



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR**

**EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE RIESGOS EN EL DEPARTAMENTO DE
VENTAS DE LA EMPRESA SEÑALEX CIA. LTDA. A TRAVÉS DEL MÉTODO
RISICAR**

TESIS DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE INGENIERO
EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

AUTORAS:

**Alicia Elena Bravo Iñiguez
Martha Estefanía Vintimilla Peña**

DIRECTOR:

Ing. Diego Patricio Aguilar Espinoza

CUENCA, ECUADOR

2014

Dedicatoria

A mis papis y a mi esposo, pues son mi apoyo incondicional y la razón por la que me esfuerzo cada día mi Pablo Daniel.

Alicia Bravo Iñiguez.

Dedicatoria

A Papi, mi más grande tesoro, Mami por tantas madrugadas estudiando conmigo (esto va por las dos), y a mi hermosa Marieliza, te miro y me miro, siempre a tu lado mi princesa.

Estefania Vintimilla Peña.

Agradecimientos

Agradecemos principalmente a Dios por darnos la oportunidad de alcanzar esta meta personal y profesional.

A la Universidad del Azuay y de manera especial a nuestro Director de Tesis, el Ing. Diego Patricio Aguilar por su tiempo y dedicación, que hoy se ve reflejado en la culminación del presente trabajo.

Y finalmente, a la empresa SEÑALEX Cía. Ltda., por brindarnos su apoyo y facilidades durante este período.

Índice de contenidos

Dedicatoria	i
Agradecimientos.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice Imágenes	vi
Índice de Gráficos.....	vii
Índice de Anexos	viii
Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
CAPITULO I.....	4
1. La Empresa.....	4
1.2 Reseña histórica	4
1.3 Línea de productos y estructura administrativa	4
1.4 Misión y visión	15
1.5 Valores empresariales.....	15
1.6 Objetivos	16
1.7 Análisis FODA.....	16
1.8 Cadena de valor	18
CAPITULO II.....	19
2. Administración de Riesgos.....	19
2.1 Generalidades.....	19
2.2 Concepto de la administración de riesgos	20
2.2.1 Políticas generales.....	20
2.2.2 Políticas particulares.....	20

2.3 Definición del método Risicar	20
2.4 Objetivos del método Risicar	21
2.5 Beneficios y etapas	21
CAPITULO III.....	29
3. Aplicación práctica del Método Risicar en el Departamento de Ventas de la empresa.....	29
3.1 Levantamiento de las actividades que constituyen el proceso.....	31
3.2 Identificación de los principales recursos que intervienen en las actividades del proceso	34
3.3 Identificación de los diferentes riesgos que afectan a los recursos en cada una de las actividades.....	34
3.4 Calificación de los riesgos	43
3.5 Evaluación de los riesgos.....	47
CAPITULO IV	55
4. Propuesta de tratamiento de los riesgos	55
4.1 Controles existentes en el proceso de ventas y su evaluación.	55
4.2 Nuevos controles propuestos.	61
4.3 Diseño de medidas de tratamiento para los riesgos más relevantes.	65
CAPITULO V	67
5. Conclusiones y recomendaciones.....	67
5.1 Conclusiones.....	67
5.2 Recomendaciones.....	69
Bibliografía.....	79

Índice Imágenes

Imagen 1. Valla.....	5
Imagen 2. Branding vehicular.	5
Imagen 3. Rotulación.6	
Imagen 4. Displays	7
Imagen 5. Material POP.....	9
Imagen 6. Impresiones	9
Imagen 7. Tecnología flatbed.....	10
Imagen 8. Grabado láser y trofeos.....	10
Imagen 9. Displays	11
Imagen 10. Organigrama de la Empresa SEÑALEX Cia. Ltda	14
Imagen 11. Organigrama del Departamento de Ventas de SEÑALEX Cía. Ltda.....	30
Imagen 12. Formato de cronograma de Ventas de SEÑALEX Cía. Ltda.	56
Imagen 13. Formato solicitud de cotización de SEÑALEX Cía. Ltda.....	57
Imagen 14. Formato Solicitud de Diseño de SEÑALEX Cia. Ltda.	58
Imagen 15. Formato de Cotización de SEÑALEX Cia. Ltda.....	59
Imagen 16. Reporte de Ordenes de Producción de SEÑALEX Cia. Ltda.....	60
Imagen 17. Formato Propuesto de levantamiento, Auquilla Luis Alberto. SEÑALEX Cia. Ltda	63

Índice de Gráficos

Grafico 1. Cadena de Valores de la Empresa SEÑALEX Cía. Ltda.	18
Grafico 2. Identificación de Riesgos.....	23
Grafico 3. Calificación de frecuencia.....	24
Grafico 4. Calificación de Impacto.	24
Grafico 5. Evaluación del riesgo.	25
Grafico 6. Matriz de evaluación de riesgo.	26
Grafico 7. Medidas de tratamiento.	27
Grafico 8. Identificación de Riegos del Departamento de Ventas de SEÑALEX Cía. Ltda.	42
Grafico 9. Calificación de Frecuencia del Departamento de Ventas de SEÑALEX Cía. Ltda.....	43
Grafico 10. Calificación de Impacto del Departamento de Ventas de SEÑALEX Cía. Ltda.	44
Grafico 11. Desarrollo de la calificación de Riegos del Departamento de Ventas de SEÑALEX Cía. Ltda.....	46
Grafico 12. Evaluación de Riegos del Departamento de Ventas de SEÑALEX Cía Ltda	48
Grafico 13. Desarrollo de la calificación de Riegos del Departamento de Ventas de SEÑALEX Cía. Ltda.....	52
Grafico 14. Matriz de Respuesta de los Riesgos del Departamento de Ventas.....	53
Grafico 15. Actividades del Departamento de Ventas de SEÑALEX Cía. Ltda.....	54
Grafico 16. Desarrollo de la calificación de Riesgos del Departamento de Ventas de SEÑALEX Cía. Ltda. De los riesgos más relevantes.....	65

Índice de Anexos

ANEXO 1.....	70
ANEXO 2.....	76

Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad la identificación, evaluación, calificación y planteamiento de medidas de tratamiento sobre los riesgos identificados en el proceso de ventas de la empresa SEÑALEX Cía. Ltda., análisis realizado mediante la utilización del método Risicar, buscando, de esta manera, la aplicación de una metodología que ayude a mejorar los procesos de la entidad, asegurando de esta forma su supervivencia y la continuidad en sus operaciones diarias, precautelando posibles pérdidas económicas, de mercado o de deterioro en su imagen.

En el capítulo I se tratan temas relacionados con aspectos generales de la empresa, empezando con una breve descripción de la misma, la explicación de su misión, visión y estructura. En el capítulo II se desarrolla la parte teórica de la metodología RISICAR utilizada en el análisis.

A lo largo de los capítulos III y IV se expone la parte fundamental del trabajo realizado en el Departamento de Ventas de SEÑALEX Cía. Ltda., capítulos en los que se presentan la aplicación práctica del método, y el diseño de las medidas de tratamiento para los riesgos más relevantes.

Finalmente, en el capítulo V se concluye el trabajo con la presentación de las conclusiones y recomendaciones que se espera coadyuven la efectiva implementación de esta metodología, así como de los resultados obtenidos de su aplicación por parte de quienes hemos realizado el análisis.

Abstract

The aim of this work is to identify, evaluate, describe, and propose treatment measures to deal with the risks identified in the sales process of SEÑALEX Limited Company. The analysis will be carried out by using the RISICAR method, with the purpose of implementing the application of a methodology that may help improve the processes in the company; the idea is to preserve the company's survival and continuity of its daily operations. If this happens, possible economic losses, decreased market share, or the deterioration of its image will be prevented.

Chapter I deals with the company's general aspects, starting with a brief description of the company and including an explanation of its mission, vision, and structure. Chapter II develops the theoretical part of the RISICAR method, which is used in the analysis.

Chapters III and IV expose the fundamental part of this work, which was carried out in the Sales Department of SEÑALEX Limited Company. These chapters include a practical application of the method and a design of the treatment measures for the most relevant risks.

Finally, Chapter V includes both the conclusions and recommendations which will hopefully contribute to an effective implementation of this methodology and the results obtained by the people who applied the method and analyzed them.



Translated by,

Rafael Argudo



Introducción

En la actualidad, el mundo presenta un desarrollo constante, el comercio avanza ágilmente rompiendo todas las barreras y evolucionando de manera globalizada, por lo cual, la presencia de los riesgos en las empresas pueden afectar el normal funcionamiento dentro de su medio.

La implementación de la Administración de Riesgos Empresarial, fue diseñada para mejorar el desempeño de las empresas y pretende establecer una metodología para el crecimiento continuo, convirtiéndose en una ventaja competitiva estratégica para el negocio si es utilizada para identificar acciones específicas que mejoren el desempeño y optimicen el riesgo.

El uso de esta herramienta indispensable, permitirá a la empresa contar con medidas provisionales para evitar las posibles pérdidas económicas y a su vez un mejor aprovechamiento de recursos a utilizarse.

Por esta razón, para la adecuada aplicación del método Risicar en el Departamento de Ventas de SEÑALEX Cía. Ltda., se necesitará realizar un análisis profundo de la eficiencia y eficacia del proceso seleccionado, que permita encontrar los puntos de falencia que afectan al área y consecuentemente a la empresa, para así poder establecer medidas de tratamiento que prevengan los riesgos y establezcan un correcto desempeño a futuro.

CAPITULO I

1. La Empresa

SEÑALEX CIA. LTDA., es una empresa cuencana con cobertura nacional que tiene como finalidad la prestación de servicios publicitarios, especializada en la publicidad comercial. La matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca en el sector del parque industrial y cuenta, además, con sucursales en las ciudades de Quito y Guayaquil.

1.2 Reseña histórica

SEÑALEX CÍA. LTDA., inició sus funciones hace 16 años consolidando una empresa familiar, que debido al constante esfuerzo de mantener una tecnología de punta, personal altamente capacitado y altos estándares de servicio, ha permitido posicionarse como líderes en el mercado del austro y aliados estratégicos de los clientes.

1.3 Línea de productos y estructura administrativa

Línea de Productos

SEÑALEX CÍA. LTDA., al ser una empresa líder en servicios de publicidad gráfica, ofrece una amplia gama de productos que se adaptan a las necesidades y expectativas del cliente.

Vallas

Son estructuras de gran formato con impresión a full color iluminadas directamente mediante juegos de reflectores, al momento existen 53 de ellas dentro de la ciudad de Cuenca y 65 a nivel nacional.

Algunos modelos son:

- Valla tubular
- Valla con sujeción a la pared
- Valla con poste tejido entre otros.



Imagen 1. Valla. (Senalx, 2013)

Branding vehicular

Consiste en un vinil especial para marcaje de vehículos, decorativo y publicitario. Ayuda a transformar un vehículo en una herramienta publicitaria efectiva contando con garantía de adherencia y excelentes terminados.



Imagen 2. Branding vehicular.

(Senalx, 2013)

Rotulación

Es la legibilidad en la calidad de la impresión de un texto en un rótulo, aviso, caja luminosa o letras en volumen, que se construyen con diferentes materiales.

Sus diferentes presentaciones son:

- Avisos flex
- Avisos leds
- Avisos luminosos y no luminosos
- Menús luminosos
- Cajas luminosas
- Letras volumétricas con tecnología de iluminación mediante leds
- Letras en volumen con acabado en aluminio, madera, alucubond, acrílico y otros materiales
- Iluminación con leds
- Letras y avisos decorativos
- Menús
- Tótems



Imagen 3. Rotulación. (Senalx, 2013)

Señalización

Son diferentes diseños y formatos elaborados en los sustratos más variados e innovadores del mercado. Sus productos principales son los directorios, regletas, tótems, paneles y una gran variedad de objetos direccionales e informativos, además de:

- Señalización para interiores y exteriores en formas regulares y especiales, impresión directa U.V.
- Señalización comercial, industrial, vial y preventiva
- Tótems con estructura metálica, publicidad en adhesivo impreso y recortado
- Señalización vial en base metálica y viniles reflectivos
- Caballetes troquelados e impresión sobre vinil
- Regletas de techo construidas en sintra, madera, acrílico con grabado láser y vinil recortado
- Tótem informativo construido en alucubond y vinil impreso
- Regletas de forma especial en sintra con vinil ploteado



Imagen 4. Displays

(Senalx, 2013)

Material POP

Son todos los implementos destinados a promocionar una empresa que se entregan como regalos a los clientes y público objetivo.

Sus presentaciones son:

- Decoración en ventana con vinil etch
- Adhesivos para piso
- Decoración de vidrieras
- Mesas de degustación
- Pendones
- Impresión sobre vinil y laminado especial para mesa.
- Buzón en acrílico con acabados en vinil metalizado
- Big boy troquelado impreso directo sobre material reciclable
- Isla elaborada en MDF y pintura con acabados en caucho y acrílico
- Decoración en gradas eléctricas con vinil impreso y recortado
- Pantalla acrílica con grabado láser e iluminación con leds
- Modular de demostración, fácil armado y cómoda demostración
- Exhibidor para producto específico en acrílico y viniles recortados
- Decoración vidrieras en vinil micro perforado impreso a full color
- Exhibidores en varilla, pintura al horno y publicidad impresa para productos de consumo masivo
- Identificador de productos en tool galvanizado y estructura en tubo



Imagen 5. Material POP.

(Senalx, 2013)

Impresiones

Se las realiza con nitidez en los gráficos y colores 100% reales y se las puede realizar a full color para interior y exterior.

- Gigantografías e impresiones
- Impresiones sobre sustratos rígidos como sobre lona opaca, lona brillante y translúcida, adhesivos, backlite, textiles, papel, plástico
- Impresiones sobre sustratos especiales entre otros.



Imagen 6. Impresiones

(Senalx, 2013)

Tecnología flatbed

Consiste en impresión directa sobre rígidos, es decir, impresión directa sobre diferentes sustratos decorativos y publicitarios.



Imagen 7. Tecnología flatbed

(Senalx, 2013)

Grabado láser y trofeos

Personalización de artículos con calidad garantizada, con cortes precisos y grabado láser (1200 DPI).

Sus presentaciones son:

- Grabado láser en MDF
- Trofeos construidos en diferentes materiales



Imagen 8. Grabado láser y trofeos

(Senalx, 2013)

Displays

Son estructuras ajustables para distintos espacios, son de fácil armado y transporte, diversidad en tamaños, livianos y funcionales, tienen alta durabilidad y garantía.

