



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad Superior

**“La Administración de Riesgos Aplicada como Herramienta para la
Generación de Ventaja Competitiva para MC Artesanías”**

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

Autores:

María Isabel Carpio

Maryanela Orellana

Director:

Ing. Diego Aguilar

Cuenca – Ecuador

2014

DEDICATORIA

Principalmente a Dios todo poderoso, a mis Padres por el apoyo y sustento incondicional que me han brindado durante esta larga trayectoria, por los conocimientos y sabiduría que durante mi niñez y adolescencia me han enseñado.

A mis familiares y amigos por su amistad y soporte.

Maryanela Orellana

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis a Dios por haberme permitido alcanzar este objetivo tan importante como es la culminación de mi carrera, a mi Madre ya que a pesar de haberme criado sola supo darme todos los valores necesarios para enfrentar la vida como una persona y una profesional de bien; además a mi enamorado, amigos y demás familiares por haberme brindado todo el apoyo en el cumplimiento de esta meta.

María Isabel Carpio

AGRADECIMIENTO

Nuestro más sincero agradecimiento a la Universidad del Azuay, y de manera especial al Ing. Diego Aguilar director de Tesis por el apoyo incondicional que supo brindarnos durante este proyecto, permitiendo así la culminación de la presente tesis. A nuestros profesores quienes impartieron en nosotras todos sus conocimientos durante nuestra trayectoria en tan prestigiosa institución.

A la empresa MC Artesanías por abrirnos las puertas hacia el desarrollo y crecimiento profesional, en especial a la Sra. Miriam Carpio, Gerente de la institución por brindarnos toda la apertura para el desarrollo de nuestro trabajo.

Maryanela Orellana y Ma. Isabel Carpio

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	I
Dedicatoria 1	II
Dedicatoria 2.....	III
Agradecimiento.....	IV
Índice de Contenidos.....	V
Índice de Ilustraciones y cuadros.....	VIII
Resumen.....	XI
Abstract.....	XII
Responsabilidades.....	XIII
Introducción.....	1

CAPÍTULO I:

1. La Empresa

Introducción.....	2
1.1 Actividad principal.....	2
1.2 Reseña histórica de MC Artesanías.....	4
1.3 Organigrama estructural.....	5
1.4 Catálogo de productos.....	9
1.5 Reconocimientos Nacionales e Internacionales.....	9

CAPÍTULO II:

2. Gestión de Riesgos

Introducción.....	13
2.1 Administración de riesgos.....	14
2.1.1 Definición.....	14
2.1.2 Objetivos.....	15
2.1.3 Beneficios.....	16
2.2 Etapas de la Administración de Riesgos.....	17
2.2.1 Identificación de Riesgos.....	17
2.2.1.1 Herramientas de Identificación.....	18
2.2.1.2 Método RISICAR.....	22
2.2.2 Calificación y Evaluación de Riesgos.....	26
2.2.2.1 Método de Calificación de riesgos.....	26
2.2.2.2 Métodos de Evaluación de riesgos.....	28
2.2.3 Medidas de tratamiento de los riesgos.....	30

2.2.3.1	Aceptar el riesgo.....	31
2.2.3.2	Mitigar el riesgo.....	31
2.2.3.3	Transferir el riesgo.....	34
2.2.3.4	Evitar el riesgo.....	36
2.2.4	Diseño e implementación de medidas de tratamiento.....	37
2.2.4.1	Diseño de controles.....	41
2.2.4.2	Implementación de medidas de tratamiento.....	46
2.2.5	Monitoreo y evaluación de riesgos.....	47
2.2.5.1	Monitoreo de los riesgos.....	47
2.2.5.2	Autoevaluación de la administración de riesgos.....	50
2.3	Ventaja Competitiva.....	54
2.3.1	Concepto e importancia.....	54
2.3.2	La administración de riesgos enfocada al logro de ventaja competitiva.....	58

CAPÍTULO III:

3. Administración de riesgos enfocada al logro de una ventaja competitiva para MC Artesanías.

Introducción.....	60
3.1 Definición de la visión y misión de la empresa.....	61
3.2 Determinación de los objetivos estratégicos.....	61
3.3 Análisis FODA y determinación de factores claves de éxito.....	62
3.4 Levantamiento de procesos para MC Artesanías.....	77
3.5 Identificación de riesgos estratégicos y operativos de la empresa.....	86
3.6 Calificación de riesgos.....	101
3.7 Evaluación de riesgos.....	104
3.8 Diseño de medidas de tratamiento	107
3.8.1 Implementación de Medidas de Tratamiento.....	114
3.9 Diseño de Controles y Políticas.....	115
3.10 Monitoreo y Evaluación de los Riesgos.....	123
3.10.1 Indicadores para el monitoreo eficiente de la administración de riesgos.....	124

CAPITULO IV:

4. Conclusiones y Recomendaciones.....	131
4.1 Conclusiones.....	131

4.2 Recomendaciones.....	133
BIBLIOGRAFÍA.....	134

ANEXOS

Anexo I. Catálogo de Productos 2013-2014

Anexo II. Reconocimientos Nacionales e Internacionales

Anexo III. Diseño de Tesis

Índice de Ilustraciones y Cuadros

Gráficos:

Gráfico Nro. 1 Significado Logo.....	3
Gráfico Nro. 2 Artesanías en Aluminio.....	3
Gráfico Nro. 3 Eslogan.....	3
Gráfico Nro. 4 Organigrama Estructural MC Artesanías.....	5
Gráfico Nro. 5 Misión.....	59
Gráfico Nro. 6 Visión.....	59
Gráfico Nro. 7 Flujograma Macroproceso Planificación, Logística, Producción y Ventas.....	77
Gráfico Nro. 8 Flujograma Proceso de Planificación.....	79
Gráfico Nro. 9 Flujograma Proceso de Logística.....	80
Gráfico Nro. 10 Flujograma Proceso de Producción.....	81
Gráfico Nro. 11 Flujograma Proceso de Ventas.....	87
Gráfico Nro. 12 Matriz de respuesta ante los riesgos.....	106
Gráfico Nro. 13 Efectividad de los controles.....	115

Figuras:

Figura Nro.1	28
Figura Nro. 2 Etapas en el diseño de controles.....	41
Figura Nro. 3 Diseño de controles método RISICAR.....	44
Figura Nro. 4 Ventaja competitiva.....	53
Figura Nro. 5 Factores internos.....	72
Figura Nro. 6 Factores externos.....	73

Cuadros:

Cuadro Nro. 1 Cuestionario de Identificación de riesgos.....	18
Cuadro Nro. 2 Gráfico de flujo de procesos.....	19
Cuadro Nro. 3 Identificación de riesgos en los macroprocesos.....	25
Cuadro Nro. 4 Calificación de frecuencia.....	26
Cuadro Nro. 5 Calificación de impacto.....	27
Cuadro Nro. 6 Matriz de evaluación de riesgos según RISICAR.....	29
Cuadro Nro. 7 Estructura de los indicadores de riesgos.....	47
Cuadro Nro. 8 Rango de ubicación de la evaluación de riesgos.....	52
Cuadro Nro. 9 Identificación de riesgos Proceso de Producción.....	84
Cuadro Nro. 10 Identificación de riesgos Proceso de Producción.....	85

Cuadro Nro. 11	Identificación de riesgos Proceso de Producción.....	86
Cuadro Nro. 12	Identificación de riesgos Proceso de Producción.....	87
Cuadro Nro. 13	Identificación de riesgos Proceso de Producción.....	88
Cuadro Nro. 14	Identificación de riesgos Proceso de Producción.....	89
Cuadro Nro. 15	Identificación de riesgos Proceso de Producción.....	90
Cuadro Nro. 16	Identificación de riesgos Proceso de Producción.....	91
Cuadro Nro. 17	Identificación de riesgos Proceso de ventas.....	92
Cuadro Nro. 18	Identificación de riesgos Proceso de Ventas.....	93
Cuadro Nro. 19	Identificación de riesgos Proceso de Ventas.....	94
Cuadro Nro. 20	Identificación de riesgos Proceso de Ventas.....	95
Cuadro Nro. 21	Identificación de riesgos Proceso de Ventas.....	96
Cuadro Nro. 22	Identificación de riesgos Proceso de Ventas.....	97
Cuadro Nro. 23	Identificación de riesgos Proceso de Ventas.....	98
Cuadro Nro. 24	Calificación de frecuencias.....	99
Cuadro Nro. 25	Calificación de impacto.....	100
Cuadro Nro. 26	Calificación de riesgos MC Artesanías.....	101
Cuadro Nro. 27	Evaluación de riesgos.....	104
Cuadro Nro. 28	Evaluación de riesgos MC Artesanías.....	105
Cuadro Nro. 29	Medida de tratamiento.....	109
Cuadro Nro. 30	Medida de tratamiento.....	110
Cuadro Nro. 31	Medida de tratamiento.....	111
Cuadro Nro. 32	Medida de tratamiento.....	112
Cuadro Nro. 33	Medida de tratamiento.....	113
Cuadro Nro. 34	Medida de tratamiento.....	114
Cuadro Nro. 35	Control propuesto Proceso de Producción.....	116
Cuadro Nro. 36	Control propuesto Proceso de Producción	117
Cuadro Nro. 37	Control propuesto Proceso de Producción.....	118
Cuadro Nro. 38	Control propuesto Proceso de Ventas.....	119
Cuadro Nro. 39	Control propuesto Proceso de Ventas.....	120
Cuadro Nro. 40	Control propuesto Proceso de Ventas.....	121
Cuadro Nro. 41	Indicador de riesgo.....	125
Cuadro Nro. 42	Indicador de riesgo.....	126
Cuadro Nro. 43	Indicador de riesgo.....	127
Cuadro Nro. 44	Indicador de riesgo.....	128

Cuadro Nro. 45 Indicador de riesgo.....129
Cuadro Nro. 46 Indicador de riesgo.....130

RESUMEN

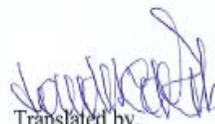
A lo largo de este trabajo titulado “La administración de riesgos aplicada como herramienta para la generación de ventaja competitiva para MC Artesanías”, veremos cómo la administración riesgos ha sido utilizada como un medio para la obtención de ventaja competitiva, la que estará enfocada en un servicio de excelencia y la generación de productos de calidad y diseño innovador. Con este análisis hemos podido identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos que afectan los procesos relacionados con la producción y el servicio al cliente, para generar un proceso de mejora continua que facilite la creación de una ventaja competitiva.

