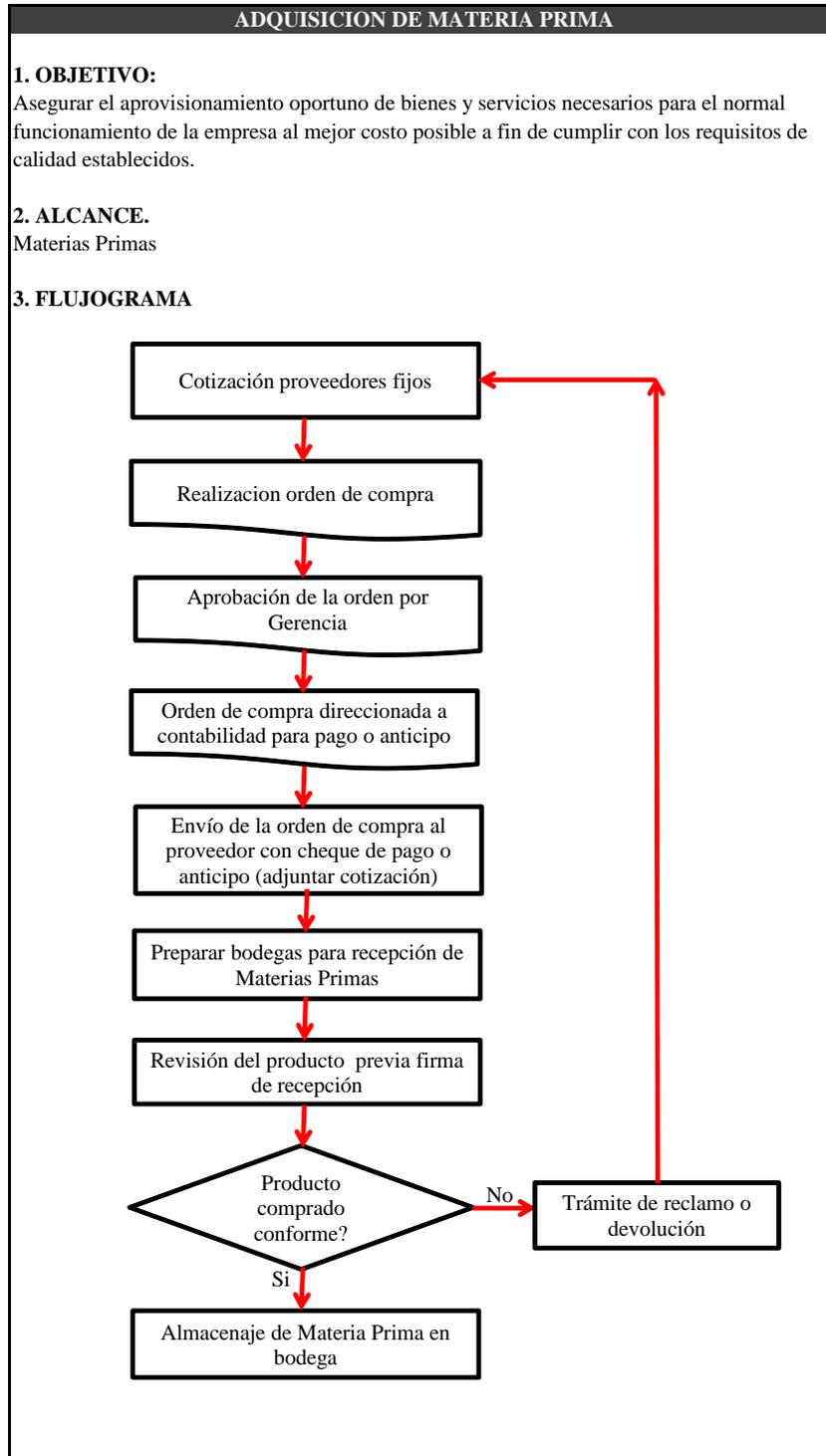
Objetivo

Asegurar el aprovisionamiento oportuno de bienes y servicios necesarios para el normal funcionamiento de la empresa al mejor costo posible a fin de cumplir con los requisitos de calidad establecidos.

Procesos

1. Cotización de proveedores fijos
2. Realización de la Orden de Compra
3. Aprobación de la orden de Compra de Gerencia
4. Orden de compra direccionada a contabilidad para pago o anticipo
5. Envío de la Orden de Compra al proveedor con cheque de pago o anticipo, adjunto con la cotización y condiciones de compra.
6. Preparar bodegas para la recepción de material
7. Revisión del producto previa firma de recepción
8. Almacenaje de materia prima en condiciones perfectas para el producto.

Grafico 3.2



Fuente: Elaboración propia

3.2.1.2 DISEÑO DE LA MOBILIARIA

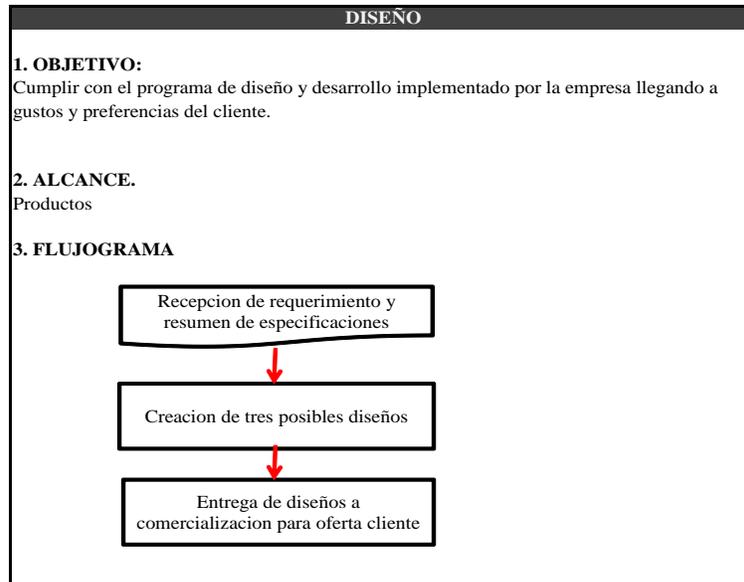
Objetivo

Cumplir con el programa de diseño y desarrollo implementado por la empresa, llegando a los gustos y preferencias del cliente.

Procesos

1. Comercialización realiza un requerimiento de lo que solicita el cliente conjuntamente con un resumen de especificaciones, el cual recibe el Dep. de Diseño.
2. El Jefe de Diseño delega a sus asistentes los mismos que comienzan crear modelos del producto que requiere el cliente y realiza tres diseños distintos, ya que según varios estudios de mercado a los clientes se inclinan por la comparación entre dos distintas propuestas para poder elegir la más adecuada para su proyecto.
3. Comercialización se encarga de que estas ofertas lleguen al cliente para su aprobación; y si hay alguna objeción se cambiara el diseño.

Grafico 3.3



Fuente: Elaboración propia

3.2.1.3 PRODUCCIÓN

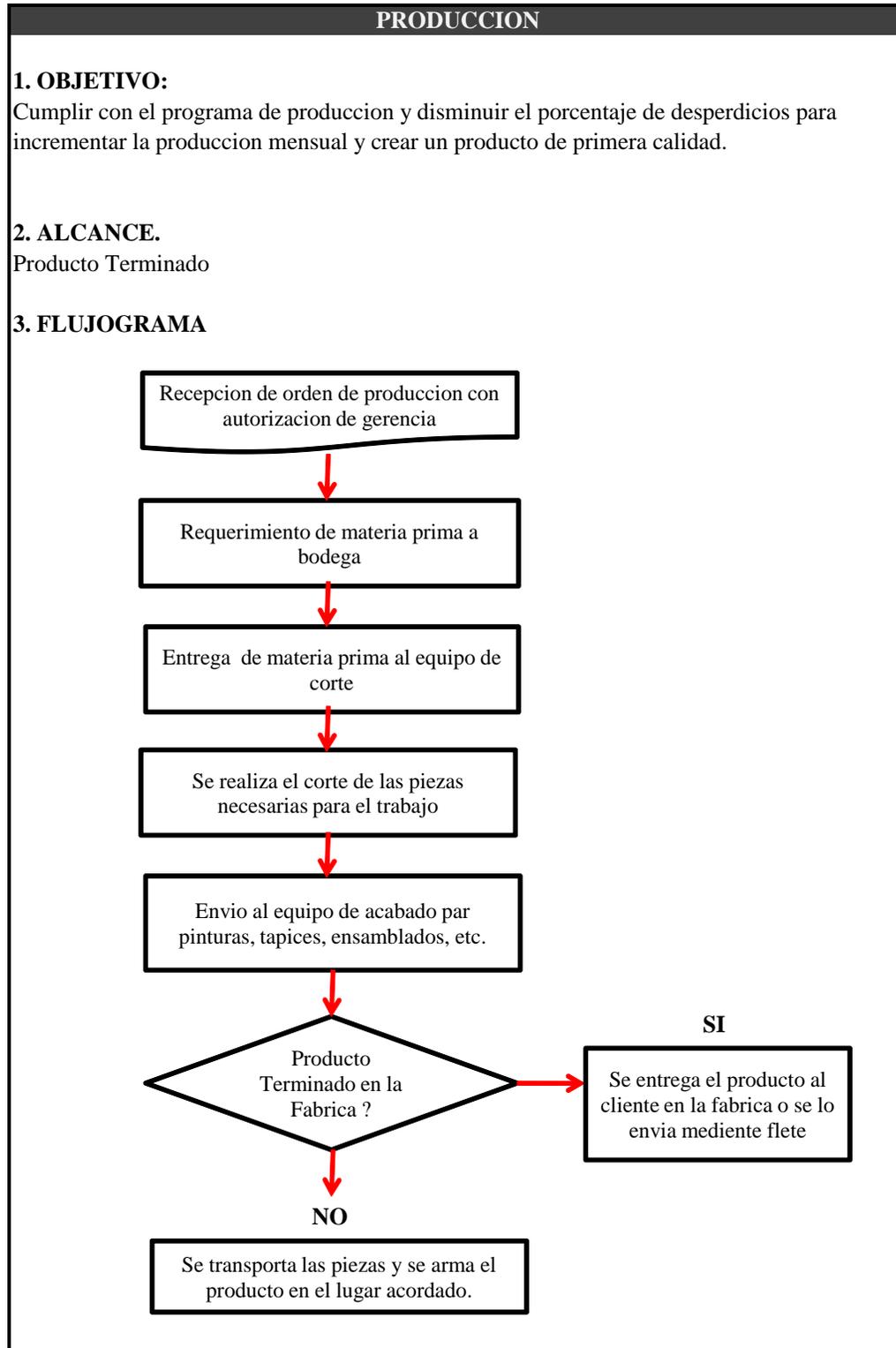
Objetivo:

Cumplir con el programa de producción y disminuir el porcentaje de desperdicios para incrementar la producción mensual y crear un producto de primera calidad.

Procesos

1. Cuando el diseño está aprobado y realizado el proceso de adquisición de materia prima se entrega a todos los documentos al jefe departamento con la orden de producción que da luz verde al inicio al proceso.
2. Producción realiza un requerimiento a bodega del Material que se envía instantemente al equipo de corte
3. Se realiza el corte de las piezas necesarias para el trabajo.
4. Cuando los cortes están listos se envía al equipo de Acabados (es decir pinturas, tapices, ensamblados, etc.)
5. Si el contrato fue estipulado para que el mueble sea armado donde solicita el cliente se lleva al lugar para el armado de lo contrario se arma en la misma planta para su entrega.

Grafico 3.4



Fuente: Elaboración propia

3.2.1.4 COMERCIALIZACIÓN

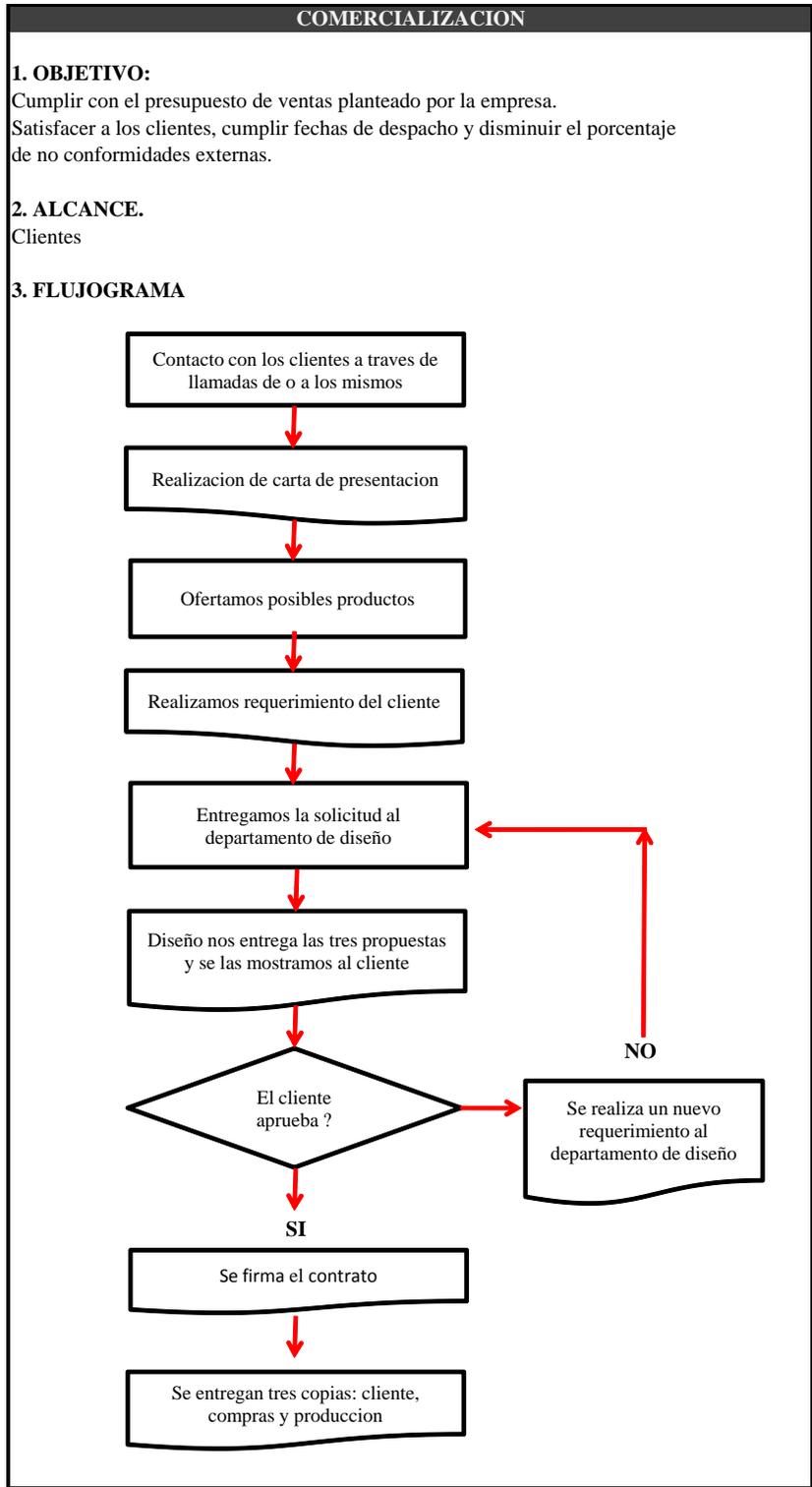
Objetivo

Cumplir con el presupuesto de ventas propuesto o planteado por la empresa; satisfacer a los clientes, cumplir fechas de despachos y disminuir el porcentaje de no conformidades externas.

Procesos

1. Se establece contacto con los clientes a través de llamadas de o a los mismos.
2. Se les muestra una carta de presentación con nuestros casos de éxito
3. Les ofertamos posibles productos
4. Realizamos el requerimiento del Cliente
5. Entregamos al Dep. de Diseño
6. Diseño nos entrega las tres propuestas y se le muestra al cliente
7. El cliente nos aprueba y se firma el contrato
8. Se entregan tres copias una al cliente, otra a Compras y otra Producción.