- Expandibles
- Mini porta banner
- Mini roll-up
- Mini rotativo luminoso
- Porta banner L
- Porta banner X2
- Porta banner X3
- Portátil 3x1
- Portátil 3x3
- Roll-up 1 lado



Imagen 9. Displays

(Senalx, 2013)

Estructura Administrativa

Actualmente la empresa *SEÑALEX CIA. LTDA.*, se encuentra bajo el mando del Sr. Paul Moreno en la Gerencia General y la Sra. Lorena Cordero como Jefe Administrativo. La empresa debido a su actividad, cuenta con una estructura lineal dividida por departamentos de acuerdo a su área administrativa y de ventas, detallada a continuación:

Departamento Administrativo Financiero

Facturación: se encarga de facturar todos los trabajos que se entreguen a los clientes.

Compras - Bodega: realiza todas las adquisiciones necesarias para la empresa.

Contabilidad: maneja la contabilidad de la empresa adecuadamente.

Sistemas: se encarga de dar soporte técnico al sistema de ventas, contabilidad y producción.

Ventas: comercializa los diferentes productos con los clientes, entregando las cotizaciones y cuenta con un grupo de vendedores y cotizadores.

Diseño: elabora los diseños de los productos de acuerdo a lo solicitado por el cliente.

Departamento de Producción.

Impresiones: impresión en lona, canvas, tela, bases rígidas, madera, sintra, vidrio y material pop.

Metalmecánica: realizan las estructuras para avisos luminosos, avisos flex, y cualquier tipo de estructura para construcción de letreros grandes, tótems, etc.

Corte: efectúan cortes de las bases o materiales rígidos como madera, sintra, acrílicos, alucubond, caucho, y viniles ploteados de acuerdo a los diseños aprobados por el cliente.

Pintura: pintan los trabajos, las bases, o letras individuales de acuerdo a los diseños enviados, o los exhibidores en madera.

Ensamble: arman estructuras con las lonas y publicidad adicional de acuerdo al diseño.

Terminados: este departamento se encarga de dar los acabados a los trabajos, refilados, o corte; se colocan ojalillos y se empaca el producto.

Carpintería: construyen exhibidores en madera y regletas.

Despachos: en este departamento se almacenan los trabajos terminados de producción, se despacha a instalaciones o se entregan al cliente.

Let-r-edge: elaboran letras individuales luminosas con tool 0.70mm, acrílico, vinil y leds.

Instalaciones: logística de la empresa para instalaciones de los trabajos a nivel nacional.

1.3 Organigrama de la empresa

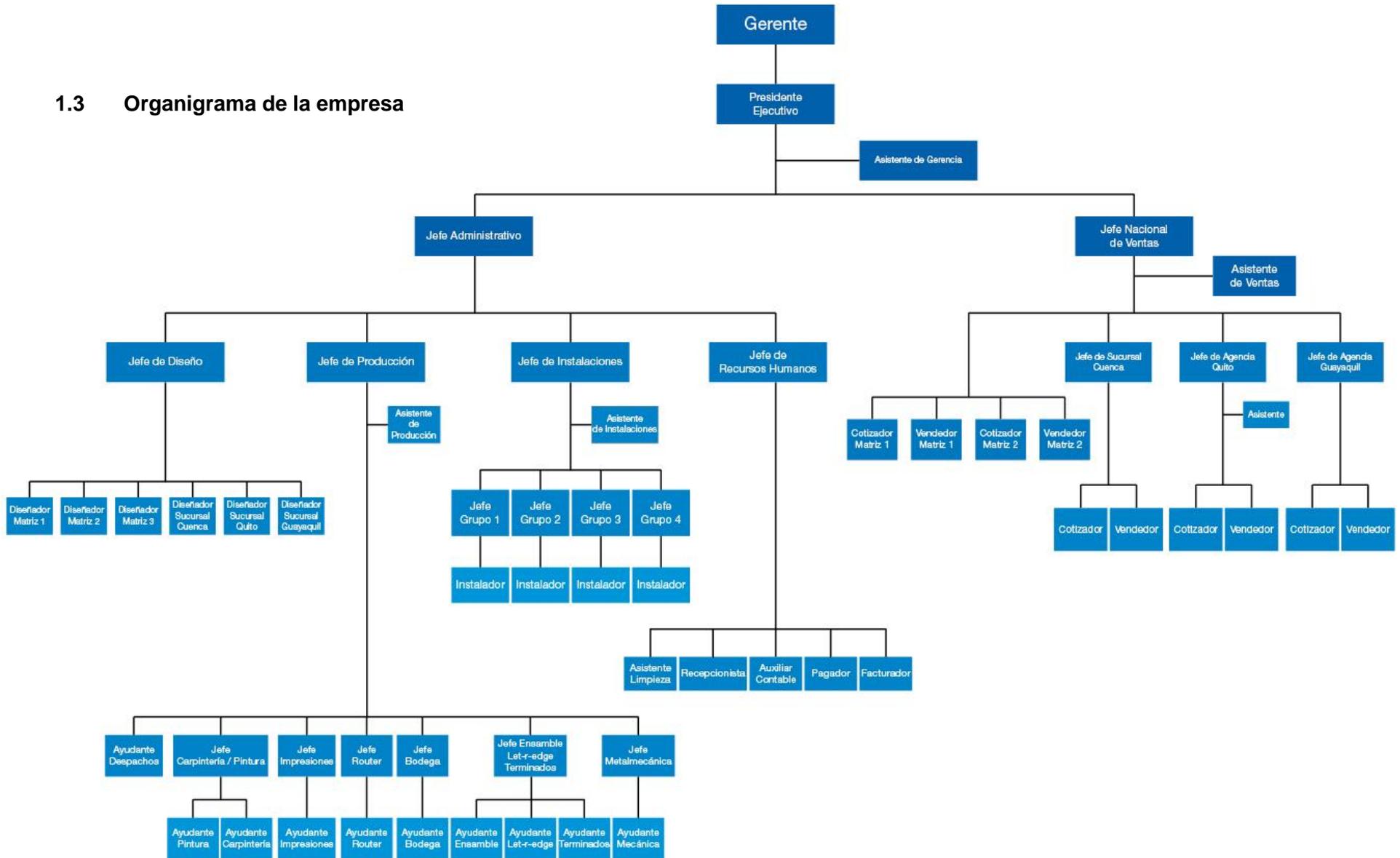


Imagen 10. Organigrama de la Empresa SEÑALEX Cia. Ltda

1.4 Misión y visión

Misión de la empresa

- Crear, promover y cuidar la imagen publicitaria de los clientes a través de la permanente innovación y desarrollo de productos y servicios de reconocida calidad.
- Valorar y desarrollar el talento humano.
- Ser una empresa cuyas prácticas de negocio sean consistentes con su código de ética, sus compromisos ambientales y el desarrollo del país en las cuales actúa.

Visión de la empresa

Ser líder en la comercialización de imagen publicitaria participando activamente en el mercado nacional, gracias a la calidad de los sus productos y servicios, a su gestión transparente y profesionalismo de su recurso humano; buscando siempre ser el principal socio estratégico del cliente.

1.5 Valores empresariales

Los valores empresariales característicos de la empresa son:

- Pasión
- Innovación
- Enfoque
- Velocidad
- Confianza
- Mentalidad y trabajo en equipo
- Comunicación
- Integridad
- Calidad
- Moral
- Responsabilidad
- Puntualidad

1.6 Objetivos

La empresa SEÑALEX CIA LTDA., Tiene como objetivos primordiales:

- Establecer una estructura activa para posibles clientes
- Mejorar permanentemente el desarrollo humano de sus trabajadores
- Evitar demoras para brindar un servicio efectivo y eficaz al cliente
- Innovar los productos y la tecnología
- Capacitar constantemente al personal
- Mejorar continuamente el servicio al cliente.

1.7 Análisis FODA

Fortalezas: Son aquellas habilidades, capacidades, recursos o activos favorables que posee la empresa, proporcionan una ventaja competitiva en relación a la competencia.

- 16 años de actividad comercial (experiencia, conocimiento del mercado)
- Local propio.
- Fabrica familiar (prestigio reconocido).
- Ubicación estratégica.
- Excelente relación con el cliente (fidelidad).
- Sucursales en diferentes zonas del país.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia creando barreras internas en la misma.

- Instalaciones con seguridad industrial débil.
- Falta de capacitación al personal.
- Deficiencia en manejo de pedidos y órdenes de producción.
- Demora en el proceso de cotización.
- Sistema informático defectuoso.

Oportunidades: Son aquellos eventos o tendencias del entorno que pueden ser aprovechados por la empresa, constan de factores externos no controlados directamente.

- Facilidades de crédito, descuentos y promociones a los clientes.
- Proceso de modernización por control de seguridad industrial.
- Estabilidad frente a la competencia.
- Innovación de maquinaria y nuevos productos en el mercado.
- Expansión a demás sectores del país.

Amenazas: Son aquellos problemas del entorno que no permiten el normal desenvolvimiento de la empresa, son igualmente factores externos no controlados directamente.

- Inestabilidad económica en el país.
- Incertidumbre política por mandato de un nuevo presidente.
- Incremento de la competencia.

1.8 Cadena de valor

La cadena de valor de la empresa SEÑALEX CÍA. LTDA., se encuentra compuesta por nueve macro procesos, de los cuales cinco son misionales y cuatro de apoyo.

- Macro procesos misionales: Se conforman por logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas, y servicio al cliente; estos contribuyen al logro de la misión de la empresa.
- Macro procesos de apoyo: Conformados por la infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, gestión financiera y gestión administrativa; los mismos constituyen los macro procesos de soporte a la dirección y organización de la empresa.



Grafico 1. Cadena de Valores de la Empresa SEÑALEX Cía. Ltda.

Realizado por las autoras.

CAPITULO II

2. Administración de Riesgos

La administración de riesgos, se ha convertido en la actualidad “ en un proceso indispensable al emprender cualquier tipo de proyecto, al ejecutar los procesos del negocio, al establecer las estrategias y planes de desarrollo, al evaluar la gestión; es decir ya hace parte fundamental de proceso administrativo y del control, por tal motivo se requiere conocer a la administración de riesgos en todas sus etapas, para poder aplicarla en forma integral, como parte de las políticas institucionales y del modelo de la operación de cada empresa” (Mejía, 2006)

2.1 Generalidades

Con el fin de lograr eficientemente el cumplimiento de los propósitos institucionales, así como prever cualquier eventualidad que pudiera presentarse, las entidades o negocios han diseñado diferentes programas y proyectos orientados a un manejo adecuado de los riesgos, los mismos que serán estratégicamente tratados en relación al tamaño de la empresa, su cultura organizacional, la dinámica de desarrollo del sector al cual pertenece, la complejidad de sus operaciones, y los recursos que disponen, entre otros.

El riesgo empresarial, al presentarse como una posibilidad de ocurrencia de un suceso que podría afectar a la empresa ocasionando grandes pérdidas, forma a su vez parte sustancial de un plan de continuidad y un plan de mitigación de la misma, obteniendo un proceso completo y efectivo al identificar, medir y manejar los riesgos antes de que la entidad pueda asumirlos.

Las empresas que logren un equilibrio en el manejo de sus riesgos, podrán con mayor éxito, permanecer y crecer de acuerdo con sus expectativas y estarán preparadas para actuar en forma acertada.

2.2 Concepto de la administración de riesgos

“Es un conjunto de acciones disciplinadas y estructuradas, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos propuestos por la organización, con el fin de emprender en forma efectiva medidas necesarias para responder ante ellos”. (Mejía R. C., 2006)

2.2.1 Políticas generales

1. Establecer las directrices y compromiso de la dirección con la Administración de Riesgos, el ámbito de aplicación y los responsables en cada proceso, división o departamento.
2. Determinar los aspectos técnicos sobre el manejo de riesgos, que incluyen la necesidad de identificarlos, evaluarlos, calificarlos y recomendar medidas de tratamiento para evitar que se acepten riesgos graves, se retengan riesgos catastróficos o se incurran en costos innecesarios.

2.2.2 Políticas particulares

1. Se diseñan como fruto de la identificación, calificación y evaluación de los riesgos estratégicos de la empresa.
2. Se puntualizan los mayores riesgos en base a los agentes generadores, las causas y los efectos que se encuentran conformados en los macro procesos y procesos de la empresa de manera concisa.

2.3 Definición del método Risicar

El método Risicar “es un método estructurado, el cual facilita la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgo y el diseño de medidas de tratamiento, su aplicación se extiende a compañías de diferentes tamaños, sectores e industrias.” (Mejía Quijan, pág. 17)

El método Risicar se puede aplicar a cualquier proceso y todo tipo de empresa ya sea grande o pequeña, pública o privada. Este método asigna responsabilidades sobre la administración de riesgos a lo largo de toda la organización, tanto a nivel directivo como operacional, y como consecuencia se obtiene la creación de cultura

de manejo de riesgos, suministro de herramientas, y conocimientos a cada empleado, para asumir responsabilidad ante ellos.

2.4 Objetivos del método Risicar

Identificar y administrar los riesgos en forma integral en la organización.

Evaluar la cantidad de riesgo que la empresa está dispuesta a tomar, y su apetito de crecimiento indicado en sus objetivos y estrategias.

Evitar los posibles riesgos que posean un alto peligro para la entidad, eliminando actividades o sustituyendo con otras que no sean perjudiciales o produzcan pérdidas.

Prevenir la ocurrencia de un riesgo que pueda afectar significativamente a la empresa, garantizando la confiabilidad y disponibilidad de la información.

Proteger a la organización diseñando medidas preventivas, ante las posibles amenazas a los recursos de la empresa.

2.5 Beneficios y etapas

Beneficios

Al identificar y administrar los riesgos en forma integral en la organización, se puede obtener como consecuencia un mejoramiento en el funcionamiento del negocio, incrementos en la efectividad organizacional y mejores reportes del riesgo.

Estos son los múltiples beneficios que tienen la administración de riesgos:

- Alinear el riesgo aceptado y la estrategia; administrar los riesgos asociados.

- Reducir las sorpresas y pérdidas operativas, identificar riesgos potenciales y establecer respuestas.
- Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos; evitar, reducir, compartir y aceptar.
- Administración del (Aguilar) (Deloitte) (Koulluru, 1998) tiempo y de los recursos de manera eficiente y eficaz.
- Identificar y manejar los riesgos cruzados de la empresa: centralizar los reportes del riesgo, la integración de las estrategias de la transferencia del riesgo y la integración de la administración de riesgos en los procesos organizacionales de una empresa.
- Ligar el crecimiento, el riesgo y rendimiento: Capacidad de identificar y evaluar el riesgo, estableciendo niveles aceptables de riesgo en relación con el crecimiento y logro de objetivos
- Racionalizar el capital: evaluar eficientemente las necesidades de capital y mejorar la asignación
- Aprovechar las oportunidades: identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo.