ABSTRACT

Throughout this work entitled “Risk management applied as a tool for generating competitive advantage for MC Handicrafts”, we will see how risk management has been used as a means to obtain competitive advantage. This will focus on producing an excellent service and generating quality products and innovative design.

With this analysis we have been able to identify, measure, monitor and control risks that affect production and customer service processes so as to generate a continuous improvement process to facilitate the creation of a competitive advantage.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Las opiniones vertidas en este trabajo de graduación son de responsabilidad de sus autoras.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación denominado “La administración de riesgos aplicada como herramienta para la generación de ventaja competitiva para MC Artesanías”, pretende generar un proceso circular de mejora continua como la base para la generación de ventaja competitiva que asegure el mantenimiento, a largo plazo, de la empresa en el mercado.

En el Capítulo I trataremos aspectos relacionados con la empresa siendo estos reseña histórica, actividad que desarrolla, estructura organizacional, los productos que genera, etc., en el Capítulo II trataremos los conceptos básicos para el entendimiento del proceso de administración de riesgos, además describiremos de forma detallada cada una de sus etapas; identificación de riesgos, calificación y evaluación de riesgos, medidas de tratamiento su diseño e implementación y monitoreo de los riesgos. Capítulo III se muestra la aplicación práctica de nuestro trabajo, explicaremos cómo debe estar organizado cada proceso de MC Artesanías, además diseñaremos flujogramas que describan cada una de las actividades pertenecientes a cada proceso, identificaremos, calificaremos y evaluaremos los riesgos así también elaboraremos medidas de tratamiento las mismas que nos permitirán la obtención de ventaja competitiva y el logro de los objetivos propuestos por la entidad.

CAPITULO I

1. LA EMPRESA

INTRODUCCIÓN

A lo largo del presente capítulo mencionaremos aspectos particulares relacionados con la empresa en la que estamos realizando el trabajo de tesis, como son por ejemplo: su reseña histórica, la actividad que desarrolla, su estructura organizacional, los productos que genera, los reconocimientos que ha recibido, tanto a nivel nacional como internacional, todo esto con la finalidad de ubicar al lector en el contexto dentro del cual se desarrollaran los siguientes capítulos.

1.1 ACTIVIDAD PRINCIPAL

MC Artesanías es una joven empresa de carácter familiar, constituida por la Sra. Miriam Carpio; la organización tiene como actividad principal la elaboración de artesanías en aluminio reciclado.

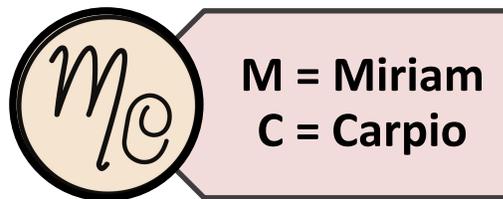
El aluminio es un material extraído de la bauxita; “mineral compuesto de alúmina hidratada con algunas mezclas de oxido de hierro y de silicio” (Castell, 183), se encuentra fundamentalmente en zonas tropicales, Australia, África y Sudamérica. Dicho material se caracteriza por ser muy dúctil, maleable además de ser no oxidable.

Los envases de aluminio pueden ser reciclados para convertirlos en nuevas latas u otros productos de aluminio, este material puede ser reciclado indefinidamente sin que pierda su calidad; es así como, a través del reciclaje de este, podemos ayudar a que el medio ambiente se mantenga limpio, además de convertirse en la fuente de trabajo de quien aproveche su uso, como es el caso de MC Artesanías para quien este material se transformó en la posibilidad de iniciar la producción de artesanías de excelente calidad novedoso diseño.

La empresa está ubicada en la ciudad de Cuenca en el sector de la Empresa Eléctrica, en las calles Medardo Ángel Silva 1-17 y Camilo Egas. Al momento, la empresa está formada por 6 personas: un gerente general, un asistente administrativo contable, 3 operarios y un asistente de operarios.

El nombre MC Artesanías en aluminio reciclado describe tanto las iniciales de su fundadora como la actividad principal de la empresa.

Gráfico 1. Significado logo



Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

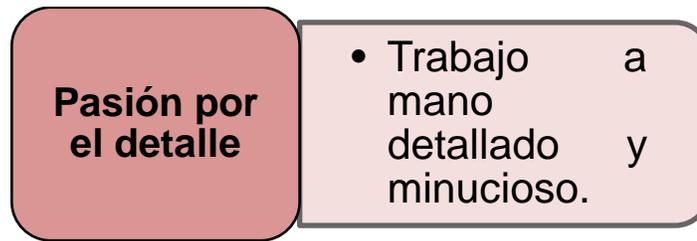
Gráfico 2. Artesanías en Aluminio



Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

El eslogan “Pasión por el detalle” describe el trabajo minucioso y detallado de cada pieza, dándole un toque de fantasía para el deleite de todos aquellos que aprecian este arte.

Gráfico 3. Eslogan



Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

1.2 RESEÑA HISTORICA MC ARTESANIAS

MC Artesanías inicio sus actividades en el 2009 como parte de un largo proceso de experimentación por parte de su fundadora, la señora Miriam Carpio quien, desde los 17 años descubrió su interés por la artesanía, incursionando en varios de sus tipos como: arte francés, pintura en madera, cerámica y porcelana fría, habiendo conseguido ganarse un pequeño espacio en el mercado, además de haber realizado exposiciones a nivel local.

No fue sino hasta, después de haber asistido a un curso impartido por el CIDAP, que descubrió su afinidad con el trabajo en aluminio en el que aplica técnicas como el repujado, punteado y pintado.

Luego de haber aprendido las técnicas pudo observar que el material se prestaba para darle diferentes formas ya que es un material maleable y de fácil manipulación. A través de la experimentación se fueron obteniendo figuras estilizadas y de gran detalle; convirtiéndose en piezas de diseños exclusivos destinadas para decoración de ambientes tanto rústicos como modernos.

La incursión en el mercado, con este tipo de piezas, no fue una tarea fácil, ya que el aluminio reciclado no es un material muy conocido haciendo que los consumidores se mostrasen renuentes a adquirir los producto; esto hizo que su fundadora se vea en el deber de perfeccionar, tanto la técnica, como la calidad de las piezas, logrando así demostrar que podía producir artesanías de excelente calidad, a precios módicos y con diseños exclusivos, fuera de lo que comúnmente se acostumbraba a ver en artesanías de este tipo, logrando de esta forma que MC Artesanías logré ser llamada a participar

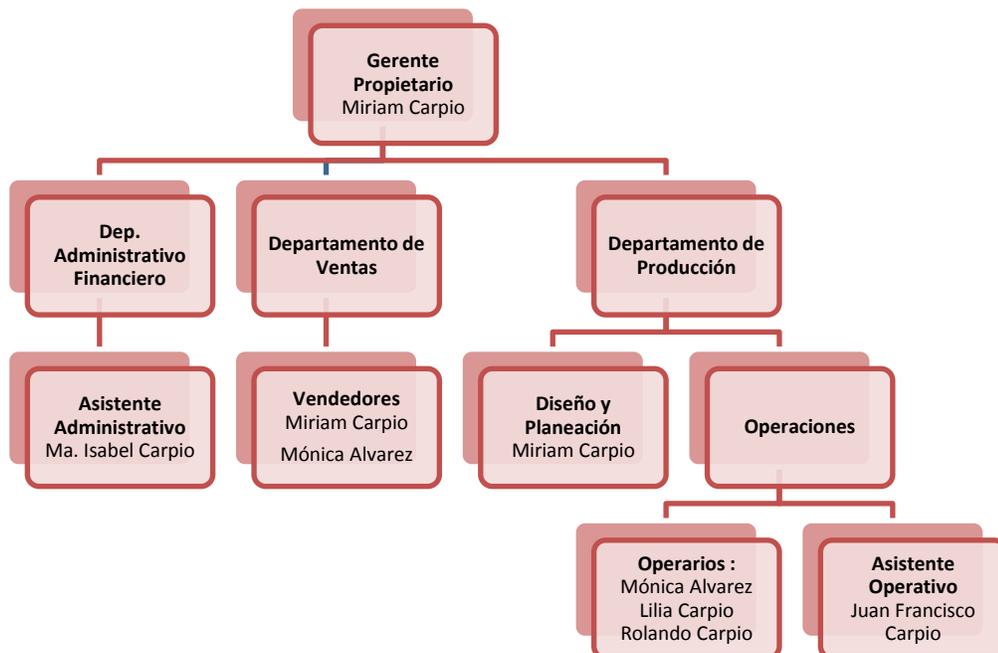
en varias de las ferias y exposiciones con más prestigio que se realizan en el país; logrando reconocimientos, tanto a nivel local, nacional e internacional.

Es así que MC Artesanías ha logrado ganarse un sitio en el mercado, a base del esfuerzo y perseverancia de todos quienes la conforman, por lo que, en los últimos años ha experimentado un crecimiento importante en el mercado nacional e internacional.

Por todo lo mencionado se ha hecho necesaria la definición y aplicación de un modelo de administración que permita, por una parte, facilitar el crecimiento ordenado de la organización y, por otra, impulse la consecución de sus objetivos y, por tanto, asegure su mantenimiento en el mercado en el largo plazo, a través de la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva.

1.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfico 4. Organigrama Estructural MC Artesanías



Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

- **Funciones por Departamentos que conforman MC Artesanías:**

A continuación se detallan las actividades que desarrollan en cada una de las personas que trabajan en la organización; sin embargo, cabe mencionar que debido al tamaño de la empresa, varias personas realizan actividades administrativas y operativas:

1. Gerente Propietaria - Miriam Carpio:

A la cabeza de la empresa se encuentra la Sra. Miriam Carpio quien además de ser la propietaria y precursora de dicha entidad es la encargada de:

- Contactarse tanto con proveedores como con clientes.
- Realizar contactos para ferias y exposiciones
- Atención al cliente en local comercial
- Receptar pedidos de clientes.

La Sra. Miriam Carpio se especializa en la línea de:

- Hadas.
- Niñas en bases de madera
- Nacimientos.
- Ángeles.
- Recuerdos para eventos sociales.
- Lámparas.
- Faroles.
- Gallos.
- Búhos en móvil
- Colibríes en móvil.
- Cuadros decorativos en diseños variados.
- Porta retratos, etc.

2. Departamento Administrativo Financiero – María Isabel Carpio:

La Srta. María Isabel Carpio conforma el departamento administrativo financiero es la encargada de desempeñar funciones administrativas contables como:

- Compra de Materia Prima.
- Manejar contactos y pedidos realizados por correo electrónico.
- Realizar el pago de impuesto mensual al SRI, ya que MC Artesanías pertenece al Régimen Impositivo Simplificado (RISE).
- Realización de inventario.
- Establecimiento de precios.
- Secretaria.

