



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN EL MACROPROCESO DE
LOGÍSTICA DEL RESTAURANT RED CRAB A TRAVES DEL METODO
RISICAR”**

MONOGRAFIA PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERO
COMERCIAL

AUTORES:

MAYRA CORONEL ALVARADO.

PABLO CADENA ESPINOZA.

DIRECTOR:

ING. DIEGO AGUILAR.

CUENCA – ECUADOR

2013

DEDICATORIA.

La presente Monografía dedicamos Especialmente a nuestros padres, Por todo el apoyo brindado en este tiempo, ya que sin su apoyo no hubiera sido posible realizar la misma.

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento primeramente a todos los profesores de la Universidad del Azuay, por habernos brindado todos sus conocimientos a lo largo de toda la carrera.

Un agradecimiento especial a nuestro Director el Ingeniero Diego Aguilar, quien nos apoyó y asesoró en todo este transcurso de la Monografía, quien hizo posible culminar la misma.

Al Restaurant Red Crab por brindarnos todo el apoyo y la información necesaria para el desarrollo de esta Monografía.

INDICE DE CONTENIDOS

Contenido

INTRODUCCION	1
CAPITULO I: DESCRIPCION DE LA EMPRESA	3
1.1. Historia	3
1.2. Misión.....	3
1.3. Visión	4
1.4. Objetivos estratégicos.....	4
1.5. Organigrama	4
1.6. Análisis FODA	5
1.7. Diagnóstico del macroproceso de logística	5
CAPITULO II: PROCESO DE GESTION DE RIESGOS CON EL METODO RISICAR	8
2.1. Administración de riesgos	8
2.1.1. Objetivos	8
2.1.2. Etapas	9
2.1.2.1. Identificación de riesgos	9
2.1.2.2. Calificación de riesgos.....	10
2.1.2.3. Evaluación de riesgos	11
2.1.2.4. Diseño de medidas de tratamiento de los riesgos	12
2.1.2.5. Implementación de las medidas de tratamiento	13
2.1.2.6. Monitoreo y evaluación de los riesgos	14
2.2. Descripción del método	16
2.3. Calificación de riesgos en el método Risicar	17
2.4. Evaluación de riesgos	19
2.5. Propuesta de tratamiento de riesgos	20
2.6. Políticas particulares.....	22
2.7. Diseño de controles.	22
2.8. Mapa de riesgos.....	23
CAPITULO III: APLICACIÓN DEL METODO RISICAR EN EL MACROPROCESO DE LOGISTICA	30
3.1. Definición del objetivo del macroproceso de logística	30

3.2.	Levantamiento de los procesos que conforman el macroproceso de logística.	30
3.3.	Identificación de los riesgos en el macroproceso de logística.....	37
3.3.1.	Definición de parámetros para la calificación de frecuencia e impacto.....	40
3.3.2.	Calificación de frecuencia.....	40
3.3.3.	Calificación de impacto	41
3.4.	Evaluación de riesgos	47
3.4.1.	Matriz de evaluación de riesgos.....	48
3.4.2.	Definición de medidas de tratamiento para los riesgos identificados y evaluados.....	49
3.4.3.	Diseño de políticas particulares	54
CAPITULO IV: DISEÑO DE CONTORLES		63
4.1.	Evaluación de Controles existentes	63
4.2.	Determinación de la necesidad de nuevos controles	64
4.3.	Diseño de nuevos Controles	64
4.4.	Diseño de Indicadores de riesgo para los riesgos más relevantes	65
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		74
BIBLIOGRAFIA.		76
ANEXOS		77

RESUMEN

En el trabajo que consta a continuación, denominado “EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN EL MACROPROCESO DE LOGÍSTICA DEL RESTAURANT RED CRAB, A TRAVES DEL METODO RISICAR”, se ha logrado aplicar un método de gestión de riesgos, que ha permitido identificar los riesgos operativos a los que están expuestos los procesos y actividades del macroproceso de Logística, lo que nos ha facilitado su calificación y evaluación de acuerdo con sus niveles de frecuencia e impacto. De esa evaluación se han establecido medias de tratamiento, políticas particulares y controles para reducirlos, tanto en su frecuencia como en su impacto. Adicionalmente, se han diseñado indicadores que facilitaran la evaluación de la efectividad de las medidas de tratamiento, políticas de tratamiento y controles establecidos, lo que ayudará a mejorar la gestión administrativa del Restaurant Red Crab de la ciudad de Cuenca.

ABSTRACT

ABSTRACT

During the present research project entitled “EVALUATION OF THE OPERATIVE RISK IN THE LOGISTICS MACRO-PROCESS OF RED CRAB RESTAURANT THROUGH THE RISICAR METHOD” we have been able to apply a risk management method that has allowed us to identify the operative risks of the Logistics macro-process. This has allowed us to facilitate the classification and evaluation according to frequency levels and impact. After the evaluation we established some treatment measures, specific policies, and controls in order to reduce the frequency and impact of the risks. In addition, we have designed indicators to facilitate the assessment of the efficiency of the treatment measures, treatment policies, and controls, which will allowed us to improve the management of Red Crab Restaurant in the city of Cuenca.




Translated by,
Diana Lee Rodas

INTRODUCCION

RED CRAB RESTAURANT es una empresa cuencana, dedicada a la producción y venta de comida para consumo inmediato, que se ha propuesto, como desafío, generar una cultura de gestión de riesgos al interior de la organización, asumiendo inicialmente, como parte de su responsabilidad, la prevención de los riesgos operativos en las actividades diarias que se desarrollan dentro de su macroproceso de logística.

Este trabajo tiene como propósito identificar las variables más representativas que determinan el riesgo operativo en el macroproceso de logística del Restaurant “Red Crab”, que comprende los procesos de compra, recepción y almacenamiento de los insumos y materia prima, con el propósito de establecer controles adecuados que aseguren la calidad de nuestros productos y la satisfacción de nuestros clientes.

Para la obtención de nuestro propósito vamos a utilizar el Método RISICAR, el que nos proporcionará información relevante sobre los riesgos que afectan el logro de los objetivos institucionales así como información que facilitará la generación de estrategias para administrarlos.

Iniciamos el proceso mediante la identificación de todas las actividades involucradas en los tres procesos que componen el Macroproceso de Logística: Abastecimiento, Recepción y Almacenamiento de la materia prima e insumos; posteriormente, realizaremos la identificación de los riesgos más significativos de estos procesos, para poder calificarlos y evaluarlos.

Una vez calificados y evaluados los riesgos, definiremos las medidas de tratamiento que se deberán adoptar, para poder controlarlos e intentar disminuirlos mediante el diseño y aplicación de políticas particulares para cada riesgo.

Finalmente se hará una evaluación de los controles existentes y, de ser necesario, se diseñaran nuevos controles para así disminuir las causas y efectos de los riesgos de manera significativa, reducción que será monitoreada mediante el análisis de varios

indicadores que deberán ser diseñados y aplicados para asegurar que las políticas y controles aplicados están dando los resultados esperados.

CAPITULO I: DESCRIPCION DE LA EMPRESA

1.1. Historia.

En 1997 en Urdesa, ciudadela ubicada en la parte más comercial de Guayaquil, Red Crab abrió sus puertas por primera vez. La “Perla del Pacífico”, principal ciudad de Ecuador y uno de los puertos más importantes de la costa de Sudamérica fue el lugar ideal para comenzar a deleitar a los amantes de los cangrejos y mariscos.

Red Crab se ha convertido en una tradición gastronómica, la prueba de esto son nuestros clientes que salen satisfechos de la atención, variedad de nuestros platos y el sabor de nuestras especialidades.

Nuestros chefs, con sus conocimientos culinarios y buen gusto, transforman los frescos y variados productos del mar en verdaderos manjares que deleitan los exigentes paladares de nuestra exclusiva clientela.

Actualmente el Restaurant RED CRAB también se encuentra en la ciudad de Cuenca desde el año 2005.

Actualmente la empresa no cuenta con un Plan Estratégico por lo que los autores en forma conjunta con los propietarios del restaurant hemos establecido la misión, visión, objetivos estratégicos, organigrama, y un análisis FODA.

1.2. Misión

“Somos una empresa dedicada a ofrecer los mejores platos de mariscos, brindando la satisfacción de nuestros clientes, dando siempre la mejor calidad y variedad de productos, un excelente servicio y comodidad en nuestras instalaciones, para de esta manera lograr la preferencia de nuestros consumidores.”

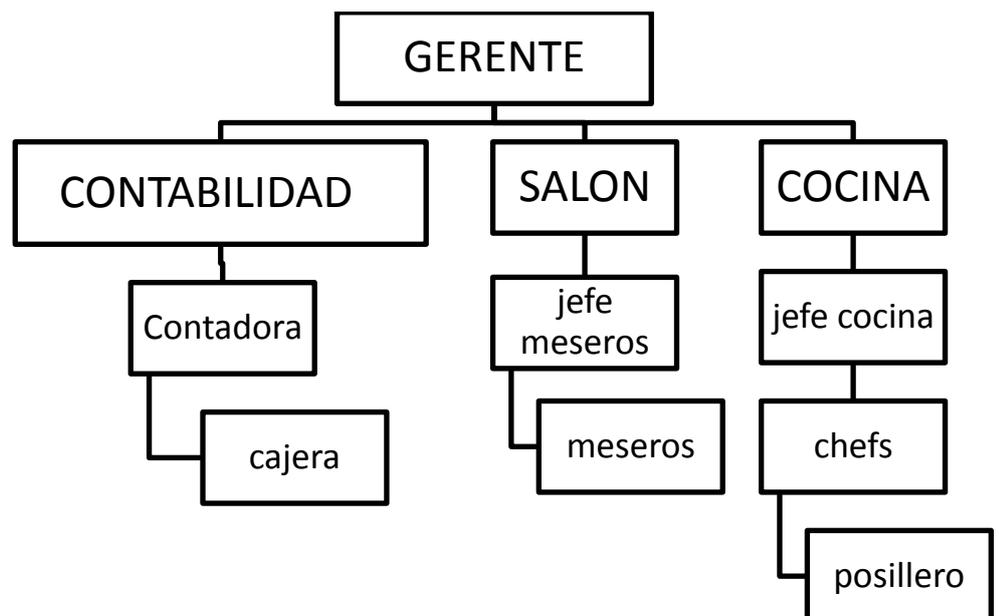
1.3. Visión

“Convertirnos en una cadena de restaurants reconocida a nivel nacional como el mejor lugar en el mercado de mariscos.”

1.4. Objetivos estratégicos

1. Posicionarse en los próximos 3 años como el mejor Restaurant de mariscos de Cuenca, por la atención personalizada, ambiente cómodo y calidad en sus productos.
2. Contar con personal calificado, para el óptimo desarrollo de las actividades del negocio.
3. Elevar el reconocimiento de la marca con los clientes, esto basado en la atención personalizada.
4. Redefinir los procesos críticos del Restaurant, enfatizando en los que generan mayor valor.
5. Establecer alianzas estratégicas con los proveedores, para mejorar el proceso de negociación y la calidad de los insumos.

1.5. Organigrama



Fuente: Red Crab Elaborador por: Mayra Coronel A. Pablo Cadena E.

1.6. Análisis FODA

FORTALEZAS.-

- Una cualidad muy importante es el trabajo en equipo dentro del Restaurant.
- Local bien ubicado, con parqueadero.
- La preferencia de los consumidores que reconoce la calidad de nuestro servicio.

OPORTUNIDADES.-

- Crecimiento de la visita de turistas al país.
- Presencia de una diversidad de proveedores acorde a los requerimientos del Restaurant.
- Creciente tendencia por el consumo en lugares novedosos y acogedores.

DEBILIDADES.-

- Falta de conocimiento de aspectos contables por parte de los dueños del negocio.
- Campañas de publicidad débiles.
- Falta de definición de Controles internos.
- Falta de capacitación en áreas específicas

AMENAZAS.-

- Rápido crecimiento de restaurants de mariscos en la ciudad.
- Dificultad de acceso por obras de construcción a cargo de la Municipalidad.
- La competencia, ya que hay gran cantidad de restaurants en la zona en la que está ubicada Red Crab.

1.7. Diagnóstico del macroproceso de logística

La evaluación y diagnóstico de procesos, nos permitirá hacer una revisión de las actividades que actualmente se realizan en este macroproceso, agrupándolas de la siguiente manera:

- a) Actividades que actualmente se realizan y se deben seguir realizando.
- b) Actividades que actualmente se realizan y no se deben seguir realizando.
- c) Actividades que actualmente no se realizan y se deberían realizar.

ACTIVIDADES QUE ACTUALMENTE SE REALIZAN Y SE DEBEN SEGUIR REALIZANDO:

Estas son aquellas actividades imprescindibles para el desarrollo de los procesos de la empresa, difícilmente se pueden obviar ya que de su ejecución depende el logro de los objetivos de cada uno de ellos.

En caso del Restaurant Red Crab las actividades necesarias que se realiza y se deben seguir realizado son:

- 1. Mantener los insumos necesarios para la fabricación de los productos.
- 2. Recepción y revisión de insumos recibidos de parte de los proveedores.
- 3. Mantener la calidad de nuestros productos y servicios.

ACTIVIDADES QUE ACTUALMENTE SE REALIZAN Y NO SE DEBEN SEGUIR REALIZANDO:

Normalmente este grupo de actividades está conformado por exigencias internas del Restaurant e inadecuada distribución de funciones dentro de la organización, además de requisitos y controles innecesarios que se practican actualmente

- 1. Mala elección de los proveedores.
- 2. Manejo inadecuado del Inventario.
- 3. Control incorrecto del personal dentro del restaurante.

ACTIVIDADES QUE ACTUALMENTE NO SE REALIZAN Y SE DEBEN REALIZAR:

Son todas aquellas actividades a las que no se les ha dado importancia, pero que su realización ayudará a mejorar la calidad de los procesos y, en consecuencia, de los productos y/o servicios que se ofrecen a los clientes.

- 1. Planificación de pedidos con la debida anticipación.

2. Mantener un control de inventarios periódico.
3. Capacitación permanente al personal

Evaluar y actualizar permanentemente el procedimiento de recepción y almacenamiento de insumos.

CAPITULO II: PROCESO DE GESTION DE RIESGOS CON EL METODO RISICAR

2.1. Administración de riesgos

En este Capítulo nos fundamentaremos en el libro de Consuelo Mejía “Administración de Riesgos Un enfoque Empresarial”

La administración de riesgos es el conjunto de acciones que se llevan a cabo en forma estructurada que permiten a las empresas identificar y evaluar los riesgos que afectan al cumplimiento de sus objetivos para tomar medidas necesarias.

2.1.1. Objetivos

El principal objetivo de la administración de riesgos es maximizar las oportunidades para la empresa y minimizar las pérdidas ocasionadas por los riesgos.