Grafico 3.5



Fuente: Elaboración propia

3.2.1.5 GESTION FINANCIERA

Objetivo

Planear el crecimiento de la empresa captando los recursos necesarios para que opere en forma eficiente; asignando dichos recursos de acuerdo con los planes y necesidades de la empresa. Entre las principales funciones que tiene la gestión financiera están:

- Optimizar los recursos financieros
- Minimizar la incertidumbre de la inversión
- Maximización de las utilidades
- Maximización del Patrimonio Neto

Entre los componentes más significativos de la gestión financiera de la empresa tenemos:

1. **Pagaduría.-** En este proceso se registra y elabora los reportes respectivos, relativos a los egresos provenientes de pagos por obligaciones con proveedores, empleados, financieras y terceros. Se revisa y fiscaliza la documentación fuente que sustenta las operaciones de pagaduría. Se ejecutan las actividades de programación de caja, recepción, ubicación y custodia de fondos; así como la distribución y utilización de los mismos.
2. **Control de Inventarios.-** Se lleva un control de Inventario Perpetuo o Continuo que Consiste en llevar un registro que muestra en todo momento la cantidad e importe del inventario en existencia. Los cambios en el inventario se registran a medida que ocurren, mediante cargos y créditos en la cuenta de inventario en tarjetas electrónicas de kardex, diseñadas en un sistema especial para la empresa. Este control de Inventarios se maneja cuando compras hace el ingreso de materia prima
3. **Cartera .-** Están constituidas por créditos a favor de las empresas, correspondientes a las ventas, prestación de servicios y demás operaciones normales, incluyendo cuentas de clientes no garantizadas, efectos o documentos por cobrar, aceptaciones de clientes y montos acumulados o no facturados. Se carga a la cuenta del cliente el precio de las mercancías despachadas o de los servicios prestados, y se le abonan

los pagos recibidos. El saldo representa un derecho legítimo de la empresa a percibir el dinero por él expresado.

4. **Activo Fijo.-** Al adquirir el activo fijo se le dará entrada a nuestros libros con su valor de costo, según factura de compras más los desembolsos realizados por estas compras (transporte, seguros, derechos de aduana etc.). Es decir cargamos directamente a la cuenta que representa el bien adquirido todos los desembolsos realizados correspondientes a su compra.

3.2.2 MICRO PROCESOS

3.2.2.1 ADQUISICIÓN DE MATERIAS PRIMAS

3.2.2.1.1 COTIZACIÓN

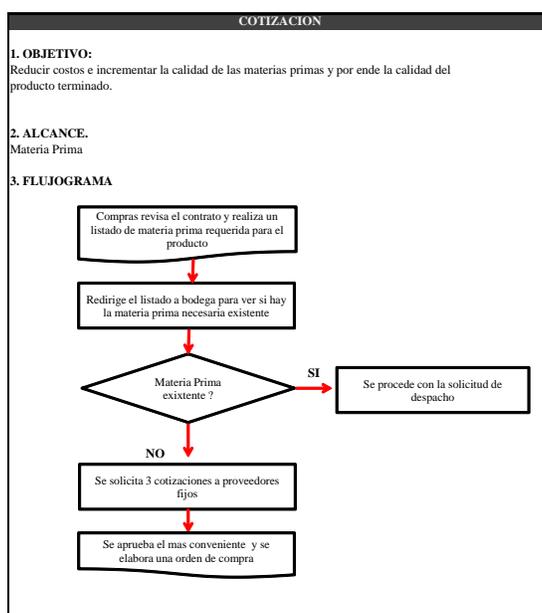
Objetivo

Reducir costos e incrementar la calidad de materias primas y por ende la calidad del producto terminado.

Procesos

1. Compras revisa el contrato y realiza un listado de la materia prima requerida para el producto
2. Re direcciona el listado a bodega para ver si hay materia prima necesaria existente
3. Si no hay la materia prima requerida se realiza un requerimiento al Dep. de Compras.
4. Se aprueba la más conveniente para la empresa y el cliente, y se digita una orden de compra.

Grafico 3.6



Fuente: Elaboración propia

3.2.2.1.2 COMPRAS

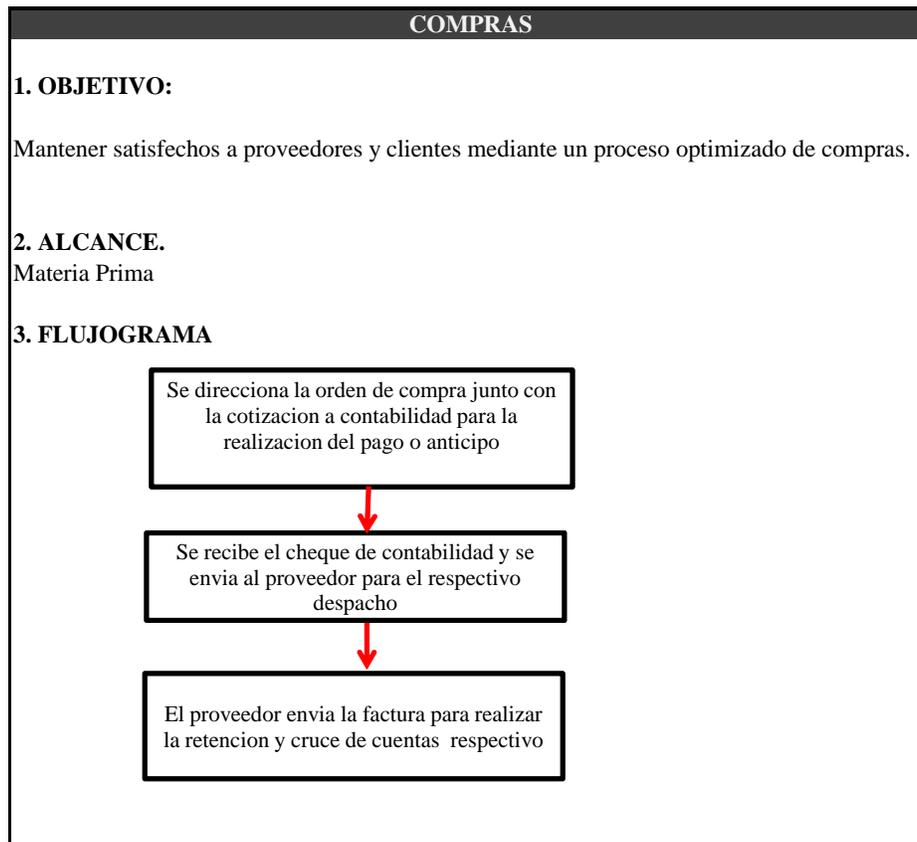
Objetivo

Mantener satisfechos a proveedores y a clientes mediante un proceso optimizado de compras.

Procesos

1. Se direcciona a contabilidad la cotización adjunta con la orden de compra para el pago o anticipo.
2. Se recibe el cheque de Contabilidad y se envía al proveedor para el despacho del producto
3. El proveedor envía la factura para realizar la retención y el cruce de cuentas

Grafico 3.7



Fuente: Elaboración propia

3.2.2.1.3 RECEPCIÓN

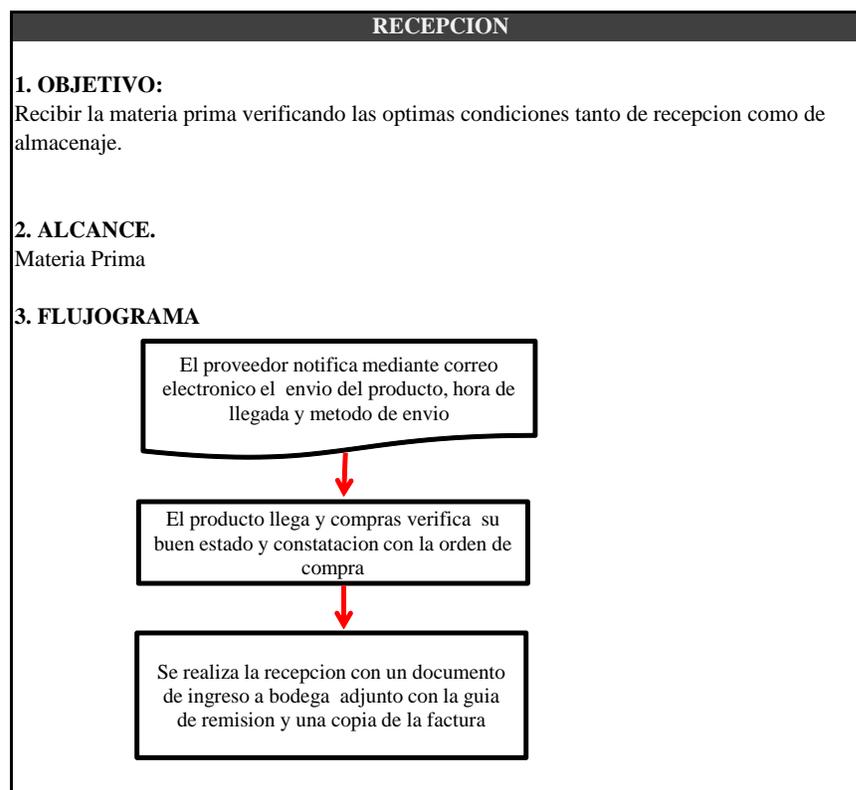
Objetivo

Recibir la materia prima verificando las óptimas condiciones tanto de recepción como de almacenaje.

Procesos

1. El proveedor nos notifica mediante correo electrónico el envío del producto, la hora de llegada y el método de envío.
2. El producto llega y, compras se encarga de la verificación del producto solicitado, su buen estado, según la orden de compra.
3. Se realiza la recepción con un documento ingreso de bodega adjunto con la guía de remisión y una copia de la factura.

Grafico 3.8



Fuente: Elaboración propia

3.2.2.1.4 ALMACENAJE

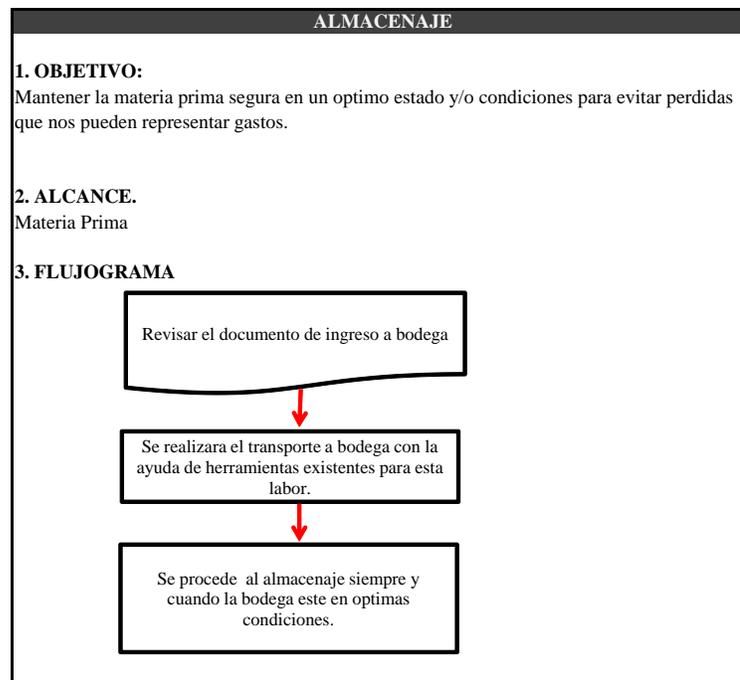
Objetivo

Mantener la materia prima segura en un óptimo estado y/o condiciones para evitar pérdidas que nos pueden representar gastos.

Procesos

1. Revisar el documento de ingreso a bodega
2. Se realizará el transporte a bodega con la ayuda de las rampas o herramientas existentes para esta labor.
3. Se realizará el almacenaje siempre y cuando la bodega este en optimas condiciones para el material.

Grafico 3.9



Fuente: Elaboración propia

3.2.2.2 DISEÑO

3.2.2.2.1 REQUERIMIENTO

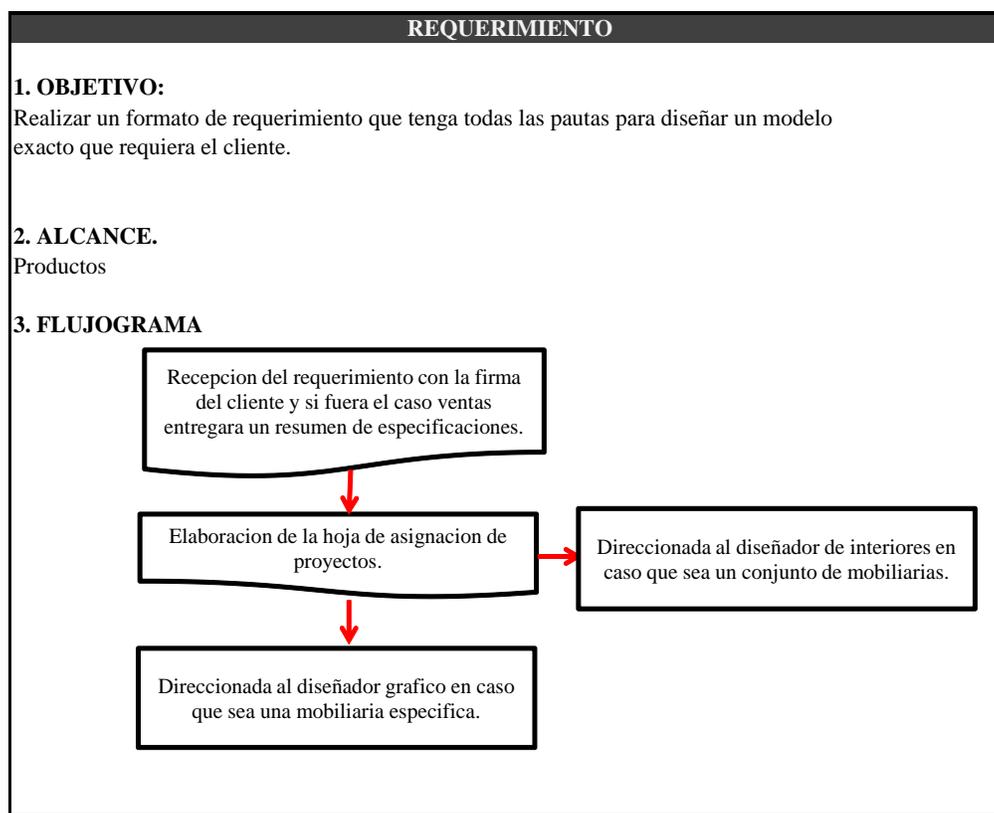
Objetivo

Realizar un formato de requerimiento que tenga todas las pautas para diseñar un modelo exacto que requiera el cliente.

Procesos

1. El requerimiento es entregado al Dep de Diseño con la firma del cliente, y si es el caso ventas también entregara un resumen de especificaciones al mismo.
2. El diseñador principal realiza una hoja de asignación de proyectos
3. Si va al diseñador grafico es que es una mobiliaria especifica
4. Si va al diseñador de interiores es que el requerimiento es un conjunto de mobiliarias.

Grafico 3.10



Fuente: Elaboración propia

3.2.2.2.2 CREACIÓN

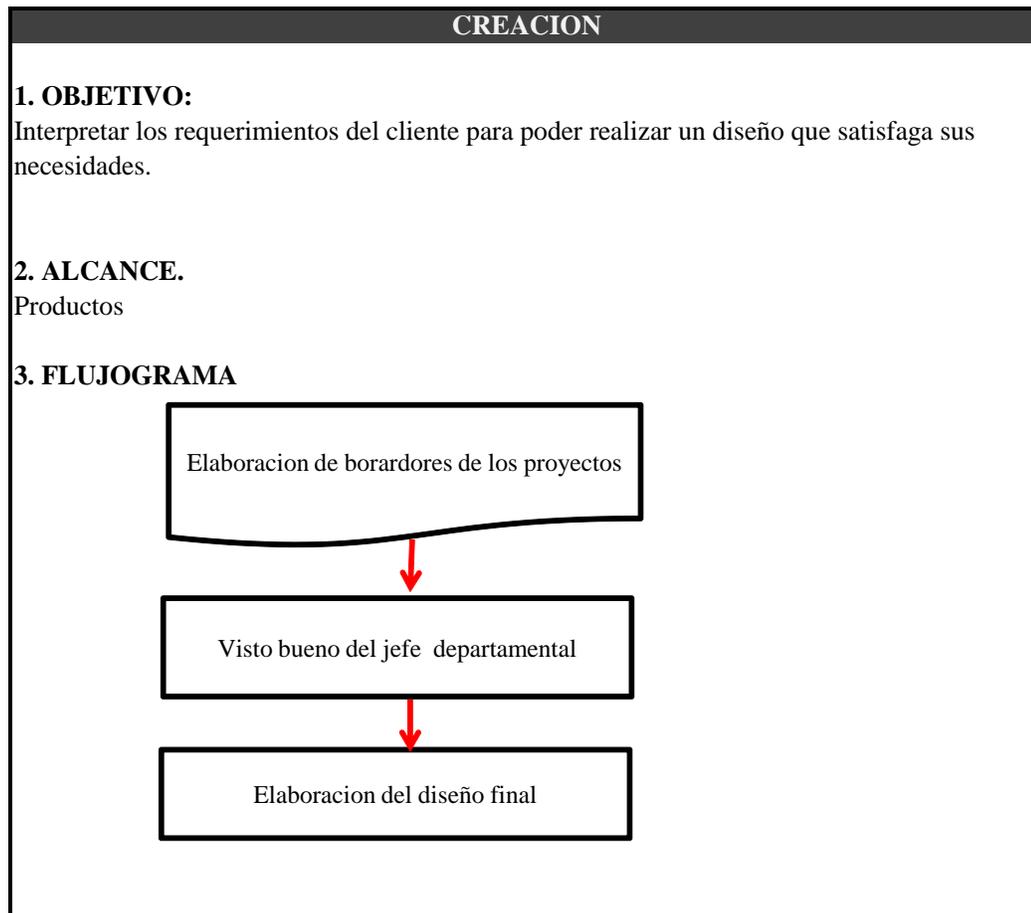
Objetivo

Interpretar los requerimientos del cliente para poder realizar un diseño que satisfaga sus necesidades