3. Departamento de Ventas.

El departamento de ventas está conformado por la Sra. Miriam Carpio y la Sra. Mónica Álvarez; este departamento cumple con las funciones de:

- Realizar las ventas a nivel local como nacional tanto al mayoreo como a los clientes minoristas.
- Conseguir contactos con almacenes y galerías tanto a nivel local como nacional.
- Además de la inscripción para ferias y exposiciones en las festividades de las distintas ciudades.

4. Departamento de Producción

El departamento de producción está formado por:

➤ Diseño y planeación.

Este lo conforma la Sra. Miriam Carpio quien se encarga de:

- Selección y compra de materia prima.

- Investigación, diseño y elaboración de las piezas muestra de los productos.

➤ **Operaciones.**

Está conformado por los operarios que son:

- **Sra. Mónica Álvarez:** Se especializa en pintura y repujado de mariposas usados como apliques para pared, además de la realización de piezas como:
 - Móviles de mariposas.
 - Cuadros de mariposas.
 - Apliques de mariquitas
 - Vírgenes niñas apliques para pared.
 - Cuadros de mariposas.
 - Candelabros.
 - Cajas repujadas.
 - Adornos para cocina, etc.
- **Sra. Lilia Carpio:** Se especializa en la producción de apliques de pared empleados para decorar dormitorios infantiles en donde se fusiona la madera con el aluminio, entre los artículos que la Sra. Lilia Carpio se especializa tenemos:
 - Carros en bases de madera.
 - Portarretratos con figuras de carros.
 - Carros antiguos.
 - Búhos, etc.
- **Sr. Rolando Carpio:** Se especializa en gallos repujados de variados modelos y tamaños, además de:
 - Espejos.

- Cuadros repujados.
- Cruces repujadas.
- Libélulas, etc.

- **Ayudante Operativo:** Juan Francisco Carpio trabaja esporádicamente como ayudante de operarios realizando funciones básicas como:

- Preparado de material (limpieza del aluminio).
- Pintura de cajas de madera.

1.4 CATÁLOGO DE PRODUCTOS:

Nuestro catálogo está constituido por varias piezas de singular belleza, en las que se conjugan, tanto el diseño moderno y estilizado como la sencillez, generando un producto decorativo de altísima calidad. En razón de la cantidad de productos de nuestro catálogo, éste se muestra en el **Anexo No. 1**.

1.5 RECONOCIMIENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES.

MC Artesanías es una empresa que ha mantenido una constante búsqueda de todas aquellas oportunidades que le permitan dar a conocer sus productos, así como la obtención de reconocimientos, tanto a nivel nacional e internacional, lo que brinda a la empresa una cierta ventaja frente a otros productores ya que permiten resaltar la categoría de sus productos.

Entre las instituciones que han distinguido a MC Artesanías con reconocimientos podemos citar a:

- **CENTRO INTERAMERICANO DE ARTESANIAS Y ARTES POPULARES, CIDAP.-** El CIDAP, es una Institución pública con ámbito de acción en los diversos países de América, dedicada al impulso de la producción artesanal concebida como patrimonio material e inmaterial así, como al arte popular americano.

El CIDAP se creó en el año de 1975 mediante un Acuerdo entre el Gobierno del Ecuador y la Secretaría General de la Organización de Estados Americanos, OEA, designándose a la ciudad de Cuenca- Ecuador como la sede de la Institución.

Los objetivos institucionales son:

- Incentivar la creación, producción, promoción y comercialización de artesanías de excelencia en el país para contribuir a mejorar la vida de los artesanos y el disfrute de los bienes culturales por parte de la población.
- Capacitar a técnicos y artesanos en diseño, técnicas e innovación, en función de la excelencia artesanal.
- Desarrollar investigaciones vinculadas a los procesos de producción, promoción y comercialización de las artesanías, como herramienta que permita fortalecer la identidad nacional y la integración regional.
- Acreditar y certificar la producción artesanal de excelencia en el país.
- Gestionar e incrementar la reserva de artesanías de América, promoviendo el disfrute público de los bienes culturales a través de exhibiciones, muestras y museos, entre otros.

Entre los reconocimientos que MC Artesanías ha recibido por parte del CIDAP tenemos:

- **Certificado.-** Por haber asistido al “CURSO TALLER DE REPUJADO Y PINTURA EN HOJALATA”, del 31 de marzo al 23 de abril de 2008, con una duración de 24 horas, a cargo del Lcdo. Hugo Pesantez, otorgado por el Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares, año 2008.
- **Diploma.-** Por haber obtenido la PRIMERA MENCIÓN en el “Décimo Cuarto Concurso de Nacimientos Artesanales”, con el auspicio del Gobierno Local de Cuenca, año 2011.

Además de haber participado en:

- Exposición Realizada en el Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares del 17 de septiembre al 17 de octubre del 2009.
- Participación en la Octava Feria Nacional Excelencia Artesanal del 29 de octubre al 3 de noviembre 2010.
- Participación en la Novena Feria Nacional Excelencia Artesanal del 1 de octubre al 6 de noviembre del 2011.

Además MC Artesanías ha sido reconocida por instituciones internacionales como la Organización de la Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura, UNESCO entidad que, a través del “El Programa de Reconocimiento de Excelencia UNESCO para la Artesanía”, pretende alentar a los artesanos a producir objetos de calidad mediante el uso de destrezas, diseños y temas tradicionales de modo innovador, a fin de asegurar la continuidad y sostenibilidad de la diversidad de técnicas y tradiciones culturales.

Objetivos del Programa:

- Establecer rigurosos estándares de excelencia para los productos artesanales.
- Fomentar la innovación.
- Ofrecer servicio de capacitación y apoyo
- Brindar nuevas oportunidades que aseguren el desarrollo sostenible de las empresas artesanales.

Aquel producto al que se le concede el “Reconocimiento de Excelencia” se convierte en una referencia en el mundo de las artesanías. Un panel internacional de selección designado por la UNESCO evalúa las presentaciones basándose en los siguientes criterios: Excelencia, autenticidad, innovación y comercialización:

Este “Reconocimiento de Excelencia UNESCO para la Artesanía en la Región Andina 2010 – 2011” se organizó en Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, en colaboración con las respectivas Comisiones Nacionales de Cooperación con la UNESCO y los Comités Nacionales del programa de cada país.

MC Artesanías participó con un gallo repujado en aluminio reciclado, quedando ubicado entre los 15 mejores trabajos, de 80 artesanos que participaron en dicho programa a nivel nacional.

La selección la realizó el Ministerio de Industrias, quien envió las muestras preseleccionadas al panel internacional de expertos que se encontraba reunido en Lima- Perú, quienes tenían a su cargo la selección definitiva de los mejores trabajos que serían reconocidos con el sello de Excelencia Artesanal.

Reconocimientos obtenidos por participación en “El Programa de Reconocimiento de Excelencia UNESCO para la Artesanía”:

- **Certificado:** Por su participación en el Programa “Reconocimiento de Excelencia UNESCO para la Artesanía – Ecuador”, otorgado por el Ministerios de Industrias y Productividad, el Instituto Iberoamericano de Patrimonio Natural y Cultural y el Consejo Mundial de Artesanías, año 2011.
- **Diploma:** Por haber sido seleccionado con su muestra para representar al Ecuador en Lima – Perú, al Reconocimiento de Excelencia UNESCO, Región Andina 2010 - 2011, otorgado por el Ministerios de Industrias y Productividad, el Instituto Iberoamericano de Patrimonio Natural y Cultural y el Consejo Mundial de Artesanías.

MC Artesanías también ha logrado varias participaciones destacadas en ferias y exposiciones a nivel nacional como por ejemplo:

- El Octavo Bazar de las Naciones organizado por la Asociación de Damas Diplomáticas en Ecuador, el día 6 de noviembre del 2010. Quito -Ecuador.
- Participación en la Exposición Art Cuenca realizada en la Villa San Carlos el 23 de febrero del 2012. Cuenca - Ecuador
- Participación en la Semana Andina 2012 organizada por la Universidad Andina Simón Bolívar, en la muestra “Convenio Andrés Bello por la Integración”, realizado del 28 de mayo al 1 de junio del 2012. Quito - Ecuador.

- Participación en la Feria Artes de Fuego en Chaguarchimbana, del 25 de octubre al 4 de noviembre del 2012. Cuenca - Ecuador

CAPITULO II

2. GESTIÓN DE RIESGOS

INTRODUCCIÓN

En el Capítulo II trataremos los conceptos básicos para el entendimiento del proceso de administración de riesgos, además describiremos de forma detallada cada una de sus etapas; identificación de riesgos, calificación y evaluación de riesgos, medidas de tratamiento su diseño e implementación y monitoreo de los riesgos.

Adicionalmente conoceremos como la administración de riesgos se convierte en una herramienta para alcanzar ventaja competitiva.

2.1 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

2.1.1 DEFINICIÓN

El futuro es impredecible, esto significa que estamos en constante incertidumbre haciendo que la exposición al riesgo a la que se enfrentan, tanto las empresas públicas como privadas sea mucho más compleja, es por ello que las empresas se han visto en la necesidad de identificar todos los riesgos a los que están expuestas para poder gestionarlos y llevarlos a niveles aceptables para su normal desenvolvimiento. Esta necesidad de entender los riesgos a los que está expuesta la organización, así como de aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado, es ineludible cuando se trata de alcanzar el progreso de cualquier empresa.

La creación y la destrucción de valor están estrechamente relacionadas con la dirección estratégica que se debe proporcionar a una empresa, pues la identificación y el entendimiento de las actividades que pueden crear valor o destruirlo supone una comprensión total del negocio y, por lo tanto, una dirección estratégica adecuada, implica la búsqueda constante de oportunidades, lo que exige la comprensión de los riesgos a tomar y de los riesgos a evitar; por lo tanto, el crecimiento de cualquier

negocio requerirá de la capacidad de identificar y evaluar los riesgos y de la capacidad para diseñar estrategias para afrontarlos; y, al mismo tiempo, de la capacidad de saber responder ante acontecimientos imprevistos buenos o malos. El nivel de desarrollo de este conjunto de capacidades podría convertirse en el indicador que mide la capacidad para competir de la organización.

En este contexto concordamos con el concepto de Gestión de Riesgos emitido por CORRE – Control de Riesgos y Recursos Ecuador que textualmente dice: “La gestión de riesgos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y personal restante; aplicable a toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos”¹

A nivel operativo, un proceso adecuado de gestión de riesgos garantizará que se definan y apliquen las medidas necesarias para minimizar la probabilidad de ocurrencia de un siniestro, y de suceder éste, reducir su impacto, de tal manera que evite que sean afectadas las operaciones de la empresa; por lo que se convierte, en una herramienta de vital importancia para toda organización, que permita la correcta evaluación de los riesgos a los que están sometidos los procesos y actividades de una entidad.