Etapas

El método Risicar propone el uso de las siguientes etapas para una correcta administración de riesgo empresariales:

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

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

Identificación de riesgos

Considerada como una de las etapas más importantes del proceso de la administración de riesgos, en la cual se efectúa un análisis, con el fin de establecer las circunstancias y condiciones en las cuales se encuentra la organización, y así, determinar con mayor precisión qué factores pueden influir, las posibilidades y peligros que puedan enfrentar, garantizando que no se tomen riesgos solo por desconocimiento de la posibilidad de su ocurrencia, tanto a nivel operativo como estratégico.

En la identificación de riesgos, dentro del método Risicar, se recomienda que se definan varios aspectos relacionados con ellos: nombre del riesgo, significado, descripción, agente generador, causa y efectos los que deben ser recogidos en la matriz que se muestra a continuación:

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS				
PROCESO:				
OBJETIVO:				
ACTIVIDAD:				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO

Grafico 2. Identificación de Riesgos

(Mejía Quijan)Consuelo Rubí, Administración de riesgos en un enfoque empresarial,

Calificación de riesgos

En esta etapa se debe reconocer la gravedad de los riesgos, que tan peligroso y representativos pueden ser para la empresa; para ello, se efectúan dos análisis: uno sobre la frecuencia de ocurrencia del riesgo y otro sobre el impacto o potencial pérdida que puede causar en caso de que se materialice el riesgo.

La calificación del riesgo se obtiene al multiplicar el valor asignado a cada una de estas dos variables.

A continuación se presenta un ejemplo de la tabla de calificación de frecuencia e impacto que ha desarrollado la autora de la metodología Risicar:

CALIFICACIÓN DE FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCION
1	BAJO	UN CASO ENTRE 3 Y 6 MESES
2	MEDIO	ENTRE 1 Y 6 VECES ENTRE 1 Y 3 MESES
3	ALTO	ENTRE 7 Y 1 VECES EN 18 DIAS
4	MUY ALTA	MAS DE 12 VECES EN 10 DIAS

Consuelo Rubí, Administración de riesgos en un enfoque empresarial, pg. 92

VALOR	
5	
10	
20	
40	C/

Grafico 3. Calificación de frecuencia.

Grafico 4. Calificación de Impacto.

Consuelo Rubí, Administración de riesgos en un enfoque empresarial, pg. 93

Evaluación de riesgos

En esta etapa se analizan las calificaciones otorgadas a los riesgos y se determina la situación en la que se encuentra la empresa de acuerdo a éstos, permitiendo diseñar planes de manejo de acuerdo a un rango de prioridades definidas en relación con la gravedad de tales riesgos. Los riesgos calificados como impacto grave, a causa de su incidencia, demandarán una respuesta inmediata; otros podrán requerir acciones a mediano plazo y otros, ninguna medida de control. Para esta fase se utilizará la matriz de evaluación de riesgo, que ha estructurado la autora del método para facilitar el proceso de evaluación.

EVALUACIÓN DEL RIESGO	
CALIFICACION DEL RIESGO	¿Aceptable? ¿Tolerable? ¿Grave? ¿Inaceptable?

Grafico 5. Evaluación del riesgo.

Consuelo Rubí, Administración de riesgos en un enfoque empresarial,pg.12

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

A = Acepta el Riesgo **E** = Eliminar la Actividad **T** = Transferir el Riesgo
Pt = Proteger la Empresa **Pv** = Prevenir el Riesgo **R** = Retener la Pérdidas

Grafico 6. Matriz de evaluación de riesgo.

Consuelo Rubí, Administración de riesgos en un enfoque empresarial, pg. 113

Diseño de medidas de tratamiento

Una vez identificados y evaluados los riesgos, se seleccionan las medidas de tratamiento que se van a adoptar, las cuales se distribuyen en dos categorías: aquellas relacionadas con el manejo del riesgo; y, aquellas relacionadas con la disponibilidad de fondos para subsanar las pérdidas asociadas; éstas dos opciones son conocidas como control del riesgo y financiamiento del riesgo, las que se deberán establecer de acuerdo con los puntajes obtenidos por los riesgos en la fase de calificación y evaluación.

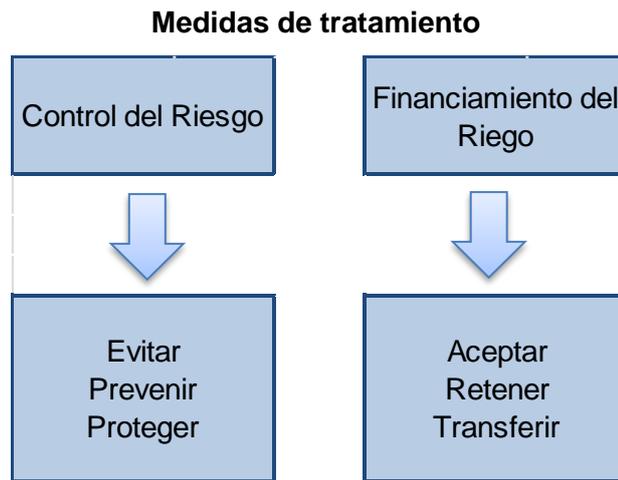


Grafico 7. Medidas de tratamiento.

Consuelo Rubí, Administración de riesgos en un enfoque empresarial, pg. 51

Evitar: Cuando la probabilidad de ocurrencia de un riesgo es alta y representa un alto peligro para la organización, como medida, la forma de evitar un riesgo es no ejecutando el proyecto, no ejecutándole como no viable, eliminando la actividad o sustituyéndola por otra que no sea tan dañina o que no produzca pérdidas.

Prevenir: se toma esta medida para que la probabilidad de ocurrencia disminuya, es anticiparse antes de que ocurra algo.

Proteger: diseñar medidas que deban actuar sobre los recursos amenazados, evitando algún daño o perjuicio.

Transferir: consiste en trasladar las pérdidas a otras empresas, a través de arreglos contractuales.

Aceptar: asumir el riesgo, cuando la frecuencia es baja y su impacto es leve.

Retener: conservar, afrontar en forma planeada a través de la creación de un fondo.

Implementación de medidas de tratamiento.

Definidas las medidas de tratamiento, se cuenta con la información necesaria para establecer los planes y acciones correspondientes en cada proceso. Se establece un programa que garantice que los planes se aprueben, establecer los resultados esperados del plan de implementación y la forma como se va a medir, diseñando políticas de administración de riesgo y diseño de controles.

Al establecer controles busca detectar la ocurrencia del riesgo, que permita una detección temprana de los acontecimientos que pueden perjudicar los intereses de las organizaciones

Los controles aporta seguridad en las actividades realizadas, correcciones de desviaciones respecto de lo planeado, mejoramiento de los procesos.

Monitoreo y Evaluación.

El monitoreo y la evaluación de riesgos, como última fase, forma parte sustancial del proceso, contribuyendo a un mejoramiento permanente, mediante la evaluación constante y continua del comportamiento de los riesgos y la efectividad de los controles establecidos.

En esta fase se utilizan los indicadores de riesgos, los cuales permiten tener un seguimiento permanente en el progreso y cumplimiento de los planes de acción previamente establecidos, debido a que los procesos pueden sufrir cambios ya sea por factores internos o externos.

La persona encargada del diseño de los indicadores de riesgos y autoevaluación es el líder del proceso, quien compara el indicador frente a una meta establecida; de esta manera se puede garantizar la adecuada aplicación del modelo, permitiendo obtener resultados positivos una vez implementadas dichas medidas.

CAPITULO III

3. Aplicación práctica del Método Risicar en el Departamento de Ventas de la empresa.

Este capítulo llevará a cabo la aplicación práctica de la Administración de Riesgos mediante el método Risicar en el Departamento de Ventas de la empresa SEÑALEX Cía. Ltda. Se realizará un flujo grama de procesos y se describirá cada uno de ellos de acuerdo a las actividades que se realizan.

Estas actividades serán debidamente analizadas para poder identificar, calificar, evaluar los riesgos y diseñar las medidas de tratamiento, con el fin de determinar los riesgos más relevantes que afectan al normal cumplimiento de objetivos de la empresa. De esta manera se podrán elaborar los mapas de riesgos que pronostican la información gráfica, datos ordenados y organizados para un mejor análisis y control de los riesgos.

La empresa SEÑALEX Cía. Ltda., en función a la consecución de los objetivos planteados y la satisfacción del cliente con el producto final, presenta como parte de su organigrama la siguiente estructura del Departamento de Ventas, el cual se encuentra conformado por los diferentes puestos de trabajo y funciones a realizar que serán descritas a continuación:

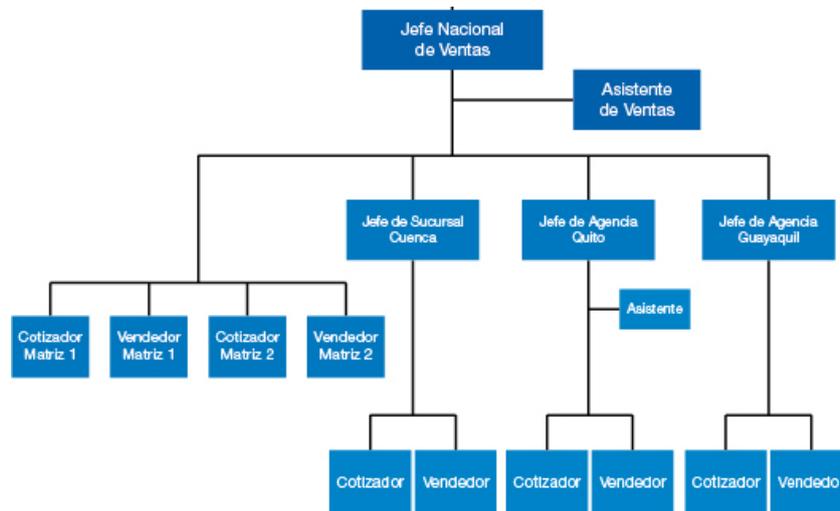


Imagen 11. Organigrama del Departamento de Ventas de SEÑALEX Cía. Ltda.

Gerente Comercial: es la persona que se encarga de supervisar a todo el equipo de cotizadores y vendedores en las diferentes sucursales a nivel nacional, para que cumplan con las metas establecidas.

Asesor Comercial: es la persona encargada de visitar a los clientes, ofrecer los productos que dispone la empresa, y captar las diferentes solicitudes para poder proceder a la orden de cotización y diseño.

Cotizador: es la persona encargada de elaborar y entregar al asesor comercial las cotizaciones según los requerimientos de los clientes, las mismas que deben ser realizadas de forma clara, precisa y en el menor tiempo posible; estas cotizaciones pueden enviarse directamente al mail del cliente con su previa aprobación del diseño.

Una vez aprobado el diseño y la cotización se envía la orden de producción para que el producto solicitado se elabore y posteriormente sea entregado o instalado según lo solicitado.

3.1 Levantamiento de las actividades que constituyen el proceso.

El Departamento de Ventas de SEÑALEX Cía. Ltda., cuenta primordialmente en su área de Talento Humano con cotizadores y asesores comerciales, los mismos que manejan actividades interrelacionadas entre sí, para la consecución del objetivo principal de la empresa que es el adecuado servicio al cliente y su satisfacción con el producto final.

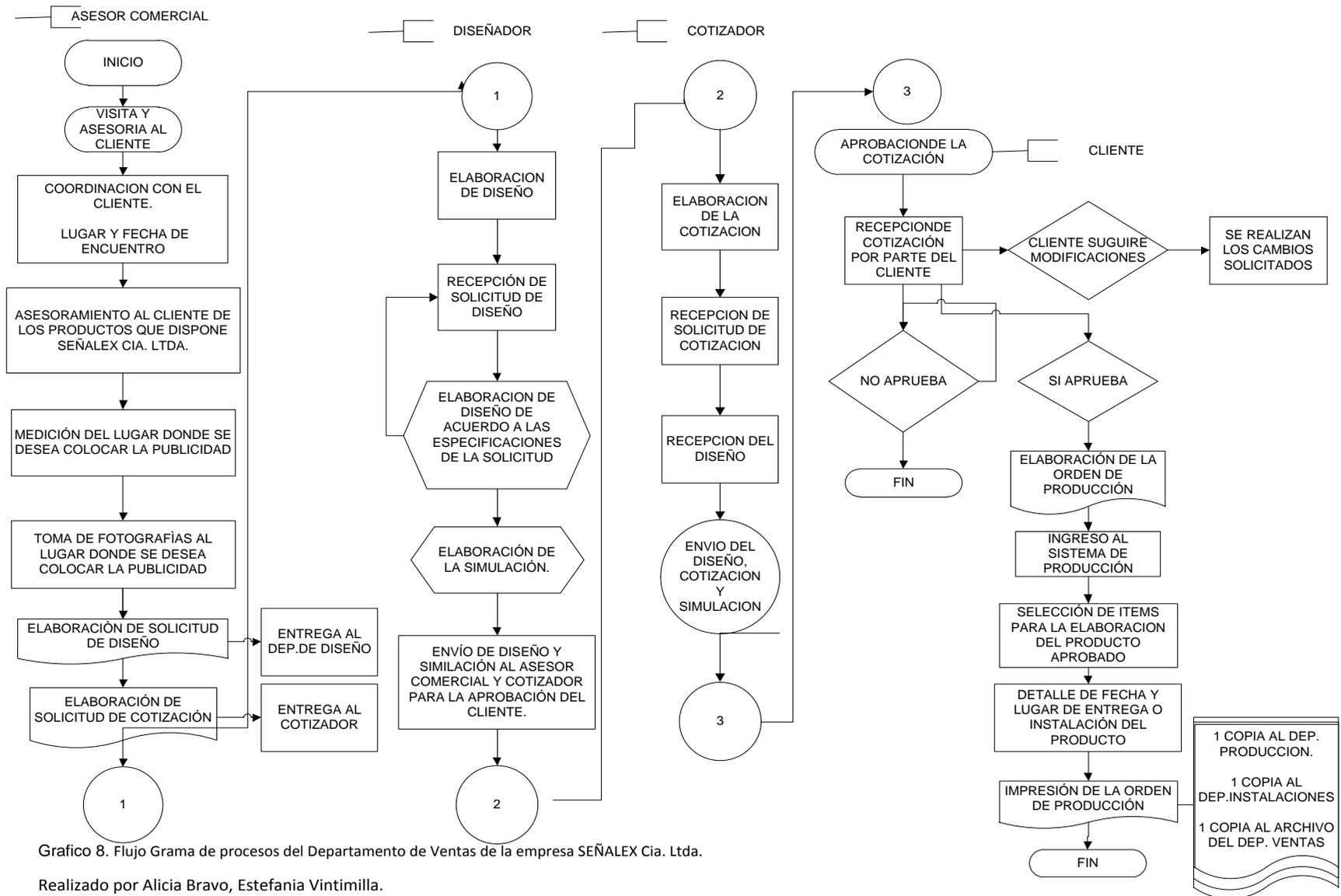


Gráfico 8. Flujo Grama de procesos del Departamento de Ventas de la empresa SEÑALEX Cia. Ltda.