Procesos

1. Los diseñadores realizan borradores de sus proyectos
2. El jefe departamental da el visto bueno para la realización de los diseños finales
3. Los diseñadores realizan el diseño final

Grafico 3.11



Fuente: Elaboración propia

3.2.2.2.3 APROBACIÓN

Objetivo

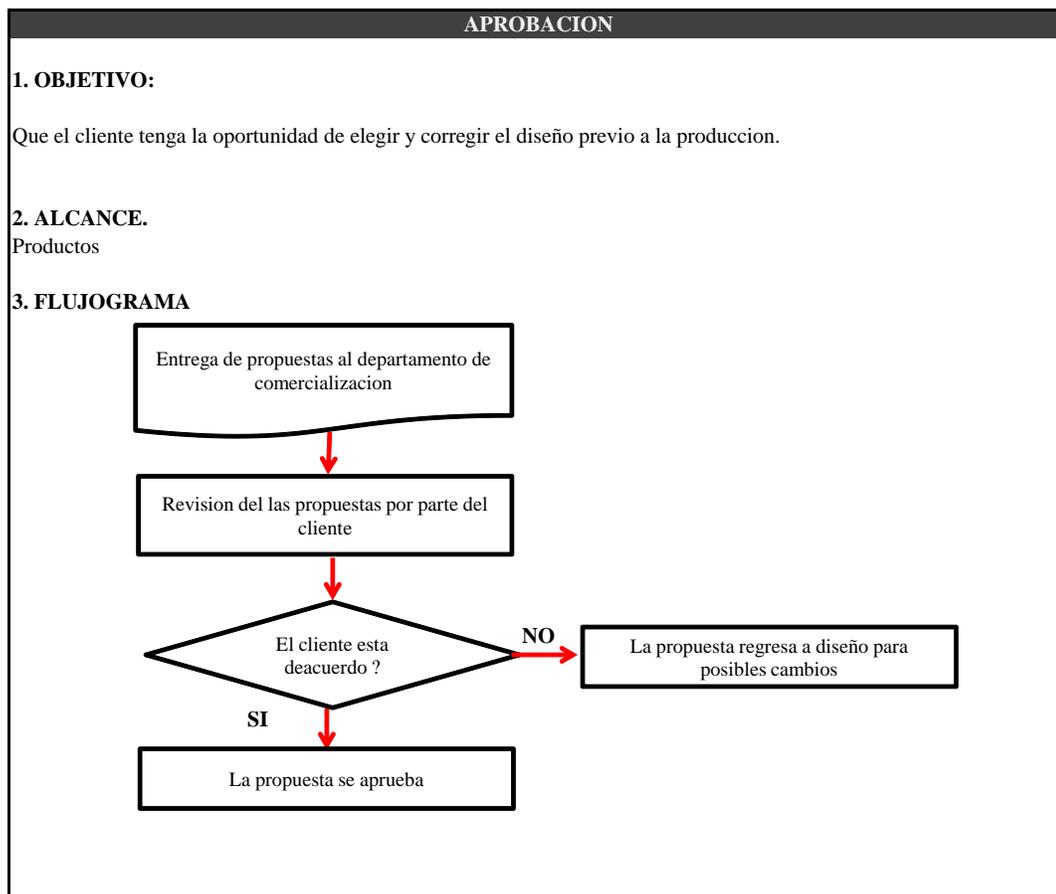
Que el cliente tenga la oportunidad de elegir, y corregir el diseño previo a la producción.

Procesos

1. Diseño entrega las propuestas a comercialización
2. Comercialización se encarga de que las propuestas le lleguen al cliente para su revisión

Si el cliente esta de acuerdo se aprueba , si no regresa a Diseño para posibles cambios

Grafico 3.12



Fuente: Elaboración propia

3.2.2.3 PRODUCCIÓN

3.2.2.3.1 CORTE

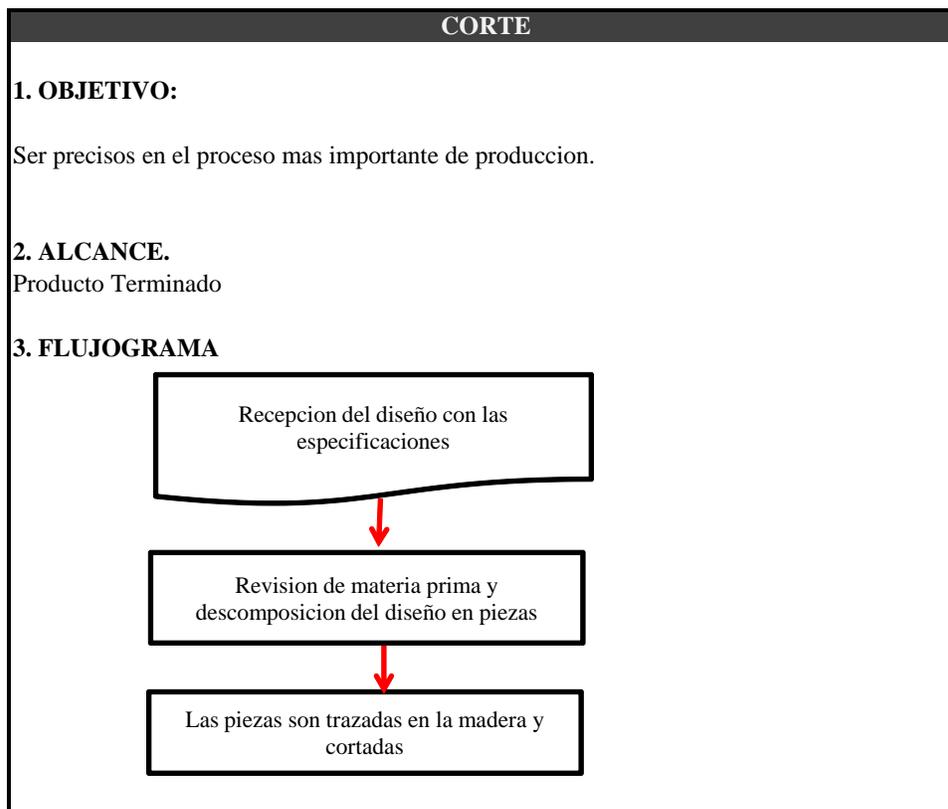
Objetivo

Ser precisos en el proceso más importante de producción, y elaborar los productos tal cual fueron diseñados.

Procesos

1. Los obreros reciben el diseño con las dimensiones y las indicaciones por parte del jefe de planta,
2. Los obreros revisan el estado de la materia prima y proceden con la descomposición del diseño en piezas
3. Luego las piezas son trazadas en la madera y cortadas

Grafico 3.13



Fuente: Elaboración propia

3.2.2.3.2 ACABADO

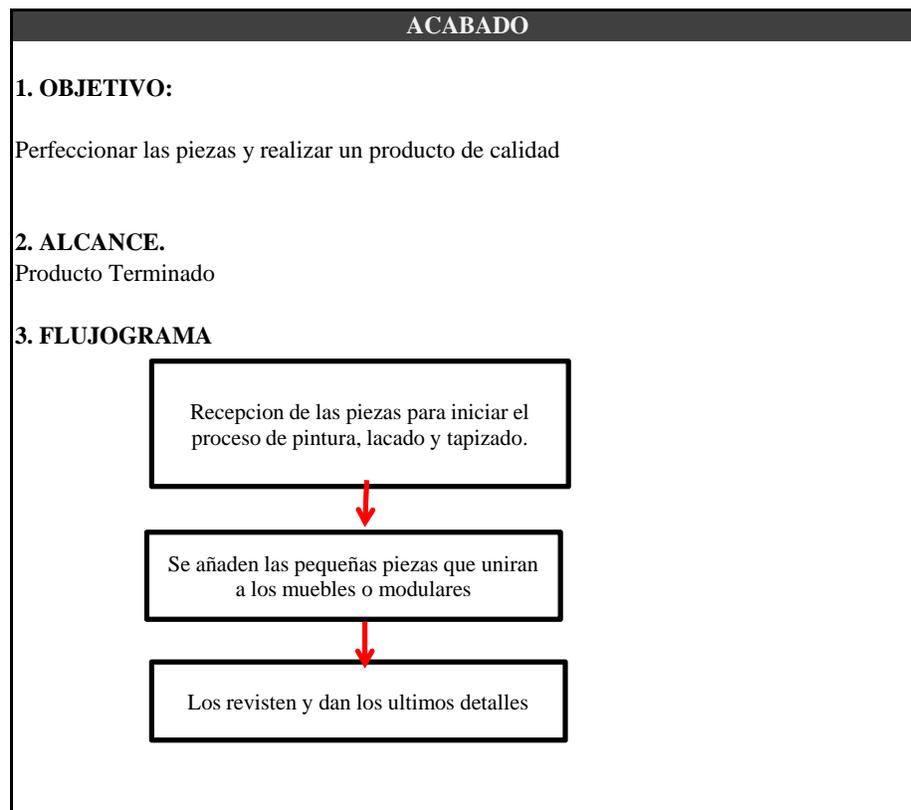
Objetivo

Perfeccionar las piezas y realizar un buen producto

Procesos

1. Los obreros reciben las piezas y comienzan con la pintura, lacado, tapizado; según el diseño y las órdenes del jefe de plata.
2. Se añaden las pequeñas piezas que unirán a los muebles o modulares
3. Los revisten y le dan los últimos detalles.

Grafico 3.14



Fuente: Elaboración propia

3.2.2.3.3 ARMADO

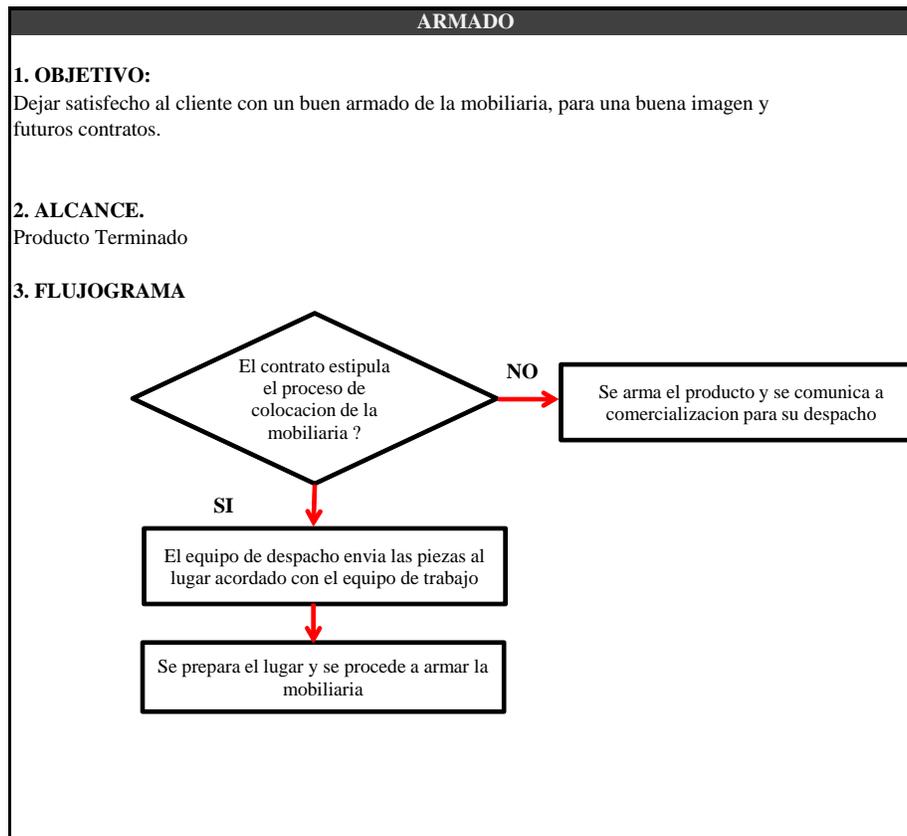
Objetivo

Dejar satisfecho al cliente con un buen armado de la mobiliaria, para una buena imagen y futuros contratos

Procesos

1. Si el contrato con el cliente es con la colocación de la mobiliaria el equipo de despacho de comercialización envía las piezas al lugar acordado con el equipo de trabajo. Si no se arma el producto y se comunica con comercialización para el despacho
2. Se prepara el lugar para armar la mobiliaria si esto es el caso,
3. Se arma la mobiliaria.

Grafico 3.15



Fuente: Elaboración propia

3.2.2.4 COMERCIALIZACIÓN

3.2.2.4.1 PROMOCIÓN

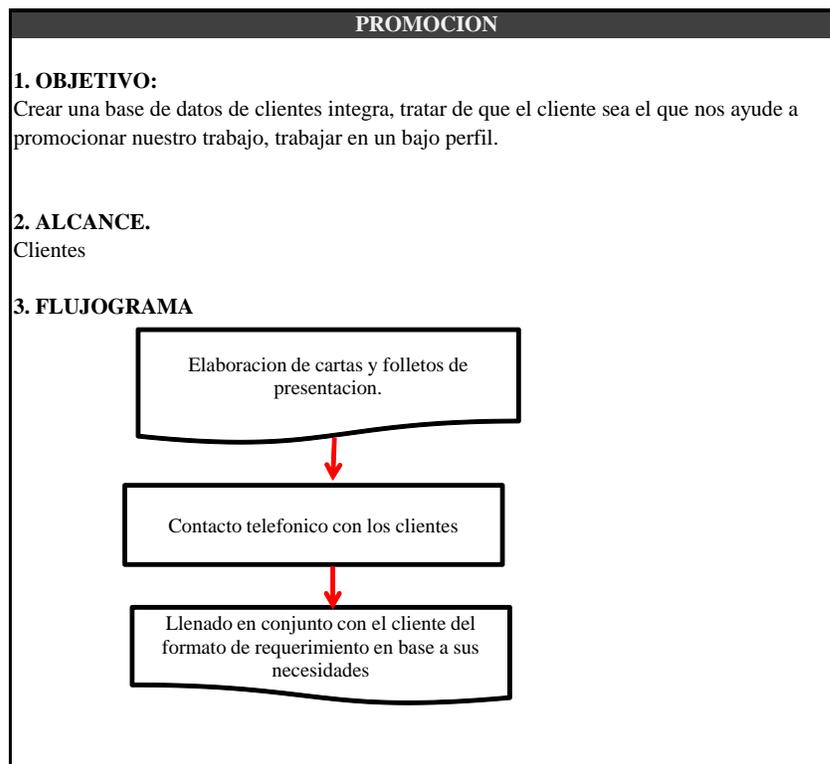
Objetivo

Crear una base de datos de clientes íntegra, tratar de que el cliente sea el que nos ayude a promocionar nuestro trabajo, trabajar en un bajo perfil.

Procesos

1. Se realizan cartas y folletos de presentación con los números y casos de éxito que muestren la imagen de lo que somos y hacemos
2. Los clientes nos contactan telefónicamente
3. Escuchamos su requerimiento y llenamos el formato de la empresa conjuntamente con ellos.