Con la implementación de la administración de riesgos en la empresa se logra diferentes objetivos:

- Asegurar la supervivencia de la empresa, de tal forma que no se interrumpa la prestación de sus servicios, y en caso de siniestros facilitar la recuperación de las actividades a través del establecimiento de planes de emergencia.
- Proteger a los empleados contra accidentes, mejorando y haciendo más seguras las condiciones de trabajo del personal implementando medidas de prevención y protección.
- Evitar que las actividades de la empresa produzcan daños al ambiente.
- Garantizar la calidad y disponibilidad de la información necesaria en la empresa, para la administración y control de sus actividades.

2.1.2. Etapas

Las etapas de la administración de riesgos son cíclicas y deben aplicarse periódicamente debido a los cambios tanto del entorno e internamente de la organización, son las siguientes:

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

2.1.2.1. Identificación de riesgos

Esta etapa permite a los empleados y a la organización poner al descubierto situaciones de peligro y tomar conciencia de estas circunstancias que pueden enfrentar en su actuar, y por lo tanto, podrían afectar a la empresa.

La identificación de los riesgos permite despejar o responder las siguientes preguntas:

Cuadro 1. Identificación de riesgos

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

Fuente: Mejía Rubí. (2006). Administración de Riesgos, Un enfoque Empresarial

2.1.2.2. Calificación de riesgos

En esta etapa se establece que tan representativos son los riesgos para la organización, por lo que se deben hacer dos análisis: uno sobre la probabilidad de ocurrencia o frecuencia del riesgo y otro sobre el impacto de pérdida que puede causar. La calificación del riesgo se obtiene multiplicando estas dos variables.

Los valores asignados a los niveles de frecuencia se incrementan en forma lineal, y los de impacto se incrementan en forma geométrica con el fin de asignar un peso más representativo a los valores de impacto ya que esta es la variable que afecta primordialmente a la empresa.

Los valores de frecuencia e impacto se establecen dependiendo del tamaño, del tipo de empresa y de su edad.

Finalmente, se ubica primero la tabla de frecuencia el número de veces que pudiera presentarse el riesgo analizado, y se le asigna el valor correspondiente, luego se ubica en las tablas de impacto y se define cuáles son los aspectos que podría afectar a la empresa con la ocurrencia del riesgo, por último se ubica la calificación correspondiente, es decir para un riesgo solo se califica un impacto, el más representativo.

Cuadro 2. Calificación del riesgo

CALIFICACION DEL RIESGO		
	Probabilidad o frecuencia	
	X	
	Impacto	
	=	
	RIESGO	

Fuente: Mejía Rubí. (2006).Administración de Riesgos, Un enfoque Empresarial.

Existen varios métodos para la calificación del riesgo, de los cuales, a continuación, se comentan los principales:

- Método cualitativo: Se debe usar cuando la organización no posee suficiente información cuantitativa sobre la frecuencia de ocurrencia de los riesgos y sus impactos.
- Método cuantitativo: Se lo realiza mediante el uso de modelos matemáticos, por lo que se requiere que la empresa cuente con una data histórica sobre los eventos ocurridos, de tal forma que el uso de los modelos facilite la realización de predicciones.
- Método Semi-cuantitativo: a las escalas cualitativas se les asigna valores, se pueden realizar entrevistas, o registros históricos con el uso de escalas.

2.1.2.3. Evaluación de riesgos

En esta etapa se analizan las calificaciones dadas a los riesgos y se establece la situación en la que se encuentra la empresa. Se debe clasificar cada riesgo de acuerdo con su calificación en un rango que represente el grado de exposición de la empresa ante el mismo.

Cuadro 3. Evaluación de los riesgos

EVALUACION DEL RIESGO	
Calificación del riesgo	¿Aceptable?
	¿Tolerable?
	¿Inaceptable?

Fuente: Mejía Rubí. (2006).Administración de Riesgos, Un enfoque Empresarial.

2.1.2.4. Diseño de medidas de tratamiento de los riesgos

En esta etapa se decide las medidas con las cuales se van a manejar los riesgos, existen dos medidas principales: una relacionada con el manejo del riesgo como tal y la otra relacionada con la disponibilidad de fondos para enfrentar las pérdidas asociadas.

Las decisiones sobre su manejo dependen de cada organización, sus políticas el medio en el que se desempeña, su historia, la solvencia económica, la capacidad para enfrentar las pérdidas.

Las medidas de control de riesgos son: evitar, prevenir o proteger, y las medidas de financiamiento son: aceptar, retener o transferir.

Medidas de control.- Son medidas que se toman para reducir el riesgo.

- Evitar.- Para evitar un riesgo en la empresa lo principal es saber que su probabilidad es alta y que representa un alto peligro para la organización. Para eliminar un riesgo se debe eliminar su probabilidad de ocurrencia o disminuir totalmente su impacto. Por ejemplo se puede eliminar la actividad que genera el riesgo.
- Prevenir.- Es actuar antes de que ocurra algo, se toman medidas para que su probabilidad de ocurrencia disminuya. Existen varias formas de prevención de los riesgos por ejemplo entrenamiento o capacitación al personal, políticas de seguridad, entre otras.
- Proteger.- Defender a la empresa de algún peligro, acción en el momento de la presencia del riesgo, se logra a través de la aplicación de normas y políticas para disminuir la intensidad o el impacto sobre la empresa. Existen dos maneras de protección las unas activas y la otras pasivas. En las activas se requiere la intervención humana para su funcionamiento, y en las pasivas no se necesita la intervención humana para su actuar.

Financiamiento del Riesgo. Establecer la forma de soportar las pérdidas que generan la ocurrencia de riesgos.

- Transferir.- trasladar las pérdidas de la empresa a otras empresas, es decir involucrar a un tercero quien pueda absorber parte de las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de los riesgos o responsabilizarle la aplicación de medidas de control para poder reducirlo. Por ejemplo contratando seguros.
- Aceptar.- Asumir el riesgo, estos se aceptan cuando la frecuencia es baja y su impacto leve, y no ponen en peligro la seguridad de la empresa, cuando no es necesario desarrollar medidas adicionales de prevención ya que su evaluación de probabilidad de ocurrencia e impacto es bajo.
- Retener.- Los riesgos se retienen cuando ya son planeados a través de una cuenta de gastos, previo el diseño de algunas alternativas que faciliten responder ante ellos.

2.1.2.5. Implementación de las medidas de tratamiento

Para efectuar una implementación eficaz, se requiere establecer un programa que garantice que los planes se aprueben, se analicen y se les asignen prioridades en su implementación, que se establezcan las fechas límites, se designen las personas responsables y se destinen los recursos necesarios para ello. Es importante establecer los resultados esperados de la implementación y de la forma como se van a medir.

Cuadro 4. Implementación de las medidas de tratamiento de los riesgos.



Fuente: Mejía Rubí. (2006).Administración de Riesgos, Un enfoque Empresarial.

2.1.2.6. Monitoreo y evaluación de los riesgos

En esta etapa es necesario realizar un seguimiento al estado de los riesgos, al proceso de los planes de acción establecidos y al avance de efectividad del proceso de administración de los riesgos.

La evaluación y el monitoreo de los riesgos son necesarios por los cambios que se generan en las empresas y en su entorno, además, con la evaluación y el monitoreo se pueden revisar las decisiones tomadas y encontrar posibles errores. La evaluación y monitoreo son importantes ya que se puede revisar las decisiones tomadas y encontrar errores en la identificación, calificación o evaluación de los riesgos.

Para realizar el monitoreo se utilizan los indicadores de riesgo los indicadores de riesgos, con los cuales los responsables de su manejo obtienen información constante de la manera del comportamiento de los riesgos, para mejorar su gestión.

Los indicadores de riesgos se utilizan para medir los resultados en un periodo determinado, en caso de los riesgos estos indicadores se convierten en una alarma que ayuda a monitorearlos.

Los indicadores de riesgos son cualitativos y cuantitativos de seguimiento, los cuales muestran el comportamiento de los riesgos principales, estos indicadores deben ser comprensibles, medibles, controlables y oportunos.

Para realizar el monitoreo se deben seguir algunos parámetros, entre ellos:

- Tener definido los indicadores de riesgo.
- Compromiso de la alta dirección con el diseño y seguimiento de los indicadores de riesgos.
- Conocimiento y compromiso de los empleados con estos indicadores
- Para diseñar los indicadores se hacen grupos de trabajo y se les capacita
- Para cada riesgo definido como graves, se establecen indicadores de frecuencia e impacto.
- Los resultados de los indicadores de riesgo permiten tomar medidas correctivas para reducir los riesgos en los procesos

Para realizar la evaluación de los riesgos se toma en cuenta algunos parámetros:

- Compromiso de la dirección para realizar la evaluación de la administración de riesgos.
- La administración de riesgos es evaluada por el personal responsable de los procesos
- Las acciones para realizar la evaluación son conocidas por todo el personal de la empresa.
- Los criterios y parámetros de la evaluación de la administración de riesgos son coherentes
- Se da la participación de todo el personal para la autoevaluación de la administración
- La evaluación de la administración de riesgos propicia el mejoramiento de este proceso.

Cuadro 5. Monitoreo y evaluación de los riesgos

MONITOREO		EVALUACION
Indicadores de Riesgo		
	RIESGOS	Autoevaluación
Frecuencia		Evaluación
Impacto		Independiente
Otros		

Mejía Rubí. (2006).Administración de Riesgos, Un enfoque Empresarial.

2.2. Descripción del método

El proceso inicia por la fase de identificación de riesgos en la que se debe realizar un análisis de contexto, para establecer las circunstancias y condiciones en la cuales se encuentra la organización y determinar con mayor precisión los factores que influyen en la ocurrencia de los mismos. (Mejia, 2006, p.69)

Mediante el análisis interno se recopilan las definiciones organizacionales como visión, misión, objetivos estratégicos, estructura organizacional, los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos. Esta información sirve para definir las condiciones en las que se encuentra la empresa y establecer los aspectos más significativos que pueden generarle riesgos.

Mediante el análisis externo se obtiene información sobre las necesidades y expectativas de los grupos de interés que tiene relación con la empresa, variables políticas, económicas, sociales, ambiental, las condiciones de la industria en la que ejerce sus actividades y así determinar los riesgos que pueda ocasionarle.

Al realizar estos análisis se establece el nivel en el cual se realizara la identificación de riesgos que pueden ser estratégico y operativo, en el estratégico se identifican los riesgos que pueden afectar el logro de la misión de la empresa y sus objetivos estratégicos. En el nivel operativo se identifican riesgos que se pueden presentar en los procesos y pueden afectar el logro de sus objetivos.

Mediante la identificación de riesgos se determinaran varios aspectos como: nombre del riesgo, significado, descripción, agente generador, causas y efectos.

2.3. Calificación de riesgos en el método Risicar

A través del método Risicar se calificara el riesgo multiplicando las variables de frecuencia e impacto, para la calificación de frecuencia e impacto se utilizara tablas en las que se asigna un nombre, un valor y la descripción del significado del nombre, lo cual permite a cada empresa establecer el significado de cada nivel, tanto de la frecuencia, como del impacto.

Cuadro 6. Calificación de frecuencia, ejemplo método Risicar.

VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCION
1	BAJA	UNA VEZ EN MAS DE UN AÑO
2	MEDIA	ENTRE UNA Y 5 VECES AL AÑO
3	ALTA	ENTRE 6 Y 11 VECES AL AÑO
4	MUY ALTA	MAS DE 11 VECES AL AÑO

Fuente: Mejía Rubí. (2006).Administración de Riesgos, Un enfoque Empresarial.

Para calificar el impacto se pueden analizar los riesgos en los siguientes aspectos: económico, operacional y cumplimiento de objetivos.

Cuadro 7. Calificación impacto, ejemplo método Risicar.

VALOR	IMPACTO	DESCIPCION EN TERMINOS ECONOMICOS	DESCIPCION EN TERMINOS OPERACIONALES	DESCRIPCION EN TERMINOS DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
5	LEVE	PERDIDAS HASTA 5000 DOLARES	SE INTERRUMPE LA OPERACIÓN MENOS DE 4 HORAS	SE AFECTA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS EN MENOS DEL 25%
10	MODERADO	ENTRE 5001 Y HASTA 10000	SE INTERRUMPE LA OPERACIÓN ENTRE 5 HORAS Y UN DIA	SE AFECTA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ENTRE EL 25% Y EL 39%
20	SEVERO	DE 10001 HASTA 20000	SE INTERRUMPE LA OPERACIÓN ENTRE 2 Y 10 DIAS	SE AFECTA EL LOGRO E LOS OBJETIVOS ENTRE EL 40% Y EL 60%
40	CATASTROFICO	MAS DE 20000	SE INTERRUMPE LA OPERACIÓN MAS DE 10 DIAS	SE AFECTA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS EN MAS DEL 60%

Fuente: Mejía Rubí. (2006).Administración de Riesgos, Un enfoque Empresarial.

Para calificar finalmente el riesgo se ubica la tabla de frecuencia en el sentido de las filas y luego la tabla de impacto en las columnas, construyendo una matriz en la que la calificación del riesgo corresponde al valor de la casilla en donde se interceptan las calificaciones individuales de frecuencia e impacto y así concluye la etapa de calificación del riesgo basado en el método de Risicar.

Esta matriz de calificación del riesgo nos ayuda a identificar en qué nivel está cada riesgo para luego poder evaluarlo.

2.4. Evaluación de riesgos

Para evaluar y determinar la gravedad de los riesgos, estos se clasificaran en 4 tipos: aceptables, tolerables, graves e inaceptables (Mejia, 2006, p.95), con la ayuda de una matriz en la cual contiene las escalas de calificación ilustrada en el cuadro número 7.

Esta matriz se elabora con las variables de frecuencia e impacto, en las filas se ubican las frecuencias y en las columnas el impacto de cada riesgo.

De acuerdo con la calificación dada por la multiplicación de los dos elementos del riesgo este ubica en la zona correspondiente del cuadro 3, marcada como Aceptable(A), Tolerable (B), Grave (C), Inaceptable (D).

Cuadro 8. Matriz de evaluación de riesgos, ejemplo Risicar.

FRECUENCIA									
4	MUY ALTA	20	B	40	C	80	D	160	D
3	ALTA	15	B	30	C	60	C	120	D
2	MEDIA	10	B	20	B	40	C	80	D
1	BAJA	5	A	10	B	20	B	40	C
		LEVE		MODERADO		SEVERO		CATASTROFICO	
		5		10		20		40	
IMPACTO									

Fuente: Mejía Rubí. (2006).Administración de Riesgos, Un enfoque Empresarial.

Por ejemplo un riesgo con calificación 5 y ubicado en la zona marcada con la letra A no representa peligro para la organización y no requiere medidas de tratamiento a corto plazo ya que su ocurrencia es baja. Por lo contrario si el riesgo obtiene una calificación de 160 y se encuentra en la zona marcada con la letra D la situación para la empresa es inaceptable porque representa un grave peligro a su frecuencia muy alta.