2.1.2 OBJETIVOS.

El objetivo general de la administración de riesgos es: evitar pérdidas o gastos significativos derivados de la exposición al riesgo de las empresas.

De acuerdo con Rubí Consuelo Mejía Quijano, los principales objetivos de la administración de riesgos son los siguientes:

- Maximizar las oportunidades y minimizar las pérdidas, lo que significa que ayuda a lograr un equilibrio entre riesgo y oportunidad.

¹ **Control de los Recursos y Riesgos Ecuador – Corre.** Proyecto Anticorrupción ¡SI SE PUEDE, Ecuador – 2006, Pág. 40.

- La administración de riesgos preserva la continuidad de la operación de la entidad, ya que no se interrumpe la prestación de sus servicios o la comercialización de bienes, evitando pérdidas financieras que puedan llevar a la quiebra de la empresa o afecten su imagen.
- Se puede proteger a los empleados de daños serios o muerte ya que se puede mejorar las condiciones de trabajo del personal e implementar medidas de prevención y protección.
- Evitar que las operaciones de la entidad produzcan daños al ambiente ya que se puede controlar la emisión de contaminantes que puedan perjudicar o resulten nocivas a la salud y el bienestar humano.
- Nos permite utilizar tanto los recursos humanos como financieros de forma eficaz, permitiendo contribuir al logro de los objetivos de la organización; y de forma eficiente al mejorar la productividad evitando pérdidas.
- Previene pérdidas económicas que pueden darse por los riesgos, mediante la disminución del grado de inseguridad de las operaciones de la entidad y al implementar los controles necesarios para prevenir las desviaciones.
- Garantizar que la información necesaria tanto para la empresa como para terceros sea de calidad, oportuna y confiable.
- Lograr que las actividades de la empresa se desarrollen de acuerdo a las normas y leyes que la rigen.
- Garantizar una buena imagen institucional lo que generará confianza y credibilidad frente a terceros.

2.1.3 BENEFICIOS.

De acuerdo con lo expuesto por Rubí Consuelo Mejía en su libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial, los beneficios de la administración de riesgos son múltiples, sin embargo, entre los más importantes están los siguientes:

- La administración de riesgos permite tomar ventajas de las oportunidades, así como tomar decisiones en el equilibrio entre la tolerancia al riesgo; es decir es la cantidad de riesgo que la empresa está dispuesta a soportar.
- La Administración de riesgos permite al personal de la entidad tomar las decisiones necesarias sobre los procesos que manejan, además de

proporcionar las herramientas que permitan ejercer autocontrol en el cumplimiento de tareas.

- Con la administración de riesgos se puede ejercer un mayor control sobre los costos de una organización, al establecer medidas adecuadas, las cuales controlen los riesgos que puedan afectar la supervivencia de la entidad.
- La administración de riesgos permitirá establecer criterios para la toma de decisiones en el manejo de los diferentes riesgos, logrando que se mejore la distribución de los recursos mediante procesos de priorización de los riesgos.

2.2 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

2.2.1 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

En esta primera fase de la metodología se identifican de forma sistemática las posibles causas de los riesgos, así como los diversos y posibles efectos que deben afrontar las empresas.

Para una correcta identificación de riesgos se requerirá un conocimiento detallado de la empresa, del mercado en el que opera, del entorno legal, social, político y cultural que le rodea, así como de los objetivos claves de éxito y amenazas que puedan perturbar el logro de sus objetivos.

Todo lo mencionado convierte a la identificación de riesgos en la etapa más importantes de la administración de riesgos ya que sus herramientas permiten realizar un análisis y control de los mismos más preciso y acertado. Además permite, tanto a los empleados como a la organización, tomar conciencia de los riesgos que se puedan presentar en el desarrollo del negocio para así poderlos administrar de la mejor manera.

Para identificar un riesgo es importante recopilar información que ayudará para una administración más efectiva, con esto se hace referencia a la manera de cómo se presenta el riesgo, quien puede generarlo, porque puede materializarse y cómo afectará a la organización. Dicha información, conjuntamente con las herramientas y

métodos más adecuados, permitirán una identificación de riesgos más estructurada y confiable.

2.2.1.1 HERRAMIENTAS DE IDENTIFICACIÓN

Las herramientas de mayor uso en la identificación de riesgos según Rubí Consuelo Mejía son:

- Cuestionarios de análisis de riesgos.
- Lista de chequeos de pólizas de seguros
- Diagramas de flujos de procesos
- Inspección
- Análisis de estados financieros y
- Combinación de herramientas

Para realizar nuestro análisis emplearemos las siguientes herramientas:

➤ Cuestionarios de análisis de riesgos

Esta herramienta consiste en la elaboración de varias preguntas con el objetivo de determinar la posibilidad de ocurrencia de algún riesgo que pueda presentarse en la empresa

Estos cuestionarios son diseñados para identificar todo tipo de riesgo, este consta de dos elementos: preguntas y respuestas; las primeras tratan de indagar sobre diferentes situaciones que puedan presentarte, y las respuestas son sencillas (Si o No) haciendo referencia a la realidad de la empresa.

CUADRO 1. Cuestionario de identificación de riesgos

	SI	NO
¿Está situado en zona expuesta a sismos graves?		
¿Está situado en zona de alta criminalidad?		
¿Ha sido víctima de infidelidad grave de algún empleado?		
¿Posee productos terminados en instalaciones de terceros?		
¿Puede su operación contaminar el medio ambiente?		
¿Tiene vecinos con alto índice de riesgo que pudiera afectarle?		
¿Vende a comprador único parte apreciable de su producción?		

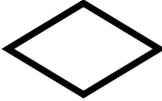
Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial, Mejía Rubí
Consuelo

➤ Diagramas de flujo de procesos

Los Flujogramas representan los diferentes pasos que siguen los procesos de la entidad permitiendo determinar su funcionamiento, esta herramienta facilita la identificación de los riesgos inherentes pues se los entenderá con mayor claridad.

Para realizar un flujograma es necesario conocer el procedimiento a fondo; esto significa conocer, como se realiza el proceso, como se desarrollan las actividades en forma secuencial, los responsables, los plazos y los documentos que intervienen en dicho proceso.

CUADRO 2. Gráfica de flujo de procesos

Símbolo	Significado
	Identifica la dependencia que lleva a cabo la actividad inicial.
	Representa la preparación de un documento original.
	Representa la preparación de un documento que se elabora en original y varias copias (por cada copia se utiliza un icono numerado)
	Representa la toma de decisiones
	Identifica el archivo definitivo de un documento
	Identifica el archivo temporal de un documento
	Representa una operación
	Conector de páginas. El total de páginas se registra en la parte inferior derecha y el número correspondiente a la página
	Conector interno. Permite conectar actividades o formatos con otras actividades dentro del Flujograma
	Indica el sentido de la información. Las flechas se utilizan para conectar los diferentes símbolos, y con ello se representa el recorrido de la información entre las diferentes actividades o dependencias
	Representa el final del proceso

Fuente: Libro de Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial, Mejía Rubí

Consuelo

➤ Inspección

La inspección permite recolectar información y comprobarla en forma física; lo que hace a esta herramienta muy valiosa pues descubre riesgos que otro instrumento no lo haría.

Previo a la inspección se debe realizar un análisis de los documentos referentes al proceso y efectuar una entrevista al responsable; esta inspección se debe realizar luego de concretar fecha, hora y lugar para no interferir en las actividades normales del área y para contar con el personal necesario para la realización de dicha actividad.

“La persona que realiza la inspección debe tener características bien definidas, como ser muy observadora, minuciosa, ordenada, imparcial, tener buena memoria, contar un buen sentido de orientación.

Después de la inspección se realiza una reunión con el responsable del sitio o el proceso analizado, para compartir sus resultados, aclarar o precisar detalles y establecer la lista definitiva de los riesgos identificados”².

➤ Combinación de herramientas

La combinación de varias o de todas las herramientas o métodos que conforman la identificación de los riesgos permitirá que cada una de ellas aporten con información importante para la identificación de los riesgos, pero para ello es necesario contar con imaginación, capacitación, investigación, análisis y trabajo en equipo.

Métodos de Identificación

Existen varios métodos para la identificación de los riesgos como lo son los deductivos y los inductivos; todos estos métodos fueron diseñados para identificar riesgos en ambientes específicos y para todos los procesos de la empresa.

² MEJÍA, Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial. Primera Edición; Universidad EART, Colombia – 2007, Pág. 64

La identificación de riesgos cuenta con tres métodos que son: Matriz de control, Análisis de vulnerabilidad y Método Risicar, probados y aplicados en diferentes tipos de empresas: públicas y privadas, pequeñas, medianas y grandes. Sin embargo, a lo largo de este trabajo nos centraremos en el método Risicar pues, con éste método, desarrollaremos el trabajo propuesto.

2.2.1.2 MÉTODO RISICAR

Según Rubí Consuelo Mejía, en su Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial, Risicar proviene de los orígenes de la palabra riesgo en italiano Risicare lo que significa arriesgar, atreverse, desafiar, retar y enfrentar. El método Risicar facilita la identificación, calificación y evaluación de los riesgos y además el diseño de medidas de tratamiento.

A continuación detallamos algunas ventajas de utilizar este método:

- El método Risicar es aplicable a todo tipo de empresas tanto pequeñas como grandes, del sector público o privado.
- Su enfoque permite administrar los riesgos en forma integral a toda la organización.
- Se asigna responsabilidad tanto en el nivel directivo como en el operativo.
- Una creación de cultura del manejo de los riesgos a cada empleado, permitirá que ellos asuman responsabilidad frente a los riesgos.
- Para obtener estas ventajas, es necesario capacitar a los líderes y a cada responsable de los procesos, en temas referentes a los riesgos.

En la fase de identificación de los riesgos se realiza un análisis tanto interno como externo, en donde se establecen las circunstancias en las que se encuentra la empresa con el fin de determinar los factores que influyen en la ocurrencia de los diferentes riesgos. En el análisis interno, se estudian las definiciones organizacionales, como: Misión, Visión, Objetivos estratégicos, Estrategias, además del modelo de operación, la Estructura organizacional, los recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales. Este análisis nos permite establecer las condiciones en las cuales se encuentra organizada la institución, con lo que definiremos los aspectos más

importantes que puedan afectar a la entidad y generar riesgos. Mientras que al realizar el análisis externo, se obtiene información acerca de aquellos grupos que tienen relación con la empresa, sus necesidades y expectativas, además de variables como: política, economía, tecnología; lo que permitirá determinar cómo el entorno influye sobre la entidad y que riesgos podría ocasionarle.