Grafico 3.16



Fuente: Elaboración propia

3.2.2.4.2 VENTA

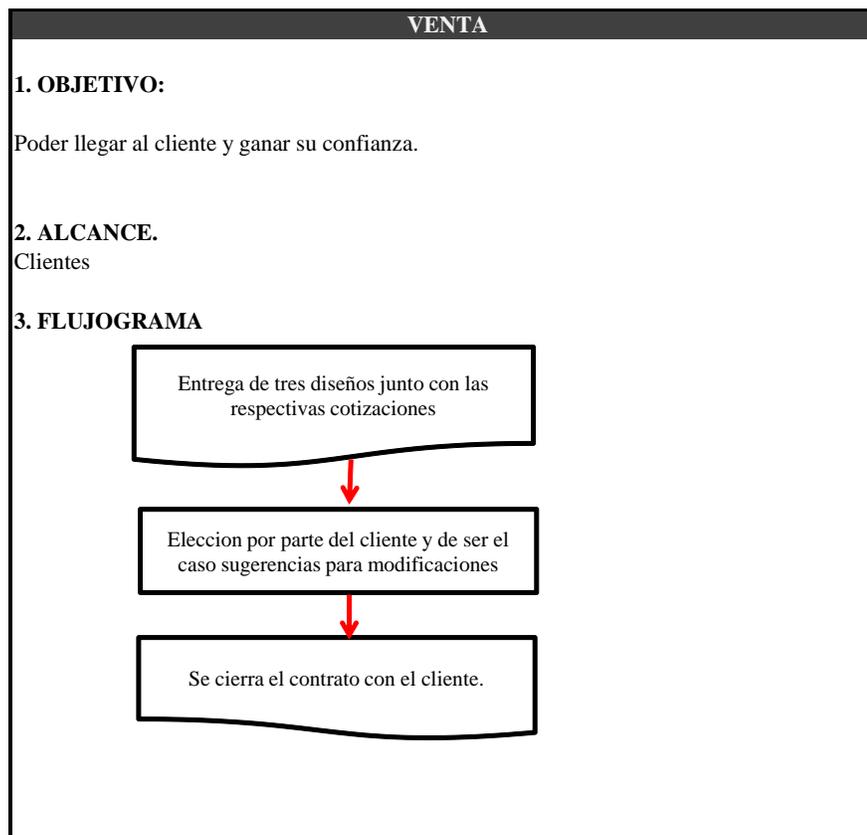
Objetivo

Poder llegar al cliente y ganar su confianza

Procesos

1. En una segunda visita se entregan tres diseños con las cotizaciones
2. El cliente elegirá si están bien o se necesita alguna modificación
3. Se cierra el contrato con el cliente estipulando costos, diseño escogido, datos principales, fecha de entrega, etc

Grafico 3.17



Fuente: Elaboración propia

3.2.2.4.3 DESPACHO

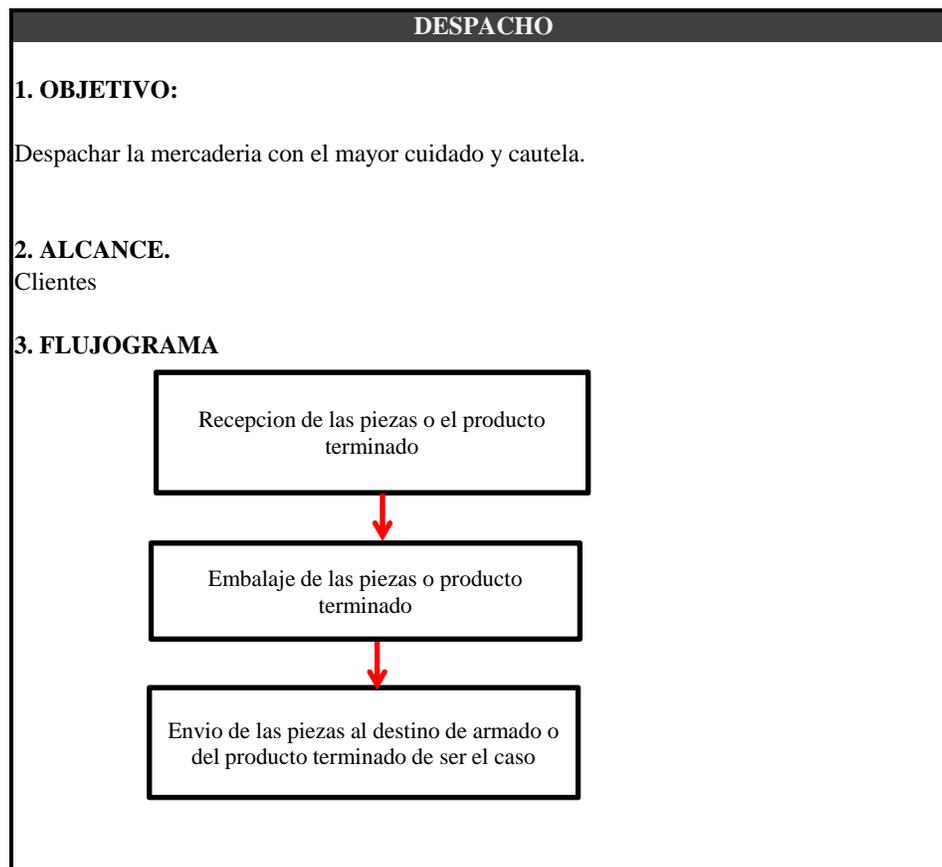
Objetivo

Despachar la mercadería con el mayor cuidado y cautela

Procesos

1. Se reciben las piezas o el producto terminado
2. Se embala según las piezas con los materiales necesarios
3. Se envía al destino de armado o a la dirección del cliente; para ello se debe conocer muy bien a los proveedores de fletes y transporte.

Grafico 3.18



Fuente: Elaboración propia

3.3 IDENTIFICACION DE RIESGOS DE LOS PROCESOS

Es una de las etapas más importantes en el proceso de administrar los riesgos. Permite a los empleados y a la organización poner al descubierto situaciones y tomar conciencia de las posibilidades y peligros que pueden enfrentar en su actuar, lo cual garantiza que no tomen riesgos solo por desconocimiento de la posibilidad de su ocurrencia. Los riesgos han sido identificados conjuntamente con el dueño de la empresa en una reunión planificada para que los datos sean lo más reales posibles.

Grafico 3.19

ADQUISICION DE MATERIA PRIMA				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
FALTA DE PROVEEDORES	Que la empresa no cuente con proveedores que garanticen calidad y cumplimiento	JEFE DE COMPRAS	Falta de gestión en la búsqueda de proveedores eficientes	Deterioro de imagen de la compañía ante posibles incumplimientos en la entrega del Producto terminado por deficiencias de proveedores mat. prima
			Deficiencias en el proceso de selección	
			Falta de capacitación del personal encargado	
			Falta de compromiso con la empresa	
			Falta de políticas y procedimientos	
DEMORA	Posibilidad de retraso en la gestión de trámites internos en cuanto a la orden de compra y proceso de pagos	Contabilidad	Falta de Capital de Trabajo	Cancelación o disminución de montos de crédito por parte de los proveedores con la empresa.
			Falta de políticas y procedimientos	
			Pérdida y/o extravío de documentos	
DAÑO Y/O DETERIORO	De que la materia prima al ser transportada sufra algún daño o deterioro por accidente u otros	Personal Encargado	Falta de previsión de transporte de producto y/o en el proceso de recepción	Pérdidas Económicas, bajas de productos, Falta de stock, retraso en los procesos de producción y comercialización.
			Descuido	
			Falta de Herramientas y materiales, para la descarga del producto	
			Inadecuado empaque o embalaje	
ROBO O HURTO	Posibilidad de que existan fugas o robos de materia prima en la bodega de almacenaje	Delincuencia en Comun	Deficiencia en el sistema de seguridad	Pérdidas Económicas, bajas de productos, Falta de stock, retraso en los procesos de producción y comercialización. Deterioro de Imagen
		Operadores de Despacho	No aplicación de las medidas de seguridad establecidas	
			falta de supervisión y controles de seguridad	
			Errores en el proceso de selección de personal	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.20

COTIZACION				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
ERROR	Error en los requerimientos de la materia prima	Asistente de Compras	Desconocimiento de los procedimientos a seguir	Retraso en la producción, insatisfacción de los usuarios.
			Personal no capacitado para el cargo	
INEXISTENCIA	Posibilidad de que no se cuente con proveedores para nuestros requerimientos	Mercados Locales	Monopolios	Desabastecimiento de materia prima, Retrasos en la producción.
			Crisis Economicas	
INSATISFACCION	La empresa no se siente satisfecha con las cotizaciones presentadas por los proveedores	Proveedores	Falta de Competitividad de los proveedores	Incremento de Costos, y minimización de beneficios
			Exeso de Demanda	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.21

COMPRAS				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
EXTRAIVIO	Que los documentos necesarios para el pago, se pierda o extravien	Asistente de Compras	Desorden	Problemas contractuales con los proveedores por falta de pago y por tanto el deshabastecimiento de la materia prima.
		Personal de Contabilidad	No cumplir con los procedimientos necesarios	
ALTERACIONES	Que los documentos necesarios para el pago, sean objeto de alteraciones malintencionadas.	Personal de Compras y de Contabilidad	Beneficios personales de empleados	Perdidas economicas, Distorcion de informacion contable y financiera
			Fraude	
			Personal no idoneo	
ERROR	Que la factura no de acuerdo con lo cotizado.	Proveedores	Falta de Comunicación con proveedores	Retrasos en los pagos, y despachos de materia prima
			Equivocaciones involuntarias	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.22

RECEPCION				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
DESCOORDINACION	Que el proveedor y la empresa no se pongan de acuerdo en las condiciones para la entrega del producto	PROVEEDOR	Falta de Comunicación Incumplimiento de los procedimientos de entrega y recepcion de los productos	Demora en el proceso productivo, Inconvenientes contactuales con los proveedores
		OPERADOR DE DESPACHOS	Personal no idoneo ni capacitado en despachos ni recepciones	
DAÑO Y/O DETERIORO	Posibilidad de la materia prima llegue en malas condiciones, o sufra algun daño en el momento de la recepción	PROVEEDORES / PERSONAL DE BODEGA	Traslado Inadecuado de la materia prima	Perdidas Economicas, Desabastecimiento y Demoras en la produccion
			Personal no capacitado	
ACCIDENTE	Posibilidad que en el momento de la recepcion, algun empleado sufra un accidente	SITUACIONES INESPERADAS	Personal no capacitado para el trabajo	Perdida de Recursos Humanos. Perdidas Economicas. Demandas.
			Falta de politicas de seguridad Industrial	
			No utilizacion del equipo adecuado	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.23

ALMACENAJE				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
ERROR	Al recibir los documentos de ingreso a bodega es posible que existan equivocaciones y alteraciones de datos	Personal de Despachos	No existan claridad en los documentos	Descuadres en inventarios, datos falsos, perdidas economicas
			Documentos escritos a mano	
			Guias de remision incomprensibles	
DAÑO Y/O DETERIORO	Que la materia prima almacenada sufra algun tipo de daño por causa de inocuidad en las instalaciones, embalaje, mantenimiento, y manejo.	Personal de Despachos	Incumplimiento de politicas de almacenaje	Perdidas Economicas, Desbastecimiento de materia prima para la produccion
			Falta de mantenimiento a las instalaciones	
			Falta de capaciatacion en manejo de inventarios	
SITUACIONES INESPERADAS	Mientras que el producto este asegurado puede que sucedan siniestros inesperados como incendio, inundacion,etc	Situaciones Inesperadas	Falta de prevencion	Perdidas Economicas, Desbastecimiento de materia prima para la produccion
			Incumplimiento de politicas de seguridad	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.24

DISEÑO				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
ERROR Y/O DESACIERTO	Posibilidad de que las especificaciones del cliente sean receptadas de forma distorcionada por tanto el requerimiento sea erroneo	Coordinador Comercial	Falta de Capacitación	Inconformidad del cliente, deterioro de imagen de la empresa, perdidas economicas
			Ineficiencias en servicio al Cliente	
			Inexistencia de especificaciones tecnicas	
			Falta de Instructivos de procedimiento	
INNOVACION	Probabilidad de que los diseños ya esten obsoletos, pasados de moda o desactualizados	Diseñador	Falta de capacitaciones	Deterioro de Imagen, Perdida de Credibilidad, Carencia de Clientes.
			Ineficiencias en el proceso de selección de personal	
			Desvinculacion con las nuevas tecnicas, tendencias y diseños utilizados	
DEMORA	Posibilidad de demora en la elaboracion de los diseños en base a los requerimientos del cliente para su eleccion.	Equipo de Diseño	Falta de capacitación	Deterioro de Imagen, Perdida de Credibilidad, Carencia de Clientes. Insatisfaccion del cliente hasta la
			Exeso de demanda	
			Falta de experiencia	
			Fallas en los sistemas de información	
			Falta de claridad en las políticas y procedimientos tecnicos	
			Ausencia de planes de trabajo	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.25

REQUERIMIENTO				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
ERROR y/o DEASCIERTO	Que exista errores en el documento de requerimiento del cliente o que no existan las especificaciones necesarias para el producto	Comercializacion	Que la persona encargada de hacer requerimiento no conozca a detalle como se llena este documento.	Inconformidad en el cliente, Deterioro de Imagen, Disminucion de beneficios
			Que el formato del documento no este de acuerdo a las necesidades del Dep de Diseño	
RETRASO	Que el Diseñador no asigne a tiempo el trabajo	Diseñador	Que el diseñador no reciba a tiempo el requerimiento	Inconformidad del cliente por demora, Perdida de Clientes, Deterioro de
			Que exista acumulacion de requerimientos	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.26

CREACION				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
INEFICIENCIA	Que el personal del dep. no este lo totalmente capacitado para este cargo	DISEÑADOR	Contratacion de personal sin la suficiente capacitacion para el cargo	Diseños incorrectos, insatisfaccion del cliente, Desprestigio en el mercado
			Falta de un modelo de elaboracion de diseños	
			Incumplimiento de las politicas preestablecidas	
EQUIVOCACIONES	Que en el proceso de aprobacion no se tomen en cuenta fallas que afecten al diseño final.	DISEÑADOR	Falta de cumplimiento en los procedimientos establecidos	incorregibles, Insatisfaccion del cliente, Perdida de Venta.
			Falta de una revision minuciosa de los borradores de diseño	
DEMORA	Que el equipo de diseño no cumpla con los plazos estipulados en el contrato	DEP. DE DISEÑO	acumulacion de trabajo	Insatisfaccion del cliente, Perdida de Beneficios
			Personal no capacitado para el cargo	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.27

APROBACION				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
RECHAZO	Que el cliente por algun motivo ya no desee nuestros diseños	CLIENTE	Inconformidad con el diseño	Perdidas de Tiempo, perdidas economicas.
			Indecision	
			Ya no cuenta con los recursos economicos para el proyecto	
DESACUERDO	Que el cliente tenga alguna objeccion de los diseños y que que nos solicite correcciones pertinentes	CLIENTE	Que hayan existido errores en las especificaciones tecnicas del requerimiento del cliente y por ende en el diseño	Perdidas de Tiempo, perdidas economicas, deterioro de imagen
			Que el diseño no cumpla las expectativas del cliente	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.28

PRODUCCION				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
DEMORA	No exista en la bodega el material suficiente para la elaboracion del producto, por lo tanto no se pueda producir a tiempo	JEFE DE COMPRAS	Que no se de tramite a las solicitudes de mp que haya pendientes Que no exista politicas y procedimientos para los proveedores de materia prima con plazos y condiciones de entregas	Deterioro de Imagen Perdida de tiempo Perdidas Economicas Insatisfaccion de los clientes
		JEFE DE BODEGA	Falta de control de existencias de la meteria prima Que no exista un sistema de bajas de inventarios adecuados para el proceso	
ROBO Y/O HURTO	Que alguien se apodere ilegalmente de las materias primas destinadas a la elaboracion del producto	EQUIPO DE PRODUCCION	Deficiencias en los sistemas de seguridad Falta de controles periodicos de inventarios Errores en los procesos de selección de personal	Perdidas economicas para el proceso de produccion,
MALA CALIDAD	Que el producto terminado se lo entregue sin el adecuado cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en el mercado	JEFE DE PLANTA Y PRODUCCION	Inexistencia de un manual de estándares de calidad Falta desupervision en los distintos procesos de produccion	Deterioro de Imagen Perdidas Economicas
			Adquicision de Materia Prima inadecuada y/u obsoleta Personal desmotivado e incapacitado para el desempeño del cargo	
ACCIDENTES PERSONALES	Existe la posibilidad de que el personal que labora en el proceso de produccion sufra algun daño o accidente en los procesos que realice	JEFE DE PLANTA Y PRODUCCION	No exista un manual de seguridad interna y prevencion de accidentes Falta de Equipo de seguridad Industrial	Demandas, Perdida de Recursos
			Espacios o instalaciones inadecuadas	Economicos y humanos Deterioro de Imagen

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.29

CORTE				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
ERROR	Posibilidad de que los obreros reciban indicaciones erroneas para el proceso y que que las piezas no sean cortadas de acuerdo al requerimiento	Jefe de Planta	Falta de Comunicación	Perdidas de Recursos, Perdida de Tiempo, Insatisfaccion de los clientes, Deterioro de Imagen
			Irresponsabilidad	
			No Documentar las especificaciones para el corte	
ACCIDENTES PERSONALES	Posibilidad de que los trabajadores sufran algun accidente en este proceso	Maquinaria	Equipos obsoletos, instalaciones inadecuadas, falta de mantenimiento	Perdida de recursos humanos, Problemas legales, Se detienen los procesos siguientes, Perdidas Economicas.
		Obreros	Descuido, No cumplimiento de las normas de seguridad industrial, Inexperiencia.	
		Empresa	Falta de capacitacion en el manejo de la maquinaria, Falta de politicas y procedimientos de seguridad	

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.30

ACABADO				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
DESABASTECIMIENTO	Posibilidad de que los obreros no cuenten con los materiales necesarios para el proceso de acabado(pintura, laca, tapiz,etc)	Jefe de Planta	Falta de planificacion, falta de control en los stocks, irresponsabilidad	Retrasos en la producción, Demora en entrega de productos terminados, malos acabados.
INTOXICACIÓN	Posibilidad de que las sustancias sean nocivas para la salud de los obreros	Jefe de Compras	Que no se analice el contenido de los productos y la toxicidad el momento de la compra de los mismos	Perdida de recursos humanos(daños cerebrales, mutacion genetica,Muerte) , Problemas legales, Se detienen los procesos siguientes, Perdidas