2.5. Propuesta de tratamiento de riesgos

El método Risicar nos ofrece ciertas recomendaciones para el tipo de respuesta que se les debe dar a los riesgos según la evaluación.

Las diferentes opciones de tratamiento de los riesgos, dependiendo de su evaluación son: Aceptar el riesgo, prevenirlo, transferirlo, aceptar las pérdidas, eliminar la actividad que genera este riesgo.

Cuadro 9. Matriz de respuesta ante los riesgos

Frecuencia	Valor				
Muy alta	4	20 zona de riesgo tolerable Pv,R	40 zona de riesgo grave Pv,Pt, T	80 zona de riesgo inaceptable Pv,Pt, T	160 zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Alta	3	15 zona de riesgo tolerable Pv,R	30 zona de riesgo grave Pv,Pt, T	60 zona de riesgo grave Pv,Pt, T	120 zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Media	2	10 zona de riesgo tolerable Pv,R	20 zona de riesgo tolerable Pv,Pt, R	40 zona de riesgo grave Pv,Pt, T	80 zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
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
A= Aceptar el riesgo		E=Eliminar la actividad		T= Trasferir el riesgo	
Pt= Proteger la empresa		Pv= Prevenir el riesgo		R= Retener las pérdidas	

Mejía Rubí. (2006).Administración de Riesgos, Un enfoque Empresarial.

En la zona de aceptabilidad se puede asumir el riesgo y cuando el riesgo es catastrófico para la empresa y su frecuencia es muy alta se debería eliminar la actividad que genera el riesgo.

La retención o aceptación del riesgo se aconseja cuando la pérdida es leve o moderada.

2.6. Políticas particulares

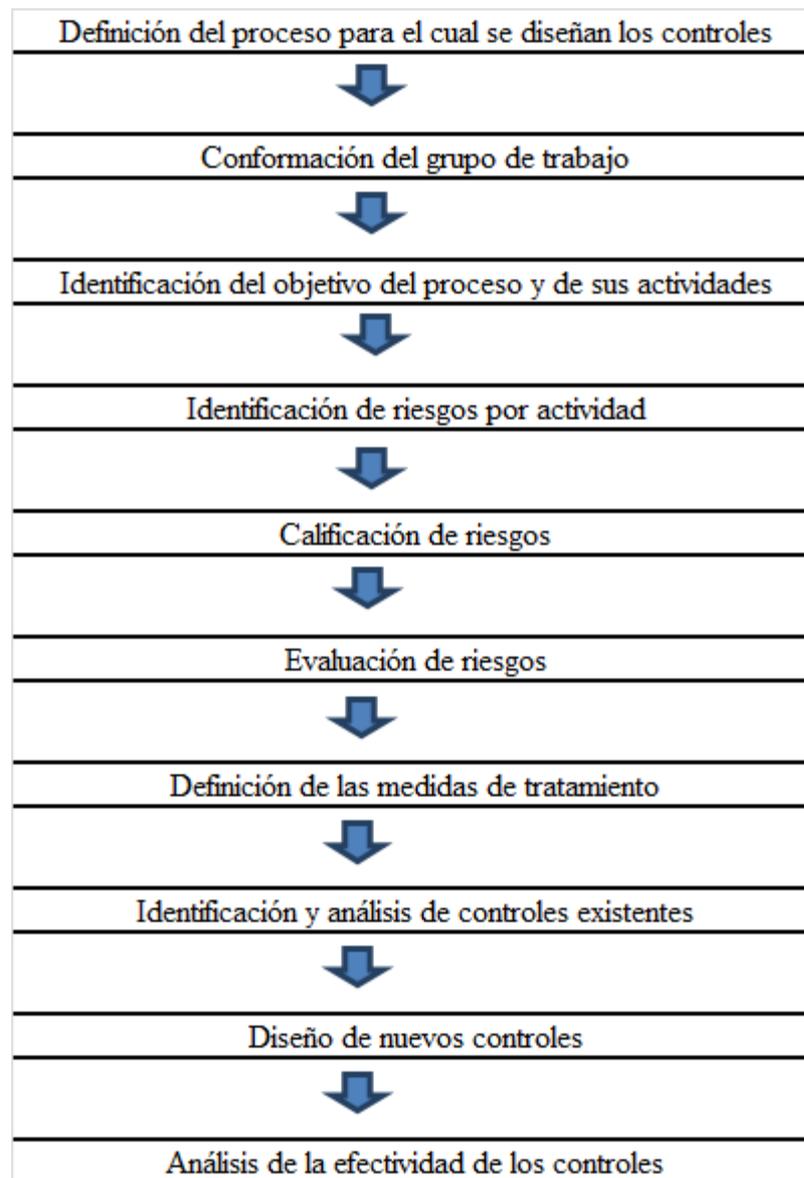
En toda empresa se deben establecer políticas que permitan orientar la actuación de los empleados en su manera de trabajar, con el objetivo de asegurar las acciones de todas las personas para que no pasen ciertos límites definidos.

Las políticas de administración de los riesgos buscan dirigir el actuar de todo el personal, de manera que se detecten y se administren adecuadamente los riesgos en todos los procesos.

2.7. Diseño de controles.

En el método Risicar determina algunos pasos para diseñar controles, este diseño es un compromiso, tanto del gerente, del encargado del proceso y de todo el grupo de trabajo, requiere dedicación, tiempo y apoyo de la gerencia para que se pueda realizar de forma exitosa.

Cuadro 10. Etapas en el diseño de controles



Fuente: Mejía Rubí. (2006).Administración de Riesgos, Un enfoque Empresarial.

2.8.Mapa de riesgos.

Para generar los mapas de riesgo en el método Risicar, lo primero que se debe hacer es establecer una herramienta administrativa que proporcione información clave sobre los riesgos y sus estrategias para administrarlos.

Se establecen dos niveles, el Estratégico y el Operativo los cuales proporcionan información que permita en el caso del nivel Estratégico la definición de políticas

para administrar los riesgos más significativos de la empresa, y en el nivel Operativo, el diseño de controles.

El responsable de la elaboración de los mapas de riesgos, en el nivel directivo es el Comité de Riesgos con el apoyo de los líderes de los macroprocesos que es el responsable de elaborar es mapa de riesgos estratégicos, y en el nivel operativo los responsables son los líderes de los procesos.

Las matrices que mostramos a continuación son un ejemplo de lo que desarrollaremos, estas matrices están diseñadas para los macroprocesos; sin embargo, nosotros realizaremos el análisis con estas matrices pero a nivel de por procesos ya que solo evaluamos un macroproceso que está constituido por tres procesos.

MAPA DE RIESGOS ESTRATEGICOS

Para elaborar el mapa de Riesgos Estratégicos se requiere la información obtenida por el Comité de riesgos, al diseñar las políticas para administrar los riesgos más peligrosos de la empresa, y la información proporcionada por los líderes de cada macroproceso, al identificar y evaluar sus riesgos.

Con esta información se elabora el mapa de riesgos que se compone de diferentes cuadros que son descritos a continuación, siguiendo los siguientes pasos:

1. Determinar cuáles son los macroprocesos de la empresa
2. Establecer objetivos
3. Identificar sus riesgos
4. Establecer los agentes generadores de cada riesgo
5. Para todos los agentes generadores, defina las causas que inducen la ocurrencia de los riesgos
6. Definir los efectos que puede generar a la empresa cada riesgo
7. Se llena la siguiente matriz:

Cuadro 11. Identificación de riesgos en los macroprocesos.

MACROPORCESO:				
OBJETIVO:				
RIESGOS	DESCRIPCION DE LOS RIESGOS	AGENTES GENERADORES	CAUSAS	EFFECTOS
Riesgo 1	Descripción del riesgo 1	Agente generador 1	Causa 1	Efecto 1
			Causa 2	
			Causa 3	Efecto 2
		Agente generador 2	Causa 4	Efecto 3
			Causa 5	
			Causa 6	
Riesgo 2				
Riesgo 3				

Fuente: Mejía Rubí. (2006).Administración de Riesgos, Un enfoque Empresarial.

8. Para cada macroproceso elaborar la siguiente matriz:
 - 8.1. Establecer el nombre del macroproceso y su objetivo.
 - 8.2.Listar los riesgos identificados en cada macroproceso
 - 8.3.Para cada riesgo califique su frecuencia e impacto
 - 8.4.Califique el riesgo multiplicando la Frecuencia por el Impacto
 - 8.5.Determine la evaluación de cada riesgo
 - 8.6.Determine las medidas de tratamiento de los riesgos

Cuadro 12. Mapa de Riesgos en los macroprocesos.

MACROPROCESO					
OBJETIVO					
Riesgos	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de tratamiento
Riesgo 1					
Riesgo 2					
Riesgo 3					
Riesgo 4					

Mejía Rubí. (2006).Administración de Riesgos, Un enfoque Empresarial

9. A continuación llenar la siguiente matriz, el cual sirve para priorizar los riesgos y los macroproceso de la empresa, que permite la jerarquización de riesgos de la empresa de acuerdo con su peligrosidad y la definición de las políticas particulares de administración de estos riesgos.

Cuadro 13.Priorizacion de riesgos y macroprocesos.

RIESGOS	M1 %		M2 %		M3 %		M4 %		M5 %		TOTALES RIESGOS
	F*I=C	P									
R1 %											
R2 %											
R3 %											
R4 %											
R5 %											
TOTALES MACRO PROCESOS											

Mejía Rubí. (2006).Administración de Riesgos, Un enfoque Empresarial.

10. Elaborar el siguiente cuadro, donde se analizan las causas y efectos, con la utilización del cuadro anterior donde se determinan los riesgos estratégicos más peligrosos de acuerdo a su puntaje.

Esta matriz sirve para ver cuál es el macroproceso es el más riesgoso, y ver qué riesgo es el más peligroso, y así ver por donde comenzamos a tratar los riesgos.

Cuadro 14. Analisis de Causas y Efectos.

Riesgo	Macroproceso	calificación del riesgo	Medida de tratamiento	Agente generador	Causas	Efectos
Riesgo 1	Macroproceso 1	F*I=C	medida 1 medida 2 medida 3	A. Generado	Causa 1	Efecto 1 efecto 2 efecto 3
				A. Generado	Causa 2	
	Macroproceso 2	F*I=C	medida 1 medida 2 medida 3	A. Generado	Causa 3	
				A. Generado	Causa 4	
Riesgo 2						
Riesgo 3						

Mejía Rubí. (2006).Administración de Riesgos, Un enfoque Empresarial.

11. Con esta información se pueden diseñar las políticas particulares para estos riesgos.

MAPA DE RIESGOS OPERATIVOS

Para la elaborar el mapa de riesgos operativos se utiliza información generada por los líderes de los procesos.

Con esta información se elabora el mapa de riesgos operativos que al igual que los riesgos estratégicos se compone de matrices y algunos pasos que son descritos a continuación.

1. Definir el proceso para el cual se elabora el mapa de riesgos operativo.
2. Establecer el objetivo
3. Determinar las actividades de cada proceso
4. Identifique los riesgos
5. Establecer los agentes generadores de cada riesgo

6. Definir las causas
7. Identificar los efectos
8. Llenar el siguiente cuadro:

Cuadro 15. Identificación de riesgos en los procesos.

PROCESO					
OBJETIVO					
Actividades	Riesgos	Descripción de los riesgos	Agentes Generadores	Causas	Efectos
Actividad 1	Riesgo 1	Descripción de riesgo 1	Agente Generador 1	causa 1	efecto 1 efecto 2 efecto 3
				causa 2	
			Agente Generador 2	causa 3	
				causa 4	
				causa 5	
	Riesgo 2				
	Riesgo 3				
actividad 2					
actividad 3					
actividad 4					

Fuente: Mejía Rubí. (2006).Administración de Riesgos, Un enfoque Empresarial.

9. Para cada proceso elaborar el siguiente cuadro.
 - 9.1. Calificar los riesgos con su frecuencia e impacto
 - 9.2. Evalúa los riesgos
 - 9.3. Establecer las medidas de tratamiento

Cuadro 16. Mapa de Riesgos en los procesos.

PROCESO						
OBJETIVO						
Actividades	Riesgos	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de tratamiento
Actividad 1	Riesgo 1					
	Riesgo 2					
	Riesgo 3					
Actividad 2						
Actividad 3						
Actividad 4						

Mejía Rubí. (2006). Administración de Riesgos, Un enfoque Empresarial.

10. Para cada proceso se hace deber hacer un control de los procesos, para ello defina los controles existentes y proponga nuevos controles.
11. Evaluar la efectividad de los controles propuestos con el siguiente cuadro:

Cuadro 17. Controles en los procesos

PROCESO				
OBJETIVO				
Actividades	Riesgos	Controles existentes	Controles propuestos	Efectividad de los controles propuestos
Actividad 1	Riesgo 1	Control 1	control 20	Alta
		Control 2	control 21	Baja
	Riesgo 2			
	Riesgo 3			

Fuente: Mejía Rubí. (2006). Administración de Riesgos, Un enfoque Empresarial.

CAPITULO III: APLICACIÓN DEL METODO RISICAR EN EL MACROPROCESO DE LOGISTICA

3.1. Definición del objetivo del macroproceso de logística

Macroproceso Logística:

El macroproceso de logística del Restaurant Red Crab comprende los procesos de compra, recepción y almacenamiento de insumos y materia prima.

OBJETIVO: Proveer de los insumos y materia prima, de excelente calidad y en el tiempo requerido, necesarios para la elaboración de los productos y la prestación de los servicios del Restaurant.

Para lograr este objetivo se tomara en cuenta el tiempo en la compra, en la recepción y en el almacenamiento de los insumos y materia prima, para lo cual se establecerá un efectivo control y registro de inventarios.

3.2. Levantamiento de los procesos que conforman el macroproceso de logística.

Proceso de Abastecimiento de Insumos y materia prima. El abastecimiento de insumos y materia prima para el restaurant se ejecuta a través de pedidos semanales a proveedores en la ciudad de Cuenca. En el caso del abastecimiento de mariscos frescos, éste se lo realiza a través de pedidos quincenales a nuestros proveedores de Quito y Guayaquil.