Realizado por Alicia Bravo, Estefania Vintimilla.

El proceso se inicia mediante las distintas actividades, las cuales se detallan a continuación:

Visita y asesoría al cliente:

Realizado por el asesor comercial, quien coordina y orienta oportunamente al cliente ofreciendo los productos que dispone la empresa, toma fotografías y medición del lugar donde se desea colocar la publicidad, posteriormente elabora una orden de cotización y de diseño, las mismas que son entregadas a los departamentos respectivos.

Elaboración del diseño:

Una vez receptada la solicitud de diseño, el diseñador procede a la elaboración de acuerdo a las especificaciones técnicas descritas en la misma, se realiza una simulación del producto, y a su vez este archivo es enviado al Cotizador y asesor comercial para la respectiva aprobación del cliente.

Elaboración de la cotización:

Se recepta la solicitud de cotización, diseño y simulación, con estos recursos el Cotizador realiza la cotización de acuerdo a una lista de precios, y envía al cliente conjuntamente con el diseño y simulación para su aprobación.

El cliente tiene tres opciones de respuesta;

- El cliente puede pedir cambios al diseño o cotización,
- El cliente aprueba la cotización,
- El cliente no aprueba la cotización, termina el proceso.

Si el cliente aprueba la cotización se realiza la orden de producción de acuerdo a las especificaciones del producto, y se detalla lugar y fecha de entrega o instalación; se imprimen tres copias, para el Departamento de Ventas, producción e instalaciones, las mismas que son entregadas oportunamente.

- Si el cliente pide cambios, se realiza oportunamente de acuerdo a los requerimientos.
- Si el cliente no aprueba la cotización, termina el proceso.

3.2 Identificación de los principales recursos que intervienen en las actividades del proceso

RECURSOS QUE INTERVIENEN

Humanos: Asesor comercial, cotizadores.

Tecnológicos: Computadora, sistema de producción, internet, Impresora.

Materiales: Suministros de oficina, calculadoras, esferos, hojas de papel.

Responsables del proceso: Departamento de Ventas.

Productos que genera: Publicidad de acuerdo a la solicitud del cliente.

3.3 Identificación de los diferentes riesgos que afectan a los recursos en cada una de las actividades

Para identificar los riesgos en el proceso de ventas se efectúan dos tipos de análisis; el primero es un análisis interno en el que se conoce la misión, visión, objetivos, planes y estrategias comerciales de la empresa SEÑALEX Cía. Ltda., y el segundo, un análisis externo que manifiesta las necesidades de la empresa, variables políticas, así como, tendencias sociales y económicas, que permiten determinar el grado de influencia en la misma.

Mediante estos dos análisis, se lograron identificar los riesgos a nivel operativo, los cuales se presentan en las diferentes actividades del proceso en mención, y afectan a la consecución de los objetivos de la empresa.

Para poder exponer los riesgos encontrados en el proceso, se ha elaborado un cuadro en el cual se explica detalladamente la descripción de cada uno, agentes generadores, causas y efectos, el cual se presenta a continuación:

MACROPROCESO VENTAS

OBJETIVO:

Crear, promover y cuidar la imagen publicitaria de los clientes a través de la permanente innovación y desarrollo de productos, servicios y tecnología de la mejor calidad; evitando demoras, mejorando continuamente el desarrollo humano de los trabajadores a través de capacitaciones, para así brindar un servicio efectivo y eficaz.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

PROCESO:

Visita y asesoría al cliente.

OBJETIVO:

Coordinación con el cliente lugar y fecha de encuentro de acuerdo a su necesidad para brindar una atención de calidad

ACTIVIDAD

Coordinación con el cliente lugar y fecha de encuentro

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
COORDINACIÓN CON EL CLIENTE LUGAR Y FECHA DE ENCUENTRO	DEMORA	Retraso del asesor comercial en coordinar la cita con el cliente	ASESOR COMERCIAL	*Descuido *Exceso de demanda en el mercado.	*Deterioro de la imagen. *Pérdida de mercado. *Pérdidas económicas

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

PROCESO:

Visita y asesoría al cliente.

OBJETIVO:

Brindar una atención de calidad, ofrecer la gama de productos que dispone la empresa para así cumplir con las expectativas del cliente

ACTIVIDAD

Asesoramiento del cliente con los productos que dispone Señalex Cia. Ltda.

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
ASESORAMIENTO AL CLIENTE	DEMORA	Retraso del asesor comercial en llegar a la cita con el cliente	ASESOR COMERCIAL	*Tráfico. *Accidente. *Enfermedad *Mala coordinación en la agenda diaria. *Demora en una cita previa	*Deterioro de la imagen. *Pérdida de mercado. *Pérdidas económicas
	MALA CALIDAD	No brindar un servicio de calidad al cliente	ASESOR COMERCIAL	*Falta de capacitación por parte de la empresa. *Falta de conocimientos técnicos	*Deterioro de la imagen. *Pérdida de mercado. *Pérdidas económicas
	DEMORA	Retraso por parte del cliente para llegar a la cita con el asesor comercial	CLIENTE	*Tráfico. *Accidente. *Enfermedad	*Pérdidas económicas

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
	PROCESO:	Visita y asesoría al cliente.			
	OBJETIVO:	Levantamiento de información y de las medidas exactas del lugar donde se desea colocar la publicidad.			
	ACTIVIDAD	Medición del lugar donde se desea colocar la publicidad.			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
MEDICIÓN	INEXACTITUD	Error al tomar las medidas y los elementos de medición estén mal calibrados	ASESOR COMERCIAL	*Falta de capacitación. *Elementos de medición mal calibrados	*Deterioro de la imagen. *Pérdidas económicas
	ERROR	Error en tomar la medida entre el vendedor y el cliente.	ASESOR COMERCIAL/ CLIENTE	*Tráfico. *Accidente. *Enfermedad	*Deterioro de la imagen. *Pérdidas económicas
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
	PROCESO:	Visita y asesoría al cliente.			
	OBJETIVO:	Toma de fotografías del lugar donde se va a colocar la publicidad para ofrecer al cliente una simulación del producto			
	ACTIVIDAD	Toma de fotografías del lugar donde se va a colocar la publicidad			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
TOMA DE FOTOGRAFÍAS	TECNOLÓGICO	El equipo tecnológico no tenga batería, se encuentre en mal estado o no sea adecuado para la toma de fotografías.	ASESOR COMERCIAL	*Falta de previsión	*Deterioro de la imagen. *Pérdidas económicas
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
	PROCESO:	Visita y asesoría al cliente.			
	OBJETIVO:	Elaborar la solicitud de cotización de manera precisa, y detallada para entregar oportunamente al cotizador.			
	ACTIVIDAD	Elaboración de la solicitud de Cotización			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
ELABORACIÓN DE SOLICITUD DE COTIZACIÓN	ERROR	Elaborar la solicitud con datos incorrectos.	ASESOR COMERCIAL	*Falta de capacitación. *Falta de datos	*Pérdidas económicas
	DEMORA	Retaso en la elaboración de la solicitud	ASESOR COMERCIAL	*Falta de capacitación. *Falta de datos *Negligencia	*Pérdidas económicas
	FRAUDE	Elaborar la cotización fuera de los parámetros de ventas establecidos	ASESOR COMERCIAL	*Negligencia	*Pérdidas económicas

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
	PROCESO:	Visita y asesoría al cliente.			
	OBJETIVO:	Elaborar la solicitud de diseño de manera precisa, y detallada para entregar oportunamente al diseñador para que pueda			
	ACTIVIDAD	Elaboración de solicitud de diseño			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
ELABORACIÓN DE SOLICITUD DE DISEÑO	ERROR	Elaborar la solicitud con datos incorrectos.	ASESOR COMERCIAL	*Falta de capacitación. *Falta de datos	*Pérdidas económicas
	DEMORA	Retaso en la elaboración de la solicitud	ASESOR COMERCIAL	*Falta de capacitación. *Falta de datos *Negligencia	*Pérdidas económicas

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
	PROCESO:	Elaboración de diseño			
	OBJETIVO:	Plasmar el producto ofertado de acuerdo a la solicitud de diseño y a las expectativas del cliente			
	ACTIVIDAD	Recepción de la solicitud de diseño			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
RECEPCIÓN DE LA SOLICITUD DE DISEÑO	DEMORA	Recepción de la solicitud de diseño después del tiempo establecido	ASESOR COMERCIAL	*Negligencia	*Pérdidas económicas

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
	PROCESO:	Elaboración de diseño			
	OBJETIVO:	Cumplir con las expectativas del cliente, plasmando en la simulación el producto ofertado			
	ACTIVIDAD	Elaboración de simulación			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
ELABORACIÓN DE SMULACIÓN	ERROR	Elaborar la simulación de manera errónea	ASESOR COMERCIAL	*Falta de capacitación. *Falta de datos	*Pérdidas económicas
	DEMORA	Elaborar la simulación con retraso al tiempo establecido	ASESOR COMERCIAL	*Falta de capacitación. *Falta de datos *Negligencia	*Pérdidas económicas

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
	PROCESO:	Elaboración de diseño			
	OBJETIVO:	Enviar oportunamente el diseño y simulación al cotizador			
	ACTIVIDAD	Envío de diseño y simulación al asesor comercial y cotizador			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
ENVÍO DE DISEÑO Y SIMULACIÓN	ERROR	Elaborar la simulación de manera errónea	ASESOR COMERCIAL	*Falta de capacitación. *Falta de datos	*Pérdidas económicas
	DEMORA	Elaborar la simulación con retraso al tiempo establecido	ASESOR COMERCIAL	*Falta de capacitación. *Falta de datos *Negligencia	*Pérdidas económicas

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
		PROCESO:	Elaboración de la cotización		
		OBJETIVO:	Receptar la solicitud de cotización y verificar que la información plasmada cuente con los datos suficientes para poder elaborar la cotización		
		ACTIVIDAD	Recepción de la solicitud de la cotización		
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
RECEPCIÓN DE LA SOLICITUD DE COTIZACIÓN	DEMORA	Recepción de la solicitud de cotización después del tiempo establecido	ASESOR COMERCIAL	*Descuido *Negligencia	*Pérdida de mercado. *Pérdidas económicas
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
		PROCESO:	Elaboración de la cotización		
		OBJETIVO:	Receptar toda la información necesaria para elaborar correctamente y de manera detallada y eficaz la cotización		
		ACTIVIDAD	Recepción de diseño		
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
RECEPCIÓN DEL DISEÑO	DEMORA	Recepción del diseño posterior al tiempo establecido	ASESOR COMERCIAL	*Descuido *Negligencia	*Pérdida de mercado. *Pérdidas económicas
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
		PROCESO:	Elaboración de la cotización		
		OBJETIVO:	Proporcionar al cliente la información necesaria de manera detallada los costos, tiempos de entrega, medidas, precios y condiciones de pago del bien o servicio que esta dispuesto a adquirir para que tenga una mayor claridad y especificación sobre los mismos y pueda elegir la mejor opción a convenir.		
		ACTIVIDAD	Envío del diseño, cotización y simulación		
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
ENVÍO DEL DISEÑO, COTIZACIÓN Y SIMULACIÓN	DEMORA	Retraso en el envío del diseño, cotización y simulación	COTIZADOR	*Descuido *Negligencia	*Pérdida de mercado. *Pérdidas económicas
	VIRUS INFORMÁTICO	Posibilidad de que el jefe o encargado del área de sistemas no administre adecuadamente la seguridad informática en las computadoras de la empresa.	Jefe del Departamento de Sistemas	*Transmisión de documentos infectados, *Fallas técnicas. *Falta de conocimientos en el correcto manejo de los archivos e información enviada y recibida. *Falta de mantenimiento constante de los equipos.	*Pérdida de información. *Pérdida de tiempo. *Pérdidas económicas.
	ERROR	Posibilidad de que el cotizador realice el trabajo incorrecto y envíe al cliente	COTIZADOR	*Falta de comunicación con el cliente. *Insuficiencia en la captación de la información. *Falta de experiencia.	*Pérdida de mercado. *Pérdidas económicas

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
	PROCESO:	Aprobación de la cotización			
	OBJETIVO:	Cotización detallada y receptada por el cliente, que cumpla con la información necesaria y sus expectativas.			
	ACTIVIDAD	Recepción de la cotización por parte del cliente			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
RECEPCIÓN DE LA COTIZACIÓN POR PARTE DEL CLIENTE	DEMORA	Que el cliente reciba la cotización fuera del tiempo establecido	COTIZADOR	*Descuido *Negligencia	*Deterioro de la imagen. *Pérdida de mercado. *Pérdidas económicas
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
	PROCESO:	Aprobación de la cotización			
	OBJETIVO:	Realizar las ordenes de producción de manera ordenada, específica y concisa de acuerdo a la cotización previamente aprobada; plasmando un producto innovador y de calidad en el menor tiempo posible.			
	ACTIVIDAD	Elaboración de la orden de producción			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
ELABORACIÓN DE LA ORDEN DE PRODUCCIÓN	ERROR	Posibilidad de que la orden de producción se realice con datos incorrectos	COTIZADOR	*Falta de comunicación con el cliente. *Insuficiencia en la captación de la información. *Falta de experiencia.	*Deterioro de la imagen. *Pérdida de mercado. *Pérdidas económicas
	DEMORA	Que la orden de producción se realice fuera de los tiempos establecidos	COTIZADOR	*Descuido *Negligencia	*Deterioro de la imagen. *Pérdida de mercado. *Pérdidas económicas
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
	PROCESO:	Aprobación de la cotización			
	OBJETIVO:	Introducción correcta al sistema de producción para la elaboración del producto aprobado			
	ACTIVIDAD	Ingreso al sistema de producción			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
INGRESO AL SISTEMA DE PRODUCCIÓN	ERROR	ingreso incorrecto al sistema	COTIZADOR	Falta de capacitación	*Deterioro de la imagen. *Pérdida de mercado. *Pérdidas económicas
	VIRUS INFORMÁTICO	Posibilidad de que el jefe o encargado del área de sistemas no administre adecuadamente la seguridad informática en las computadoras de la empresa.	Jefe del Departamento de Sstemas	*Transmisión de documentos infectados, *Fallas técnicas. *Falta de conocimientos en el correcto manejo de los archivos e información enviada y recibida. *Falta de mantenimiento constante de los equipos.	*Pérdida de tiempo. *Pérdidas económicas.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
	PROCESO:	Aprobación de la cotización			
	OBJETIVO:	Los items que sean seleccionados para la elaboración del producto cuenten con las especificaciones y recursos necesarios para la correcta confección del mismo.			
	ACTIVIDAD	Selección de items para la elaboración del producto aprobado			