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.31

ARMADO				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
ACCIDENTE	Posibilidad de que en el momento del traslado las piezas sufran rayaduras, lascamientos, roturas, etc.	Equipo de Armado, Bodega de despachos	Embalaje inadecuado de las piezas. Falta de cuidado en el transporte de las mismas.	Perdidas Economicas, Insatisfaccion de los clientes, Perdida de contratos.
INCOMPATIBILIDAD	Posibilidad que en el momento del armado las piezas no sean compatibles debido a los ajustes	Comercialización, Diseño, Producción, Agentes Externos	Inconsistencias en las especificaciones tecnicas en las ordenes de producción, Errores en los diseños, Falta de inspecciones de Calidad de las Piezas, Causas Externas (mala arquitectura, Desperfectos del lugar de Instalacion, etc)	Perdida del Contrato, Perdidas Economicas, Deterioro de Imagen, Que la empresa incurra en costos no presupuestados

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.32

COMERCIALIZACION				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
MALA CALIDAD	Posibilidad de realizar en forma deficiente la comercialización de los productos	Coordinador Comercial	Selección inadecuada de estrategias de comercialización Deficiencias en el proceso de selección carencia de perfiles para los cargos Falta de capacitación falta de interes	Perdida de imagen de imagen, Perdida de mercado, Perdida Económica
DIFICULTADES DE CONTACTO	No exista una base de datos de posibles clientes	Coordinador Comercial	Falta de gestion en la búsqueda de clientes Que no se realice un estudio de mercado de las necesidades de los clientes Que no existan estrategias de marketing y publicidad	Perdida de mercado, Disminucion en las ventas, Perdidas economicas.
DEMORA	Posibilidad de retraso en la gestion de ventas	Coordinador Comercial	Falta de capacitación Exeso de demanda Falta de experiencia Fallas en los sistemas de información Falta de claridad en las políticas de comercialización Ausencia de procedimientos documentados	Perdida de imagen, Perdida de mercado, Pérdida Económica
ERROR Y/O DESACIERTO	Posibilidad de equivocaciones en la elaboracion del documento de requerimiento del	Coordinador Comercial	Omision de especificaciones de productos Falta de personal capacitado para atencion al cliente.	Devolución de los productos, Inconformidad de clientes, Deterioro de Imagen ,

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.33

PROMOCION				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
INEFICIENCIA	Que el plan de marketing no sea lo suficientemente necesario para llegar a todos los segmentos de mercado que la empresa requiere	Comercialización	Que no exista personal con el perfil necesario para dicho trabajo, Que no se realicen los estudios necesarios para la implementación del plan de marketing.	Falta de demanda en el mercado, Perdidas Economicas, Niveles de ventas bajos
TECNOLOGIA	Que la empresa no este alineada con los avances tecnologicos, que le impida alinearse a la competencia	Asistente de Marketing	Mala asesoria, Falta de Capacitación, Falta de Recursos, Tradicionalismos	Que la empresa no llegue al segmento de mercado deseado, Perdidas Economicas, Ser desconocido en el medio

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.34

VENTA				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
ASESORAMIENTO	Falta de Asesoramiento al cliente sobre los productos que se ofrecen	Comercialización	Que no exista un manual o instructivo de servicio al cliente	Perdida de Cliente, Deterioro de imagen, Venta no alcanzada
ERROR	Que existan errores en el contrato que puedan traer graves consecuencias al no estipular y/o detallar todos los requerimientos y cláusulas necesarias	Comercialización	Falta de conocimiento en el tema de la elaboración de los contratos, Incumplimiento de los procedimientos y falta de asesoramiento legal	Que el cliente quede insatisfecho con el producto, reembolso de Dinero, Perdida de credibilidad

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.35

DESPACHO				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
DEMORA	Posibilidad de que el producto o las piezas no sea despachadas a tiempo	Equipo de despachos	Irresponsabilidad, Sobrecargo de Trabajo, Falta de una guía de procedimientos.	Insatisfacción de los clientes por incumplimiento de contratos, Perdidas Economicas, Perdidas Economicas, Deterioro de Imagen.
ROBO Y/O EXTRAVIO	Que cuando se envíe el producto el mismo no llegue a su destino	Delincuencia en Comun	Personal Inadecuado para el cargo, Falta de Seguridad cuando son envíos de lejano destino, Sistema de transporte no garantizados y sin experiencia	Demora, Perdidas Economicas, Incumplimiento de contratos, Perdida de Clientes, Cancelacion de Contratos.

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.36

GESTION FINANCIERA				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
INEFICIENCIA	Posibilidad de que los días de cobro aumenten	Gestor Financiero	La ejecución inadecuada de una buena política de créditos y cobranzas	Disminución del activo circulante de la empresa Iliquidez
DESORGANIZACION	Que no se lleve un registro y control adecuado con priorización de cuentas	Gestor Financiero	Falta de personal capacitado para la gestión de cobranzas. Mala selección del personal Incumplimiento de procedimientos establecidos para dicha gestión	Demora en los cobros, ausencia de reportes que reflejen la situación de la cartera de la empresa
ERROR	Posibilidad de que se distorcionen la información presentada en los informes financieros no reflejen la verdadera situación de la empresa SIN ANIMO DE CAUSAR PERJUICIO	Gestion Financiera	Falta de políticas de control y auditoría periódicas sobre las operaciones generadoras de la información económica financiera de la empresa	Multas Balances alterados Evasión de Impuestos Alteración de Registros Sobre o subvaloración de cuentas contables
FRAUDE	Posibilidad de que se distorcionen la información presentada en los informes financieros no reflejen la verdadera situación de la empresa CON ANIMO DE CAUSAR PERJUICIO	Personal de toda la Empresa	Falta de ética profesional por parte de el/los encargados Falta de Control y Supervisión Exceso de Confianza por parte de la directiva a los encargados Beneficios Personales Presión o incentivo para cometer el fraude	Perjuicios Economicos Perdidas o Ganancias ficticias Alteración de Registros Apropiación indebida de recursos de la empresa Perdidas o ganancias ficticias Sobre o subvaloración de cuentas contables

Fuente: Elaboración propia

3.4 CALIFICACIÓN DE RIESGOS

Luego de haber realizado la identificación de los riesgos se procede a calificarlos, utilizando para ello tablas de frecuencia e impacto. Para la calificación de los riesgos de la compañía GREPCO SA utilizamos frecuencias e impactos de cuatro niveles, adaptados a las características y necesidades de la compañía.

Grafico 3.37

CALIFICACION DE FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCION
1	BAJA	Un caso en 12 meses
2	MEDIA	Dos a cuatro casos en doce meses
3	ALTA	De cinco a diez casos en doce meses
4	MUY ALTA	Mas de diez casos

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.38

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN EN TERMINOS ECONOMICOS	DESCRIPCIÓN EN TERMINOS HUMANOS	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS DE IMAGEN
5	Leve	Pérdidas de hasta 10000 dolares	Sin Lesiones	Sólo de conocimiento de un cliente regular
10	Moderado	Pérdidas entre 10001 y 20000 dólares	Lesiones Leves sin y con incapacidad	Solo de conocimiento en las instalaciones
20	Grave	Pérdidas entre 20001 y 50000 dólares	Victima grave	De conocimiento externo a nivel local
50	Catastrófico	Pérdidas de 50001 dólares en adelante	Muerto	De conocimiento externo a nivel regional

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.39

ADQUISICION DE MATERIA PRIMA			
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN
FALTA DE PROVE	2	10	20
DEMORA	3	10	30
DAÑO Y/O DETE	2	10	20
ROBO Y/O HURT	2	10	20

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.40

DISEÑO			
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN
ERROR Y/O DESA	1	10	10
INNOVACION	1	20	20
DEMORA	1	10	10

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.41

PRODUCCION			
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN
DEMORA	2	5	10
ROBO Y/O HURTO	1	10	10
MALA CALIDAD	1	10	10
ACCIDENTES PER	2	10	20

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.42

COMERCIALIZACION			
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN
MALA CALIDAD	1	20	20
DIFICULTADES DI	2	20	40
DEMORA	1	20	20
ERROR Y/O DESA	1	10	10

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.43

GESTION FINANCIERA			
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN
INEFICIENCIA	3	5	15
DESORGANIZACION	3	5	15
ERROR	3	10	30
FRAUDE	1	50	50

Fuente: Elaboración propia

3.5 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

Para el desarrollo de este proceso tenemos como referencia la matriz de evaluación de riesgos en la que se establece la gravedad de los mismos según los niveles definidos en las tablas de calificación. Para el caso de la mobiliaria GREPCO se ha clasificado la gravedad de los riesgos en cuatro tipos.

Grafico 3.44

4	Muy Alta	20 B	40 C	80 D	200 D
3	Alta	15 B	30 C	60 C	150 D
2	Media	10 B	20 B	40 C	100 D
1	Baja	5 A	10 B	20 B	50 C
		leve	Moderado	Grave	Catastrofico
		5	10	20	50

Fuente: Mejia Quijano, Rubi. Administración de Riesgos un enfoque empresarial. Primera edición. Editorial Universidad EAFIT. Medellin-Colombia, 2006.

Grafico 3.45

ADQUISICION DE MATERIA PRIMA				
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACION
FALTA DE PROVEEDORES	2	10	20	TOLERABLE
DEMORA	3	10	30	GRAVE
DAÑO Y/O DETERIORO	2	10	20	TOLERABLE
ROBO Y/O HURTO	2	10	20	TOLERABLE

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.46

DISEÑO				
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACION
ERROR Y/O DESACIERTO	1	10	10	TOLERABLE
INNOVACION	1	20	20	TOLERABLE
DEMORA	1	10	10	TOLERABLE

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.47

PRODUCCION				
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACION
DEMORA	2	5	10	TOLERABLE
ROBO Y/O HURTO	1	10	10	TOLERABLE
MALA CALIDAD	1	10	10	TOLERABLE
ACCIDENTES PERSONALES	2	10	20	TOLERABLE

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.48

COMERCIALIZACION				
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACION
MALA CALIDAD	1	20	20	TOLERABLE
DIFICULTADES DE CONTACTO	2	20	40	GRAVE
DEMORA	1	20	20	TOLERABLE
ERROR Y/O DESACIERTO	1	10	10	TOLERABLE

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.49

GESTION FINANCIERA				
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACION
INEFICIENCIA	3	5	15	TOLERABLE
DESORGANIZACION	3	5	15	TOLERABLE
ERROR	3	10	30	GRAVE
FRAUDE	1	50	50	GRAVE

Fuente: Elaboración propia

3.6 MEDIDAS DE TRATAMIENTO

Con el análisis de las matrices de riesgos procedemos a definir los tratamientos que se darán a cada uno de los riesgos de la compañía según la evaluación y calificación que hayan tenido; en dicha matriz se establece el tipo de tratamiento o respuestas que se pueden dar a los riesgos.

Grafico 3.50

FRECUENCIA	VALOR				
Muy Alta	4	20 Zona de Riesgo Tolerable Pv, R	40 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T	80 Zona de Riesgo Inaceptable Pv, Pt, T	200 Zona de Riesgo Inaceptable E, Pv, Pt
Alta	3	15 Zona de Riesgo Tolerable Pv, R	30 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T	Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T	150 Zona de Riesgo Inaceptable E, Pv, Pt
Media	2	10 Zona de Riesgo Tolerable Pv, R	20 Zona de Riesgo Tolerable Pv, Pt, R	40 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T	100 Zona de Riesgo Inaceptable Pv, Pt, T
Baja	1	5 Zona de Aceptabilidad A	10 Zona de Riesgo Tolerable Pt, R	20 Zona de Riesgo Tolerable Pt, T	50 Zona de Riesgo Grave Pt, T
	Impacto	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	Valor	5	10	20	50
A= aceptable		E= Eliminar la actividad		T= Transferir el riesgo	
Pt= Proteger a la empresa		Pv= Prevenir Riesgo		R= Retener las pérdidas	

Fuente: Mejia Quijano, Rubi. Administración de Riesgos un enfoque empresarial. Primera edición. Editorial Universidad EAFIT. Medellín-Colombia, 2006.

Grafico 3.51

ADQUISICION DE MATERIA PRIMA					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
FALTA DE PROVEEDORES	2	10	20	TOLERABLE	Prevenir el Riesgo, Proteger a la empresa, Retener las Perdidas
DEMORA	3	10	30	GRAVE	Prevenir el Riesgo, Proteger a la empresa, Transferir el Riesgo
DAÑO Y/O DETERIORO	2	10	20	TOLERABLE	Prevenir el Riesgo, Proteger a la empresa, Retener las Perdidas
ROBO Y/O HURTO	2	10	20	TOLERABLE	Prevenir el Riesgo, Proteger a la empresa, Retener las Perdidas

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.52

DISEÑO					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
ERROR Y/O DESACIERTO	1	10	10	TOLERABLE	Proteger a la empresa, Retener las perdidas
INNOVACION	1	20	20	TOLERABLE	Proteger a la empresa, Transferir al Riesgo
DEMORA	1	10	10	TOLERABLE	Proteger a la empresa, Retener las perdidas

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.53

PRODUCCION					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
DEMORA	2	5	10	TOLERABLE	Prevenir el Riesgo, Retener las perdidas
ROBO Y/O HURTO	1	10	10	TOLERABLE	Proteger a la empresa, Retener las perdidas
MALA CALIDAD	1	10	10	TOLERABLE	Proteger a la empresa, Retener las perdidas
ACCIDENTES PERSONALES	2	10	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo, Proteger a la empresa, Retener las perdidas

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.54

COMERCIALIZACION					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
MALA CALIDAD	1	20	20	TOLERABLE	Proteger a la empresa, Transferir el Riesgo
DIFICULTADES DE CONTACTO	2	20	40	GRAVE	Prevenir el riesgo, Proteger a la empresa, Transferir el riesgo
DEMORA	1	20	20	TOLERABLE	Proteger a la empresa, Transferir el Riesgo
ERROR Y/O DESACIERTO	1	10	10	TOLERABLE	Proteger a la empresa, Retener las perdidas

Fuente: Elaboración propia

Grafico 3.55

GESTION FINANCIERA					
RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
INEFICIENCIA	3	5	15	TOLERABLE	Prevenir el Riesgo, Retener las perdidas
DESORGANIZACION	3	5	15	TOLERABLE	Prevenir el Riesgo, Retener las perdidas
ERROR	3	10	30	GRAVE	Prevenir el riesgo, Proteger a la empresa, Transferir el riesgo
FRAUDE	1	50	50	GRAVE	Proteger a la empresa, Transferir el riesgo

Fuente: Elaboración propia

3.7 MAPAS DE RIESGOS

Grafico 3.56

MACROPROCESOS		ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA				DISEÑO				PRODUCCION				COMERCIALIZACION				GESTION FINANCIERA				TOTALES
		15%				15%				25%				20%				25%				
RIESGOS	ponderación	F*I=C		P	F*I=C		P	F*I=C		P	F*I=C		P	F*I=C		P	F*I=C		P			
FALTA DE PROVEEDORES	8%	2	10	20	0,24																0,24	
DEMORA	7%	3	10	30	0,315	1	10	10	0,105	2	5	10	0,175	1	20	20	0,28				0,875	
DAÑO Y/O DETERIORO	9%	2	10	20	0,27																0,27	
ROBO Y/O HURTO	9%	2	10	20	0,27					1	10	10	0,225							0,495		
ERROR Y/O DESACIERTO	7%					1	10	10	0,105					1	10	10	0,14	3	10	30	0,525	0,77
INNOVACION	8%					1	20	20	0,24													0,24
MALA CALIDAD	8%									1	10	10	0,2	1	20	20	0,32				0,52	
ACCIDENTES PERSONALES	10%									2	10	20	0,5							0,5		
DIFICULTADES DE CONTACT	7%													2	20	40	0,56				0,56	
INEFICIENCIA	7%																	3	5	15	0,26	0,2625
DESORGANIZACION	7%																	3	5	15	0,26	0,2625
FRAUDE	13%																	1	50	50	1,63	1,625
TOTALES	100%	1,095				0,45				1,1				1,3				2,675				6,62

Fuente: Elaboración propia

CONTROLES

En el cuadro anterior podemos ver que el riesgo más relevante es el Fraude, y con respecto a los microprocesos la Gestión Financiera es la que mayor relevancia tiene.