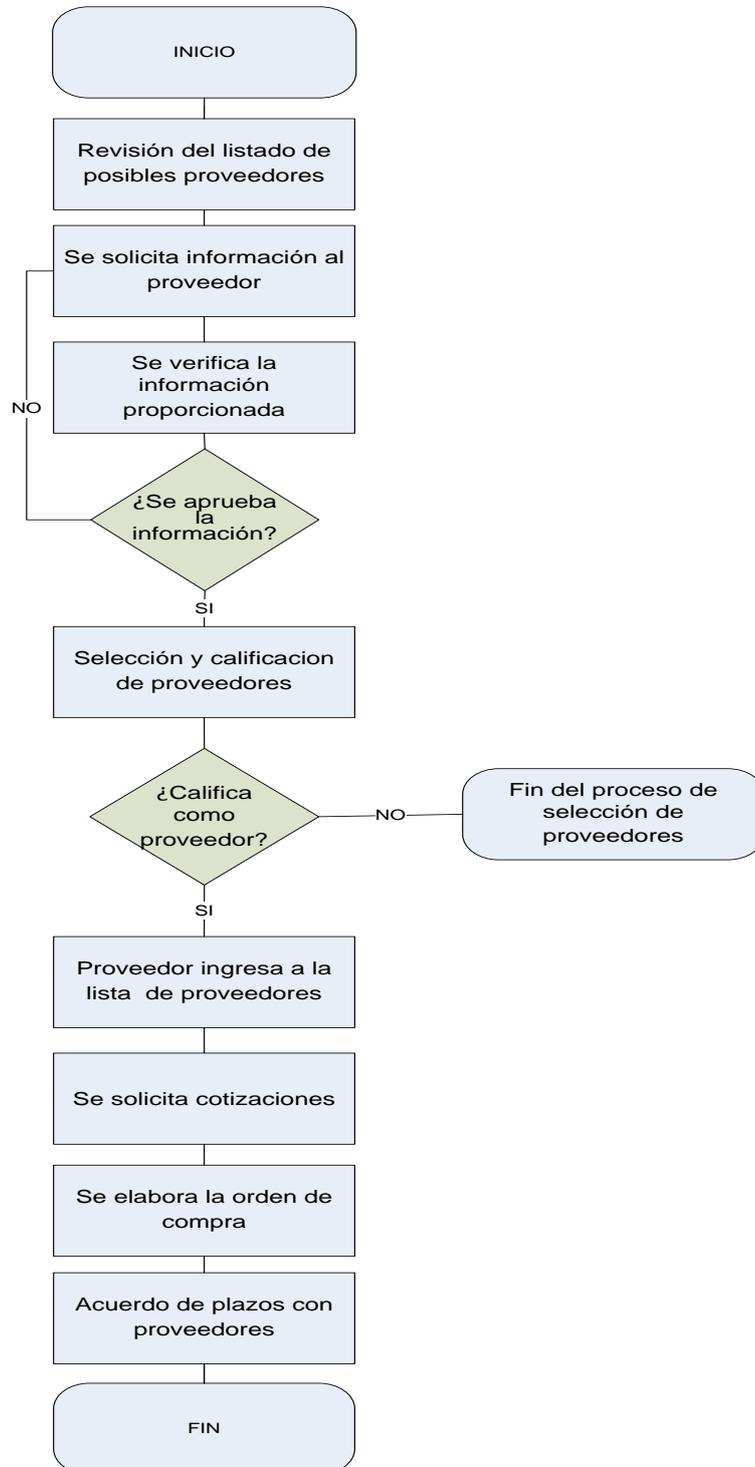
OBJETIVO: Abastecer de los insumos y materia prima necesarios para la elaboración de nuestros productos y la prestación de nuestros servicios, en condiciones de cantidad y calidad requeridas, y dentro del plazo establecido, procurando insumos y materia prima de excelente calidad al mejor costo posible, lo que propende a mejorar la

calidad de nuestros productos y servicios e incrementa la satisfacción de nuestros clientes, aportando de esta manera al incremento de los ingresos del restaurant y su mantenimiento en el tiempo.

Descripción del proceso:

En el proceso de Abastecimiento de insumos y materia prima, lo primero que se realiza, es listar los proveedores que puedan abastecer lo que se necesita en el restaurant, en seguida se solicita información a éstos sobre los productos que tienen, la calidad, el precio, el tiempo en que podrían proveernos, etc.. Esta información es analizada y aprobada por la gerencia, y luego de un análisis se selecciona al proveedor que haya tenido las mejores propuestas; a continuación, se le solicitan cotizaciones y plazos de pago, se asegura la calidad de los productos con el proveedor, y finalmente se realiza el pedido.

Cuadro 18. Levantamiento del proceso de Abastecimiento de materia prima e insumos

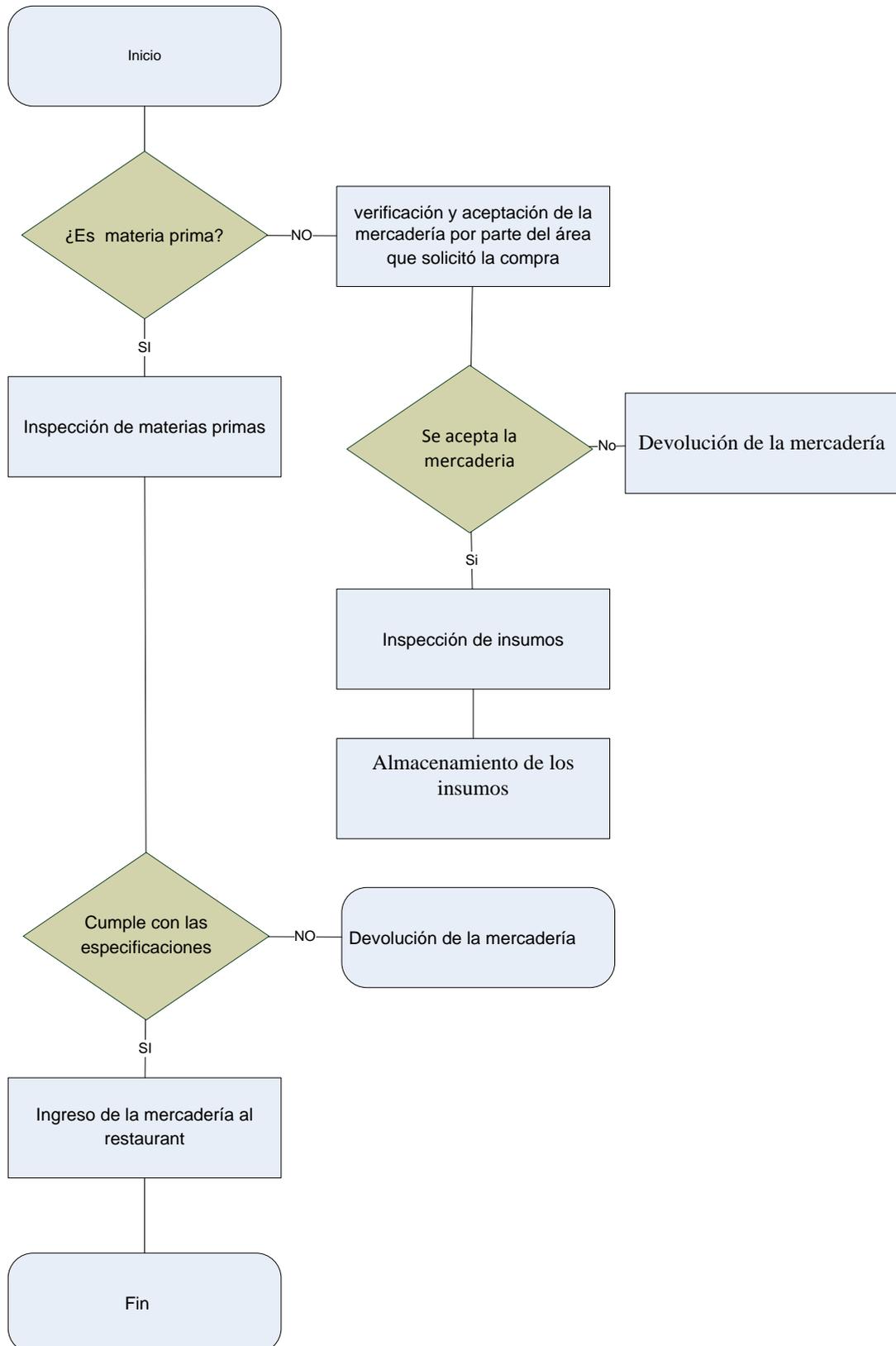


4. Proceso de recepción de insumos y materia prima. En la actualidad la recepción de insumos y materia prima la realiza cualquier trabajador de la empresa que esté disponible al momento en que éstos llegan, pues no existe una persona encargada exclusivamente de la recepción, por lo que es imposible asegurar la calidad de este proceso tan importante, pues de él depende la calidad de los insumos y materia prima que se reciban, por lo que consideramos que el objetivo de este proceso debería ser:

OBJETIVO: Garantizar la calidad de la materia prima e insumos en el momento de su recepción, de tal forma que éstos ingresen en la cantidad requerida, al precio convenido, y con los parámetros de calidad acordados con el proveedor, para de esta manera garantizar la calidad de nuestros productos y la satisfacción de nuestros clientes.

Descripción del proceso: En el proceso de recepción, lo primero que se realiza es distinguir si la mercadería es materia prima o insumos de limpieza o comestibles, si es materia prima se inspecciona la misma, de lo contrario se verifica la compra con la persona que realizó el pedido, a continuación, se determina si la mercadería cumple con las especificaciones requeridas, antes de su ingreso; si no cumple se devuelve la mercadería

Cuadro 19. Levantamiento del proceso de Recepción de materia prima e insumos

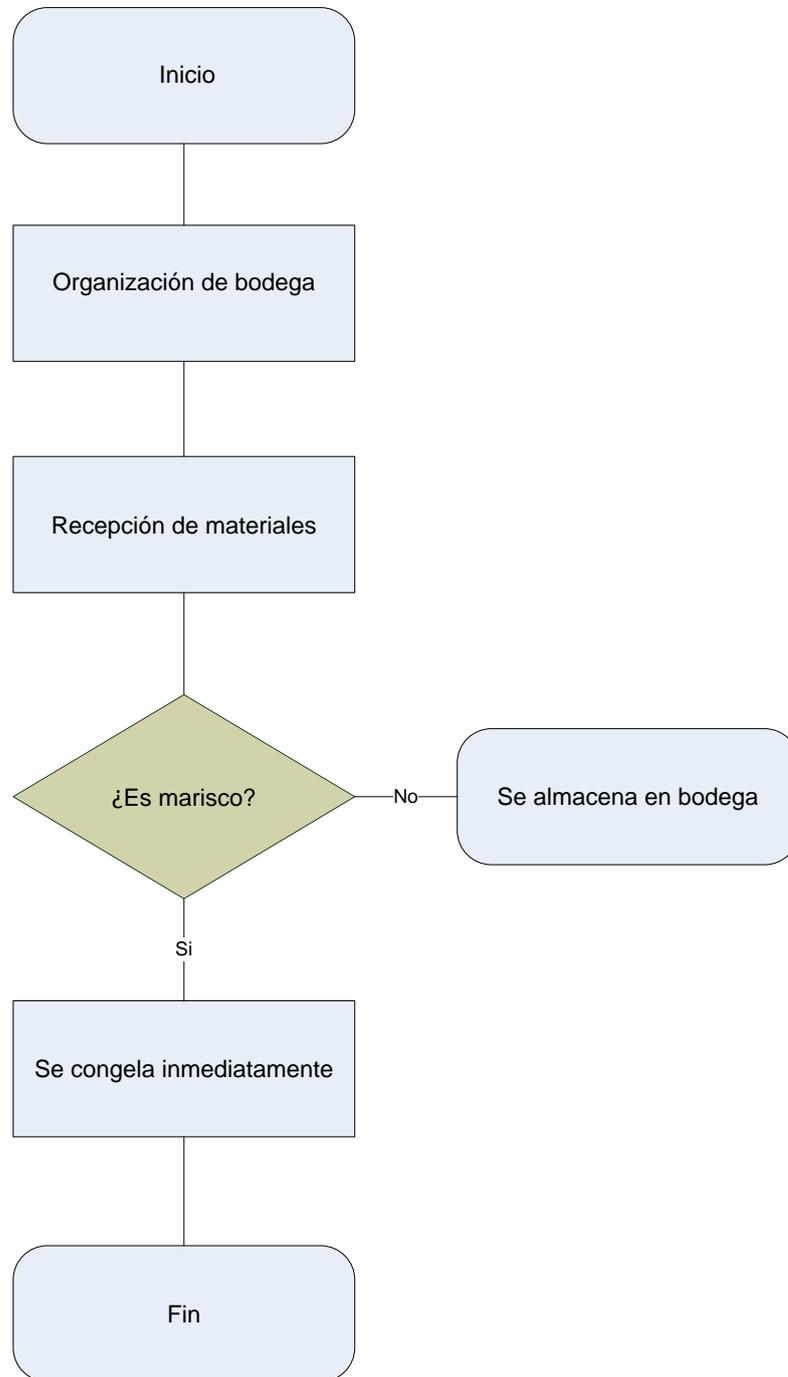


Proceso de almacenamiento de insumos y materia prima. Cuando llegan los insumos y la materia prima se ingresan al restaurant; en el caso de mariscos, se los congela hasta que sean requeridos en la cocina para su procesamiento, donde se transforman en productos listos para su venta. Los insumos son almacenados en bodega, hasta que sean requeridos y distribuidos al área correspondiente.

OBJETIVO: Asegurar la cadena de frío necesaria para el perfecto mantenimiento de las materias primas, con la finalidad de que éstas mantengas los niveles de calidad requeridos para la preparación de los productos del restaurant, así como asegurar el correcto almacenamiento de los insumos, en condiciones físicas, de higiene y de infraestructura óptimas, para así evitar su deterioro y, por tanto, asegura la provisión de los mismos en el momento en que sean requeridos, lo que asegura la provisión de un servicio de calidad y, por tanto, la satisfacción de nuestros clientes.

Descripción del proceso: Este proceso inicia por la organización de los congeladores y bodega, para de esta manera asegurar la correcta ubicación, tanto de la materia prima como de los insumos recibidos. Una vez organizados los congeladores y bodega se realiza una clasificación de la mercadería recibida ocupándose, en primer lugar, por las materias primas que requieren congelación y refrigeración, para luego almacenar, de forma ordenada, los de más insumos.

Cuadro 20. Levantamiento del proceso de Almacenamiento de materia prima e insumos



3.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS EN EL MACROPROCESO DE LOGÍSTICA

Proceso de Abastecimiento de Insumos y materia prima.