Una vez realizados, tanto el análisis interno como externo, se establecerá el nivel en el cual se realizará la identificación de riesgos siendo estos estratégico y operativo. El nivel estratégico identifica los riesgos que pueden afectar el logro de la misión y los objetivos estratégicos de la entidad; este análisis se realiza en los macroprocesos que conforma su cadena de valor. En el nivel operativo se identifican aquellos riesgos que se presentan en las actividades de los diferentes procesos y que pueden afectar el logro de objetivos de la empresa.

Ya que el método Risicar se basa en el modelo por procesos, los mapas de riesgos deberán ser actualizados al mismo tiempo que el manual de procesos; esta actualización debe realizarse cada vez que se efectúen nuevos análisis de riesgos y se establezcan nuevas medidas de respuestas ante los riesgos detectados.

Es recomendable revisar el mapa de riesgos cuando se hayan presentado riesgos inesperados o se inicien nuevos proyectos institucionales; para establecer los posibles cambios que se puedan generar e impliquen mayores riesgos a tratar.

ETAPAS DEL MÉTODO RISICAR

➤ Identificación de Riesgos

Esta es la etapa más importante del proceso, permitiendo que, tanto los empleados como la organización, pongan al descubierto situaciones que pudieren afectar a la empresa. En esta etapa se determinan varios aspectos relacionados como: nombre del riesgo, significado, descripción, agente generador, causas y efectos.

Para establecer los riesgos se parte del objetivo de cada macroproceso, proceso o actividad sobre el cual se va realizar el estudio de riesgos, con el fin de identificar los eventos que puedan afectar o impedir el cumplimiento de los objetivos.

Descripción del Riesgo.- Una vez identificados los riesgos y nombrados de forma precisa, se realiza una descripción de la forma en que se presenta cada uno de los riesgos.

Esta descripción, permite percibir las fallas de control que pueda tener la empresa y las soluciones que se deben implementar para impedir que las mismas ocurran. El riesgo se puede generar de variadas maneras, por lo que es necesario realizar las descripciones de manera que éstas cuenten con la información completa.

Identificación de Agentes Generadores.- Una vez identificados y descritos los riesgos, se determinan los agentes que pueden generarlos.

Los agentes generadores son todas aquellas personas, cosas, eventos, acciones o circunstancias que pueden originar un riesgo. Los agentes generadores se clasifican en:

- **Personas.-** Empleados, clientes, proveedores, contratistas o cualquier persona o grupo de personas que puedan, poner en riesgo las actividades de la organización.
- **Materiales.-** Hace referencia al conjunto de elementos o insumos necesarios para fabricar productos en una actividad determinada, que pueden causar riesgos en las personas o en el ambiente donde se desarrolla la actividad.
- **Equipos.-** Instrumentos, herramientas y aparatos, utilizados para desarrollar las tareas y actividades de los procesos.
- **Instalaciones.-** Estructura física en la cual se desarrollan las actividades de la empresa.

- **Entorno.-** Eventos o aspectos del ambiente económico, político, social, tecnológico, o fenómenos naturales que puedan afectar el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la organización.

La importancia de establecer los agentes generadores conjuntamente con las causas de los riesgos; permiten implementar los controles necesarios para evitar que los agentes efectivamente lo generen.

Identificación de Causas.- Las causas están relacionadas con los agentes generadores; ellas son el motivo por las cuales el agente generador puede ocasionar el riesgo. Con el conocimiento de los agentes y las causas de los riesgos, se tiene información suficiente para establecer políticas y controles para el manejo de los riesgos.

Una excelente clave para definir las causas es el uso de las siguientes palabras: falte de, ausencia de, fallas en, exceso de, etc.

Identificación de Efectos.- Los efectos son las pérdidas que generaría la ocurrencia de los riesgos a la empresa.

Entre los efectos más representativos que afectan las organizaciones en general, son las siguientes: pérdidas económicas, pérdida de información, pérdida de bienes, interrupción de la operación o del servicio, daño al ambiente, deterioro de la imagen, pérdida de mercado y muerte o lesiones al personal de la entidad.

La información obtenida del proceso de identificación de riesgos debe ser volcada en la matriz que se muestra a continuación.

Cuadro 3. Identificación de riesgos en los Macroprocesos

MACROPROCESO:				
OBJETIVO:				
RIESGO	DESCRIPCIÓN DE LOS RIESGOS	AGENTES GENERADORES	CAUSA	EFECTO
Riesgo 1	Descripción riesgo 1	Agente generador 1	Causa 1	Efecto 1
		Agente generador 2	Causa 2	Efecto 2
Riesgo 2				
Riesgo 3				

Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial, Mejía Rubí Consuelo

2.2.2 CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

2.2.2.1 MÉTODOS DE CALIFICACIÓN DE RIESGOS.

Una vez depurados los riesgos de una organización, se procederá a ponderar cada uno de ellos para determinar su gravedad. Para calificar las variables que componen un riesgo existen diferentes escalas de calificación; algunos métodos aplicarán escalas de tres, cuatro, cinco o más niveles.

Estos métodos son:

- **Métodos cualitativos.-** Se usan cuando la organización no posee suficiente información sobre la ocurrencia de los riesgos y cuando el costo de obtenerla es mayor que el beneficio.

Este análisis utiliza descripciones para mostrar la posibilidad de que los riesgos se presenten (baja, media, alta) y el impacto (leve, grave, catastrófico).

- **Los métodos cuantitativos.-** Se basan en el uso de modelos matemáticos; en este método se cuenta con datos de eventos que tengan una historia conocida y una frecuencia y variabilidad que permita establecer predicciones.

En nuestro análisis en MC Artesanías aplicaremos el método cualitativo, ya que no se cuenta con la suficiente información cuantitativa para analizar los riesgos, mientras con este método que utiliza descripciones podremos analizar la frecuencia y el impacto de aquellos riesgos que puedan afectar la consecución de objetivos de la empresa.

A continuación se muestra el cuadro de calificación de frecuencia expuesto como ejemplo por Rubí Mejía en su libro Administración de riesgos un Enfoque Empresarial:

CUADRO 4. Calificación de Frecuencia

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

Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial, Mejía Rubí
Consuelo

Cuadro 5. Calificación del Impacto

CALIFICACION DE IMPACTO				
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN EN TERMINOS ECONOMICOS	DESCRIPCIÓN EN TERMINOS OPERATIVOS	DESCRIPCIÓN EN TERMINOS DE IMAGEN
5	Leve	Pequeños daños Económicos	Remotamente posible	Solo de conocimiento en el área
10	Moderado	Daños entre 1.000 y 9.999 dólares	Ocasionalmente una vez por semana	Solo de conocimiento en la empresa
20	Grave	Daños entre 10.000 y 99.999 dólares	Frecuente 1 vez al día	De conocimiento externo a nivel regional
40	Catastrófico	Más de 100.000	Continuamente al día	De conocimiento externo a nivel nacional

Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial, Mejía Rubí Consuelo

2.2.2.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL MÉTODO RISICAR

Para realizar la evaluación y determinar la gravedad de cada uno de los riesgos, éstos se deberán clasificar dentro de uno de los siguientes cuatro tipos:

- Aceptables.
- Tolerables.
- Graves.
- Inaceptables.

El nivel de riesgo inherente resulta de establecer una escala de valoración que puede ir de 1 a 10, y estará relacionado con la valoración del producto matemático entre impacto y probabilidad de ocurrencia.

Figura 1. Riesgo Inherente



Fuente: Apuntes entregados por el profesor de la materia de Administración de Riesgos - Ing. Adrian Capelo, año 2011.

El riesgo inherente es intrínseco a toda actividad, surge de la exposición y la incertidumbre de probables eventos, cambios en las condiciones del negocio o de cómo pueden afectar la economía a una actividad. Los riesgos inherentes pueden no tener el mismo impacto sobre el riesgo agregado, siendo algunos riesgos más relevantes que otros, por lo que surge la necesidad de ponderar y priorizar los riesgos primarios.

En el método Risicar no se puede medir probabilidades por cuanto éste es un método cualitativo y, por tanto, no se cuenta con información histórica que pueda ser analizada para establecer probabilidades, por tanto, lo que se establece son frecuencias.

Para realizar la evaluación de los riesgos, según la metodología establecida por Rubí Consuelo Mejía, se utiliza la matriz que se presenta en el cuadro siguiente:

CUADRO 6. Matriz de evaluación del riesgo según Risicar.

FRECUENCIA										
	Muy alta		B		C		D		D	
	Alta		B		C		C		D	
	Media		B		B		C		D	
	Baja		A		B		B		C	
			Leve		Moderado		Severo		Catastrófico	
							IMPACTO			

Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial, Mejía Rubí Consuelo

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

Dada la calificación de la multiplicación de los dos elementos del riesgo, ésta se ubicara en la zona correspondiente marcada con las letras A (aceptable), B (Tolerable), C (grave) y D (inaceptable).

Con la ubicación de los riesgos en las diferentes zonas, y el establecimiento del tipo de riesgo según su calificación y ubicación, se concluye la etapa de evaluación de riesgos basada en el método Risicar.

2.2.3 MEDIDAS DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS

Una vez realizada la evaluación de los riesgos, el método Risicar agrega recomendaciones, que dan a conocer el tipo de tratamiento o respuesta que se le puede dar a los riesgos.

2.2.3.1 ACEPTAR EL RIESGO

“Aceptar significa asumir, hacerse cargo o responsabilizarse de algo. Cuando se acepta un riesgo se asumen las consecuencias en el momento que se presente. Los riesgos se aceptan cuando su frecuencia es baja y su impacto es leve, y no ponen en peligro la estabilidad de la organización.”³

En el caso de aceptar riesgos por desconocimiento o error en su identificación, las pérdidas pueden ser altamente perjudiciales; es ahí que nace la importancia de realizar un correcto proceso de identificación, calificación y evaluación del riesgo en forma estructurada, con la participación de las todas las personas involucradas en su manejo.

2.2.3.2 MITIGAR EL RIESGO

“Está destinada a reducir los efectos negativos de un problema, al igual que la prevención, ésta se logra a través del diseño y aplicación de políticas, normas, controles y procedimientos, conducentes a disminuir la intensidad o el impacto negativo sobre los recursos amenazados, que generan los riesgos en caso de su ocurrencia”.⁴

Según Gary Heerkens – McGraw-Hill en su libro Gestión de Proyectos, la instalación de airbags en un automóvil, por ejemplo, no contribuye a reducir la probabilidad de los accidentes, pero sí sus efectos. Las tácticas de mitigación pueden estar consideradas como una pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo cuando no se produce el problema potencial.