FRAUDE

Grafico 3.57

RIESGO	MACRO PROCESO	CALIFICACION DE RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
FRAUDE	Gestion Financiera	1*50	Proteger a la Empresa, Transferir el Riesgo	Personal de Toda la Empresa	Falta de etica profesional por parte de el/los encargados Falta de Control y Supervisión Exceso de Confianza por parte de la directiva a los encargados Beneficios Personales Precision o incentivo para cometer el fraude	Perjuicios Economicos Perdidas o Ganancias ficticias Alteracion de Registros Apropiacion indebida de recursos de la empresa Perdidas o ganancias ficticias Sobre o subvaloracion de cuentas contables

Fuente: Elaboración propia

PERSONAL: El personal es el principal agente generador de generar el fraude, si se tienen falencias en la definición de perfiles o políticas de seguridad para cada cargo y deficiencias en el proceso de selección y/o falta de capacitación.

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS: El fraude se puede dar si no se cuenta con políticas de seguridad definidas en forma clara, por escrito y conocidos por todos los empleados. Adicionalmente, se debe tener políticas de seguridad bien establecidas a través de controles internos y auditorías periódicas.

EVALUACION: Si no se conocen las áreas de debilidad en donde se puede dar el fraude, no es posible evitarlo. Por tanto, el fraude se puede presentar si no se dispone de

mecanismos de evaluación de los servicios, tanto por parte de los empleados como de los directivos de la organización.

CONTROLES PROPUESTOS:

1. Segmenta responsabilidades, ningún empleado debe controlar una transacción financiera de principio a fin Es preciso que los procesos financieros sean vigilados por más de una persona.
2. Ante todo, precaución La precaución es un arma sencilla, pero que evita muchos fraudes.
3. Vigila de cerca los cheques
4. Revisa tus cuentas por cobrar
5. Pon atención a los detalles
6. Las auditorías, grandes aliadas

DEMORA

Grafico 3.58

RIESGO	MACRO PROCESO	CALIFICACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
DEMORA	ADQUISICION DE MATERIA PRIMA	3*10=30	Prevenir el Riesgo, Proteger a la empresa, Transferir el Riesgo	Contabilidad	Falta de Capital de Trabajo Falta de políticas y procedimientos Perdida y/o extravío de documentos	Cancelación o disminución de montos de crédito por parte de los proveedores con la empresa.
	DISEÑO	1*10=10	Proteger a la empresa, Retener las pérdidas	Equipo de Diseño	Falta de capacitación Exeso de demanda Falta de experiencia Fallas en los sistemas de información Falta de claridad en las políticas y procedimientos técnicos Ausencia de planes de trabajo	Deterioro de Imagen, Pérdida de Credibilidad, Carencia de Clientes. Insatisfacción del cliente hasta la cancelación del pedido
	PRODUCCION	2*5	Prevenir el Riesgo, Retener las pérdidas	JEFE DE COMPRAS	Que no se de tramite a las solicitudes de mp que haya pendientes Que no exista políticas y procedimientos para los proveedores de materia prima con plazos y condiciones de entregas	Deterioro de Imagen Pérdida de tiempo Pérdidas Económicas Insatisfacción de los clientes
				JEFE DE BODEGA	Falta de control de existencias de la materia prima Que no exista un sistema de inventarios adecuados para el proceso	
	COMERCIALIZACION	1*20=20	Proteger a la empresa, Transferir el Riesgo	Coordinador Comercial	Falta de capacitación Exeso de demanda Falta de experiencia Fallas en los sistemas de información Falta de claridad en las políticas de comercialización Ausencia de procedimientos documentados	Pérdida de imagen, Pérdida de mercado, Pérdida Económica

Fuente: Elaboración propia

GESTION FINANCIERA El departamento financiero es como el corazón dentro de una organización, por el mismo se da flujo al resto de departamentos. Este es uno de los generadores de este riesgo, ya que si este departamento no es ágil, rápido el resto de departamentos no lo serán y las gestiones se convertirán en lentas.

EQUIPO DE DISEÑO Otro agente generador de este riesgo es el equipo de diseño, dentro del proceso general si los diseños no están a tiempo para ser entregados al cliente se puede tener problemas dentro de la negociación.

JEFE DE COMPRAS El jefe de compras es la persona que tiene que llevar todos los procesos ágiles porque esto afecta directamente al Dep de producción, si el jefe de compras no ha realizado procedimientos de compra de materia prima o no ha negociado nada la producción se detiene y la entrega del producto terminado no será en la fecha estipulada.

JEFE DE BODEGA Otro agente generador de demora, es el jefe de bodega ya que el debe de tener un sistema de control de inventarios y la experiencia necesaria para manejar los mismos ya que esto puede ser un riesgo directo en el proceso de producción.

COORDINADOR COMERCIAL El coordinador comercial tiene que ser la persona mas ágil dentro de la negociación en general, es la persona que no puede quedarse atrás en ningún momento desde que se sospecha de un posible cliente hasta la entrega de producto, él será la imagen de la empresa ante el mundo, así mismo deberá ser rápido y efectivo en sus tareas.

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS: La demora puede ser común si no se cuenta con controles internos básicos dentro de cada departamento al que esta afecta; se debe tener establecidos tiempos de un paso a otro o de un proceso a otro para evitar este riesgo

EVALUACION: La demora se puede presentar dentro de toda la cadena de valor de la organización, por lo que se debe establecer tiempos para cada actividad en todos los departamentos.

CONTROLES PROPUESTOS:

- Planificación adecuada de las actividades a realizar
- Manejar los inventarios mediante sistemas
- Entregar documentación a tiempo
- Establecer tiempos en cada procedimiento
- Selección adecuada de proveedores

ERRORES Y/O DESACIERTO

Grafico 3.59

RIESGO	MACRO PROCESO	CALIFICACION DE RIESGO	MEDIDAS DE	AGENTE GEN	CAUSA	EFECTO
ERROR Y/O DESACIERTO	DISEÑO	1*10=10	Proteger a la empresa, Retener las perdidas	Coordinador Comercial	Falta de Capacitacion Ineficiencias en servicio al Cliente Inexistencia de especificaciones técnicas Falta de Instructivos de procedimiento	Inconformidad del cliente, deterioro de imagen de la empresa, perdidas economicas
	COMERCIALIZACION	1*10	Proteger a la empresa, Retener las perdidas	Coordinador Comercial	Omision de especificaciones de productos Falta de personal capacitado para atencion al cliente.	Devolución de los productos, Inconformidad de clientes, Deterioro de Imagen , Perdidas Economicas
	GESTION FINANCIERA	3*10=30	Prevenir el riesgo, Proteger a la empresa, Transferir el riesgo	Gestion Financiera	Falta de politicas de control y auditoria periódicas sobre las operaciones generadoras de la informacion economica financiera de la empresa	Multas Balances alterados Evasion de Impuestos Alteracion de Registros Sobre o subvaloracion de cuentas contables

Fuente: Elaboración propia

DISEÑO : Si en el departamento de diseño se presenta un error puede que no se complete la negociación y que se pierda al cliente, este agente generador es muy importante ya que se debe establecer unas políticas para evitar estos errores

COORDINADOR COMERCIAL : El coordinador comercial como es la persona que tendrá contacto con el posible cliente, no podrá tener errores en su solicitud a la empresa el deberá expresarse en forma perfecta tanto como para el cliente como para el interior de la empresa

GESTION FINANCIERA : Como agente generador es un recolector de resultados que si los presenta erróneamente puede causar perjuicios a la empresa y graves consecuencias.

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS: Los errores se pueden dar siempre, en cada parte del grupo esta de que estos errores sean leves y solucionables para que no causen perjuicio alguno a la empresa. Debe haber un límite de errores tampoco puede darse un error en repetidas ocasiones, y si esto sucede deben estar ya las medidas de precaución tomadas a que el riesgo no se genere.

EVALUACION: Una de las características más insidiosas de estos errores es que muchas veces pasan desapercibidos, no llaman mucho la atención, quitándose importancia y buscando echar las culpas a otros factores externos a la empresa para justificar que se está empeorando la situación de la empresa.

CONTROLES PROPUESTOS:

- Procedimientos estandarizados en cada departamento y control de los mismos,
- Capacitaciones continuas y entrenamientos a todo el personal de la empresa
- Controles internos continuos
- Verificaciones de procesos periódicas

DIFICULTADES DE CONTACTO

Grafico 3.60

RIESGO	MACRO PROCESO	CALIFICACION DE RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
DIFICULTADES DE CONTACTO	COMERCIALIZACION	2*40=80	Prevenir el riesgo, Proteger a la empresa, Transferir el riesgo	Coordinador Comercial	Falta de gestion en la busqueda de clientes Que no se realice un estudio de mercado de las necesidades de los clientes Que no existan estrategias de marketing y publicidad	Perdida de mercado, Disminucion en las ventas, Perdidas economicas.

Fuente: Elaboración propia

COORDINADOR COMERCIAL El coordinador comercial como agente generador es el principal responsable de haya dificultades en contactar a los clientes por su falta de gestión ante el riesgo. Si es que la empresa no tiene una base de datos de posibles clientes o prospectos de clientes no podrá obtener ganancias requeridas.

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS: Los procedimientos de contacto con los clientes son débiles, ya que no existe una base de datos o una política de contacto con los mismos, e ahí cuando este se debilita y el riesgo se genera.

EVALUACION: Los clientes son la razón de ser de las organizaciones, por falta de éstos puede llegar el cierre de las empresas. Cuando ocurre esto es obligatorio conocer cuáles son la razones por las que no se cuenta con el número deseado de clientes, no se deben de quedar con los brazos cruzados, sino que se deben implementar estrategias para atraer a más personas a que consuman los productos que se están ofreciendo, pues no solo se trata de la satisfacción del clientes, sino también, la adecuada orientación de los esfuerzos y recursos de la empresa u organización.

CONTROLES PROPUESTOS:

1. Si no tiene una carta de presentación, imprime una ya mismo!
2. Su reputación es su marca registrada. Quien mejor para venderte que ud mismo? No hace falta que seas un gran orador para vender tus cualidades como diseñador
3. Mantenerse en contacto con los clientes
4. Las mañas más antiguas son las mejores
5. no olvidar de sus clientes antiguos.

MALA CALIDAD

Grafico 3.61

RIESGO	MACRO PROCESO	CALIFICACION DE RIESGO	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
MALA CALIDAD	PRODUCCION	1*10=10	Proteger a la empresa, Retener las perdidas	JEFE DE PLANTA Y PRODUCCION	Inexistencia de un manual de estándares de calidad Falta de supervisión en los distintos procesos de producción Adquisición de Materia Prima inadecuada y/u obsoleta Personal desmotivado e incapacitado para el desempeño del cargo	Deterioro de Imagen Perdidas Economicas
	COMERCIALIZACION	2*20=40	Proteger a la empresa, Transferir el Riesgo	Coordinador Comercial	Selección inadecuada de estrategias de comercialización Deficiencias en el proceso de selección carencia de perfiles para los cargos Falta de capacitación falta de interes	Perdida de imagen, Perdida de mercado, Perdida Económica

Fuente: Elaboración propia

JEFE DE PLANTA Y PRODUCCION agente generador por la falta de control en el proceso de la producción, no se preocupa por que el proceso se lleve con normalidad y de acuerdo a los procedimientos preestablecidos.

COORDINADOR COMERCIAL El coordinador comercial es la persona que tiene contacto directo con el cliente por ello mismo no puede equivocarse en ningún requerimiento.

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS: Un conocimiento preciso del proceso de producción permite mantener un control adecuado de la comisión de errores que perjudique la calidad de nuestro producto. Sobre todo si se cuenta con una traducción de los requerimientos del consumidor en normas de producción, cuyo logro ha sido identificado en determinados momentos del proceso.

EVALUACION: Algunos empresarios prefieren ocuparse por reducir los costos de producción a como dé lugar. Suponen que al reducir los costos aumenta automáticamente las utilidades. No siempre es así. Se ha observado que los consumidores sólo compran artículos de baja calidad si simultáneamente existe una diferencia significativa en el precio; es decir, sólo aceptan baja calidad en los artículos si también son de menor precio. Con ello se reduce el nivel de utilidades de la empresa. Por eso es preferible elaborar productos mejores, cuya calidad satisfaga las expectativas del cliente.

CONTROLES PROPUESTOS:

1. Ser exactos en el grado en que la información refleja el coordinador comercial y/o el jefe de planta y producción (ej. Exactitud de inventarios, exactitud de rutas de fabricación, de listas de materiales, etc.).
2. Consistencia en la información que entrega el coordinador comercial que debería ser la misma en todas las áreas o sistemas utilizados para la elaboración de los muebles. En fin, hay que validar trabajar sobre varias de estas dimensiones hasta hacer que el objetivo no sea tan solo proveer muebles sino muebles de

calidad, Hacer buen uso de la de ello para apoyar y mejorar el uso de los recursos y las operaciones del negocio.

ACCIDENTES PERSONALES

Grafico 3.62

RIESGO	MACRO PROCESO	CALIFICACION	MEDIDAS DE	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
ACCIDENTES PERSONALES	PRODUCCION	2*10=20	Prevenir el riesgo, Proteger a la empresa, Retener las perdidas	JEFE DE PLANTA Y PRODUCCION	No exista un manual de seguridad interna y prevencion de accidentes	Demandas, Perdida de Recursos Economicos y humanos Deterioro de Imagen
					Falta de Equipo de seguridad Industrial	
					Espacios o instalaciones inadecuadas	

JEFE DE PLAN TA Y PRODUCCION: Lo tomamos como el principal agente generador ya que según datos históricos existe una falta de control en lo que respecta a equipo de seguridad industrial, que por parte de la empresa se ha dado a los empleados pero ellos no usan los mismos.

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS: Debería haber políticas de seguridad para este proceso ya que como se trabaja con maquinaria de alto riesgo se puede perder hasta una vida humana y la responsabilidad seria del dueño de la empresa.

EVALUACION: Los empleadores generalmente están obligados a cubrir los riesgos por la ejecución de algún trabajo y se establecen los seguros de accidente, invalidez y demás. Generalmente el empleador está obligado a acudir a una administradora de riesgos profesionales, que se encargará de cubrir las posibles consecuencias de un accidente de trabajo.

CONTROLES PROPUESTOS:

- 1) Colocación de indicaciones sobre instrucciones de seguridad relativas al procedimiento de las máquinas junto a estas en los lugares de operación y restitución de protecciones de máquinas que habían sido anuladas.
- 2) Introducción de un nuevo Parte de Notificación de Accidentes a rellenar por la persona accidentada y su encargado con análisis de acciones hacia la seguridad para evitar el tipo de accidente descrito.
- 3) Folleto de instrucciones hacia la seguridad repartido a cada encargado, y por cada encargado a sus empleados durante aproximadamente las dos primeras semanas del periodo de intervención. El folleto recogería información sobre el análisis de accidentes efectuado en el periodo de línea base y lo convertiría en recomendaciones prácticas concretas para evitar accidentes, enfatizando los riesgos y la necesidad de adoptar las medidas de prevención por propio interés.
- 4) Introducción con gráficos informativo en lugar visible para todos los empleados de producción al acceder a la planta.
- 5) El jefe de producción debe mantener contactos periódicos con los encargados en los que debe enfatiza la necesidad de reducir los accidentes, la responsabilidad de los encargados en este tema sobre los empleados a su cargo y la necesidad de seguir las instrucciones de seguridad sin disminuir la productividad.
- 6) Dotar al personal de ropa de trabajo adecuada.(Ropa de trabajo, cinturones, guantes botas y zapatos con punta de acero, gafas, cascos, etc.

7) Capacitar al personal sobre primeros auxilios y además del uso adecuado de la maquinaria.

8) Dotar al personal de un seguro particular de vida, accidentes y enfermedades

ROBO Y/O HURTO

Grafico 3.63

RIESGO	MACRO PROCESO	CALIFICACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
ROBO Y/O HURTO	ADQUISICION DE MATERIA PRIMA	2*10=20	Prevenir el Riesgo, Proteger a la empresa, Retener las Perdidas	Delincuencia en comun Operadores de despacho	Deficiencia en el sistema de seguridad No aplicación de las medidas de seguridad establecidas falta de supervisión y controles de seguridad Errores en le proceso de selección de personal	Perdidas Economicas, bajas de productos, Falta de stock, retraso en los procesos de produccion y comercialización. Deterioro de imagen
	PRODUCCION	1*10=10	Proteger a la empresa, Retener las perdidas	EQUIPO DE PRODUCCION	Deficiencias en los sistemas de Falta de controles periodicos de inventarios Errores en los procesos de selección de personal	Perdidas economicas para el proceso de produccion,

Fuente: Elaboración propia

DELINCUENCIA EN COMUN: Este agente en común muchas veces es impredecible pero en la empresa está el hacer planes para evitar que se genere este riesgo.

OPERADORES DE DESPACHO: Los operadores de despacho también pueden ser agentes generadores de robo y/o hurto por la falta de controles que ellos tienen en los despachos, en las bodegas en incluso entre ellos mismos.

EQUIPO DE PRODUCCION: Para formar un equipo de producción se debe ver a la persona y el expediente de dicha persona, recursos humanos tiene que tener políticas y procedimientos de contratación para que este no sea un hecho generador dentro de la empresa.