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
SELECCIÓN DE ITEMS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRODUCTO APROBADO	ERROR	Ingreso de información incorrecta	COTIZADOR	Falta de capacitación	*Deterioro de la imagen. *Pérdida de mercado. *Pérdidas económicas
	VIRUS INFORMÁTICO	Posibilidad de que el jefe o encargado del área de sistemas no administre adecuadamente la seguridad informática en las computadoras de la empresa.	Jefe del Departamento de Sstemas	*Transmisión de documentos infectados, *Fallas técnicas. *Falta de conocimientos en el correcto manejo de los archivos e información enviada y recibida. *Falta de mantenimiento constante de los equipos.	*Pérdida de información. *Pérdida de tiempo. *Pérdidas económicas.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
	PROCESO:	Aprobación de la cotización			
	OBJETIVO:	Precisión en el ingreso de los datos de la instalación del producto, fecha y lugar específicos para la realización correcta del trabajo			
	ACTIVIDAD	Detalle de fecha, lugar de entrega o instalación			

ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
DETALLE DE FECHA, LUGAR DE ENTREGA O INSTALACIÓN	ERROR	Ingreso de información incorrecta	COTIZADOR	Falta de capacitación	*Deterioro de la imagen. *Pérdida de mercado. *Pérdidas económicas
	VIRUS INFORMÁTICO	Posibilidad de que el jefe o encargado del área de sistemas no administre adecuadamente la seguridad informática en las computadoras de la empresa.	Jefe del Departamento de Sstemas	*Transmisión de documentos infectados, *Fallas técnicas. *Falta de conocimientos en el correcto manejo de los archivos e información enviada y recibida. *Falta de mantenimiento constante de los equipos.	*Pérdida de información. *Pérdida de tiempo. *Pérdidas económicas.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
	PROCESO:	Aprobación de la cotización			
	OBJETIVO:	Impresión correcta de la orden de producción que permita la correcta ejecución del trabajo aprobado a realizar			
	ACTIVIDAD	Impresión de la orden de producción			
ACTIVIDAD	RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
IMPRESIÓN DE LA ORDEN DE PRODUCCIÓN	TECNOLÓGICO	La impresora no funcione	Objeto Tecnológico	Falta de previsión	*Deterioro de la imagen. *Pérdida de mercado. *Pérdidas económicas
	VIRUS INFORMÁTICO	Posibilidad de que el jefe o encargado del área de sistemas no administre adecuadamente la seguridad informática en las computadoras de la empresa.	Jefe del Departamento de Sistemas	*Transmisión de documentos infectados, *Fallas técnicas. *Falta de conocimientos en el correcto manejo de los archivos e información enviada y recibida. *Falta de mantenimiento constante de los equipos.	*Pérdida de información. *Pérdida de tiempo. *Pérdidas económicas.

Grafico 8. Identificación de Riesgos del Departamento de Ventas de SEÑALEX Cía. Ltda.

Realizado por Alicia Bravo, Estefania Vintimilla.

3.4 Calificación de los riesgos

Para la realización de la calificación de los riesgos a través del método Risicar, se deben efectuar dos tipos de tablas con cuatro niveles cada una; la primera tabla se denomina Calificación de Frecuencia y la segunda tabla Calificación de impacto, la construcción de estas tablas se realizó con la ayuda de una persona con experiencia en el Departamento de Ventas de la empresa.

A continuación, se presentan las dos tablas mencionadas, así como los resultados de acuerdo a la aplicación del método Risicar en el Departamento de Ventas de la empresa SEÑALEX Cía. Ltda.:

La primera tabla denominada Calificación de Frecuencia, se construye considerando la forma en la que se han presentado, o podrán presentarse, en un plazo determinado de tiempo, los riesgos analizados. Se establece un nombre para cada nivel y su descripción, así como el nivel de frecuencia: baja, media, alta o muy alta. Los valores que se asignan a cada nivel se aplican de forma ascendente y lineal es decir sumando un mismo valor al valor inicial, en este caso de uno en uno.

CALIFICACIÓN DE FRECUENCIA MÉTODO RISICAR		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	BAJA	ENTRE 1 Y 2 VECES EN 5 AÑOS
2	MEDIA	ENTRE 6 Y 14 VECES AL AÑO
3	ALTA	ENTRE 15 Y 20 VECES AL AÑO
4	MUY ALTA	ENTRE 2 Y 5 VECES AL MES

Grafico 9. Calificación de Frecuencia del Departamento de Ventas de SEÑALEX Cía. Ltda.

Realizado por Alicia Bravo, Estefania Vintimilla.

La segunda tabla se denomina Calificación de Impacto, fue definida teniendo en cuenta los tres aspectos más importantes que pueden afectar a la materialización de los riesgos, la primera en términos económicos, la segunda en términos operativos y la tercera en términos de imagen; los valores que se asignan a esta calificación se establecen mediante un crecimiento geométrico, es decir multiplicando, al valor anterior, por un mismo valor de manera geométrica, dando un mayor valor a cada uno de los cuatro niveles, con el fin de asignar un peso más representativo debido a que esta es una variable que afecta primordialmente a las empresas en el momento en el que se materializan los riesgos.

CALIFICACIÓN DE IMPACTO A TRAVÉS DEL MÉTODO RISICAR				
Valor	Impacto	Descripción en términos económico	Descripción en términos operativo	Descripción en términos de deterioro de imagen
5	LEVE	Pérdidas hasta de 100 dólares	Se interrumpe la operación en menos de 1 hora	Cuando la información es de conocimiento del Departamento de Ventas
10	MODERADO	Pérdidas entre 101 a 280 dólares	Se interrumpe la operación entre 1 hora hasta a 5 horas	Cuando la información es de conocimiento de toda la empresa
20	SEVERO	Pérdidas entre 2801 a 15000 dólares	Se interrumpe la operación entre 6 horas a 3 días	Cuando la información es de conocimiento del de la ciudad de Cuenca
40	CATASTRÓFICO	Pérdidas de hasta 15001 a 200000 dólares	Se interrumpe la operación entre 3 días a 2 mes	Cuando la información es de conocimiento nacional

Grafico 10. Calificación de Impacto del Departamento de Ventas de SEÑALEX Cía. Ltda.

Realizado por Alicia Bravo, Estefania Vintimilla.

Posterior a la realización de las dos tablas, se procede a realizar una multiplicación de las variables de frecuencia e impacto, obteniendo así la calificación respectiva a cada riesgo del proceso.

En la empresa SEÑALEX Cia. Ltda, en el Departamento de Ventas, se identificaron los riesgos, en cada actividad y de esta forma se analizó la frecuencia e impacto de cada uno de ellos, obteniendo la calificación respectiva según detallamos a continuación:

DESARROLLO DE LA CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS SEGÚN EL MÉTODO RISICAR				
ACTIVIDAD	RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN
COORDINACIÓN CON EL CLIENTE	DEMORA	2	5	10
ASESORAMIENTO AL CLIENTE	DEMORA	2	5	10
	MALA CALIDAD	1	10	10
MEDICIÓN/LEVANTAMIENTO	INEXACTITUD	3	10	30
	ERROR	3	10	30
TOMA DE FOTOGRAFÍAS	TECNOLÓGICO	1	5	5
ELABORACIÓN DE SOLICITUD COTIZACIÓN	ERROR	2	5	10
	DEMORA	3	5	15
	FRAUDE	1	40	40
ELABORACIÓN DE SOLICITUD DE DISEÑO	ERROR	3	5	15
	DEMORA	2	5	10
RECEPCIÓN DE SOLICITUD DE DISEÑO	DEMORA	2	5	10
ELABORACIÓN DE SIMULACIÓN	ERROR	2	5	10
	DEMORA	2	5	10
ENVIO DE DISEÑO Y SIMULACIÓN	ERROR	2	5	10
	DEMORA	2	5	10
RECEPCIÓN DE SOLICITUD DE COTIZACIÓN	DEMORA	2	5	10
RECEPCION DE DISEÑO	DEMORA	2	5	10
ENVIO DE DISEÑO, COTIZACIÓN Y SIMULACIÓN	VIRUS INFORMÁTICO	1	20	20
	ERROR	1	5	5
RECEPCIÓN DE COTIZACIÓN POR PARTE DEL CLIENTE	DEMORA	2	5	10
ELABORACIÓN DE LA ORDEN DE PRODUCCIÓN	ERROR	2	5	10
	DEMORA	1	10	10
INGRESO AL SISTEMA DE PRODUCCIÓN	ERROR	1	5	5
	VIRUS INFORMÁTICO	1	10	10
SELECCIÓN DE ITEMS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRODUCTO APROBADO	ERROR	2	5	10
	VIRUS INFORMÁTICO	1	10	10
DETALLE DE FECHA, LUGAR DE ENTREGA O INSTALACION	ERROR	3	10	30
	VIRUS INFORMÁTICO	1	10	10
IMPRESIÓN DE LA ORDEN DE PRODUCCIÓN	TECNOLÓGICO	1	5	5
	VIRUS INFORMÁTICO	1	5	5

Grafico 11. Desarrollo de la calificación de Riegos del Departamento de Ventas de SEÑALEX Cía. Ltda.

Realizado por Alicia Bravo, Estefania Vintimilla

3.5 Evaluación de los riesgos

Es un proceso en el cual se evalúa la dimensión, regularidad y gravedad de los riesgos obtenidos mediante la utilización de una matriz de respuesta, la cual es producto de la calificación de riesgos elaborada anteriormente mediante la multiplicación de las variables de frecuencia e impacto, permitiendo así, catalogar a los riesgos en zonas de evaluación según los siguientes parámetros:

- **Aceptable:** Se otorga si la calificación se encuentra en un rango de 5 puntos, no representa peligro alguno para la organización y no requiere medidas de tratamiento a corto plazo pues su ocurrencia es baja y su impacto es leve.
- **Tolerable:** Se otorga si la calificación se encuentra en un rango de 10 a 20 puntos, por ser llevable para la empresa puede establecer una respuesta a mediano plazo.
- **Inaceptable:** Se otorga si la calificación se encuentra en un rango de 30 a 60 puntos, por representar un grave peligro para la empresa por la frecuencia con que se repite, la respuesta debe ser a corto plazo.
- **Inadmisibile:** Se otorga si la calificación se encuentra en un rango de 80 a 160 puntos, por la gravedad e impacto catastrófico que representa, las medidas de tratamiento deben ser inmediatas, pues la estabilidad de la empresa puede verse afectada.

EVALUACIÓN DEL MÉTODO RISICAR									
FRECUENCIA	VALOR								
MUY ALTO	4	B	20	C	40	D	80	D	160
ALTO	3	B	15	B	30	C	60	D	120
MEDIO	2	A	10	B	20	C	40	D	80
BAJO	1	A	5	A	10	B	20	C	40
	VALOR		5		10		20		40
	IMPACTO		LEVE		MODERADO		SEVERO		CATASTRÓFICO

A	ACEPTABLE	0 A 5
B	TOLERABLE	10 A 20
C	INACEPTABLE	30 A 60
D	INADMISIBLE	80 A 160

Grafico 12. Evaluación de Riegos del Departamento de Ventas de SEÑALEX Cía Ltda

A continuación detallamos los riesgos identificados en cada actividad, con su respectiva calificación y evaluación:

En las actividades denominadas “toma de fotografías”, “envío de diseño y cotización”, “ingreso al sistema de producción” e “impresión de la orden de producción”, se identificaron los riesgos tecnológico, error, y virus informático, con una frecuencia baja, ya que ocurren de 1 a 2 veces en 5 años, el impacto para la empresa es leve, por lo que pueden existir pérdidas económicas hasta de 100 dólares, interrumpiendo la operación 1 hora, y presentando un deterioro leve en la imagen de la empresa, pues esta información sería de conocimiento del Departamento de Ventas.

En las actividades denominadas “asesoramiento al cliente”, “elaboración de la orden de producción”, “ingreso al sistema de producción”, “selección de ítems para la elaboración del producto aprobado”, y “detalle de fecha, lugar de entrega e instalación”, se identificaron los riesgos demora, mala calidad y virus informático, con una frecuencia baja, ya que ocurre entre 1 y dos veces en 5 años, ocasionando un impacto moderado por lo que pueden existir pérdidas económicas entre 101 y 2800 dólares, interrumpiendo la operación desde 1 hasta 5 horas, presentando un deterioro moderado en la imagen de la empresa, pues esta información llega a ser únicamente de conocimiento de la misma.

En la actividad denominada “envío de diseño, cotización y simulación”, se identificó el riesgo virus informático, con una frecuencia baja, ya que ocurren entre 1 y 2 veces en 5 años, ocasionando un impacto severo para la empresa, por lo que pueden existir pérdidas económicas de 2801 a 15000 dólares, interrumpiendo la operación entre 6 horas y 3 días; presentando un deterioro fuerte en la imagen de la empresa, pues esta información es de conocimiento de la ciudad de Cuenca.

En la actividad denominada “elaboración de solicitud de cotización”, se identificó el riesgo fraude, con una frecuencia baja ya que ocurre entre 1 y 2 veces en 5 años, ocasionando un impacto catastrófico pues puede ocasionar pérdidas económicas de 15001 a 200000 dólares, interrumpiendo la operación entre 3 días a un mes, con un deterioro de imagen perjudicial, ya que la información sería de conocimiento a nivel nacional.

En las actividades denominadas “coordinación con el cliente”, “asesoramiento al cliente”, “elaboración de solicitud de cotización”, “elaboración de solicitud de diseño”, “recepción de solicitud de diseño”, “elaboración de simulación”, “envío, diseño y

simulación”, “recepción de solicitud de cotización”, “recepción de diseño”, “recepción de cotización por parte del cliente”, “elaboración de la orden de producción”, y “selección de ítems para la elaboración del producto aprobado”, se identificaron los riesgos error y demora, con una frecuencia media, ya que ocurren entre 6 y 14 veces en 1 año, el impacto para la empresa es leve, por lo que pueden existir pérdidas económicas hasta de 100 dólares, interrumpiendo las operaciones en menos de 1 hora, y presentando un deterioro leve en la imagen de la empresa, pues esta información llega solo al Departamento de Ventas.

En las actividades denominadas “elaboración de solicitud de cotización” y “elaboración de solicitud de diseño”, se identificaron los riesgos de error y demora, con una frecuencia alta ya que ocurren de 15 a 20 veces en 1 año, el impacto para la empresa es leve por lo que pueden existir pérdidas económicas hasta 100 dólares, interrumpiendo la operación 1 hora, y presentando un deterioro leve en la imagen de la empresa, pues esta información sería de conocimiento del Departamento de Ventas.