**Cuadro 21. Identificación de riesgos en el Proceso de
Abastecimiento de materia prima e insumos**

OBJETIVO: Abastecer de los insumos y materia prima necesarios para la elaboración de nuestros productos y la prestación de nuestros servicios, en condiciones de cantidad y calidad requeridas, y dentro del plazo establecido, procurando insumos y materia prima de excelente calidad al mejor costo posible, lo que propende a mejorar la calidad de nuestros productos y servicios e incrementa la satisfacción de nuestros clientes, aportando de esta manera al incremento de los ingresos del restaurant y su mantenimiento en el tiempo.				
Riesgo	Descripción	Agente Generador	Causa	Efecto
Demora	Posibilidad de retrasos de parte de los proveedores y administradores en el abastecimiento y requerimiento de insumos y materias primas del Restaurant.	Proveedores	Mala planificación	Pérdida Económica, deterioro en la imagen del Restaurant
			Falta de compromiso con la empresa	
		Administrador	Falta de planeación de los pedidos	
			Falta de control de inventarios	
Descuido	Falta de capacitación sobre el procedimiento.			
Error en el pedido	Posibilidad de errores cometidos por los proveedores y administradores al momento de despachar o realizar el pedido	Proveedores	Fallas en el proceso de despacho y revisión del pedido que envían.	Pérdida Económica, deterioro en la imagen del Restaurant, paralización de la producción
			Descuido del proveedor a la hora de despachar y entregar los pedidos.	
		Administradores	Falta de supervisión	
			No existe un único responsable del proceso de recepción de insumos y materia prima	
Exceso de trabajo	Falla en la revisión de la solicitud de pedidos			
Fallas en el cálculo de las cantidades de los pedidos	Posibles fallas cuando se pide la mercadería por parte de la administración.	Administración	No contar con un inventario confiable	Pérdidas Económicas, paralización de la producción.
			Falta de supervisión en bodegas.	
Mala calidad	Posibilidad de que los proveedores entreguen los insumos y productos sin el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos por el restaurant	Proveedores	Falta de conocimiento del proceso de elaboración de pedidos	Deterioro de la imagen y pérdida económica
		Administración	Fallas en los controles de calidad	
			Deficiencias en el proceso de selección de productos	
			Falta de supervisión de productos.	
Fraude	Posibilidad que al momento de abastecer la mercadería haya fraude por parte de los proveedores.	Proveedores	Falta de compromiso con la empresa	Pérdida económica

Proceso de recepción de insumos y materia prima.

Cuadro 22. Identificación de riesgos en el Proceso de Recepción de Mercadería

OBJETIVO: Garantizar la calidad de la materia prima e insumos en el momento de su recepción, de tal forma que éstos ingresen en la cantidad requerida, al precio convenido, y con los parámetros de calidad acordados con el proveedor, para de esta manera garantizar la calidad de nuestros productos y la satisfacción de nuestros clientes.				
Riesgo	Descripción	Agente Generador	Causa	Efecto
Hurto	Posibilidad que personal de la empresa o el transportista tomen para sí mercadería al momento de la entrega o recepción de insumos o materia	Personal	Falta de compromiso por parte de los trabajadores.	Pérdida económica
		Administración	Exceso de confianza con el personal	
			Falta de supervisión	
		Empresa transportista	Mala elección del personal.	
Error y/o desacierto en el pedido	Posibilidad de equivocaciones por parte de los proveedores en el abastecimiento o de materia prima y de insumos.	Proveedores	Falta de compromiso con la empresa	Alteración en el proceso de producción.
			Falta de supervisión al momento de enviar la mercadería	
		Administración	Falta de supervisión del proceso de recepción del pedido	
			Mala selección de proveedores	
Mala calidad	Posibilidad de que los proveedores entreguen los insumos y productos sin el cumplimiento de los estándares de calidad	Proveedores	Fallas en los controles de calidad	Deterioro de la imagen y pérdida económica
			Deficiencias en el proceso de selección de productos	
		Administración	Falta de supervisión de los productos.	

Proceso de almacenamiento de insumos y materia prima.

Cuadro 23. Identificación de riesgos en el Proceso de Almacenamiento de Insumos y Materia Prima

OBJETIVO: Asegurar la cadena de frío necesaria para el perfecto mantenimiento de las materias primas, con la finalidad de que éstas mantengas los niveles de calidad requeridos para la preparación de los productos del restaurant, así como asegurar el correcto almacenamiento de los insumos, en condiciones físicas, de higiene y de infraestructura óptimas, para así evitar su deterioro y, por tanto, asegura la provisión de los mismos en el momento en que sean requeridos, lo que asegura la provisión de un servicio de calidad y, por tanto, la satisfacción de nuestros clientes.

Riesgo	Descripción	Agente Generador	Causa	Efecto
Hurto	Posibilidad que al momento de almacenar la mercadería, el personal tome para sí la misma	Personal	Falta de compromiso con la empresa	Pérdida económica, posible paralización de la producción
		Administración	Falta de supervisión al personal.	
			Mala selección de personal	
Deslizamiento o de cargas	Posibilidad de que al momento de almacenar la mercadería el personal deje caer la mercadería.	Personal	Falta de cuidado con la mercadería	Posible pérdida económica, accidentes de trabajo
		Administración	Irresponsabilidad	
			Falta de capacitación al personal	
Caídas del personal	Posibles accidentes de trabajo.	Personal	Falta de concentración y cuidado	Accidentes de trabajo, deterioro de la imagen, pérdida económica
		Administración	Apuro en sus tareas	
			Falta de espacio en la bodega	
Fallas Eléctricas	Posibilidad que al momento de almacenar materia prima se dañen los congeladores.	Administración	Falta de supervisión en bodegas y congeladores.	Pérdidas Económicas.
			Falta de renovación de congeladores	

3.3.1. Definición de parámetros para la calificación de frecuencia e impacto

Una vez realizada la identificación de los riesgos que afectan la consecución de los objetivos de los procesos del macroproceso de Logística del Restaurant Red Crab, se debe hacer su calificación y evaluación. Para ello, de acuerdo con la metodología RISICAR se deben utilizar los criterios de frecuencia e impacto, factores que deberán ser valorados de acuerdo con escalas establecidas específicamente para el restaurant, tomando en consideración criterios tales como el tamaño del negocio, el tiempo de permanencia en el mercado, información histórica sobre eventos de riesgos, etc. Pero siempre considerando las escalas recomendadas por el método, es decir, en el caso de la frecuencia, matrices de 4 niveles (Baja, Media, Alta y Muy Alta) y para la matriz de impacto 4 niveles (Leve, Moderado, Severo, Catastrófico), cabe mencionar que para la calificación de impacto se han tomado en cuenta los tres criterios más importantes que pueden afectar a la empresa y que se derivan de las matrices de identificación de riesgos, como son los impactos: económicos, operativos, y descripción en términos humanos.

3.3.2. Calificación de frecuencia

Cuadro 24. Calificación de la Frecuencia

CALIFICACION DE LA FRECUENCIA		
Valor	Frecuencia	Descripción
1	BAJA	Una vez en más de un año
2	MEDIA	Entre 1 y 5 veces al año
3	ALTA	Entre 5 y 10 veces al año
4	MUY ALTA	Más de 10 veces al año

Esta calificación de Frecuencia hemos escogido basándonos en los riesgos más significativos, es decir para la frecuencia baja, el riesgo Fraude que no es frecuente en el Restaurant se da muy pocas veces, se podría decir que una vez en más de un año, y al contrario, en el Riesgo Error en el pedido, la frecuencia es muy alta ya que se cometen estos errores más de 10 veces en un año.

El riesgo Demora es un riesgo frecuente pero menos que el Error en el pedido, éste tiene una frecuencia entre 5 y 10 veces al año aproximadamente. El riesgo Mala calidad es un riesgo poco frecuente, pasa entre 1 y 5 veces al año aproximadamente.

3.3.3. Calificación de impacto

Cuadro 25. Calificación del Impacto

CALIFICACION DEL IMPACTO				
Valor	Impacto	Descripción en términos económicos	Descripción en términos operativos	Descripción en términos de humanos
5	LEVE	Perdidas menores a 2500 dólares	Interrupción de las operaciones menor a 3 horas	Lesiones leves sin incapacidad
10	MODERADO	Perdidas entre 2501 y 7500	Interrupción de las operaciones 3 y 5 horas	Lesiones leves incapacitantes
20	SEVERO	Perdidas entre 7501 y 15000 dólares	Interrupción de las operaciones de 5 horas a 1 día	Victima grave hospitalizada
40	CATASTROFICO	Perdidas mayor a 15000 dólares	Interrupción de operaciones por más de un día.	Victimas graves hospitalizada

En términos económicos.- El riesgo Hurto tiene un impacto económico leve ya que las pérdidas son menores a 2500 dólares lo cual no representa pérdidas significativas para el restaurant, Mala calidad representa un impacto moderado para la empresa ya que las pérdidas que se podrían dar están entre 2501 y 7500, no son tan graves para la empresa. En impacto severo, las fallas en el pedido podrían representar pérdidas significativas ya que se puede pedir más de lo que se necesita y, por ende, la materia

prima podría estar sujeta a daño, lo cual representaría una pérdida económica de alrededor de 7501 a 15000 dólares. Y como impacto catastrófico que podría ocasionar la paralización de la producción se considera una pérdida económica de más de 15000 dólares, que se podría dar si se cometen errores en los pedidos y no llega la mercadería correspondiente.

En términos operativos.- Un impacto leve para el restaurant se da cuando se paraliza la producción menos de 3 horas pues no representa un impacto fuerte para la empresa. Se da como consecuencia de no haber establecido plazos precisos para la entrega con los proveedores y, por tanto, la mercadería no llega ni en el día ni a la hora acordada. Impacto moderado tendría el hecho de haber recibido mercadería de mala calidad y consecuentemente se debe devolver la mercadería a los proveedores, en este caso se podría paralizar la producción de 3 a 5 horas ya que para obtener la mercadería se debe recurrir a otro proveedor. El riesgo error en el pedido puede paralizar la producción de 5 horas a 1 día en razón de que la mayoría de nuestros proveedores no se encuentran en la localidad, y se tendría que hacer la devolución del producto equivocado y esperar el nuevo envío de lo requerido, lo que paralizaría la producción, ocasionando para la empresa un impacto grave.

La paralización de la producción por más de 1 día podría darse cuando no se cuenta con la materia prima requerida para la producción, lo que puede presentarse por fallas en los cálculos en los pedidos, esto representa un impacto catastrófico para la empresa, ya que no solo se tienen pérdidas económicas sino también pérdidas de imagen.

En términos humanos.- Hemos determinado como impacto leve cuando existen lesiones sin incapacidad del personal, por ejemplo cuando alguien se cae al momento de recibir o almacenar la mercadería. Como impacto moderado cuando existen lesiones del personal que causa alguna incapacidad, por ejemplo si alguien se cae y se lesiona y queda incapacitado para trabajar temporalmente.

Por otra parte, constituiría un impacto grave para el restaurant, el hecho de que exista una víctima hospitalizada como consecuencia de una caída con fractura, al momento de recibir la mercadería y el empleado deba ser hospitalizado. Como impacto

catastrófico se considera el hecho de haber recibido productos de mala calidad que llegan a los clientes y causan intoxicación por la que debe ser hospitalizado, situación que pondría en riesgo incluso la vida de las personas.

<u>PROCESO: Abastecimiento de materia prima e insumos</u>			
<p>OBJETIVO: Abastecer de los insumos y materia prima necesarios para la elaboración de nuestros productos y la prestación de nuestros servicios, en condiciones de cantidad y calidad requeridas, y dentro del plazo establecido, procurando insumos y materia prima de excelente calidad al mejor costo posible, lo que propende a mejorar la calidad de nuestros productos y servicios e incrementa la satisfacción de nuestros clientes, aportando de esta manera al incremento de los ingresos del restaurant y su mantenimiento en el tiempo.</p>			
Riesgos	Frecuencia	Impacto	Calificación
Demora	3	10	30
Error en el pedido	3	20	60
Fallas en el cálculo de las cantidades de los pedidos	3	20	60
Mala calidad	2	20	40
Fraude	2	20	40

- El Riesgo Demora tiene una frecuencia 3, pues mantiene una frecuencia alta para el Restaurant, ya que ocurre de 5 a 10 veces en un año. Y tiene un impacto de 10, lo que representa un impacto moderado para el Restaurant.
- El Riesgo Error en el pedido tiene una calificación de 60, que está dada por una frecuencia de 3 y un impacto de 20, lo que representa una frecuencia alta pues este riesgo es muy usual que ocurra y un impacto de 20 que representa un impacto severo para la empresa ya que si se comete un error en el pedido se puede detener la producción y esto afectaría a la imagen del restaurant, no se podrá ofrecer al cliente los productos que soliciten.
- El Riesgo Fallas en el cálculo de las cantidades de los pedidos tiene una frecuencia de 3 en razón de que ocurre entre 5 y 10 veces al año, ya que se puede dar por desconocimiento de la mercadería que existe en el Restaurant o por la falta de un inventario confiable. Y un impacto de 20 que representa un impacto severo para la empresa ya que si no se pidió productos a tiempo se detiene la producción y esto generará pérdidas para la empresa.
- El Riesgo Mala Calidad tiene una frecuencia de 2 que ocurre de 1 a 5 veces en un año, no es muy frecuente para la empresa, y un impacto de 20 que es un impacto severo para el restaurant ya que si se recibe algún producto de mala calidad y posteriormente es servido al cliente esto llevaría a que la empresa tenga perdidas económicas y de imagen.
- El Riesgo Fraude tiene una frecuencia de 2 siendo, puede ocurrir de 1 a 5 veces en un año, y un impacto de 20 que es severo, representa pérdidas significativas para la empresa

PROCESO: Recepción de materia prima e insumos			
OBJETIVO: Garantizar la calidad de la materia prima e insumos en el momento de su recepción, de tal forma que éstos ingresen en la cantidad requerida, al precio convenido, y con los parámetros de calidad acordados con el proveedor, para de esta manera garantizar la calidad de nuestros productos y la satisfacción de nuestros clientes.			
Riesgos	Frecuencia	Impacto	Calificación
Hurto	2	10	20
Error y/o desacierto en el pedido	2	10	20
Mala Calidad	2	20	40

- El Riesgo Hurto tiene una frecuencia de 2 ya que puede ocurrir de 1 a 5 veces al año lo cual no es significativo para la empresa y no representa un gran impacto, teniendo un impacto de 10 que es moderado.
- El Riesgo Error y/o desacierto en el pedido tiene una frecuencia de 2 pues ocurre de 1 a 5 veces al año y no genera pérdidas significativas para la empresa, por lo que tiene un impacto de 10 que representa un impacto moderado para la empresa.
- El Riesgo Mala Calidad tiene una calificación de 20, la que está sustentada en una frecuencia de nivel 2 que implica que este riesgo puede ocurrir de 1 a 5 veces al año, y un impacto de 10 que es moderado en términos económicos pues no representa mayores pérdidas y que la producción no será interrumpida por mucho tiempo.