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS: Hoy en día existe mucha delincuencia, los empleados y las empleadas que roban descaradamente a las empresas en las que prestan sus servicios, cometiendo ilícitos y desfalcos de muy diversas formas, llevando a algunas compañías, incluso sin saberlo, hasta la quiebra. Por ello se debe implantar políticas de seguridad y control para evitar estos robos que no son uno de los riesgos que más puede perjudicar a la empresa.

EVALUACION: Las constantes crisis económicas no siempre permiten a las personas ejercer su libertad para permanecer o retirarse, para aceptar o rechazar el formar parte de compañías con las que no coinciden, en cuanto a sus parámetros de lo que se considera un buen manejo de la dignidad y el respeto, y aunado a la escasez de mano de obra calificada y de verdadero talento intelectual, las Organizaciones tampoco pueden darse el lujo de prescindir de ciertos empleados, por lo que prefieren hacerse de la vista gorda, ante los “pequeños” actos deshonestos.

CONTROLES PROPUESTOS:

1. Sea suspicaz y desconfiado
2. Sea impredecible
3. Tenga Precaución en la entrada y salida de los empleados
4. Al momento de la recepción de materia prima se debe contar bien y revisar la documentación adjunta a la mercadería

DESORGANIZACION

RIESGO	MACRO PROCESO	CALIFICACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
DESORGANIZACION	GESTION FINANCIERA	3*5=15	Prevenir el Riesgo, Retener las pérdidas	Gestor Financiero	Falta de personal capacitado para la gestion de cobranzas. Mala selección del personal Incumplimiento de procedimientos establecidos para dicha gestion	Demora en los cobros, ausencia de reportes que reflejen la situacion de la cartera de la empresa

Fuente: Elaboración propia

GESTOR FINANCIERO: Encontraremos al Gestor Financiero como agente generador de los riesgos en su macro proceso, ya que si él no puede manejar los procesos de una forma organizada nadie de su departamento lo hará y esto formara una cadena que resultara con serias consecuencias.

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS: De este riesgo se interesa destacar la limitada capacidad administrativa y la falta agilidad en los micro procesos. El tiempo corre y ¡habrá que pagar el alquiler!, la luz!, los sueldos!, la materia prima! Por si esto fuera poco habrá que mantener al día nuestra cartera ,es natural que se presenten gastos extra, por descomposturas de maquinarias, porque la producción es baja debido a la falta de experiencia y muchos otros problemas; por ello se debe tener una organización perfecta y una priorización de cuentas a que este riesgo no se presente.

EVALUACION: Un gran contribuye a la desorganización es el caos en los procedimientos internos de una empresa. No puede ser que los gestores de las empresas apliquen los procedimientos de forma aleatoria según les convenga, ya que para que todo funcione adecuadamente todos los miembros de la empresa tienen que cumplir a raja tabla los procedimientos establecidos.

CONTROLES PROPUESTOS:

El director o gestor financiero debería organizar su departamento en distintas secciones, y a su equipo de trabajo asignar funciones compatibles. Se podría dividir en las siguientes secciones al departamento:

- Contabilidad de Costos e inventarios
- Clasificación y análisis de ventas, y Facturación
- Nomina
- Proveedores
- Clientes

INEFICIENCIA

Grafico 3.65

RIESGO	MACRO PROCESO	CALIFICACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
INEFICIENCIA	GESTION FINANCIERA	3*5=15	Prevenir el Riesgo, Retener las perdidas	Gestor Financiero	La ejecucion inadecuada de una buena politica de creditos y cobranzas	Disminucion del activo circulante de la empresa Iliquidez

Fuente: Elaboración propia

GESTOR FINANCIERO: Dentro de la gestión financiera de la empresa no se puede dar problemas de ineficiencia, y si se dan el principal gestor de aquello es el gestor financiero o contador de la empresa. "Muchos conflictos, y una buena parte de la ineficiencia, nacen de ese aislamiento o telón, que impide que la orden clara e incluso el espíritu de las más razonables propuestas, lleguen a su destino". Redfield; CH. E. (Univ. Chicago)

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS: Para contrarrestar la ineficiencia financiera, se debe establecer que paso seguir no es para nada sencillo, ni algo que se pueda tomar a la ligera con decisiones subjetivas. Todo proceso, cambio mejora debe formar parte de una alineación general del sistema financiero que se enfoque en los factores clave de éxito de la empresa e industria para obtener las ganancias esperadas.

EVALUACION: Para hacer que la gestión financiera sea eficiente primero se debe concentrar sus esfuerzos en analizar qué es lo que realmente funciona y lo que no dentro del departamento. Recién desde esta comprensión se puede rediseñar una estrategia que tome en cuenta toda la gestión como un todo y perfeccionar el

CONTROLES PROPUESTOS:

La eficiencia debe transformarse de concepto económico en modo de actuar, controlar y exigir, desde los que dirigen hasta cada trabajador. Elevar la eficiencia es un requisito de primer orden, sin embargo, las circunstancias de estos tiempos obligan a ir dando avances progresivos, reduciendo la ineficiencia que caracteriza el grueso de la economía.

La medición de la eficiencia económica operativa con que se explota una entidad se realiza básicamente mediante el análisis financiero y económico operativo de sus actividades, lo que permitirá llegar a conclusiones acerca de las causas de las desviaciones y, por lo tanto en las medidas correctivas a aplicar. Los análisis de los índices e indicadores de una actividad indican en sentido general la existencia o no de una desviación con una normativa o valor de comparación conocido, es decir, que señala que existe un problema y probablemente donde, pero no indica en modo alguno las causas del mismo por lo que el análisis de los índices e indicadores y la evaluación de sus valores absolutos o relativos constituyen solamente el proceso inicial de medición de la eficiencia que se completa con el análisis profundo de los factores involucrados, investigaciones, estudios especiales, etcétera, que permiten llegar a conclusiones acerca de las causas de las desviaciones y, por tanto, de las medidas correctivas a aplicar.

INNOVACION

Grafico 3.66

RIESGO	MACRO PROCESO	CALIFICACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
INNOVACION	DISEÑO	1*20=20	Proteger a la empresa, Transferir al Riesgo	Diseñador	Falta de capacitaciones Ineficiencias en el proceso de selección de personal Desvinculacion con las nuevas tecnicas, tendencias y diseños utilizados	Deterioro de Imagen, Perdida de Credibilidad, Carencia de Clientes.

Fuente: Elaboración propia

DISEÑADOR: Es necesario ser consciente de las posibles pérdidas de recursos por la ineficacia de las innovaciones. Una empresa que no tenga la palabra innovadora como característica principal tendrá graves problemas en su rol; ya que no podrá ponerse al nivel de empresas que hoy en día tratan de ser las mejores innovando sus servicios. El diseñador quien es uno de los ejes de la innovación tiene que evitar este riesgo, con su actualización y actitud siempre emprendedora hacia nuevos cambios. Si no existen tendencias innovadoras los clientes preferirán a una competencia que posiblemente si las tendrá.

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS: La organización innovadora se caracteriza por su capacidad para canalizar las aportaciones creativas hasta convertirlas en resultados útiles para el mercado, la calidad o la productividad internas

EVALUACION: En un ambiente tan dinámico, turbulento y amenazante como el que vivimos en los negocios, es conveniente fomentar las innovaciones. La empresa debe tener su afán de cultivar la innovación en todos los niveles de la organización. Diseño debe tomar ideas nuevas y transformarlas en productos exitosos que el mercado compra por su originalidad.

CONTROLES PROPUESTOS:

Para lograr un ambiente favorable para que se den las cuatro etapas antes descritas. Los gerentes o propietarios del negocio deben cuidar tres aspectos fundamentales:

- a) la estructura.
- b) la cultura organizacional
- c) la dirección del personal.

Las estructuras organizacionales pueden influir positivamente en las innovaciones cuando cuenten con menos especialización laboral y menos reglas, y sean estructuras

más bien descentralizadas que faciliten la flexibilidad, la adaptación y que hacen que resulte más fácil adoptar las innovaciones. Por otra parte, la disponibilidad de recursos es la base para el desarrollo de la innovación. Por último, la comunicación fluida y frecuente entre las áreas de la empresa contribuye a eliminar las posibles barreras que representan obstáculos para la innovación porque facilita la interacción entre los distintos departamentos participantes en el desarrollo de las ideas creativas. Aprenda a estimular entre el personal que tiene iniciativas novedosas y asígnele recursos, inclusive, los relativos a incentivos ligados a los resultados de las innovaciones.

FALTA DE PROVEEDORES

Grafico 3.67

RIESGO	MACRO PROCESO	CALIFICACION	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
FALTA DE PROVEEDORES	ADQUISICION DE MATERIA PRIMA	2*10=20	Prevenir el Riesgo, Proteger a la empresa, Retener las Perdidas	JEFE DE COMPRAS	Falta de gestion en la busqueda de proveedores eficientes Deficiencias en el proceso de selección Falta de capacitación del personal encargado Falta de compromiso con la empresa Falta de políticas y procedimientos	Deterioro de imagen de la compañía ante posibles incumplimientos en la entrega del Producto terminado por deficiencias de proveedores mat. prima

Fuente: Elaboración propia

JEFE DE COMPRAS el agente generador de este riesgo se debe a la falta de gestión que el empleado de en el momento de la adquisición de materias primas, el mismo debe estar preparado para cualquier situación adversa; es decir debe estar comprometido con la empresa para que este riesgo no se dé. Por ello en el momento de la contratación se debería contratar un personal calificado y con la experiencia necesaria para el cargo.

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS: La falta de proveedores no es más que la mala gestión del departamento de compras, por lo mismo se deben sembrar políticas en las que se establezca una base de datos por cada proveedor de la empresa

EVALUACION: La empresa al contar con una base de proveedores que estén codificados, clasificados y segmentados, garantiza, de una parte, una gestión más confiable, disminuyendo el riesgo del aprovisionamiento; y de otra parte, ahorra recursos en su manejo y administración.

CONTROLES PROPUESTOS:

- La organización debe contar con un registro de proveedores, que garantice el suministro de los bienes y servicios de acuerdo con sus necesidades y en las condiciones definidas en el proceso de negociación.
- De esta manera, la calidad del registro y el número de proveedores se convierte en el medio más no en la meta, pues lo que se busca es garantizar el suministro. Ante esta situación, la organización debe fijar unas políticas y estrategias, que deben estar alineadas con las políticas y estrategias corporativas, para consolidar la base de proveedores; que le permita contar con “lo mejor de lo mejor” que exista en el mercado de suministros, a nivel local e internacional y para conseguirlo debe fortalecer el proceso de inteligencia del mercado de suministros.
- Al segmentar la Base de Proveedores se busca que los proveedores centren su operación en el suministro de los bienes y servicios que fundamentan su negocio, lo que permite definir la estrategia de abastecimiento de acuerdo con el Plan Estratégico y le contribuye al proveedor a fortalecer sus líneas de negocios y por ende lograr un mayor nivel de especialización.
- Dependiendo de la manera como los proveedores impacten a la organización será la segmentación; por lo tanto, para cada segmento, se tendrán estrategias, relaciones comerciales y manejos diferentes.

La evaluación de riesgos mediante el Método Risicar de GREPCO, se desarrollo con una información completa y oportuna, lo nos permitió determinar que la misma tiene varias deficiencias, que pueden generar riesgos y causar pérdidas económicas, por lo que es necesario establecer como prioridad, la administración de riesgos con la difusión de políticas a todos los empleados, de tal manera que asuman responsabilidades y prioricen la toma de decisiones conforme a dichas políticas.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Al finalizar este trabajo de investigación sobre la aplicación de un método de administración de riesgos hemos concluido que las empresas sin riesgos no son verdaderas empresas, por lo que es de vital importancia permanecer atentos a estos, buscando la mejor manera de administrarlos. La administración de riesgos la puede efectuar un auditor interno como un auditor externo pero no cabe duda que una autoevaluación de todo el personal puede ayudar a la empresa a su mejoramiento continuo.

Hemos podido estudiar el método Risicar a través de sus etapas, como es la identificación de los riesgos que pueden ocurrir dentro de la empresa y que afecten a las actividades normales de esta; estos riesgos deben ser calificados evaluados para establecer el grado de peligro que representan, de acuerdo a las tablas de impacto y frecuencia previamente establecidas; estas tablas deben estar basadas en la realidad de la empresa y de esta manera determinar cuáles son los riesgos más perjudiciales, y así poder establecer medidas de tratamiento que permitan reducir la probabilidad de ocurrencia, siendo necesario evaluar la implementación de estas medidas, mediante un análisis costo beneficio.

El desarrollo de este trabajo monográfico se va detallando en su teoría la operación de esta propuesta metodológica sobre la administración de riesgos “Método Risicar”, con el propósito de que ir construyendo el modelo de la técnica utilizada.

El aporte realizado a la empresa en la identificación de sus riesgos más graves se concluye que los agentes que lo alejan de sus objetivos estratégicos en el departamento de gestión financiera dejando mucha vulnerabilidad al fraude y por ende a las pérdidas económicas.

Otra conclusión que aporta relevancia a esta investigación es la necesidad de que la empresa elabore manuales de procedimientos para todas sus áreas con el fin de estandarizar los procesos y que sirvan de guía y consulta para el personal, con el fin de disminuir el impacto por omisiones, errores o desaciertos y sobre todo accidentes que puedan afectar al elemento humano de la empresa.

Al desarrollar este trabajo, nuestro reto fue poder aportar y aprender a tratar los riesgos y creemos que lo hemos logrado, solo falta que esto pueda servir a la empresa para implementar mencionadas políticas para nuestra completa satisfacción.

4.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que presentamos a continuación, facilitaran el proceso de implementación y de seguimiento de la administración de los riesgos en los procesos evaluados y son las siguientes:

- Contar con un compromiso de la Presidencia y Gerencia General para crear una cultura de administración de riesgos en todas las instancias de la empresa, para que esto sea un proyecto aplicable y perdure en la empresa.
- Capacitaciones al personal que trabaja en el área de producción, para minimizar el riesgo de accidentes y para resguardar la seguridad, puesto que el recurso humano es el factor más importante para el desarrollo cabal de la actividad.
- Se deben divulgar las políticas particulares y los controles propuestos en este trabajo a todo el personal de la empresa para que se puedan asumir responsabilidades y decisiones acordes a estas políticas.
- Designar a un responsable para la implementación de los controles propuestos hasta su aplicación; por lo que se recomienda crear un Comité de prevención de riesgos que se encargue de dirigir, apoyar y monitorear las políticas generales de administración de riesgos.
- Así mismo se hace una observación a su estructura organizacional, en donde no aparece el departamento denominado CONTABILIDAD, por eso sugerimos la creación de un departamento independiente de la gestión financiera de la empresa.
- Se recomienda también una auditoría externa para saber la situación de la empresa ya que se han encontrado vacíos en las preguntas que se le realizó a la contadora y a la directiva de la empresa.

- Renovar permanente el equipo de protección para así evitar posibles accidentes, y tener un presupuesto asignado para esto.

GLOSARIO DE TERMINOS RELACIONADOS

ACCIDENTES Suceso imprevisto, generalmente negativo, que altera la marcha normal de las cosas.

DEMORA Tardanza en el cumplimiento de algo.

DESACIERTO Equivocación o error en la toma de decisiones.

DETERIORO Daño. Poner en mal estado o en inferioridad de condiciones algo.

ERROR Idea, opinión o creencia falsa. Acción equivocada, o desobedecer una normas establecida.

HURTO Apoderarse ilegítimamente de una cosa ajena, sin emplear violencia, con el propósito de obtener provecho para sí mismo o para otro.

INCUMPLIMIENTO No realizar aquello a que se está obligado.

CONSECUENCIA El resultado de un evento expresado en forma cualitativa o cuantitativa, que genera pérdida, daño, desventaja o ganancia. Estos pueden ser un rango de posibles resultados asociados con el evento.

COSTO De una actividad, tanto directa como indirecta, involucran un impacto negativo, esto se refiere a dinero, tiempo, trabajo, desorganización, renombre, políticas y pérdidas intangibles.

EVENTO Un incidente o suceso, el cual ocurre en un determinado lugar durante un determinado intervalo de tiempo.

FRECUENCIA Es una medida sobre el porcentaje de ocurrencia de un evento expresado en número de ocurrencias o veces que se da un evento. Ver también posibilidad y Probabilidad.

CAUSA El origen de un daño potencial o una situación que potencialmente cause pérdidas.

POSIBILIDAD Se usa como una descripción cualitativa de la probabilidad o la frecuencia.

PÉRDIDA Una consecuencia negativa, financiera o de cualquier otra índole.

MONITOREO Para el chequeo, supervisión, observación crítica o el registro del desarrollo de una actividad, acción o sistema sobre una base regular en orden a identificar cambios.