En las actividades denominadas “medición/levantamiento” y “detalle, fecha y lugar de entrega o instalación”, se identificaron los riesgos de inexactitud y error, con una frecuencia alta ya que ocurren entre 15 y 20 veces en 1 año, ocasionando un impacto moderado por lo que pueden existir pérdidas económicas de 101 a 2800 dólares, interrumpiendo la operación desde 1 hasta 5 horas, presentando un deterioro moderado en la imagen de la empresa, pues esta información llega a ser únicamente de conocimiento de la misma.

Posterior al análisis respectivo sobre la situación en la que se encuentra el Departamento de Ventas de SEÑALEX Cía. Ltda., en relación a la evaluación de riesgos elaborada con anterioridad, se procede a la elaboración de una matriz de respuesta ante los riesgos, la cual contiene una propuesta de medidas de tratamiento según la calificación obtenida: aceptar el riesgo, proteger a la empresa, eliminar la actividad, prevenir el riesgo, transferir el riesgo, retener las pérdidas.

La decisión que se resuelva, dependerá en parte a las alternativas del mercado, debido a que en ocasiones los riesgos que se quisieran asegurar no están cubiertos por las aseguradoras o los recursos disponibles en la empresa no siempre podrán emplearse para un tratamiento óptimo de los mismos de acuerdo a las políticas propias de cada organización.

A continuación, se muestra la tabla en donde se ubicaron los diferentes riesgos identificados de acuerdo a la calificación y evaluación obtenida, para así ser situada en la matriz de respuesta de los riesgos y de esta manera poder administrarlos de una mejor manera y proponer las medidas de tratamiento pertinentes.

DESARROLLO DE LA CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS SEGÚN EL MÉTODO RISICAR						
ACTIVIDAD	RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
COORDINACIÓN CON EL	DEMORA	2	5	10	TOLERABLE	Proteger a la empresa,
ASESORAMIENTO AL CLIENTE	DEMORA	2	5	10	TOLERABLE	Proteger a la empresa, Retener las Pérdidas
	MALA CALIDAD	1	10	10	TOLERABLE	Prevenir el riesgo, retener las pérdidas
MEDICIÓN/LEVANTAMIENTO	INEXACTITUD	3	10	30	INACEPTABLE	Prevenir el riesgo, Proteger a la empresa
	ERROR	3	10	30	INACEPTABLE	Prevenir el riesgo, Proteger a la empresa
TOMA DE FOTOGRAFÍAS	TECNOLÓGICO	1	5	5	ACEPTABLE	Aceptar el riesgo
ELABORACIÓN DE SOLICITUD COTIZACIÓN	ERROR	2	5	10	TOLERABLE	Prevenir el riesgo, retener las pérdidas
	DEMORA	3	5	15	TOLERABLE	Prevenir el riesgo, Retener pérdidas.
	FRAUDE	1	40	40	INACEPTABLE	Prevenir el riesgo, Proteger a la empresa
ELABORACIÓN DE SOLICITUD DE DISEÑO	ERROR	3	5	15	TOLERABLE	Prevenir el riesgo, retener las pérdidas
	DEMORA	2	5	10	TOLERABLE	Proteger a la empresa, Retener las Pérdidas
RECEPCIÓN DE SOLICITUD DE DISEÑO	DEMORA	2	5	10	TOLERABLE	Proteger a la empresa, Retener las Pérdidas
ELABORACIÓN DE SIMULACIÓN	ERROR	2	5	10	TOLERABLE	Prevenir el riesgo, retener las pérdidas
	DEMORA	2	5	10	TOLERABLE	Proteger a la empresa, Retener las Pérdidas
ENVIO DE DISEÑO Y SIMULACIÓN	ERROR	2	5	10	TOLERABLE	Prevenir el riesgo, retener las pérdidas
	DEMORA	2	5	10	TOLERABLE	Proteger a la empresa, Retener las Pérdidas
RECEPCIÓN DE SOLICITUD DE COTIZACIÓN	DEMORA	2	5	10	TOLERABLE	Proteger a la empresa, Retener las Pérdidas
RECEPCION DE DISEÑO	DEMORA	2	5	10	TOLERABLE	Proteger a la empresa, Retener las Pérdidas
ENVIO DE DISEÑO, COTIZACIÓN Y SIMULACIÓN	VIRUS INFORMÁTICO	1	20	20	TOLERABLE	Prevenir el riesgo, proteger a la empresa,
	ERROR	1	5	5	ACEPTABLE	Aceptar el riesgo
RECEPCIÓN DE COTIZACIÓN POR PARTE DEL CLIENTE	DEMORA	2	5	10	TOLERABLE	Proteger a la empresa, Retener las Pérdidas
ELABORACIÓN DE LA ORDEN DE PRODUCCIÓN	ERROR	2	5	10	TOLERABLE	Prevenir el riesgo, retener las pérdidas
	DEMORA	1	10	10	TOLERABLE	Proteger a la empresa, Retener las Pérdidas
INGRESO AL SISTEMA DE PRODUCCIÓN	ERROR	1	5	5	ACEPTABLE	Aceptar el riesgo
	VIRUS INFORMÁTICO	1	10	10	TOLERABLE	Proteger a la empresa, Retener las Pérdidas
SELECCIÓN DE ITEMS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRODUCTO APROBADO	ERROR	2	5	10	TOLERABLE	Prevenir el riesgo, retener las pérdidas
	VIRUS INFORMÁTICO	1	10	10	TOLERABLE	Proteger a la empresa, Retener las Pérdidas
DETALLE DE FECHA, LUGAR DE ENTREGA O INSTALACION	ERROR	3	10	30	INACEPTABLE	Prevenir el riesgo, Proteger a la empresa
	VIRUS INFORMÁTICO	1	10	10	TOLERABLE	Proteger a la empresa, Retener las Pérdidas
IMPRESIÓN DE LA ORDEN DE PRODUCCIÓN	TECNOLÓGICO	1	5	5	ACEPTABLE	Aceptar el riesgo
	VIRUS INFORMÁTICO	1	5	5	ACEPTABLE	Aceptar el riesgo

Grafico 13. Desarrollo de la calificación de Riegos del Departamento de Ventas de

SEÑALEX Cía. Ltda.

Realizado por Alicia Bravo, Estefania Vintimilla

MATRIZ DE RESPUESTA ANTE LOS RIESGOS

FRECUENCIA		VALOR			
MUY ALTO	4				
ALTO	3	15 Zona de Riesgo Tolerable PV,R ERROR ⁽¹⁰⁾ / DEMORA (8)	30 Zona de Riesgo Grave PV,PT,T INEXACTITUD ⁽⁴⁾ / ERROR (5,28)		
MEDIO	2	10 Zona de Riesgo Tolerable PV,R MALA CALIDAD ⁽³⁾ / ERROR (7,13,15,22,26)	20 Zona de Riesgo Tolerable PV, PT, R VIRUS INFORMÁTICO ⁽¹⁾ (9)	40 Zona de Riesgo Grave PV,PT, T FRAUDE (9)	
BAJO	1	5 Zona de Aceptabilidad A TECNOLÓGICO ^(30,6) /ERROR (20,24)/ VIRUS INFORMÁTICO (31)	10 Zona de Riesgo Tolerable PT, R DEMORA ^(1,2,11,12,14,16,17,18,21,23) / VIRUS INFORMÁTICO ^(25,27,29)		
VALOR		5	10	20	40
IMPACTO		LEVE	MODERADO	SEVERO	CATASTRÓFICO

A= ACEPTAR EL RIESGO

E= ELIMINAR A ACTIVIDAD

T= TRANSFERIR EL RIESGO

PT=PROTEGER LA EMPRESA

PV= PREVENIR EL RIESGO

R= RETENER LAS PERDIDAS

Grafico 14. Matriz de Respuesta de los Riesgos del Departamento de Ventas de SEÑALEX Cía. Ltda.

Realizado por Alicia Bravo, Estefania Vintimilla

N°	ACTIVIDAD
1	COORDINACIÓN CON EL CLIENTE LUGAR Y FECHA DE ENCUENTRO
2	ASESORAMIENTO AL CLIENTE
3	
4	
5	MEDICIÓN/LEVANTAMIENTO
6	TOMA DE FOTOGRAFÍAS
7	ELABORACIÓN DE SOLICITUD COTIZACIÓN
8	
9	
10	ELABORACIÓN DE SOLICITUD DE DISEÑO
11	RECEPCIÓN DE SOLICITUD DE DISEÑO
12	
13	ELABORACIÓN DE SIMULACIÓN
14	ENVIO DE DISEÑO Y SIMULACIÓN
15	
16	
17	RECEPCIÓN DE SOLICITUD DE COTIZACIÓN
18	RECEPCION DE DISEÑO
19	ENVIO DE DISEÑO, COTIZACIÓN Y SIMULACIÓN
20	
21	RECEPCIÓN DE COTIZACIÓN POR PARTE DEL CLIENTE
22	ELABORACIÓN DE LA ORDEN DE PRODUCCIÓN
23	
24	INGRESO AL SISTEMA DE PRODUCCIÓN
25	SELECCIÓN DE ITEMS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRODUCTO APROBADO
26	
27	
28	DETALLE DE FECHA, LUGAR DE ENTREGA O INSTALACION
29	
30	IMPRESIÓN DE LA ORDEN DE PRODUCCIÓN
31	

Grafico 15. Actividades del Departamento de Ventas

de SEÑALEX Cía. Ltda.
Realizado por Alicia Bravo, Estefania Vintimilla

CAPITULO IV

4. Propuesta de tratamiento de los riesgos

En este capítulo se analizará la situación de la empresa en del Departamento de Ventas, y con base en los resultados obtenidos a lo largo del capítulo III se establecerán propuestas de control, así como un planteamiento sobre las medidas de tratamiento para los riesgos identificados en el referido capítulo, y que luego de la evaluación de riesgo realizada, se ubicaron en las diferentes zonas de riesgo: aceptable, tolerable, grave y catastrófico de la matriz de respuesta.

Una vez analizada y evaluada la situación en la que se encuentra el Departamento de Ventas de la empresa SEÑALEX Cía. Ltda. y la aplicación de los sistemas propuestos de tratamiento de riesgos buscará garantizar el funcionamiento efectivo y eficiente en la organización, así como la seguridad de los controles internos y la conformidad con las leyes y reglamentos vigentes.

4.1 Controles existentes en el proceso de ventas y su evaluación.

De acuerdo con el levantamiento de información realizado en el proceso de ventas y, con base en el análisis realizado en el capítulo anterior, se concluye que la empresa no cuenta con controles específicos para los riesgos más relevantes que afectan las labores que desempeña el asesor comercial, sobre todo, para las actividades de medición, levantamiento, elaboración de solicitud de cotización y detalle de la fecha de entrega o instalación; sin embargo, al evaluar el proceso de ventas se pudo evidenciar la aplicación de formatos contenidos en archivos, los que son utilizados para la revisión de las actividades diarias, tanto del asesor comercial como del cotizador; sin embargo, de la revisión realizada se concluye que éstos no proveen la información mínima necesaria para que se constituyan en un verdadero proceso de control válido en las actividades concretas, debido a que la información registrada en estos formatos es susceptible de errores y podría facilitar el cometimiento de fraude pues no existe un procedimiento ni una guía para que estos registros sean archivados con los correspondientes documentos de sustento.

Los registros encontrados, realizados por el asesor comercial son: cronograma de ventas, el que debe contener una proyección de visitas a los clientes de forma semanal, éste se debe realizar los días viernes de cada semana, y es enviado al Gerente de Ventas. Otros registros son: la solicitud de cotización y la solicitud de diseño, los que son entregado a la cotizadora y/o diseñador, respectivamente con la finalidad de gestionar y registrar los requerimientos del cliente

A continuación se muestran los formatos realizados por el asesor comercial, según lo mencionado:

CRONOGRAMA DE VENTAS				
Vendedor: MI JEAN SUNG				
SEMANA DEL 16 DE SEPTIEMBRE AL 20 DE SEPTIEMBRE				
LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
Banco del Pacifico	Banco del Pacifico	Banco del Pacifico	Banco del Pacifico	Banco del Pacifico
Kraft Foods	Continental	Municipio de Quito	Chaide y Chaide	Pycca
Quito Motors	Cirquit Kimberly Clark	Kraft Foods	Pizza Hut	Grupo KFC
Acciona	Cirquit Nestle	Aerogal		
Markplan	AME	J & E Marketing		
J & E Marketing	Banco del Pacifico (Amazonas y El Jardin)	QBE Seguros Colonial		
QBE Seguros Colonial	Aglomerados Cotopaxi	Ecuador Estrategico		
Proevent SA.		Pintulac		
Cirquit (ordenes de compra y numero de migos)				
Quifatex				
Yanbal				
Delta Publicidad				

Imagen 12. Formato de cronograma de Ventas de SEÑALEX Cía. Ltda.



Asesor Comercial: _____

Cliente: _____ Empresa: _____

Contacto: _____ E-mail: _____

Producto: _____ Cantidad: _____

Formato: _____ Presupuesto: _____

Fecha: _____ Fecha de Entrega: _____

OBSERVACIONES _____



Imagen 14. Formato Solicitud de Diseño de SEÑALEX Cia. Ltda.