<u>PROCESO: Almacenamiento de materia prima e</u>			
<p>OBJETIVO: Asegurar la cadena de frio necesaria para el perfecto mantenimiento de las materias primas, con la finalidad de que éstas mantengas los niveles de calidad requeridos para la preparación de los productos del restaurant, así como asegurar el correcto almacenamiento de los insumos, en condiciones físicas, de higiene y de infraestructura óptimas, para así evitar su deterioro y, por tanto, asegura la provisión de los mismos en el momento en que sean requeridos, lo que asegura la provisión de un servicio de calidad y, por tanto, la satisfacción de nuestros clientes.</p>			
Riesgos	Frecuencia	Impacto	Calificación
Hurto	2	10	20
Deslizamiento de cargas	2	20	40
Caidas del personal	2	20	40
Fallas Eléctricas	3	20	60

- El riesgo Hurto tiene una frecuencia de 2 ya que sucede de 1 a 5 veces al año puede ser ocasionado por el personal al momento de almacenar la mercadería, no es muy frecuente en el Restaurant, y tiene un impacto moderado de 10 lo cual no representa pérdidas económicas significativas y paralización de la producción.
- Deslizamiento de cargas tiene una frecuencia de 2 esto ocurre cuando el personal no tiene cuidado con la mercadería o no está capacitado para hacer

este trabajo, su frecuencia es moderada ocurre de 1 a 5 veces al año, y su impacto es de 20, severo para la empresa, representa pérdidas económicas para la empresa y se puede paralizar la producción.

- Caídas del Personal tiene una frecuencia de 2 pues que ocurre de 1 a 5 veces en el año siendo una frecuencia media, su impacto es de 20 que representa un impacto severo ya que pueden ocurrir accidentes laborales con algún tipo de incapacidad del personal.
- Fallas eléctricas tiene una frecuencia de 2 siendo de nivel medio, ocurriendo de 1 a 5 veces al año, esto ocurre con los congeladores, que por sus años de antigüedad, a veces no funcionan adecuadamente, esto podría generar que los productos se dañen y se den de baja, tiene un impacto de 20 ya que se tiene pérdidas económicas significativas y se debe detener la producción hasta que llegue un producto que este bueno.

3.4. Evaluación de riesgos

La evaluación nace después de haber identificado y calificado todos los riesgos de los procesos, para evaluar y determinar la gravedad de los mismos los clasificaremos en cuatro tipos: Aceptables (A), Tolerables (B), Graves (C), Inaceptables (D).

La matriz de calificación se elabora con las dos variables que componen la calificación del riesgo: frecuencia e impacto; en las filas se ubican los niveles de frecuencia y en las columnas los niveles de impacto.

3.4.1. Matriz de evaluación de riesgos

Cuadro 26. Matriz de evaluación de riesgos

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

3.4.2. Definición de medidas de tratamiento para los riesgos identificados y evaluados

Cuadro 27. Medidas de tratamiento de los

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 Pt, T	160 zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Alta	3	15 zona de riesgo tolerable Pv, R Riesgos: - Demora en el proceso de abastecimiento	30 zona de riesgo grave Pv, Pt, T	60 zona de riesgo grave Pv, Pt, T Riesgos - Errores en el pedido en el proceso de abastecimiento - Fallas en el cálculo de pedidos - Fallas eléctricas	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 Riesgos: - Hurto en el proceso de recepción - Errores en pedidos en el proceso de recepción - Hurto en el proceso de almacenamiento	40 zona de riesgo grave Pv, Pt, T Riesgos: - Mala Calidad en el proceso de abastecimiento - Fraude en el proceso de abastecimiento - Mala calidad en el proceso de recepción. - Deslizamiento de cargas. - Caídas del personal	80 zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
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
A= Aceptar el riesgo		E=Eliminar la actividad		T= Transferir el riesgo	
Pt= Proteger la empresa		Pv= Prevenir el riesgo		R=Retener las pérdidas	

Cuadro 28. Mapa de riesgos del proceso de abastecimiento de materia prima e insumos

Para calificar el impacto de los riesgos, utilizaremos la descripción en términos económicos ya que es la más significativa para el Restaurant y representa más riesgo para la empresa.

<u>PROCESO: Abastecimiento de materia prima e insumos</u>					
<p align="center">OBJETIVO: Abastecer de los insumos y materia prima necesarios para la elaboración de nuestros productos y la prestación de nuestros servicios, en condiciones de cantidad y calidad requeridas, y dentro del plazo establecido, procurando insumos y materia prima de excelente calidad al mejor costo posible, lo que propende a mejorar la calidad de nuestros productos y servicios e incrementa la satisfacción de nuestros clientes, aportando de esta manera al incremento de los ingresos del restaurant y su mantenimiento en el tiempo.</p>					
Riesgos	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de tratamiento
Demora	3	10	30	Grave	Prevenir el riesgo
Error en el pedido	3	20	60	Grave	Prevenir el riesgo
Fallas en el cálculo de las cantidades de los pedidos	3	20	60	Grave	Prevenir el riesgo

En el caso de Demora hemos escogido prevenir este riesgo por cuanto es una de las medidas de tratamiento sugeridas en la matriz de valuación de riesgos y creemos que este es un riesgo que puede prevenirse pues se pueden tomar varias decisiones para hacerlo, como por ejemplo, hacer los pedidos con anticipación, emitir políticas,

procesos y procedimientos que permitan prevenir la ocurrencia del riesgo, además podría evitarse mediante un proceso de capacitación a la persona encargada de los pedidos como a los proveedores, imponiéndoles multas por entregas tardías, las que podrían constar en los contratos suscritos con los proveedores.

En caso de errores en el pedido se prevendrá el riesgo, ya que creemos que es un riesgo que se puede prevenir, ya que se pueden tomar algunas medidas para hacerlo, por ejemplo poniendo multas a los proveedores por enviar mercadería errónea.

En el caso de fraude escogimos transferir el riesgo, mediante la contratación de una póliza de fidelidad que cubra este tipo de problemas.

En el caso de Fallas en el cálculo de las cantidades de los pedidos se prevendrá el riesgo, implementando un sistema de inventario eficiente con el cual se podrá detectar qué producto se necesita y la cantidad necesaria.

Cuadro 29. Mapa de riesgos del proceso de Recepción de materia prima e insumos

<u>PROCESO: Recepción de materia prima e insumos</u>					
OBJETIVO: Garantizar la calidad de la materia prima e insumos en el momento de su recepción, de tal forma que éstos ingresen en la cantidad requerida, al precio convenido, y con los parámetros de calidad acordados con el proveedor, para de esta manera garantizar la calidad de nuestros productos y la satisfacción de nuestros clientes.					
Riesgos	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de tratamiento
Hurto y/o robo	2	10	20	Tolerable	Prevenir el riesgo
Error y/o desacierto en el pedido	2	10	20	Tolerable	Prevenir el riesgo
Mala Calidad	2	20	40	Grave	Prevenir el riesgo

En el caso de hurto hemos escogido la medida de prevenir el riesgo, ya que es una medida sugerida por la matriz de evaluación del riesgo, y se tomarán algunas medidas para poder prevenirlo, se realizarán revisiones a todo el personal al momento de salir del Restaurant, para así evitar hurto, para prevenir el riesgo también se designará una persona específica de la recepción de la mercadería, quien será responsable de toda la mercadería que llega.

En el caso de error y/o desacierto en el pedido hemos escogido prevenir este riesgo, para lo cual se tomarán decisiones para poder prevenirlo, como por ejemplo: encargar a una sola persona en la recepción de mercadería, la cual será responsable

de controlar que toda la mercadería, sea la correcta, en las cantidades necesarias, y al precio acordado.

En el caso de Mala calidad hemos escogido prevenir este riesgo, ya que creemos que es un riesgo que puede prevenirse, tomando algunas medidas para tratarlo por ejemplo capacitaciones al personal para que al momento de recibir la mercadería se pueda distinguir la mercadería que está en mal estado.

Cuadro 30. Mapa de riesgos del proceso de almacenamiento de materia prima e insumos

<u>PROCESO: Almacenamiento de materia prima e insumos</u>					
OBJETIVO: Asegurar la cadena de frio necesaria para el perfecto mantenimiento de las materias primas, con la finalidad de que éstas mantengas los niveles de calidad requeridos para la preparación de los productos del restaurant, así como asegurar el correcto almacenamiento de los en condiciones físicas, de higiene y de infraestructura óptimas, para así evitar su deterioro y, por tanto, asegura la provisión de los mismos en el momento en que sean requeridos, lo que asegura la provisión de un servicio de calidad y, por tanto, la satisfacción de nuestros clientes.					
Riesgos	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de tratamiento
hurto y/o robo	2	20	40	Tolerable	Proteger la empresa
Deslizamiento de cargas	2	10	20	Tolerable	Prevenir el riesgo
Caidas del personal	2	20	40	Tolerable	Prevenir el riesgo
Fallas eléctricas	2	10	20	Tolerable	Prevenir el riesgo

En el caso de robo y/o hurto hemos escogido transferir el riesgo, ya que es una de las medidas sugeridas por la matriz de evaluación de riesgo, se transferirá este riesgo contratando una póliza de seguros que lo cubra.

En caso de deslizamiento de cargas hemos escogido que se prevendrá el riesgo ya que tampoco se lo puede transferir ni aceptar porque es un riesgo que si se puede controlar en la empresa. Lo que se hará será capacitar al personal de la empresa sobre el manejo de la mercadería que llega.

En caso de caídas del personal también se prevendrá el riesgo, para tratarlo de disminuir se contara con equipos de protección como vestimenta adecuada para el personal encargado de esta actividad.

En el caso de fallas eléctricas se prevendrá el riesgo, ya que es un problema interno del Restaurant el cual se puede solucionar internamente, dando mantenimiento periódico a todos los congeladores.

3.4.3. Diseño de políticas particulares

Para definir las políticas particulares de los riesgos, se realiza la priorización de riesgos y procesos del Restaurant Red Crab, estos se ponderan asignando porcentajes entre el 1% y el 100% de acuerdo con la importancia relativa que se considera tiene los riesgos dentro del macroproceso evaluado.

Cuadro 31. Ponderación de Riesgos

PONDERACION DE LOS RIESGOS	
Demora	28%
Error en el pedido	24%
Mala calidad	15%
Robo y/o Hurto	12%
Fraude	10%
Deslizamiento de cargas	7%
Caidas del personal	4%
TOTAL	100%

El riesgo con mayor porcentaje es Demora ya que es el más frecuente en la empresa debido a que los proveedores no son cumplidos con los plazos establecidos, con un porcentaje del 28%, seguido por error en el pedido que es un riesgo peligroso para la empresa ya que representa pérdidas económicas y problemas con la producción, pondera con un 24%, luego viene mala calidad pues, si nos entregan mercadería de mala calidad, no se podrá producir y se tendrá que devolver la mercadería, pondera con un porcentaje de 15%, lo cual ocasionaría pérdidas para el restaurant; por otra parte tenemos el riesgo Fraude que en el Restaurant no es muy común, por lo tanto no representa un gran peligro por lo que tiene un porcentaje del 10%, luego el riesgo Deslizamiento de Cargas con 7% pues no representa un peligro para la empresa ya que la mayor parte de la mercadería viene en cajas, las que al caerse protegen al producto; y, por último, Caídas del Personal que pondera con un 4% ya que no representa un grave problema para la empresa pues todos los trabajadores tienen seguro.

Cuadro 32.Ponderación de Procesos

PONDERACION DE PROCESOS	
ABASTECIMIENTO	45%
RECEPCION	35%
ALMACENAMIENTO	20%
TOTAL	100%

El proceso de Abastecimiento es el que representa mayor riesgo para el Restaurant ya que es el que más contribuye al cumplimiento de la misión y de los objetivos de la empresa, de este proceso depende toda la producción y servicio, se busca insumos de excelente calidad y al mejor costo posible para incrementar los ingresos, seguido por el proceso de Recepción para el cual se necesita una supervisión eficiente para que ingrese la cantidad requerida con los parámetros de calidad acordados, por último el proceso de Almacenamiento que también es importante ya que de este depende que todos los productos se conserven frescos al momento de ser procesados.

Cuadro 33. Priorización de riesgos y procesos

Proceso	Abastecimiento 45%				Recepción 35%				Almacenamiento 20%				TOTALES
	F	I	C	P	F	I	C	P	F	I	C	P	
RIESGOS													
Ponderación													
Demora 28%	3	10	30	3.78	0	0	0	0	0	0	0	0	3.78
Error en el Pedido 24%	3	20	60	6.48	2	10	20	1.68	0	0	0	0	8.16
Mala calidad 15%	2	20	40	2.7	2	20	40	2.1	0	0	0	0	4.8
Robo y/o hurto 12%	0	0	0	0	2	10	20	0.84	2	10	20	0.5	1.32
Fraude 10%	2	20	40	1.8	0	0	0	0	0	0	0	0	1.8
Deslizamiento de cargas 7%	0	0	0	0	0	0	0	0	2	20	40	0.6	0.56
Caídas del personal 4%	0	0	0	0	0	0	0	0	2	20	40	0.3	0.32
TOTALES	14.76				4.62				1.36				
	↓ PROCESO MAS RIESGOSO												

→ MAYOR RIESGO

Cuadro 34. Orden de priorización de riesgos y procesos

Prioridad	Riesgos	Prioridad	Proceso
1	Error en el pedido	1	Abastecimiento
2	Demora	2	Recepción
3	Hurto	3	Almacenamiento

En el macroproceso de Logística del Restaurant Red Crab el riesgo más importante, de acuerdo con los resultados de la ponderación realizada, es el Error en el pedido, ya que si los proveedores no cumplen con los plazos acordados, o entregan productos de mala calidad, éstos tienen que ser devueltos; o, si la administración no mantiene

un sistema de inventario eficiente y no se planifican los pedidos previamente, este riesgo puede afectar tanto a la Misión como a los objetivos estratégicos del Restaurant, seguido por los riesgos demora y la mala calidad de la materia prima e insumos.

Para estos riesgos se debe establecer políticas que permitan reducirlos.

En el siguiente cuadro se muestra el riesgo de Error en el pedido que es el riesgo más importante en el macroproceso de Logística del Restaurant Red Crab, este riesgo se puede presentar en los procesos de abastecimiento y recepción de materia prima e insumos.

También se observan, los agentes generadores, las causas, los efectos y las calificaciones dadas en cada proceso, así como las medidas de tratamiento sugeridas, así tendremos la información necesaria para plantear políticas particulares que manejarán este riesgo.

Cuadro 35. Análisis de causas y efectos

Riesgo	Proceso	Calificación del Riesgo	Medidas de Tratamiento	Agente Generador	Causa	Efecto
ERROR EN EL PEDIDO	ABASTECIMIENTO	3*20= 60	Prevenir el riesgo. Multar a los proveedores por mandar mercadería errónea, tener contratos suscritos con los proveedores, Planificar con una semana de anticipación los pedidos que se harán.	Proveedores	Fallas en el proceso de despacho y revisión del pedido que envían	Pérdida económica, paralización de la producción
					Descuido a la hora de despachar y entregar los pedidos	
					Falta de planificación en el envío del pedido	
				Administración	Falta de supervisión	
					No existe un único responsable del proceso	
					Exceso de trabajo	
	RECEPCION	2*10= 20	Prevenir el riesgo. Multar a la persona encargada del proceso por no supervisar que el pedido sea el correcto, devolver la mercadería que no esté correcta al proveedor.	Proveedores	Falta de compromiso con la empresa	Alteración en el proceso de producción
					Falta de supervisión al momento de enviar la mercadería	
				Administración	Falta de supervisión del pedido	
					mala selección de proveedores	

- Proveedores. Los proveedores son los principales agentes generadores de Errores en el pedido, ya que no revisan lo que van a despachar, no planifican sus envíos de mercadería.
- Administración. La administración también puede ser agente generador de Errores en el pedido, ya que comete errores en la selección de proveedores, no establecen claramente las condiciones de entrega a sus proveedores, y no evalúan el cumplimiento de estas condiciones.