Rubí Consuelo Mejía establece varias formas de protección que se detallan a continuación:

- **Sistemas Automáticos de Protección.-** Hace referencia a sensores o detectores de humo, que al momento que ocurra un incendio, pueden activar

³ MEJÍA, Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial. Primera Edición; Universidad EART, Colombia – 2007, Pág. 105

⁴ MEJÍA, Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial. Primera Edición; Universidad EART, Colombia – 2007, Pág. 103

un sistema automático de extinción que detectará cambios drásticos de temperatura, humo o partículas generadas en la combustión. Con la instalación de un sistema automático de regadera para humo o calor, se logrará minimizar los daños y pérdidas causadas por un incendio.

- **Equipo de Protección Personal.-** Para salvaguardar a los trabajadores de algún accidente o una enfermedad profesional, se deberá contar con elementos que garanticen la seguridad del personal como son:
 - Cascos de Seguridad para proteger la cabeza.
 - Gafas de seguridad con protección frontal y lateral de los ojos.
 - Delantales de cuero u otro material para proteger el tronco.
 - Máscaras antigás para proteger al personal de emanaciones peligrosas que ponen en peligro el aparato digestivo.
 - Guantes especiales para la protección de brazos y manos.

- **Plan de Emergencia.-** Aunque ya se hayan tomado medidas para prevenir aquellos riesgos considerados graves o catastróficos, es necesario estar preparados para afrontar situaciones inesperadas; que puedan afectar la seguridad de sus recursos humanos, físicos o financieros, que ponen en peligro la continuidad de la organización dentro del mercado.

El plan de emergencia se elaborará con el fin de preparar a la organización para actuar en un momento de crisis, orientado a eliminar la situación que la genera o también para controlarla, haciendo así que las pérdidas ocasionadas se reduzcan.

En este plan se incluyen actividades que se realizarán en forma previa y durante el evento, tales como:

- Elaboración de un inventario de recursos con los cuales cuenta la empresa para afrontar un evento riesgoso.

- Identificación de zonas cercanas a la empresa que posean espacio suficiente para servir de punto de encuentro a la hora de realizar de evacuaciones de las instalaciones de la empresa.
- Demarcación de vías de acceso a la empresa por donde puedan acceder tanto vehículos y peatones.
- Elaboración del listado de las entidades que puedan prestar auxilio en momentos de crisis; con nombres, direcciones, teléfonos tales como Defensa Civil, Cruz Roja, centros de salud, hospitales, comando de policía, ejército, bomberos, etc.

Asignar dentro de la entidad a las personas que van a coordinar las operaciones en caso de algún tipo de emergencia.

- **Plan de Contingencia.-** En este plan se detallarán acciones que la empresa emprenderá, para controlar las situaciones que pudieran afectar su operación y reducir los efectos negativos que puedan originar.

Dicho plan se elaborará con anterioridad y en este se establecerán puntos de activación, los que corresponden a señales que indican situaciones críticas según el tipo de riesgo tratado, determinando así el inicio del plan de contingencia.

Existen algunos aspectos importantes que debemos tomar en cuenta al elaborar un plan de contingencia estos son:

- Identificar la prioridad de los procesos críticos de la empresa.
- Identificar los recursos requeridos para soportar estos procesos.
- Determinar cómo se llevarían a cabo las acciones de recuperación, los equipos que se podrían utilizar, el personal de soporte, las instalaciones que se podrían adecuar, etc.
- Determinar para cada proceso crítico el tiempo máximo de recuperación, la relación con otros procesos, los recursos de soporte.

- Definir el responsable de manejar el plan de contingencia y su equipo de trabajo.
 - Establecer las funciones para cada uno de los miembros del equipo:
 - ¿Quién evaluará los daños?
 - ¿Quién atenderá a usuarios y clientes?
 - ¿Quién participará en la operación de recuperación?
 - ¿Quién apoyará logística y administrativamente el plan?
- **Otras Medidas de Protección.-** Por lo general las empresas cuentan con medidas de protección adicionales, tales como sistemas de soporte; en el caso de los sistemas informáticos, el uso de equipos similares que pueden suplir las funciones de los equipos principales cuando se requiere su utilización. Las copias de seguridad que son utilizadas para respaldar información, constituyen un medio de protección muy útil; pues permiten recuperar la información en caso de fallas o pérdidas de los equipos.

2.2.3.3 TRANSFERIR EL RIESGO

De lo expuesto en el libro Administración de riesgos un enfoque empresarial, transferir el riesgo consiste en involucrar a un tercero en su manejo, a través de la elaboración de arreglos contractuales o de la suscripción de contratos de seguro, en los cuales por el pago de una cuota llamada prima, el asegurador se hace responsable de las pérdidas que ocasionen los riesgos presentados.

“El ejemplo más citado de transferencia de riesgo es algo con lo que estamos muy familiarizados: el seguro. La transferencia de riesgos no «trata» la amenaza, sino que simplemente hace responsable de sus consecuencias a otra parte.”⁵

- **Transferencia a través de cláusulas en los contratos.-** En los contratos que se realicen puede estipularse cláusulas que permitan transferir algunos riesgos.

⁵ HEERKENS, Gary – MCGRAW, Hill, Gestión de Proyectos, Pág. 151 a 164

Exonerando de responsabilidad a la empresa sobre los riesgos generados en la ejecución de la operación definida en el contrato.”⁶

- **Transferencia a través de contratos de seguros.-** Al transferir el riesgo vía contrato de seguros, el riesgo no se reducirá, sino que las pérdidas asociadas son asumidas por la compañía aseguradora, en contraprestación se realizará el pago de la prima estipulada en este tipo de contrato.

Los riesgos que se transfieren deben ser también prevenidos haciendo que la empresa esté preparada para protegerse si estos se presentaran.

Existen dos tipos de seguros, los obligatorios, como lo son el seguro de salud y el SOAT; y los voluntarios, que se adquieren de acuerdo con las necesidades de la empresa.

A continuación se definirán algunos de los tipos de seguro según Rubí Consuelo Mejía:

- **Seguros Personales.-** Son aquellos que cubren todos los riesgos que afecten a la integridad corporal o la salud del asegurado, también contiene el seguro de vida individual, que se da en los casos de muerte del asegurado, el seguro exequial, el de accidentes personales, el de salud que incluye hospitalización y cirugía.
- **Seguros Patrimoniales.-** Llamados también seguros de daños, cubren los riesgos patrimoniales causados por la naturaleza, los tecnológicos, políticos, sociales e indirectos. Los seguros patrimoniales más comunes son los seguros de incendio, de avería de maquinaria, de equipos electrónicos, de robo etc.
- **Seguro de Transporte.-** Cubren aquellos riesgos que puedan afectar los bienes del asegurado en diferentes momentos: el primero

⁶ MEJÍA, Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial. Primera Edición; Universidad EART, Colombia – 2007, Pág. 108

en el transporte mismo, el segundo en la manipulación de la carga y el tercero en carga y descarga.

- **Seguros Automóviles.-** Tiene como objetivo cubrir los daños y perjuicios ocasionados a personas u objetos externos y los daños del mismo vehículo.
- **Seguros de Responsabilidad Civil.-** Cubren los daños producto de la acción u omisión sobre un tercero. Los daños pueden ser corporales o representar perjuicios o pérdidas económicas.
- **Seguro de Crédito.-** Cubre las pérdidas generada por el incumplimiento o demora prolongada en el pago de ventas a crédito, debido a la insolvencia de los clientes.

2.2.3.4 EVITAR EL RIESGO

“Algunas formas de evitar un riesgo son eliminar la actividad que genera el riesgo o reubicar el o los recursos amenazados donde se elimine su nivel de exposición y por otro lado precisar medidas de protección extremas, las cuales pueden ser no viables por ser muy costosas”⁷

Para evitar, se elige un curso de acción que elimina la exposición a la amenaza, lo cual significa, optar por un curso completamente diferente del que se había planificado originalmente.

El evitar el riesgo se puede afrontar no haciendo o dejando de hacer, además de:

- La reubicación del negocio en un sitio que no genere el riesgo identificado.
- Reconfigurar una estrategia que no funciona.

⁷ MEJÍA, Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial. Primera Edición; Universidad EART, Colombia – 2007, Pág. 100

- Sustituir un producto que genere altos costos por otro más rentable o rediseñar un procedimiento que elimine la exposición del riesgo.

2.2.4 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO

A las actividades de control se las define como las políticas y procedimientos establecidos por la alta dirección, y por otros miembros de la organización, con autoridad y capacidad para emitirlos, siendo estos la respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos de la entidad.

Características de los controles

Rubí Mejía expone en su libro que para que dichos controles actúen tal para lo que fueron diseñados y contribuyan a la detección o reducción de los riesgos, deben cumplir con las características que se presenta a continuación:

- **Suficientes.-** La cantidad de controles implementados debe ser estrictamente la necesaria, esto quiere decir, ni tantos que entorpezcan el proceso ni tan pocos que generan ineficiencias para actuar adecuadamente sobre los riesgos.
- **Comprensibles.-** Cuando los controles son más fáciles de interpretar e implementar son mucho más útiles.

Un control cuando es muy complicado suele crear confusiones en su aplicación, creando equivocaciones o simplemente propiciaría un rechazo que podría confluír en obviarlos. Para lograr que un control sea comprendido, es necesario brindar información que clarifique la relación del control con el riesgo e involucrar en su diseño a las personas responsables de su aplicación.

- **Económicos.-** El costo de los controles debe ser menor que el beneficio que puedan aportar, de lo contrario no se considerarían económicos. Un control se debe implantar sólo si su costo justifica

los resultados que genera y en las actividades que realmente lo requieran. El exceso de controles traerá consigo exceso de costos.

- **Eficaces.-** La acción de los controles deberá permitir detectar el riesgo y disminuir la probabilidad de ocurrencia o su impacto.
- **Eficientes.-** Eficiencia se refiere al uso adecuado de los recursos en la consecución de un fin. En el caso de un control, se establece si es eficiente o no al determinar la correcta utilización de los recursos involucrados en su aplicación.
- **Efectivos.-** Un control es efectivo cuando cumple con las dos características: eficacia y eficiencia. Además de lograr el objetivo de reducir o detectar el riesgo, debe usar en forma adecuada los recursos involucrados con este fin.
- **Oportunos.-** Un buen control actúa inmediatamente, cuando se presentan las causas de los riesgos o el riesgo en sí, de tal manera que puedan llevarse a cabo las acciones correctivas que conduzcan a la normalización de la actividad afectada.
- **Inmersos en los procesos.-** Un control está inmerso en un proceso cuando la realización de alguna de las actividades que lo componen contiene el control.