-ESTADO-										
NORMAL										
ESPERA										
ATRASADO										
FALTA REP. FOT.										
REPETICION										

ORDEN DE PRODUCCIÓN - MONICA-

FECHA	ORDEN	CLIENTE	DESCRIPCION	FECHA DE ENTREGA O INSTALACION	VALOR	VENDEDOR	CIUDAD DE INSTALACION O ENTREGA	OBSERVACIONES	ESTADO	SI TIENE REPROCESO # ORDEN
24/02/2014	85371	QUITO MOTORS	DESINSTALACIÓN DE VALLAS	26/02/2014	\$ 1.702,31	Gaby Velez	DESINSTALAR EN CUENCA			
14/03/2014	85779-78-77-76	AUTOMOTORES EL CAMER	FLEX CON SOPORTES	17/03/2014	\$ 2.793,65	Gaby Velez	INSTALAR EN AMBATO Y PUYO			
19/03/2014	85900	AUTOMOTORES EL CAMER	LONAS CON GARANTIA	21/03/2014	-	Gaby Velez	INSTALAR EN AMBATO			
19/03/2014	85912-13-11	BANCO DEL AUSTRO	SEÑALIZACIÓN MACHALA	24/03/2014	\$ 781,89	Gaby Velez	INSTALAR EN MACHALA			
19/03/2014	85918	CARLOS SALAZAR	AVISO FLEX	21/03/2014	\$ 108,00	Gaby Velez	INSTALAR EN CUENCA			
19/03/2014	85926	AUTOMOTORES EL CAMER	VINIL PLETEADO	21/03/2014	\$ 34,40	Gaby Velez	ENTREGAR AL CLIENTE			
20/03/2014	85965	ETAPA	LONA PARA NUMEROS	25/03/2014	\$ 4.557,80	Gaby Velez	ENTREGAR AL CLIENTE			
21/03/2014	85983-82-81	SAN BLAS CENTER	AVISO FLEX Y PANAFLEX IMPRESO	25/03/2014	\$ 1.124,98	Gaby Velez	INSTALAR EN CUENCA			
21/03/2014	85989-88	IMPORMASS	ADHESIVOS IMPRESOS	25/03/2014	\$ 9,68	Gaby Velez	ENTREGAR AL CLIENTE			
21/03/2014	85992	FIBROLUZ	BASES DE ACRILICO	25/03/2014	\$ 249,64	Gaby Velez	ENTREGAR AL CLIENTE			
21/03/2014	85997	INDUGLOB	ROLL UP	24/03/2014	\$ 37,00	Gaby Velez	ENTREGAR AL CLIENTE			
21/03/2014	86000	MAHAVKAIV	CORTE EN BASE DEL CLIENTE EN WATER	24/03/2014	-	Gaby Velez	ENTREGAR AL CLIENTE			
21/03/2014	86001-02	MARCIMEX	ADHESIVOS CON RESPALDO GRIS	26/03/2014	\$ 96,96	Gaby Velez	ENVIAR SEGÚN LISTADO			

Imagen 16. Reporte de Ordenes de Producción de SEÑALEX Cia. Ltda

4.2 Nuevos controles propuestos.

En el capítulo III se han identificado diferentes riesgos que afectan las actividades que forman parte del proceso comercialización del Departamento de Ventas de la empresa SEÑALEX Cía. Ltda., una vez que se ha establecido la inexistencia de controles para los riesgos más relevantes que se encuentran registrados en la zona de inaceptabilidad en la matriz de respuesta de riesgos; detectados como inexactitud, error y fraude en las actividades de “medición/levantamiento”, “elaboración de solicitud de cotización”, “detalle de lugar, fecha de entrega o instalación” respectivamente, es importante implementar nuevos controles para así poder prevenir el riesgo y proteger a la empresa de forma inmediata, tomando en cuenta que estos riesgos pueden causar pérdidas económicas, operativas y de imagen de manera considerable; para los cuales se propone la implementación de un nuevo software informático de apoyo a la gestión de ventas y relación con los clientes, con el fin de mejorar los procesos y las actividades del Departamento de Ventas.

Después de haber realizado la investigación respectiva en internet, se cree que el software propuesto debe estar basado en el modelo de gestión CRM, (Customer Relationship Management); “CRM es una estrategia de negocios dirigida a entender, anticipar y responder a las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una empresa para poder hacer crecer el valor de la relación.” (CRM ESPAÑOL, 2014); este software se puede adquirir e implementar acoplándolo a las necesidades de la empresa, para ello se debe registrar toda actividad que se realice en la gestión de ventas, almacenado todos los datos de las ventas es decir, datos del cliente, tipos de productos, precios, diseños, cotizaciones, actas de reuniones, solicitud de diseño, solicitud de cotización, fotografías de levantamiento, así como todo el seguimiento que se realice a los clientes.

Los beneficios que la empresa podría obtener con la implementación del nuevo software serian:

- Fidelizar a los clientes con la marca
- Aumentar ventas e ingresos, así como también la rentabilidad que la empresa obtiene por las ventas a los clientes
- Obtener herramientas para el control.

- Detección de oportunidades de ventas.
- Desarrollar nuevos clientes a un menor costo.
- Fortalecer la comunicación en la organización.
- Obtener herramientas para medir resultados con exactitud.
- Minimizar errores y costos
- Reducir los procesos repetitivos y manuales.

Por otra parte en las actividades denominadas “medición/levantamiento” y “detalle de fecha, lugar de entrega o instalación”, se proponen como nuevos controles, la calibración de los instrumentos de medición y la comprobación del uso correcto, así como la aplicación de las hojas de registro de levantamiento que se propondrán a continuación, asegurando que no se omita información indispensable que impida la continuidad del proceso.

HOJAS DE REGISTRO (ejemplo)

LEVANTAMIENTO IESS		SEÑAL
NOMBRE DE LA ENTIDAD: <u>CENTRO DE SALUD LA TRONCAL</u>	FECHA: <u>17/NOV/2013</u>	
DIRECCIÓN: <u>AV. XXXXX y XXXXXX</u>	GRUPO RESPONSABLE: <u>JUAN CUESTA</u>	
<p>DETALLE</p> <p>ÁREA/PISO: <u>2 PISO</u></p> <p>ELEMENTO: <u>SUBDIRECTORIO</u></p> <p>CANTIDAD: <u>3</u></p> <p>SUJECCIÓN: PARED <input checked="" type="checkbox"/> TECHO <input type="checkbox"/> VIDRIO <input type="checkbox"/></p> <p>OBSERVACIONES: <u>contiene regletas intercambiables con rieles</u> <u>son 4 regletas en total</u> <u>pegado a la puerta</u></p> <p>CÓD. IMAGEN CÁMARA: <u>IMG 05-003</u></p>		



Firma del Responsable

Firma del Cliente

Imagen 17. Formato Propuesto de levantamiento, Auquilla Luis Alberto. SEÑALEX Cia. Ltda

Para la actividad denominada “elaboración de la solicitud de cotización”, se propone la actualización del software que tiene actualmente la empresa, en el cual todos los productos disponibles estén ya previamente cargados, el usuario pueda solamente ingresar los tamaños y características, y los costos sean inamovibles, con la finalidad de asegurar que la cotización elaborada esté de acuerdo con la lista de precios previamente establecida por la Gerencia de Ventas, antes de que sea enviada al cliente para su aprobación.

Para los riesgos que se encuentran ubicados en la matriz de respuesta como aceptable y tolerable, cuya revisión se debe realizar en corto y mediano plazo, de acuerdo con el valor obtenido en el proceso de evaluación, se proponen nuevos controles:

En las actividades de “Coordinación con el cliente” y “Asesoramiento al cliente” se propone realizar una acta de reunión, la que deberá contener los temas tratados con el cliente con los puntos de acuerdo o desacuerdo, y elaborar un reporte de las actividades realizadas semanalmente por parte del asesor comercial para ser presentado al Gerente de Ventas en una reunión; de esta forma se podrán identificar los posibles riesgos, los diferentes problemas y tomar las medidas adecuadas para prevenirlos y mitigarlos.

En las actividades “Elaboración de solicitud de diseño”, “Recepción de la solicitud de diseño” y “Elaboración de la simulación”, se propone realizar un cronograma de tareas por parte de los diseñadores, con la finalidad de que el asesor comercial y el cotizador puedan coordinar la entrega de los diseños oportunamente con el cliente para evitar los retrasos en la entrega y cumplir con la fecha convenida, la misma que constará en el acta de reunión presente en la solicitud de diseño.

Para las actividades “Elaboración de la órdenes de producción”, “Ingreso al sistema de producción” y “Selección de ítems para la elaboración del producto aprobado”, se propone la actualización del software que dispone la empresa al momento, para que sea más ágil, facilite el ingreso de las órdenes y permita generar un reporte de las mismas.

4.3 Diseño de medidas de tratamiento para los riesgos más relevantes.

A continuación se muestra el cuadro de calificación de los riesgos más significativos de acuerdo al método Risicar, centrándonos concretamente, en los que se encuentran ubicados en la zona de riesgo grave, los que debido a su relevancia, deben ser tratados en el corto plazo por las posibles pérdidas que podrían causar a la empresa, para lo que definiremos las medidas de tratamiento más adecuadas, de acuerdo con las recomendaciones que hace el método referido.

DESARROLLO DE LA CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS SEGÚN EL MÉTODO RISICAR						
ACTIVIDAD	RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
MEDICIÓN-LEVANTAMIENTO	INEXACTITUD	3	10	30	INACEPTABLE	Prevenir el riesgo, Proteger a la empresa
	ERROR	3	10	30	INACEPTABLE	Prevenir el riesgo, Proteger a la empresa
ELABORACIÓN DE SOLICITUD COTIZACIÓN	FRAUDE	1	40	40	INACEPTABLE	Prevenir el riesgo, Proteger a la empresa
DETALLE DE FECHA, LUGAR DE ENTREGA O INSTALACION	ERROR	3	10	30	INACEPTABLE	Prevenir el riesgo, Proteger a la

Grafico 16. Desarrollo de la calificación de Riesgos del Departamento de Ventas de SEÑALEX Cia. Ltda. De los riesgos más relevantes.

Realizado por Alicia Bravo, Estefania Vintimilla

Tomando en cuenta la información del cuadro anterior, las actividades de: medición-levantamiento; elaboración de la solicitud de cotización; y, detalle de fecha, lugar de entrega o instalación, presentan una alta relevancia en la consecución de los objetivos de la empresa, debido a su incidencia en la calidad del producto y del servicio, de acuerdo con el análisis realizado, estas actividades están expuestas a los riesgos de inexactitud, error y fraude, presentando una evaluación de riesgo inaceptable, lo que hace que estos riesgos deban ser tratados de inmediato.

Las medidas de tratamiento por las que se ha optado como las más adecuadas, de acuerdo con la recomendación del método Risicar, son la prevención del riesgo y la protección a la empresa, por lo que, en la primera y tercera actividad, se plantea la elaboración de un manual de procesos del Departamento de Ventas, así como la implementación de capacitaciones al personal sobre el uso adecuado de los instrumentos para la toma física del trabajo a realizar; estas medidas de prevención

buscan asegurarla estandarización de procesos y, por tanto, una correcta medición, que deberá ser trasladada a formatos estandarizados de tal forma que información levantada sea previamente revisada y aceptada por el cliente, mediante una firma de conformidad. Esta revisión incluirá el listado de materiales a utilizar y los pasos a seguir para la ejecución óptima del trabajo, asegurando, además, que no se omita información indispensable para la continuidad del proceso, lo que ayudará a evitar posibles pérdidas, tanto económicas como de tiempo, que generen descuentos a empleados por los errores en los procesos realizados y el deterioro de imagen empresarial que se derivan de éstos.

Además, se plantea la introducción de nuevas tecnologías (utilización de tablets) que faciliten el trabajo del asesor comercial y ayuden a obtener una mayor precisión.

En la segunda actividad “Elaboración de solicitud de cotización, que es susceptible al riesgo de fraude, se sugiere que la empresa adquiriera un seguro de fidelidad con la finalidad de proteger a la empresa, para cubrir las posibles pérdidas económicas o de bienes a consecuencia de un acto doloso causado por un empleado, de esta forma se precautelará la posibilidad de pérdidas causadas por fraudes cometidos por los empleados que pudieran afectar a la empresa, salvaguardando sus intereses. Adicionalmente sería importante evaluar la posibilidad de implementación de un software, en el que el personal ingrese las medidas del producto requerido, y obtenga un precio bajo una lista de precios previamente aprobados, con lo que se pretende evitar posibles diferencias entre los precios comunicados a los clientes y aquellos reales.

La aplicación de las medidas propuestas, respaldará la ejecución de los procesos y brindará mayor seguridad, a la vez que generará un proceso de mejora continua de los mismos, aportando de esta forma mayor agilidad a los procesos y evitando posibles pérdidas económicas, de mercado, de información y operativas.

En el anexo 1 se presenta una propuesta de manual de proceso del Departamento de Ventas, y un manual de levantamientos de información.

CAPITULO V

5. Conclusiones y recomendaciones

SEÑALEX Cía. Ltda., inicio siendo una empresa familiar, hace 16 años, con la filosofía de lograr la confianza y satisfacción de los clientes, está dedicada a ofrecer servicios integrales de publicidad, preocupándose siempre de mantener una permanente innovación de sus productos y de la tecnología que aplica en su proceso productivo.

Debido a ciertas deficiencias presentadas en el Departamento de Ventas de SEÑALEX Cía. Ltda., se propuso la aplicación del método Risicar para analizar los riesgos a los que está expuesto este proceso, para lo cual se identificaron, calificaron y evaluaron los mismos, se han podido recomendar controles y medidas de tratamiento; y de esta forma aprovechar de mejor manera, las oportunidades que puedan presentarse, garantizando la confiabilidad y disponibilidad de la información.

5.1 Conclusiones

Al analizar las actividades del proceso de Ventas se pudo identificar varios riesgos que afectan el logro de los objetivos de este proceso; luego de cuyo análisis se derivan las siguientes conclusiones:

1. Es posible aceptar los riesgos identificados en las siguientes actividades “toma de fotografías”, “ingreso al sistema de producción”, “impresión de la orden de producción”, pues no afectan de forma significativa a la empresa, los que representan un 16% del total de riesgos identificados en el proceso. y, por tanto, no es necesaria ninguna acción con estos riesgos.
2. En la zona de evaluación de riesgo tolerable, se ubican los riesgos identificados en las siguientes actividades: “coordinación con el cliente lugar y fecha de encuentro”, “asesoramiento al cliente”, “elaboración de solicitud cotización”,

“elaboración de solicitud de diseño”, “recepción de solicitud de diseño”, “elaboración de simulación”, “envío de diseño y simulación”, “recepción de solicitud de cotización”, “recepción de diseño”, “envío de diseño”, “cotización y simulación”, “recepción de cotización por parte del cliente”, “elaboración de la orden de producción”, “selección de ítems para la elaboración del producto aprobado”, actividades en las que se concentra el 71% del total de los riesgos identificados en el proceso y, por lo tanto, estos riesgos deberán ser atendidos en el corto y mediano plazo, de acuerdo con el valor obtenido en el proceso de evaluación.

3. En la zona de evaluación de riesgo inaceptable, se ubicaron las siguientes actividades; “medición/levantamiento”, “detalle de fecha, lugar de entrega o instalación”, las que están afectadas por los riesgos de: inexactitud, error y fraude que representan el 13% del total de los riesgos identificados en el proceso de ventas, la evaluación de estos riesgos implica que deben ser atendidos de forma inmediata, razón por la que, en el desarrollo de este trabajo se han elaborado nuevos controles y medidas de tratamiento para estos riesgos.

4. Como consecuencia del análisis de las actividades afectadas por los riesgos que se ubicaron en un nivel inaceptable, se debieron diseñar tres nuevos controles que ayudarán a reducir la frecuencia de los riesgos asociados a ellas.

5. Como resultado de la identificación de los riesgos que afectan las actividades de “medición/levantamiento”, “detalle de fecha, lugar de entrega o instalación” se pudieron definir medidas de prevención de los riesgos, protección y transferencia de riesgos dirigidas a reducir el impacto que producen los riesgos cuando se plasman.

6. Con el fin de que cada actividad del Departamento de Ventas quede documentada, se concluye que es necesaria la emisión de un manual de procesos, de esta forma se podrá evitar y detectar posibles errores y riesgos.