Hecho el análisis anterior, se propone implementar la siguiente política de prevención del riesgo denominado Error en el Pedido.

POLITICA: Los proveedores del restaurant Red Crab pasarán por un estricto proceso de selección, en el que se evaluará, como principal componente, la reputación en el medio, el tiempo de permanencia en el mercado; y, la calidad y precios de los productos ofrecidos; además, para asegurar el cumplimiento y la seriedad en la entrega de los productos, deberán suscribir un contrato en el que se estipulará una penalidad por tiempo de demora en la entrega o por errores en la mercadería”. De acuerdo con esta política, se establecerán los siguientes procedimientos que ayudaran al restaurant a minimizar este riesgo:

- Se definirá un procedimiento mediante el cual se evalúe, constantemente, el proceso de selección de proveedores, lo que ayudará a identificar posibles fallas y establecer las correcciones necesarias.

- Se deberá elaborar un cuadro comparativo de ofertas de los productos que ofrece cada proveedor, así el administrador se dará cuenta con que proveedor le conviene trabajar.
- Se deberá suscribir un contrato con cada proveedor
- Se evaluará la calidad, plazos de entrega, garantías, y facilidades de pago de cada proveedor.
- Se evaluar los precios en el mercado.

Hecho el análisis anterior, se propone emitir una política para reducir el impacto de la alteración en la producción en caso de presentarse error en el pedido.

POLITICA: No se tolerarán las interrupciones en la producción por errores en los pedidos, por lo que éstos deberán planificarse por lo menos con una semana de anticipación, y siempre se confirmarán, con los proveedores, las fechas y horas exactas de llegada de los productos y, en caso de incumplimiento, se aplicarán las multas establecidas en los contratos.

De acuerdo con esta política, establecerán los siguientes procedimientos que ayudaran a la empresa a minimizar la frecuencia del riesgo su impacto.

- Con la finalidad de aplicar la política señalada, la persona encargada del inventario analizará la rotación de los productos y, con base en este análisis establecerá los stocks mínimos requeridos, cuidando que para ello se consideren los consumos por semana, de tal manera de poder establecer, un

una semana de anticipación, el pedido cuando el stock del producto se encuentre en el mínimo establecido.

- Se realizará un control permanente de los retrasos ocasionados por el proveedor para que la administración pueda hacer efectiva la multa establecida en los contratos; y, si los retrasos de un mismo proveedor fueran más de dos en el trimestre, se terminarán las relaciones con ese proveedor.
- Se deberá mantener, permanentemente, un proceso de análisis y evaluación de proveedores de tal forma que se asegure que siempre se cuente con, por lo menos tres proveedores calificados que puedan ofrecer el mismo producto.

CAPITULO IV: DISEÑO DE CONTORLES

4.1. Evaluación de Controles existentes

Para diseñar los controles, se parte de la información obtenida en el capítulo anterior, es decir, de los riesgos más importantes y el proceso más riesgoso.

Al analizar la información anterior, se puede determinar que el riesgo denominado “Error en el pedido” es el más importante, y el proceso “Abastecimiento de insumos y materia prima” es el proceso más riesgoso del macroproceso de Logística, lo cual nos conduce a identificar cuáles son los controles que ya están implementados y que controles faltan por implementar.

En nuestro caso, y como una forma de ejemplificar el proceso, se diseñaran controles para los riesgos del proceso “Abastecimiento de insumos y materia prima” y, en especial, para el Riesgo “Error en el pedido”; para ello se mencionarán los controles existentes, lo que nos permitirá orientar el diseño de nuevos controles.

Controles existentes: Riesgo Error en el Pedido

Los siguientes controles se aplican para reducir el riesgo Error en el pedido en el proceso de abastecimiento de insumos y materia prima.

- Control 1: El administrador es la persona que se encarga de los pedidos, y lo hace con anticipación.

- Control 2: El administrador antes de hacer un pedido revisa lo que necesita.

4.2. Determinación de la necesidad de nuevos controles

A lo largo de esta investigación hemos encontrado que el proceso de “Abastecimiento de insumos y materia prima” es el proceso más riesgoso del Macroproceso de Logística del Restaurant Red Crab, por lo que es necesario diseñar controles para todos los riesgos que lo afectan, lo que nos permitirá disminuir el impacto que causan éstos a la empresa, en especial al riesgo “Error en el pedido” que es el riesgo más importante de este proceso.

4.3. Diseño de nuevos Controles

Al analizar la información anterior, se puede observar que se sugiere prevenir el riesgo “Error en el Pedido” para que éste no afecte a la empresa en términos económicos y de imagen.

El riesgo “Error en el pedido” fue calificado con una frecuencia alta, para prevenirlo se examinan las causas, se analizan los controles que se tienen para reducirlos y se proponen controles adicionales, ya que los controles que se aplican actualmente para evitar estos errores no son suficientes.

- Control 1: Verificar permanentemente la actualización del inventario de tal forma que éste se constituya en la herramienta que permita obtener información sobre los productos que se requieren y las cantidades de los pedidos a realizar

- Control 2: El administrador deberá asignar a una persona específica quién se deberá encargar exclusivamente de inventario, de tal forma que ésta sea responsable de establecer los montos de los pedidos y cuando hacerlos.
- Control 3: Mantener un control y registro pormenorizado del día y la hora de llegada de la mercadería con la finalidad de poder establecer los correctivos que sean necesarios para evitar la demora o incumplimiento por parte de los proveedores.
- Control 4: Se asignará un responsable para revisar la solicitud de pedidos y un responsable para recibir la mercadería y constatar que ésta llegue en perfectas condiciones.
- Control 5: Se asignarán tareas y responsabilidades a cada trabajador, de esta manera las cargas de trabajo no serán excesivas y cada uno será responsable de las tareas asignadas.

4.4. Diseño de Indicadores de riesgo para los riesgos más relevantes

Para evaluar la efectividad de los controles en el manejo de riesgos, se diseñan indicadores, en este caso se proponen tres indicadores para el riesgo “Error en el Pedido”: uno para control de Frecuencia, otro para control de impacto; y, finalmente uno para controlar la causa principal del riesgo. Esta información permite posteriormente el mejoramiento continuo en su tratamiento.

Cuadro 36. Indicadores de riesgo, Error en el Pedido

PROCESO: Abastecimiento de insumos y materia prima							
Riesgo	Nombre del indicador	Tipo de Indicador	Formula	Meta	Periodicidad	Resultado	Responsable
Error en el Pedido	Errores semanales	Frecuencia	Sumatoria semanal de errores en pedidos	0 en temporada alta y baja	semanal	0	Encargado de inventario
	Paralización mensual de la producción por errores	Impacto	Sumatoria mensual de paralizaciones de producción por errores	0 en temporada alta y baja	mensual	0	Jefe de cocina
	Errores mensuales causados por proveedores	Causa	Sumatoria mensual de errores por culpa de proveedores	5 veces en temporada alta y 0 en baja	mensual	0	Administración

Controles existentes: Demora

Los siguientes controles se aplican para reducir el riesgo de “Demora” en el proceso “Abastecimiento de insumos y materia prima”.

- Control 1: Se pide mercadería a proveedores conocidos de Quito o Guayaquil, con quienes se ha trabajado desde hace algunos años, por lo que, en caso de demora, la administración solo les llama la atención.

Diseño de nuevos Controles

Al analizar la información del capítulo anterior, se puede observar que se sugiere prevenir el riesgo “Demora” para controlar el impacto en términos económicos, cuando se materialice este riesgo.

Como el riesgo “Demora” fue calificado con una frecuencia alta, para prevenirlo se analizan los controles que se tienen para reducirlos y se proponen otros controles adicionales.

- Control 1: Multar al proveedor en caso de que no cumpla los plazos establecidos.
- Control 2: Planificar los pedidos, para ello se asignara a un responsable quien mantendrá un registro completo de entradas y salidas de materias primas e insumos de las bodegas, quien además tendrá la responsabilidad de analizar y reportar los saldos mínimos con la finalidad de que se puedan hacer los pedidos a tiempo.

Diseño de Indicadores de riesgo para los riesgos más relevantes

Para evaluar la efectividad de los controles en el manejo de riesgos, se diseñan indicadores, en este caso se proponen tres indicadores para control del riesgo “Demora”: Uno de control de Frecuencia, otros de control de impacto; y, finalmente uno para control de la causa principal del riesgo. Esta información permite mantener un mecanismo de mejoramiento continuo del tratamiento de este riesgo.

Cuadro 37. Indicadores de riesgo. Demora

PROCESO: Abastecimiento de insumos y materia prima							
Riesgo	Nombre del indicador	Tipo de Indicador	Formula	Meta	Periodicidad	Resultado	Responsable
Demora	Demoras semanales	Frecuencia	Sumatoria semanal de demoras en pedidos	3 veces en temporada alta y 0 en baja	semanal	0	Administración
	Demoras causadas por proveedores	Causa	Sumatoria semanal de demoras causadas por proveedores	0 en temporada alta y baja	semanal	0	Administración
	Paralización de la producción por demoras	Impacto	Sumatoria mensual de paralización de la producción por demoras	Menos de 5 horas en temporada alta y baja	mensual	0	Administración

- **Controles existentes: Fallas en el cálculo de las cantidades de los pedidos**

Los siguientes controles se aplican para reducir el riesgo Fallas en el cálculo de las cantidades de los pedidos en el proceso de abastecimiento de insumos y materia prima.

- Control 1: El administrador pide mercadería que ya no hay en bodega
- Control 2: El personal de cocina comunica al administrador de lo que falta.
- Control 3: El administrador calcula lo que va a pedir.

Diseño de nuevos Controles

Al analizar la información contenida en el capítulo anterior, se puede observar que, para el riesgo “fallas en los cálculos de pedidos” se sugiere, como medida de tratamiento, el proteger la empresa.

El riesgo “Fallas en el cálculo de las cantidades de los pedidos” fue calificado con una frecuencia alta, para prevenirlo se examinan las causas, se analizan los controles que se tienen establecidos para reducirlos y se proponen controles adicionales, pues los que se encuentran establecidos en la actualidad no son suficientes:

- Control 1: Se implementara un sistema de stocks mínimos de inventario, de acuerdo con las necesidades del restaurant, con la finalidad definir, con base en este stock mínimo, cuando se debe pedir el producto y cuál es la cantidad que debe pedirse.
- Control 2: Hacer inventarios sorpresivos con la finalidad de verificar que el inventario esté siempre actualizado y, por tanto, se constituya en una herramienta válida para la toma de decisiones.
- Control 3: Asignar a una persona específica para el control de la mercadería.

Diseño de Indicadores de riesgo para los riesgos más relevantes

Para evaluar la efectividad de los controles en el manejo de riesgos, se diseñan indicadores. En este caso se proponen tres indicadores para el control del riesgo “Fallas en el cálculo de las cantidades de los pedidos”: Uno de control de

frecuencia, uno de control de impacto; y, finalmente uno para controlar la causa principal del riesgo. Esta información permite mantener un proceso de mejoramiento continuo en su tratamiento.

Cuadro 38. Indicadores de riesgo. Fallas en el cálculo de las cantidades de los pedidos

PROCESO: Abastecimiento de insumos y materia prima							
Riesgo	Nombre del indicador	Tipo de Indicador	Formula	Meta	Periodicidad	Resultado	Responsable
Fallas en el cálculo de las cantidades de los pedidos	Fallas mensuales en los cálculos en los pedidos	Frecuencia	Sumatoria mensual de fallas en los cálculos en pedidos	0 en temporada alta y baja	mensual	0	Encargado de inventario
	Paralización mensual de la producción por fallas en el cálculo de pedidos	Impacto	Sumatoria mensual de paralizaciones de producción fallas en los cálculos de los pedidos	0 en temporada alta y baja	mensual	0	Administración
	Fallas de cálculo de pedidos causados por desconocimiento de la administración	Causa	Sumatoria mensual fallas en los cálculos de pedidos causados por desconocimiento de la administración	0 en temporada alta y baja	mensual	0	Administración

Controles existentes: Mala Calidad

En la actualidad en el restaurant Red Crab no existen controles para el riesgo Mala calidad en el proceso “Abastecimiento de materia prima e insumos”, por lo que creemos necesario implementar medidas y controles de tratamiento para disminuir

este riesgo, el que tiene como impactos más importantes el económico y el de imagen para la empresa.

Diseño de nuevos Controles

Al analizar la información del capítulo anterior, se puede observar que para el riesgo “Mala Calidad” se sugiere proteger la empresa.

El riesgo “Mala Calidad” fue calificado con una frecuencia media, para prevenirlo se examinan las causas, y se proponen controles para proteger la empresa de este riesgo.

- Control 1: Se implementara un proceso de control de calidad del producto que ingresa, mediante el cual se podrá conocer con certeza cuales son los proveedores que no cumplen los requisitos de calidad para tomar decisiones y cortar relaciones comerciales con ellos.
- Control 2: Se establecerá una multa para la persona encargada de la recepción, cuando haya recibido productos de mala calidad.

Diseño de Indicadores de riesgo para los riesgos más relevantes

Para evaluar la efectividad de los controles en el manejo de riesgos, se diseñan indicadores. En este caso se proponen tres indicadores para el riesgo “Mala Calidad”: Uno para control de la frecuencia, uno para control del impacto; y, finalmente uno para control de la causa principal del riesgo. Esta información permitirá mantener un proceso de mejoramiento continuo en su tratamiento.

Cuadro 39. Indicadores de riesgo. Mala Calidad

PROCESO: Abastecimiento de insumos y materia prima							
Riesgo	Nombre del indicador	Tipo de Indicador	Formula	Meta	Periodicidad	Resultado	Responsable
Mala Calidad	Productos de mala calidad en pedidos mensuales	Frecuencia	Sumatoria mensual de pedidos que lleguen en mal estado	3 en temporada alta y 0 en baja	mensual	0	Encargado de inventario
	Paralización mensual de la producción por mala calidad de productos	Impacto	Sumatoria mensual de paralizaciones de producción por mala calidad de los productos	3 en temporada alta y 0 en baja	mensual	0	Encargado de inventario
	Mala calidad de los productos ocasionado por proveedores	Causa	Sumatoria de productos de mala calidad ocasionado por proveedores	0 en temporada alta y baja	mensual	0	Encargado de inventario

Controles existentes: Fraude

En la actualidad en el restaurant Red Crab no existen controles para el riesgo “Fraude” en el proceso “Abastecimiento de materia prima e insumos”, por lo que creemos necesario implementar medidas y controles de tratamiento para disminuir este riesgo.