Tipos de controles

En el libro Administración de riesgos un enfoque empresarial, existen diferentes tipos de los controles, las cuales son utilizados para mejorar el entendimiento, conocer sus características, funcionalidades y además como aplicarlos.

Los controles se clasifican en:

- **Controles Manuales.-** Son realizados por las personas responsables de los procesos en los cuales están inmersos los controles. Este tipo de controles estuvo vigente desde la era de la computación y aún sigue vigente, debido a la necesidad de incluir la participación humana en su aplicación; ya que la capacidad de observación y el juicio del hombre no se pueden reemplazar por métodos automatizados; algunos ejemplos de estos controles manuales son: la supervisión en la ejecución de un proceso, la revisión de documentos.
- **Controles Automatizados.-** Son procedimientos programados en el software de soporte o en el software de aplicación, diseñados para prevenir, detectar o corregir errores o irregularidades que podrían afectar las actividades de una organización.
- **Controles Discrecionales.-** Son aquellos que en determinadas circunstancias pueden ser obviados por los responsables de su ejecución. Los controles discrecionales son manuales y requieren de la concientización de las personas sobre la importancia de ejercerlos.

Estos controles son flexibles pues permitan tomar la decisión de no ejercerlos de acuerdo al criterio humano.

- **Controles No Discrecionales.-** Son controles que no pueden ser omitidos por ninguna circunstancias, pues son utilizados como medida de seguridad en el manejo de grandes volúmenes de información que se procesan a través de redes de datos y equipos de cómputo. Por lo general son autorizados, y deben cumplir parámetros previamente establecidos en el sistema.
- **Controles Obligatorios.-** Este tipo de controles son obligatorios ya que son establecidos por las leyes o normas emitidas por la autoridades, para vigilar y regular las empresas. Son de estricto cumplimiento y su omisión suele acarrear sanciones, que pueden ir desde una multa que implica erogaciones financieras, hasta la suspensión o cierre del negocio, dependiendo de la magnitud de la falla, e importancia del control obligatorio.

Debido a la obligatoriedad de estos controles, se debe ejercer un monitoreo constante sobre su aplicación.

- **Controles Voluntarios.-** Su existencia deriva de la voluntad y de la necesidad de la empresa, quien establece determinados controles que contribuyen al manejo de sus riesgos; estos controles no están atados a ninguna regulación o ley.
- **Controles de Aplicación.-** Controles de este tipo se dan en todas las aplicaciones, un ejemplo de ellas es la liquidación de la nómina en cualquier organización, para lo cual se establecen rutinas de verificación y validación de datos referentes a los devengados y a las deducciones.
- **Controles Generales.-** Se establecen dentro del ambiente de sistemas informáticos e influyen en la efectividad de los controles de aplicación. Un ejemplo de este tipo de controles es el establecimiento de antivirus en las redes de datos de las empresas.
- **Controles Preventivos.-** Ejercen su acción sobre la causa de los riesgos y sus agentes generadores, con el propósito de disminuir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados.

Los controles preventivos deberían operar conjuntamente con otro tipo de controles, se debe invertir periódicamente en su mantenimiento, porque pueden perder su efecto si no son reforzados.

- **Controles Detectivos.-** Generalmente sirven para supervisar la ejecución del proceso y en algunas ocasiones se usan para verificar la eficiencia de los controles preventivos, como es el caso de las auditorías.

Estos controles son la segunda barrera de seguridad que se establece para detectar, registrar e informar los eventos negativos que pueden afectar a las empresas.

- **Controles De Protección.-** Su función es neutralizar o disminuir el efecto inmediato que acarrea su materialización, con el fin de evitarle a la compañía mayores pérdidas materiales, humanas, económicas o de imagen.

Los controles de protección pueden ser activos o pasivos. Los controles activos requieren para su funcionamiento de la actuación del personal en el proceso de activación, como en el caso de los planes de emergencia o en su funcionamiento, como en la utilización de equipos de protección personal y los segundos no requieren la acción humana, como en la activación automática de regaderas contra incendios.

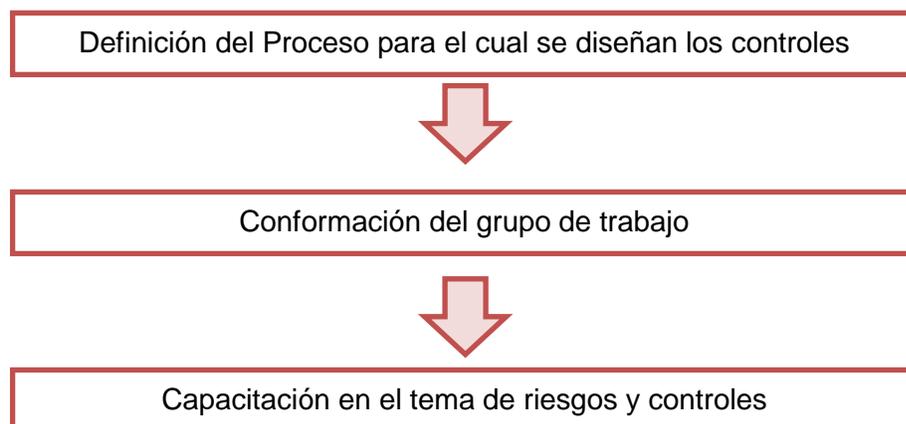
- **Controles Correctivos.-** Permiten corregir las desviaciones y prevenir de nuevo su ocurrencia. Toman las acciones necesarias una vez ocurrido el riesgo y mejoran los demás controles, si se determina que su funcionamiento no corresponde a las expectativas con las cuales fueron diseñados.

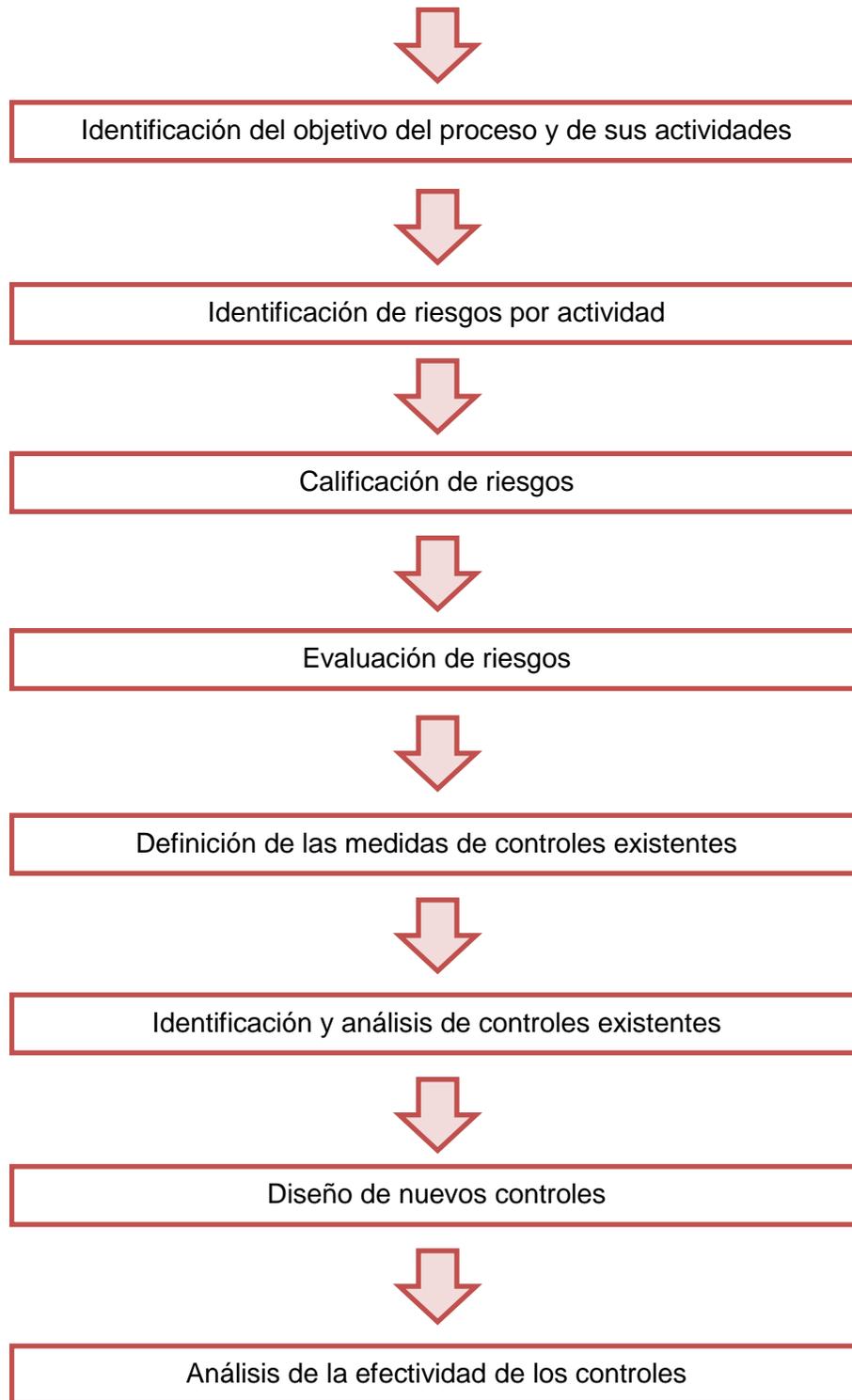
2.2.4.1 DISEÑO DE CONTROLES

El diseño de controles en el método Risicar establece varios pasos los mismos que forman parte del proceso de la administración de riesgos.

El diseño de controles necesitara tiempo, dedicación, entrenamiento y sobre todo el apoyo y el compromiso tanto de los responsables de cada proceso como de la alta dirección.