7. Con el objetivo de mejorar y fortalecer los procesos del departamento y la comunicación, así como aumentar la satisfacción del cliente, se concluye que es necesaria la implementación de un nuevo software basado en el modelo de gestión

CRM, en el que se registre toda actividad del departamento, obteniendo la información necesaria para un mejor control y la toma de decisiones.

5.2 Recomendaciones

Después de haber analizado y aplicado el Método Risicar en el Departamento de Ventas de la empresa SEÑALEX Cía. Ltda., se recomienda la aplicación de los controles propuestos en el capítulo IV, con el objetivo de mejorar la organización de este departamento, así como de reducir los riesgos; además se recomienda el uso de los formatos ya establecidos por la entidad, así como los formatos propuestos para el registro de levantamiento de la información, acta de reunión, resumen de actividades realizadas semanalmente y cronograma de tareas para los diseñadores.

Adicionalmente se recomienda la aplicación de las medidas de tratamiento de los riesgos más relevantes identificados en las actividades “medición/ levantamiento” y “detalle de fecha, lugar de entrega o instalación”, debido a su alta incidencia en la organización, de esta forma se podrá prevenir el riesgo y proteger a la empresa; evitando pérdidas operativas, económicas y deterioro de la imagen de la entidad.

Para obtener una mejora continua en los procesos del Departamento de Ventas, y la confiabilidad de la información se recomienda tener en cuenta los riesgos identificados en la matriz de respuesta, la zona de riesgo aceptable y tolerable, analizando los nuevos controles propuestos en el capítulo anterior, para poder elaborar las medidas de tratamiento adecuadas para el departamento, de esta forma se podrá identificar nuevas oportunidades y estrategias para la toma de decisiones.

Se recomienda la aplicación del manual de procesos que consta en el Anexo 1 de este trabajo; o, en su defecto, se utilice la propuesta para trabajar sobre esa base, en la elaboración de uno que sea aprobado formalmente por la alta gerencia y que contenga los pasos a seguir en cada una de las actividades, asignado responsables y estableciendo procedimientos para el registro de las actividades y formatos, los que deberán ser recuperables e identificables, de esta forma la entidad tendrá la seguridad de que no se omita ningún proceso, así como los respaldos de la información para el control respectivo.

Finalmente, como medida de tratamiento para la mejora de las actividades realizadas, así como de la eficiencia y la eficacia del proceso de ventas, se recomienda la implementación de un nuevo software que soporte la gestión de las ventas basado en la estrategia de negocio CRM, de esta forma se podrá garantizar la confiabilidad de la información, obteniendo una base de datos de clientes confiable, así como la reducción de errores, costos y actividades repetitivas, proporcionando informes e indicadores de gestión necesarios para la toma de decisiones, identificación de riesgos, oportunidades y estrategias, para la consecución de los objetivos de la empresa y la satisfacción del cliente.

PROCEDIMIENTO DE VENTAS

DEPARTAMENTO VENTAS

1. OBJETIVO

Definir las actividades a realizar para la venta de productos y/o servicios publicitarios a clientes privados.

2. ALCANCE

Este procedimiento inicia desde que se genera la iniciativa o la oportunidad de venta, hasta el cierre del acuerdo comercial y su gestión de cobranza.

3. DEFINICIONES

3.1. Productos publicitarios.- Comprende vallas, rotulación, señalización, material pop, displays, branding vehicular, impresiones.

3.2. Servicios publicitarios.- Comprende diseño, asesoramiento y levantamiento de información de proyectos, mantenimiento de rotulación, servicio de instalación de productos publicitarios.

3.3. Iniciativa.- Búsqueda de información y clientes para generar oportunidades de venta.

3.4. Oportunidad de venta.- Inicia desde la recepción del requerimiento del cliente hasta lograr la ganancia o pérdida del negocio. Sus etapas comprende: nuevo, cotización, diseño, negociación, ganado, perdido.

3.5. Solicitud de diseño.- Documento en donde se registra los requerimientos e ideas del cliente para la elaboración y presentación del diseño.

3.6. Especificaciones técnicas de diseño.- Documento donde se registra las especificaciones técnicas del producto publicitario a elaborarse.

3.7. Solicitud de cotización.- Documento donde se detalle el requerimiento del cliente.

3.8. Cotización.- Documento donde se detalla el producto y/o servicio, el precio, tiempo de entrega y condiciones de pago.

3.9. Orden de producción.- Documento donde se especifica las características técnicas del producto, fecha y lugar de entrega y/o instalación, contacto. Se adjunta a la orden de producción las especificaciones técnicas de diseño del producto y simulación.

4. RESPONSABILIDADES

4.1. Asesor Comercial (R.P.)- Responsable de:

- Elabora la agenda semanal de visita a clientes
- Realiza la visita a clientes
- Asesora al cliente sobre los productos y servicios publicitarios que cuenta la empresa.
- Genera la solicitud y tarea para cotización
- Elabora la solicitud de diseño
- Realizar el seguimiento de ventas en todas sus etapas
- Coordina la entrega de la factura de venta
- Realiza la gestión de cobranza
- Realiza la gestión post venta

4.2. Cotizador.- Responsable de:

- Recibe pedidos de cotización de clientes y asesores comerciales de la empresa.
- Verifica que la información enviada por los clientes, asesores comerciales y diseñadores este correcta previo a la elaboración de la orden de producción.
- Elabora las órdenes de producción.

4.3. Diseñador.- Responsable de:

- Verifica que la solicitud de diseño enviado por los asesores comerciales y/o cotizadores este correcta previo a la elaboración del diseño inicial.
- Elabora el diseño inicial del producto y envía al los asesores comerciales, cotizadores y clientes.
- Elabora las especificaciones técnicas de diseño aprobado por el cliente.

4.4. Asistente de Gerencia Comercial.- Responsable de:

- Realza el seguimiento a la agenda semanal de ventas.
- Da seguimiento a la gestión de ventas por equipo de ventas.
- Apoya la gestión de ventas, cotizaciones y marketing.
- Recepta correos electrónicos y llamadas telefónicas de clientes y direcciona a los asesores comerciales.
- Prepara antecedentes, documentación e información necesaria para reuniones de trabajo.

4.5. Gerente Comercial.- Responsable de:

- Coordina y dirige la estrategia de ventas de la empresa.
- Monitorea y controla el cumplimiento de actividades de asesores comerciales y sucursales de ventas a nivel nacional.
- Asesora en la gestión de ventas, cotizaciones y marketing.
- Elabora informes de la gestión de ventas de la empresa.

5. PROCEDIMIENTO

Nombre de la actividad	Responsable	Documento o Registro
<p>1. Asesorar al cliente sobre los productos y servicios publicitarios que cuenta la empresa. Se asesora al cliente por medio de visitas, teléfono, e-mail o iniciativa Asesor Comercial.</p>	<p>Asesor Comercial Cotizador</p>	<p>Iniciativa o Oportunidad de venta</p> <p>Acta de reunión</p>
<p>2. Registrar el requerimiento del cliente. Instructivo 1:</p> <p>a) Si se trata de cliente nuevo, ingresar los datos del cliente en el sistema: Nombre o razón social, cédula o RUC, Dirección, Teléfono, e-mail, Datos del contacto.</p> <p>b) Realizar el levantamiento de información y medidas del lugar donde se va colocar el producto publicitario</p> <p>c) La primera medida siempre será el ancho y la segunda el alto.</p> <p>d) En caso de medidas complicadas coordinar con el departamento de instalaciones.</p> <p>e) Realizar toma de fotografías al lugar donde se desea colocar el producto publicitario y subirlo al CRM dentro de iniciativa o oportunidad de venta.</p>	<p>Asesor Comercial Cotizador</p>	<p>Solicitud de cotización</p> <p>Registro fotográfico</p>
<p>3. Realizar la orden de solicitud de diseño y entregar al departamento de diseño. Instructivo 2:</p> <p>a) En caso de clientes sin crédito, a partir de la</p>	<p>Asesor Comercial Cotizador</p>	<p>Solicitud de Diseño /</p>

entrega del anticipo se pueden realizar diseños y simulaciones, los mismos que deben ser aprobados por el cliente con su firma, pudiendo aprobar el responsable de la venta bajo su responsabilidad.		
4. Realizar la orden de solicitud de cotización y entregar al departamento de cotizaciones.	Asesor Comercial	Solicitud de
5. Enviar cotización y propuesta de diseño al cliente	Asesor Comercial Cotizador	Cotización Especificaciones técnicas de diseño
6. Realizar el seguimiento de venta con el cliente por medio de visitas, e-mail, o teléfono Instructivo 3: a) En caso de impresiones hacer aprobar pruebas de color, en especial si es cliente por primera vez. b) Cuando los rótulos son con vinil, entregar los códigos de la carta de colores aprobados por el cliente, estos podrán ser escritos en la hoja del diseño aprobado.	Asesor Comercial Cotizador	Cronograma Ventas
7. DECISIÓN: Está de acuerdo el cliente con cotización y diseño enviado?	Cliente	
7.1 NO: Solicitar a cotización o diseño cambios requeridos por el cliente	Asesor Comercial Cotizador	
7.2 NO: FIN	Asesor Comercial Cotizador	E-mail
7.3. SI: 7.3.1 Solicitar el respaldo de aprobación por parte del cliente del diseño y cotización	Asesor Comercial Cotizador	E-mail con confirmación de cotización y diseño Cotización y diseño firmado por el cliente
7.3.2 En caso de clientes sin crédito, solicitar pago de anticipo o pago total. Instructivo 3: a) Indicar al cliente en caso de trabajos no instalados que se tiene que cancelar	Asesor Comercial Cotizador	Cheque Transferencia bancaria Pago en efectivo Pago en tarjeta de crédito

valor total al momento del retiro, en especial en clientes no frecuentes y de instituciones publicas que no pertenecen a la ciudad de Cuenca, salvo caso de contratos firmados.		
7.3.3 SI: Solicitar al departamento de cotización que se genere orden de producción	Asesor Comercial	E-mail para que se genere orden de producción
FIN		

Realizado por Alicia Bravo, Estefania Vintimilla

ANEXO 2

MANUAL DE PROCESO DE LEVANTAMIENTO



Elementos necesarios

Flexómetro 8 m
Cámara de Fotos ó IPAD
Hojas de registro
esfero

Modo de toma de fotografías

Cada fotografía posee una numeración propia, la misma que nos servirá como punto de referencia para cualquier acotación textual en las hojas de registro.

La fotografía se tomará lo más frontal posible al objeto en cuestión, lo que nos ayudará a obtener una proporción real, si se necesitan tomar fotos de detalle como sujeción o instalación por favor acotar la numeración dentro del comentario en la hoja de registro.

Cuando el objeto no se puede medir por ejemplo un letrero exterior, se deberá tomar la foto de forma frontal e incluir un objeto de referencia del cual si se pueda obtener la medida, según la proporción el dpto. de diseño tendrá un dato cercano a la medida real del letrero.



 Letrero al que no se puede tener acceso

 Medidas que se pueden tomar desde el interior del lugar que sirven como referencia de proporción

En este caso se buscó tomar la fotografía lo más frontal posible y se midió los

con publicidad o talvez un ventanal que por seguridad necesite bandas de vinil.

RECOMENDACIONES PREVIAS Y DURANTE EL PROCESO

Llevar los materiales necesarios para medición y acotación

Disponer de la IDENTIFICACIÓN para el ingreso a las empresas

Revisar todos los espacios accesibles

Si durante la visita al realizar el levantamiento, alguna persona solicite publicidad adicional, por favor asesorar al cliente, e indicarle que material se poria utilizar, y cual seria la mejor opcion para hacerlo.

PROCESO DE LEVANTAMIENTO DE ESPACIOS

- 1.- Presentar la identificación al guardia, o contactarse con el cliente en caso de ser necesario.
- 2.- Indicar a breves rasgos el proceso a realizar para que él a su vez informe al edificio y no tener interrupciones
- 3.- Empezar a identificar los elementos desde afuera hacia adentro es decir recorrer las instalaciones exteriores completamente, luego ingresar a la sala de atención al cliente y continuar desde ese punto
- 4.- Si existen espacios como LOBBY identificar los espacio para colocar publicidad
- 5.- Realizar el levantamiento piso por piso tomando una sola fotografia por objeto y como se indicó anotar el código con su debida explicación en las hojas de registro.
- 6.- Colocar en la hoja de registro la estructura del edificio acotando cuantos pisos tiene, salas de espera, accesos, parqueaderos, etc..
- 7.- Identificar los lugares potenciales para colocar publicidad nueva
- 8.- Al momento de registrar elementos repetitivos como regletas de pared, aéreas, numeraciones, subdirectorios, carteleras, informativos; tomar la medida del objeto más grande e indicar la cantidad en las que se repite, además se debe TOMAR LAS FOTOGRAFÍAS DE TODOS LOS ELEMENTOS no solo del que se tomó las medidas e indicar su código ordenadamente en la hoja de registro.
- 9.- Estructurar el detalle de manera organizada con letra imprenta, clara y sin tachones.
- 10.- Al terminar el levantamiento notificarlo al guardia y/o cliente
- 11.- Organizar los datos recopilados para entrega al Dpto. de Diseño adjuntando las hojas de registro con su respectivo material digital e impreso.

Bibliografía

(04 de Enero de 2013). Obtenido de Senalx:

<http://www.senalx.com/html/producto.php?idP=1>

Mejía Quijan, R. C. (s.f.). Folleto del Taller de Administración de Riesgos Empresariales.

CRM ESPAÑOL. (8 de Abril de 2014). Obtenido de

<http://www.crmespanol.com/crmdefinicion.htm>

Aguilar, D. (s.f.). *Administración de Riesgos* .

Deloitte, T. (s.f.). *Administración Integral de Riesgos*. México: Instituto Mexicano de ejecutivos de Finanzas .

Koulluru, R. (1998). *Planificación Administrativa*. 1. México: McGraw-Hill.

Smith, R. (s.f.). *Evaluación de Riesgos; control de mediambiente*. 1. México: McGraw-Hill.

Veras, F. (1983). *Auditoría Interna de la Administración de riesgos*.

C.O.S.O. E.R.M. (13 de Septiembre de 2012). Obtenido de

http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish.pdf

Grant, R. (13 de Septiembre de 2012). *Dirección Estratégica*. Obtenido de

<http://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=implantacion+de+la+administracion+de+riesgos+en+una+empresa&btnG=&lr=>

Muñoz, V. (13 de Septiembre de 2012). *Prevención de Riesgos Implantación de un Sistema Efectivo de Control de Riesgo Operacional en la Empresa*. Obtenido de

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

Mejía Quijan, R. C. (2006). *Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial* (1ra edición ed.). Comlombia: Universidad Eafit.