ORGANIZACIÓN Una compañía, firma, empresa o asociación, o entidad de tipo legal o de cualquier índole, esto es incorporado o no al sector público o privado, que tiene su propia función y administración.

PROBABILIDAD La posibilidad que un evento específico o resultado se dé, medido por el porcentaje de eventos específicos o resultados dentro de un número total de posibles eventos.

RIESGO La posibilidad que algo suceda y que tenga un impacto sobre los objetivos. Esto está medido en términos de consecuencias y posibilidad de ocurrencia.

ANÁLISIS DEL RIESGO El uso sistemático de evaluar la información para determinar con qué frecuencia un determinado evento puede ocurrir y la magnitud de sus consecuencias.

VALORACIÓN DEL RIESGO. El conjunto de procesos para analizar el riesgo y evaluar su riesgo.

procesos para

EVITAR EL RIESGO. Decisión informada de no involucrarse en una situación de riesgo.

CONTROL Se refiere a la parte de la administración de riesgo, que involucra la implantación de políticas, estándar, procedimientos y cambios físicos para eliminar o minimizar los riesgos adversos.

EVALUACIÓN DEL RIESGO Los procesos utilizados para determinar prioridades en la administración del riesgo por la comparación de niveles de riesgo frente a estándares determinados, niveles objeto del riesgo u aplicación de otro criterio.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO Proceso para determinar que está sucediendo, por qué y cómo.

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO La cultura, los procesos y las estructuras que están dirigidas hacia una efectiva administración de oportunidades potenciales y efectos adversos.

PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO La aplicación sistemática de políticas de administración, procedimientos y práctica para las actividades de establecer el contexto, identificarlo, analizarlo, evaluarlo, tratarlo, monitorearlo y comunicarlo el riesgo.

REDUCIR EL RIESGO La aplicación selectiva de técnicas apropiadas y principios gerenciales para reducir cada posibilidad de ocurrencia de un evento o de sus consecuencias o de ambos.

RETENER LAS PERDIDAS Intencionalmente o no conservar la responsabilidad por pérdidas o carga financiera por pérdidas al interior de la empresa.

TRANSFERIR EL RIESGO Transferir total o parcialmente la responsabilidad o el peso de la pérdida a otro lugar a través de legislación. Contratos u otra forma de seguro. Transferir el riesgo puede también hacer referencia a mover físicamente el riesgo o parte del mismo a otro sitio.

TRATAMIENTO DEL RIESGO (ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO) Seleccionar e implantar las opciones apropiadas para tratar con el riesgo.

BIBLIOGRAFIA

- MEJÍA, Rubi Consuelo, Administración de riesgos enfoque empresarial. Primera Edición, Universidad EAFIT; Colombia-2006
- MEJIA, Rubi Consuelo, Revista EAFIT , Sistema de control para pequeñas y medianas empresas, Colombia-202
- VAN HORNE, James C, Administración financiera internacional, Novena Edición. Prentic-Hall Hispanoamericana S.A. México-1996
- VERA SMITH, Fernando, Auditoria Interna de la Administración de riesgos, Primera Edición. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C; México-1983
- www.grepcoco.com
- www.gestiopolis.com
- www.wikipedia.com
- Corre .- Control de los recursos y los riesgos ecuador
- MEJIA, Rubi Consuelo, Contadora Publica Especialista en Auditoria de Sistemas y Especialista en Gerencia de Proyectos, Profesora a tiempo Completo de la Universidad de Colombia EAFIT, rmejia@eafit.edu.co

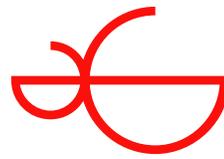
ANEXOS

IMAGENES





**BALANCES GENERAL Y DE RESULTADOS 2008-2009-
2010**



GREPCO
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

INGRESOS	190.585,79	
INGRESOS OPERACIONALES	190.585,79	
VENTAS	190.585,79	
VENTAS	190.585,79	
Ventas 12 %	190.585,79	
Ventas 0 %	0,00	
INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00	
OTROS INGRESOS	0,00	
OTROS INGRESOS	0,00	
Otros Ingresos	0,00	
COSTOS Y GASTOS	170.021,60	
COSTO		
COSTO DE VENTAS	124.354,51	
Inventario Inicial	4.050,00	
Compras	124.244,51	
Inventario final	3.940,00	
MANO DE OBRA		
MANO DE OBRA	6.546,21	
Sueldos y Salarios	6.546,21	
GASTOS DE FABRICACION	15.631,28	
OTRAS GASTOS DE FABRICACION		
Materiales y Suministros	3.737,70	
Combustibles y Lubricantes	3.509,83	
Energia Electrica	4.112,33	
Mantenimiento y Reparaciones	4.271,42	
GASTOS		
GASTOS OPERACIONALES	21.565,74	
GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS		
Arriendos	2.796,90	
Gastos de Viaje	507,60	
Honorarios y Dietas	1.160,00	
Comisiones	1.216,03	
Suministros de Oficina	858,73	
Servicios Basicos	2.500,00	
Mantenimiento Equipos de Oficina	1.708,58	
Fletes y Correspondencia	2.072,85	
Depreciacion Activos Fijos	6.281,42	
Seguros y Reaseguros	1.322,36	
Gastos de alimentacion del personal	1.141,27	
GASTOS NO OPERACIONALES	1.923,86	
GASTOS FINANCIEROS		
Interes bancarios	1.640,02	
OTROS GASTOS		
Otros Gastos varios	283,84	171.945,46
<< UTILIDAD >>	20.564,19	

GERENTE

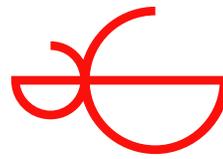
CONTADOR

.....
Fernando Guerra

.....
Ing. Diego Saavedra

GREPCO
BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

ACTIVO	144.435,65	
ACTIVO CORRIENTE	121.920,80	
DISPONIBLE	0,00	
BANCOS	0,00	
Banco Internacional Cte.830060279-9	0,00	
Banco Pichincha CTA. 34249101-04	0,00	
EXIGIBLE	117.980,80	
CUENTAS POR COBRAR	1.350,84	
Clientes	1.215,76	
Provisión Cuentas Incobrables	135,08	
REALIZABLE	3.940,00	
Inventarios	3.940,00	
IMPUESTOS ANTICIPADOS	5.192,04	
Retención Fuente x Cobrar		
Anticipo Impuesto a la Renta		
Crédito Tributario Impuesto a la Renta	5.192,04	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	111.437,92	
Cuentas por cobrar socios	111.437,92	
ACTIVO FIJO	22.514,85	0,00
ACTIVO FIJO TANGIBLE	22.514,85	
EQUIPOS DE COMPUTACION	951,96	
Equipos de Computación	1.427,93	
Dep.Acumulada Equipos Computación	-475,97	-7.940,29
MUEBLES Y ENSERES	0,00	
Muebles y Enseres	0,00	
Dep.Acumulada Muebles y Enseres	0,00	
VEHICULOS	21.562,89	
Vehículos	29.027,21	
Dep.Acumulada Vehículos	-7.464,32	7.464,32
OTROS ACTIVOS	0,00	
ANTICIPOS VARIOS	0,00	
ANTICIPO A PROVEEDORES	0,00	
Anticipo a Proveedores	0,00	
PASIVO	41.080,79	
PASIVO CORRIENTE	41.080,79	
CORTO PLAZO	36.865,79	
CUENTAS POR PAGAR	36.865,79	
Proveedores	32.326,99	
Cuentas por pagar Instituciones Financ	4.538,80	
ADMINISTRACION TRIBUTARIA	0,00	
Retención en la Fuente x pagar	0,00	
Retención del IVA x pagar	0,00	
Impuestos x pagar	0,00	
OTROS PASIVOS	4.215,00	
Otras cuentas por pagar	4.215,00	
PATRIMONIO	103.354,86	
CAPITAL	103.354,86	
CAPITAL SOCIAL	82.790,67	
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	82.790,67	
Teodoro Guerra	82.790,67	106.448,94
RESULTADO	20.564,19	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	20.564,19	
Resultado del Ejercicio	20.564,19	



GREPCO
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

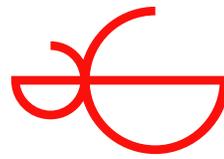
INGRESOS	137.876,31			
INGRESOS OPERACIONALES	137.842,14			
VENTAS	137.842,14			
VENTAS	137.842,14			
Ventas 12 %	131.724,04			
Ventas 0 %	6.118,10			
INGRESOS NO OPERACIONALES			34,17	
OTROS INGRESOS			34,17	
OTROS INGRESOS		34,17		
Otros Ingresos	34,17			
COSTOS Y GASTOS				126.249,39
COSTO				99.359,48
COSTO DE VENTAS			80.859,73	
COMPRAS		80.859,73		
Compras	80.897,71			
Devoluciones en Compras	-37,98			
MANO DE OBRA			8.709,86	
MANO DE OBRA		8.709,86		
Sueldos y Salarios	8.709,86			
GASTOS DE FABRICACION			9.789,89	
OTRAS GASTOS DE FABRICACION		9.789,89		
Materiales y Suministros	6.599,62			
Combustibles y Lubricantes	2.361,81			
Energia Electrica	522,76			
Mantenimiento de Vehiculos	305,70			
GASTOS				22.075,54
GASTOS OPERACIONALES			16.686,56	
GASTOS ADMINISTRACION Y VENTAS		16.686,56		
Arriendos	4.350,00			
Gastos de Limpieza	92,30			
Suministros de Oficina	368,90			
Telefono e Internet	1.603,11			
Publicidad	128,36			
Mantenimiento Equipos de Oficina	547,32			
Fletes y Correspondencia	1.022,05			
Depreciacion Activos Fijos	3.581,56			
Seguros y Reaseguros	603,91			
Gastos de Viaje y Representacion	888,73			
Gastos de alimentacion del personal	3.266,82			
Gastos de salud del personal	233,50			
GASTOS NO OPERACIONALES			5.388,98	
GASTOS FINANCIEROS		5.097,98		
Interes bancarios	328,42			
Gastos Bancarios	1.290,26			
Interes pagados por prestamo	3.479,30			
OTROS GASTOS		291,00		
Otros Gastos varios	291,00			
GASTOS NO DEDUCIBLES				4.814,37
GASTOS NO DEDUCIBLES			4.814,37	
GASTOS NO DEDUCIBLES		4.814,37		
Impuestos asumidos por la empresa	17,39			
Intereses y Multas SRI	46,83			
Gastos sin Factura	4.750,15			
<< UTILIDAD >>				11.626,92

GERENTE

CONTADOR

.....
Fernando Guerra

.....
Ing. Diego Saavedra



GREPCO
BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009

ACTIVO	159.032,96
ACTIVO CORRIENTE	124.435,38
DISPONIBLE	461,42
BANCOS	461,42
Banco Internacional Cte.830060279-9	12,93
Banco Pichincha CTA. 34249101-04	448,49
EXIGIBLE	123.973,96
CUENTAS POR COBRAR	2.668,14
Clientes	2.528,97
Provisión Cuentas Incobrables	139,17
IMPUESTOS ANTICIPADOS	4.930,18
Retención Fuente x Cobrar	1.230,77
Anticipo Impuesto a la Renta	
Crédito Tributario Impuesto a la Renta	3.699,41
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	116.375,64
Cuentas por cobrar socios	116.375,64
ACTIVO FIJO	19.947,58
ACTIVO FIJO TANGIBLE	19.947,58
EQUIPOS DE COMPUTACION	475,97
Equipos de Computación	1.427,93
Dep.Acumulada Equipos Computación	-951,96
MUEBLES Y ENSERES	811,43
Muebles y Enseres	1.014,29
Dep.Acumulada Muebles y Enseres	-202,86
VEHICULOS	18.660,18
Vehiculos	29.027,21
Dep.Acumulada Vehiculos	-10.367,03
OTROS ACTIVOS	7.000,00
ANTICIPOS VARIOS	7.000,00
ANTICIPO A PROVEEDORES	7.000,00
Anticipo a Proveedores	7.000,00
PASIVO	40.957,10
PASIVO CORRIENTE	40.957,10
CORTO PLAZO	40.957,10
CUENTAS POR PAGAR	22.456,08
Proveedores	22.456,08
Cuentas por pagar Instituciones Financieras	
ADMINISTRACION TRIBUTARIA	4.968,02
Retención en la Fuente x pagar	2.522,29
Retención del IVA x pagar	87,60
Impuestos x pagar	2.358,13
ANTICIPOS DE CLIENTES	13.533,00
Anticipos de Clientes	13.533,00
PATRIMONIO	118.075,86
CAPITAL	118.075,86
CAPITAL SOCIAL	106.448,94
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	106.448,94
Teodoro Guerra	106.448,94
RESULTADO	11.626,92
RESULTADOS DEL EJERCICIO	11.626,92
Resultado del Ejercicio	11.626,92

GERENTE

CONTADOR

.....
Fernando Guerra

.....
Ing. Diego Saavedra

**ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**

INGRESOS			144.669,29
INGRESOS OPERACIONALES			144.669,29
VENTAS		144.669,29	
VENTAS		144.669,29	
Ventas 12 %	144.669,29		
COSTOS Y GASTOS			119.957,11
COSTO			103.662,94
COSTO DE VENTAS		103.662,94	
COMPRAS		103.662,94	
Compras	104.868,52		
Descuentos en Compras	-1.155,29		
Devoluciones en Compras	-50,29		
GASTOS			16.294,17
GASTOS OPERACIONALES		16.176,63	
SUELDOS		1.884,12	
Sueldos por roles	1.680,00		
Beneficios Sociales	204,12		
GASTOS ADMINISTRATIVOS		14.292,51	
Materiales y Suministros	251,56		
Combustibles y Lubricantes	2.210,05		
Energía Eléctrica	128,26		
Mantenimiento de Vehículos	534,84		
Honorarios Profesionales	434,78		
Gastos de Limpieza	70,68		
Suministros de Oficina	362,51		
Teléfono e Internet	1.511,13		
Mantenimiento Equipos de Oficina	120,00		
Fletes y Correspondencia	1.110,87		
Impuestos cuotas y contribuciones	17,86		
Depreciación Activos Fijos	3.931,80		
Gastos de Viaje y Representación	93,02		
Alimentación al personal	2.530,49		
Gastos de salud del personal	172,87		
Gastos de gestión	811,79		
GASTOS NO OPERACIONALES			117,54
GASTOS FINANCIEROS		117,54	
Interés bancarios	20,53		
Gastos Bancarios	97,01		
<< UTILIDAD >>			24.712,18

GERENTE

CONTADOR

.....
Fernando Guerra Argudo

.....
Ing. Diego Saavedra Bernal



BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

ACTIVO	149.951,02
ACTIVO CORRIENTE	139.561,20
DISPONIBLE	7.702,83
BANCOS	7.702,83
Banco Internacional Cte.830060279-9	5.352,25
Banco Pichincha CTA. 34249101-04	2.350,58
EXIGIBLE	131.858,37
CUENTAS POR COBRAR	2.203,44
Clientes	2.203,44
Provision de ctas incobrables	132,21
IMPUESTOS ANTICIPADOS	3.451,36
Retencion Fuente x Cobrar	1.279,47
Anticipo Impuesto Renta	391,92
Credito Tributario Impuesto a la Renta	1.779,97
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	126.203,57
Cuentas por cobrar socios	126.203,57
ACTIVO FIJO	18.092,65
ACTIVO FIJO TANGIBLE	18.092,65
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.141,62
Equipos de Computación	2.854,80
Dep.Acumulada Equipos Computación	-1.713,18
MUEBLES Y ENSERES	1.193,57
Muebles y Enseres	1.664,29
Dep.Acumulada Muebles y Enseres	-470,72
VEHICULOS	15.757,46
Vehiculos	29.027,21
Dep.Acumulada Vehiculos	-13.269,75
OTROS ACTIVOS	7.000,00
ANTICIPOS VARIOS	7.000,00
ANTICIPO A PROVEEDORES	7.000,00
Anticipo a proveedores	7.000,00
PASIVO	18.789,90
PASIVO CORRIENTE	18.789,90
CORTO PLAZO	18.789,90
CUENTAS POR PAGAR	14.299,41
Proveedores	8.959,22
Cuentas por pagar a instituciones financieras	5.340,19
ADMINISTRACION TRIBUTARIA	4.490,49
Retencion en la Fuente x pagar	2.129,77
Retencion del IVA x pagar	2,59
Impuestos x pagar	2.358,13
ANTICIPOS DE CLIENTES	900,00
ANTICIPOS DE CLIENTES	900,00
PATRIMONIO	131.161,12
CAPITAL	131.161,12
CAPITAL SOCIAL	106.448,94
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	106.448,94
Teodoro Guerra	106.448,94
RESULTADO	24.712,18
RESULTADOS DEL EJERCICIO	24.712,18
Resultado del Ejercicio	24.712,18

GERENTE

CONTADOR

.....
Fernando Guerra Argudo

.....
Ing. Diego Saavedra Bernal