Diseño de nuevos Controles

Al analizar la información del capítulo anterior, se puede observar que se sugiere transferir este riesgo en caso que se presente.

El riesgo “Fraude” fue calificado con una frecuencia media, para prevenirlo se examinan las causas, y se proponen controles para prevenir este riesgo.

- Control 1: Se transferirá el riesgo Fraude mediante la contratación de una póliza de seguros que cubra la mayor parte las pérdidas ocasionadas por este riesgo.

Diseño de Indicadores de riesgo para los riesgos más relevantes

Para evaluar la efectividad de los controles en el manejo de riesgos, se diseñan indicadores. Se proponen tres indicadores para control del riesgo “Fraude”: Uno de control de frecuencia, uno de control de impacto; y, finalmente uno para control de la causa principal del riesgo. Esta información permitirá mantener un proceso de mejoramiento continuo en su tratamiento.

Cuadro 40. Indicadores de riesgo. Fraude

PROCESO: Abastecimiento de insumos y materia prima							
Riesgo	Nombre del indicador	Tipo de Indicador	Formula	Meta	Periodicidad	Resultado	Responsable
Fraude	Fraudes mensuales	Frecuencia	Sumatoria mensual de Fraudes	0 en temporada alta y en baja	Mensual	0	Administración
	Fraudes mensuales causados por proveedores	Causa	Sumatoria mensual fraudes causados por proveedores	0 en temporada alta y en baja	Mensual	0	Administración
	Perdidas económicas ocasionadas por fraude	Impacto	Sumatoria de pérdidas económicas ocasionadas por fraude	0 en temporada alta y baja	Mensual	0	Administración

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Esta investigación, se logró concluir gracias a la cooperación y buena disposición de todo el personal del Restaurant. La experiencia al terminar esta investigación es totalmente satisfactoria ya que se cubrieron los objetivos planteados, sobre todo al detectar que, efectivamente, se requería de una buena evaluación de los riesgos en el Macroproceso de Logística del Restaurant, para que así se pueda desarrollar de la mejor manera y eficiencia todos sus procesos. Por lo que esperamos resultados positivos posteriores a la aplicación de los controles sugeridos; además, aporta información sobre el nivel de conocimiento, por parte de los trabajadores, de sus respectivas funciones y responsabilidades en este Macroproceso.

Es innegable que el tema de la Evaluación de Riesgos en la empresa constituye, hoy en día, una estrategia fundamental y efectiva dentro de toda organización ya que evaluándolos se podrán detectar las posibles fallas en los procesos y, de esa manera, tomar medidas para mitigarlos con controles eficientes, para que la empresa no se exponga a pérdidas económicas o de imagen, así como para que no haya interrupciones operacionales, y evitar los accidentes de los trabajadores y empleados.

La administración desempeña un papel muy importante en la evaluación de riesgos, ya que de ella depende que los procesos mejoren, motivando al personal, capacitándole, asignando tareas a cada uno de los miembros de la organización y, sobre todo, supervisando todas las actividades que se desempeñan en cada proceso.

Recomendaciones:

La primera recomendación que debemos hacer es a la administración de la empresa pues, creemos que los resultados de este trabajo deben ser implementados en la empresa, de tal forma que el tratamiento de los riesgos se constituya en un proceso de mejora continua, tanto en el proceso administrativo de la organización como en el proceso operativo.

Debemos recomendar a la administración de la empresa mantener un proceso de supervisión constante a todas las actividades que se realizan en cada proceso,

asegurando siempre que se pueda contar con personal capacitado para la ejecución de cada actividad que se desempeña.

Por lo que nos permitimos hacer las siguientes recomendaciones:

- Realizar un análisis minucioso de todos los proveedores e identificar a los mejores, lo que asegurará que la empresa cuente siempre con insumos y materia prima de la mejor calidad, al mejor precio, en cantidades correctas y en el tiempo requerido.
- Establecer un inventario que se adapte a las necesidades de la empresa, es decir un inventario que permita, a la administración, conocer lo que necesita y cuando lo necesita.
- Impulsar la creación de un comité de Riesgos por parte de la administración de la empresa, el que se encargara de dirigir y apoyar el desarrollo del proceso de administración de riesgos; adicionalmente, para colaborar con este comité, se propone la creación de un grupo de apoyo, conformado por empleados con características de liderazgo y conocimiento de los procesos de la organización.
- Comprometer a la alta dirección para generar y mantener una cultura de administración de riesgos en toda la organización.
- Considerar la capacitación del personal como prioridad, esto permitirá implementar el proceso de administración de riesgos con mayor facilidad y en forma coordinada en toda la empresa.

BIBLIOGRAFIA.

- Rubí Consuelo Mejía Quijano. (2006). *Administración de riesgos un enfoque empresarial*. Editorial Universidad EAFIT. Medellín.
- Coopers & lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (informe COSO)*. Ediciones Díaz de Santos S.A. New York.
- Ana Fernández Laviada. *La Gestión del Riesgo Operacional de la teoría a su práctica*. Editorial 2010 S.L. España
- www.redcrab.com.ec
- <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/tnm/2011/tnm1105s.pdf>
- <http://es.scribd.com/doc/28580371/Tesis-Daniel-Guillen-Riesgo-Operativo>
- <http://www.asbaweb.org/Grupos/grupo%202/Reporte%20Final%20ASBA%20-%20WG2%20-%20Riesgo%20Operativo.pdf>
- https://www.supen.fi.cr/supervision/Calificaciones_riesgo_operativo.html

ANEXOS

DISEÑO DE MONOGRAFIA


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN EL MACROPROCESO DE
LOGÍSTICA DEL RESTAURANT RED CRAB A TRAVES DEL METODO RISICAR"

DISEÑO DE MONOGRAFIA PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

AUTORES:

MAYRA CORONEL ALVARADO.
PABLO CADENA ESPINOZA.

DIRECTOR:

ING. DIEGO AGUILAR.

CUENCA - ECUADOR

2013

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 578.501 al 598.500 Nº **0581423**



EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO EN EL MACROPROCESO DE
LOGÍSTICA DEL RESTAURANT "RED CRAB" A TRAVÉS DEL METODO

RISICAR.

1.1. INTRODUCCIÓN

RED CRAB RESTAURANT es una empresa cuencana dedicada a la venta y servicio de comida para consumo inmediato que se ha propuesto, como desafío, generar una cultura de gestión de riesgos al interior de la organización, asumiendo inicialmente, como parte de su responsabilidad, la prevención de los riesgos operativos en las actividades diarias que se desarrollan dentro de su macroproceso de logística.

Este trabajo tiene como propósito identificar las variables más representativas que determinan el riesgo operativo en el macroproceso de logística del Restaurant "Red Crab", que comprende los procesos de compra, recepción y almacenamiento de los insumos y materia prima, con el propósito de establecer controles adecuados que aseguren la calidad de nuestros productos y la satisfacción de nuestros clientes.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El restaurant Red Crab funciona en la ciudad de Cuenca desde el año 2002, a pesar de que el restaurant está debidamente administrado por sus dueños, sin embargo, en todos estos años de funcionamiento no se ha realizado la evaluación del riesgo operativo en el macroproceso de logística, y de la importancia que tiene este proceso para coadyuvar a

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 578.501 al 598.500

Nº

0581426

mejorar y mantener la calidad de los alimentos que se preparan y, por tanto, asegurar la satisfacción y preferencia de nuestros clientes.

1.3. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS:

1.3.1. Objetivo General:

Aplicar el método RISICAR al macroproceso de logística del Restaurant Red Crab, con la finalidad de establecer los riesgos operativos a los que están expuestos sus procesos y actividades y poder gestionarlos.

1.3.2. Objetivos Específicos:

1. Identificar los riesgos operacionales a los que están expuestos los procesos del macroproceso de logística de la empresa.
2. Calificar los riesgos identificados con base en criterios de frecuencia e impacto.
3. Evaluar los riesgos calificados con la finalidad de conocer su nivel de criticidad.
4. Definir las medidas de tratamiento correspondientes, de acuerdo con la evaluación realizada.
5. Evaluar los controles existentes y recomendar las mejoras correspondientes, de ser necesario.
6. Generar una base de datos histórica que guarde todos los eventos de riesgo, con la finalidad de utilizarlos posteriormente en una evaluación cuantitativa de riesgos.



1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

Es muy importante realizar esta investigación en el Restaurant Red Crab pues a través de ésta se podrán detectar los riesgos que afectan al macroproceso de logística del Restaurant para así poderlos enfrentar de manera adecuada. Al identificar los riesgos se podrán tomar las medidas adecuadas de acuerdo con su evaluación y de esta forma, además de mejorar los procesos existentes, minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de éstos en el proceso logístico, y de esta manera conservar la buena imagen que tiene el restaurant.

1.5. ALCANCE

La presente investigación comprenderá la identificación, calificación y evaluación de los riesgos operativos más representativos que podrían afectar el macroproceso de logística de la empresa, con la finalidad de establecer políticas internas de gestión de estos riesgos, las que deberán ser observadas por todos los integrantes de la organización, sin distinción del nivel, cargo o función.

2. MARCO TEÓRICO

La gestión de riesgo implica tanto establecer una infraestructura apropiada, como desarrollar una cultura organizacional orientada a la prevención de riesgos, y aplicar un método lógico y sistemático para lograr tener el riesgo bajo control.

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 678.501 al 698.500

Nº

0581427

El proceso de logística es la base fundamental de la calidad de nuestros productos pues se encarga de la adquisición de los insumos, su recepción y almacenamiento, marcando el principio de la cadena productiva, por lo que, una mala planificación de compra o un error en la aplicación de los procedimientos de recepción y almacenamiento, puede influir de forma negativa en el producto final ofrecido por la empresa y, por tanto, en la satisfacción de los consumidores; y, finalmente en los niveles de ingresos de la empresa.

El método que utilizaremos en esta investigación será el método Risicar, el que "Es una herramienta administrativa que proporciona información relevante sobre los riesgos y las estrategias para administrarlos" (Mejía, 2006, p. 85), mediante el análisis de los macroprocesos y procesos en los que se identifican todos los riesgos que los afectan, se describen, se identifica sus agentes generadores, sus causas y los efectos que han tenido o pueden tener en la empresa al momento de materializarse, luego se califican los riesgos identificados con base en parámetros de frecuencia e impacto, para finalmente, con base en los criterios contenidos en la matriz de evaluación de los riesgos que presenta la metodología, establecer su gravedad o nivel de criticidad para la empresa y definir las medidas de tratamiento necesarias y los controles que deben actuar para reducir, tanto los niveles de frecuencia, como de impacto.

Luego, con la finalidad de establecer políticas particulares para los riesgos identificados y controles específicos, se procede a priorizar, tanto los riesgos identificados como las actividades más riesgosas; y, por último, se diseñan nuevos controles o rediseñan los existentes y se emiten las políticas necesarias para administrar los riesgos identificados.



Este método, a nuestro parecer, es el más aplicable y será muy útil para este Restaurant, ya que es específico para una evaluación cualitativa como la que pretendemos realizar.

3. METODOLOGÍA

El tipo de investigación es cualitativa, ya que se evaluará la calidad en los procesos y la calidad en los controles. Empleando métodos de recolección de datos, para identificar los riesgos que afectan a los procesos y establecer la prioridad para gestionarlos.

El método que se manejará será el inductivo pues se obtendrá conclusiones generales a partir de los antecedentes, en este método se distinguirá la observación de los investigadores de las actividades del proceso, para su registro, la clasificación y el estudio de los mismos.

TECNICAS:

Se utilizará la técnica de observación participante debido a que nosotros como investigadores estaremos observando las actividades de este proceso, la cual será desarrollada en el lugar de los acontecimientos.

Otra técnica será la entrevista al responsable del proceso, la cual nos ayudara a identificar los riesgos. Será una entrevista no estructurada porque según lo que observemos se le irá haciendo preguntas al entrevistado.

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 578.501 al 598.500

Nº

0581428

INSTRUMENTOS:

Utilizaremos como instrumento las notas de campo, ya que mediante este instrumento registraremos todas las actividades que se desarrollan en este macroproceso de logística.

HERRAMIENTAS:

Las herramientas que se utilizaran para realizar la evaluación serán documentos de orientación los cuales contarán con información precisa para que se cumplan todas las actividades. También se utilizaran cuestionarios, guías y manuales.

También utilizaremos las gráficas de flujo de procesos, herramienta que nos ayudara para colocar paso a paso todas las actividades de los procesos y visualizar las acciones que generan riesgo para la empresa con el fin de tomar las medidas correctas para controlarlos.

Los flujogramas o graficas de flujos son una de las principales herramientas de análisis y mejora de procedimientos.

En este trabajo se busca identificar los diferentes riesgos que pueden afectar los procesos de compra, recepción y almacenamiento de los insumos y materia prima. Si el responsable del macroproceso ha detectado todos los riesgos, entonces estará en condiciones de determinar si la empresa ha establecido controles efectivos para prevenirlos y detectarlos, y si éstos son suficientes o se requiere del diseño e implementación de nuevos controles.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

4. ESQUEMA DE CONTENIDO

CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

- 1.1 Historia
- 1.2 Misión
- 1.3 Visión
- 1.4 Objetivos estratégicos
- 1.5 Organigrama de la empresa
- 1.6 Análisis FODA
- 1.7 Diagnóstico del macroproceso de logística

CAPITULO II: PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS CON EL MÉTODO

RISICAR

- 2.1. Administración de riesgos Objetivos
 - 2.1.1. Etapas
 - 2.1.2. Identificación de riesgos
 - 2.1.3. Evaluación de riesgos
 - 2.1.4. Medidas de tratamiento de los riesgos
- 2.2. Descripción del método
- 2.3. Calificación de riesgos en el método Risicar
- 2.4. Evaluación de riesgos
- 2.5. Propuesta de tratamiento de riesgos
- 2.6. Políticas particulares
- 2.7. Diseño de controles
- 2.8. Mapa de riesgos

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 578.501 al 598.500

Nº

0581429

CRONOGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	ABRIL		MAYO				JUNIO				JULIO	
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Desarrollo del Capítulo I y II												
Desarrollo del Capítulo III												
Desarrollo del Capítulo IV												
Conclusiones y Recomendaciones												
Documentación final del proyecto												
Margen para imprevistos												

BIBLIOGRAFÍA.

- Rubí Consuelo Mejía Quijano. (2006). *Administración de riesgos un enfoque empresarial*. Editorial Universidad EAFIT. Medellín.
- Coopers & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (informe COSO)*. Ediciones Díaz de Santos S.A. New York.
- Ana Fernández Laviada. *La Gestión del Riesgo Operacional de la teoría a su práctica*. Editorial 2010 S.L. España
- www.redcrab.com.ec