Figura 2. Etapas en el diseño de controles





Fuente: La Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial, Mejía Rubí Consuelo

- 1. Definición del proceso para el cual se diseñan los controles.-** Esta definición debe ser establecido de acuerdo con el análisis presentado para el diseño de políticas particulares, en donde se definirán tanto los macroprocesos y los procesos más riesgosos.
- 2. Conformación del grupo de trabajo.-** Para conformar el grupo de trabajo se requiere del conocimiento y experiencia del responsable de las actividades que conforman el proceso seleccionado.
- 3. Capacitación en el tema de riesgos y controles.-** La capacitación acerca de temas relacionados con la administración de riesgos lo que permitirá aclarar conceptos y motivar a las personas para que se sientan comprometidas logrando desarrollar habilidades en la identificación de riesgos, su calificación y el diseño de controles.
- 4. Identificación del objetivo del proceso y de sus actividades.-** La definición del objetivo es vital pues permite orientar la identificación de riesgos, definir las actividades del proceso; lo que proporcionará un análisis más preciso.
- 5. Identificación de Riesgos Por Actividad.-** Ya definido el objetivo del proceso, se procede a identificar en cada una de las actividades los eventos que pueden afectar o impedir el logro de los objetivos del proceso, llamados riesgos inherentes.
- 6. Calificación de Riesgos.-** En esta etapa se utilizan las escalas definidas por la alta dirección para valorar el impacto y la frecuencia de cada riesgo. La calificación de los riesgos es el resultado de analizar impacto y frecuencia, tomando en cuenta aquellas medidas de control que se utiliza en la empresa para manejar los riesgos.
- 7. Evaluación de Riesgos.-** Una vez calificados los riesgos, se realizara la evaluación de acuerdo con su ubicación en la matriz, lo que permitirá establecer si los riesgos son aceptables, tolerables, graves o inaceptables.

Para todos los riesgos se diseñarán controles en base a las medidas de tratamiento excepto para los riesgos aceptables, los mismos que no necesitan medidas de tratamiento.

- 8. Definición de las Medidas de Tratamiento.-** Las medidas de tratamiento son: aceptar, evitar, prevenir, proteger, retener y transferir. Cuando la calificación del riesgo determina que se acepte un riesgo, no es necesario diseñar un control, sólo en los casos en que sea necesario implementar medidas de prevención y protección, se analizarán los controles existentes y se diseñaran nuevos controles.

Cuando la propuesta es evitar, la sugerencia es eliminar la actividad que genera el riesgo, tampoco se diseñan controles. En los casos de transferir y retener se aplican las políticas generales definidas para este tipo de medidas.

- 9. Identificación y Análisis de Controles Existentes.-** Sobre los riesgos de los cuales se decide tomar medidas de prevención y protección, se realiza un análisis de los controles que en el momento se aplican para su manejo. Este análisis consiste en determinar cuál es el control, a qué tipo de medida corresponde y que tan eficaz ha sido para reducir el riesgo.

- 10. Diseño de Nuevo Controles.-** Al realizar la calificación de los riesgos, resulta ser grave o inaceptable se precisa el diseño de controles; en los casos de los riesgos tolerables es posible que no sea prioritaria la implementación de controles adicionales, ello depende del juicio que emita el grupo de trabajo.

Un diseño de controles inicia con los riesgos evaluados como inaceptables, luego con los riesgos graves y para terminar con los riesgos tolerables, si se requiere.

- 11. Análisis de la Efectividad de los Controles.-** Una vez que se hayan definido los controles que serán implementados, se determina su efectividad, lo que quiere decir, se establece su contribución a la disminución del riesgo (eficacia), con uso adecuado de los recursos (eficiencia).

“Para determinar la eficacia de los controles propuestos, se proyecta su utilidad calculando el efecto en la disminución de la calificación del riesgo al implantarlos”⁸

FIGURA 3. Diseño de controles, Método Risicar



Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial, Mejía Rubí Consuelo

➤ **OTRAS CONSIDERACIONES EN EL DISEÑO DE MEDIDAS**

Luego de realizada la evaluación de los riesgos se determina que es necesario aplicar medidas diferentes a las de prevenir o proteger, se debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Para cuando la medida de tratamiento sea retener, se debería establecer, si es que se establece un fondo, se presupuesta un gasto, se crea la provisión contable o si se solicita una línea de crédito la cual esté disponible en cualquier momento lo que permitirá afrontar la materialización del riesgo retenido.

^{8 8} MEJÍA, Rubí Consuelo, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial. Primera Edición; Universidad EART, Colombia – 2007, Pág. 138

- Para transferir un riesgo es necesario realizar un análisis costo-beneficio lo que permitirá decidir cuál se aplicará a la empresa y cual proporciona un mayor beneficio.
- Para la medida denominada aceptar el riesgo no se diseña ninguna estrategia, sólo se responde con el capital de trabajo en el momento que se presenta el riesgo.
- En cuanto a la medida evitar el riesgo, se disponen las acciones para llevarla a cabo de acuerdo con los resultados del estudio realizado.

2.2.4.2 IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO

Evalrados los riesgos, definidas y diseñadas las medidas para su tratamiento, se debe emprender el plan de implementación en cada proceso del negocio en el que se han analizado los riesgos. En este punto es necesario contar con el respaldo de la alta dirección, porque del éxito de la implementación de las medidas dependerá de una administración de riesgos efectiva que conduzca al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para la implementación de las medidas de tratamiento de los riesgos se detallan las siguientes acciones expuestas en el Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial las que deben ser implementadas según las necesidades de la empresa:

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

2.2.5 MONITOREO Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

Para realizar el monitoreo de los riesgos en los procesos y determinar si las medidas de tratamiento han sido efectivas, los responsables de su manejo utilizan indicadores de riesgo.

El monitoreo debe estar a cargo de los responsables de los procesos y de la oficina de control interno, quienes tienen la función de aplicar y sugerir los correctivos y ajustes necesarios para asegurar un efectivo manejo del riesgo.

2.2.5.1 MONITOREO DE LOS RIESGOS

Monitoreo de los riesgos en el Método Risicar

En el libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial se establece que para monitorear los riesgos se utilizan los indicadores de riesgo, con los cuales los responsables de su manejo obtienen información constante sobre la manera como se comportan los riesgos, lo cual contribuye a mejorar su gestión.

- **Definición de indicador de riesgo.-** Los indicadores de riesgo son variables cualitativas o cuantitativas de seguimiento, que muestran el comportamiento de los riesgos relevantes y de algunos hechos relacionados con ellos.

Los indicadores de riesgo deben cumplir con varias características, tales como:

- **Ser comprensibles.-** Permite que las personas que los administren o utilicen los puedan entender e interpretar fácilmente.
- **Mensurables.-** Permiten cuantificarlos y evaluarlos.
- **Controlables.-** Lo que permite actuar sobre ellos.
- **Oportunos.-** De tal forma que suministren información a tiempo.

- **Tipos de indicadores de Riesgo.-** Una vez utilizados estos indicadores, se ve la necesidad de diseñar otro tipo de indicadores complementarios que deben ser incorporados al proceso de administración de riesgos de acuerdo con las características y necesidades de cada entidad.

- **Indicador de frecuencia del riesgo.-** Está definido por el número de veces que se presenta el riesgo en un período de tiempo establecido.

- **Indicadores de impacto del riesgo.-** Su objetivo es mostrar la magnitud de las pérdidas (materiales y/o inmateriales) en que incurre la empresa cuando sucede un evento negativo.

- **Indicadores de causas y agentes generadores.-** Se hace necesario llevar un registro de la ocurrencia de las causas de los riesgos, que permita encontrar las verdaderas razones o motivadores de su materialización, así como de los agentes que las generan. En el caso de accidentes de trabajo, se puede llevar un acumulado de las veces que se presentan según la causa, por ejemplo el incumplimiento de las normas de seguridad del proceso.

- **Diseño de los Indicadores de Riesgo**

En el siguiente cuadro se muestra la matriz que la autora, Rubí Consuelo Mejía, propone para construir

CUADRO 7. Estructura de los indicadores de riesgo

PROCESO:							
ACTIVIDAD:							
Riesgo	Nombre del Indicador	Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad	Resultado	Responsable

Fuente: Libro Administración de riesgos un enfoque empresarial, Mejía Rubí Consuelo

Una vez establecidos los riesgos para los cuales se les va diseñar los indicadores, se deben tomar en cuenta los elementos que lo componen:

- **Nombre del indicador.-** Se establece una denominación del indicador que represente la característica a medir. El nombre debe asignarse con un título relacionado con una cantidad, tasa, proporción o porcentaje que refleje el comportamiento del riesgo o sus variables asociadas.
- **Tipo de Indicador.-** Determina la clase del indicador: si es de frecuencia, de impacto o si hace referencia a las causas y agentes generadores.
- **Fórmula.-** La fórmula permite realizar el cálculo para obtener el indicador que darán origen a los resultados cuantitativos que serán interpretados. La fórmula señala unidades de medida en relación con

los riesgos y eventos relacionados, esto dependerá del resultado que se desee obtener.

- **Meta.-** Se refiere a un valor establecido como óptimo, de acuerdo con el plan definido al evaluar los riesgos, señalando un comportamiento esperado en el futuro para el riesgo o las variables relacionadas con él.
- **Resultado.-** Se obtiene al efectuar el cálculo del indicador señalado en la fórmula, de acuerdo con los hechos presentados en la empresa en un período de tiempo.
- **Periodicidad.-** Señala la frecuencia con la cual se debe realizar la medición del riesgo a través del indicador. Esta medición puede ser diaria, semanal, mensual, semestral, anual o acumulada en período definido, de acuerdo con la duración de la actividad o del proceso para el cual fue diseñado el indicador, de manera que la medición tenga sentido y esté acorde con las necesidades del proceso.
- **Responsable.-** Indica la persona a quien corresponde realizar la medición y responder por el desempeño del indicador; por lo general esta responsabilidad recae en una sola persona, pero en ocasiones pueden corresponder a diferentes empleados, dependiendo de la estructura interna de cada organización.

2.2.5.2 AUTOEVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

Los procesos de autoevaluación así como los sistemas de control, han tenido un avance significativo en las empresas, ya que ha surgido la necesidad de determinar el cumplimiento de misión, objetivos, estrategias, políticas y planes de desarrollo; además de la efectividad de los sistemas de control.

La autoevaluación de la administración de riesgos está encaminada a implementar acciones de mejoramiento, que conduzcan a la organización al cumplimiento de sus

propósitos. Al no contar con un sistema de control estructurado en la empresa o si el existente es deficiente, se puede utilizar los parámetros que propone el método Risicar.

“La autoevaluación se efectúa realizando un diagnóstico a cada uno de los elementos que componen la administración de riesgos y a su aplicación en todos los procesos del negocio. Estos elementos son:

- Identificación de Riesgos.
- Calificación y evaluación de riesgos.
- Medidas de tratamiento de riesgos.
- Políticas de administración de riesgos.
- Diseño de controles.
- Monitoreo de los riesgos.
- Evaluación de la administración de riesgos.

Para desarrollar la autoevaluación de los riesgos, se inicia con la recolección de información a través de entrevistas, análisis de información documental, encuestas, talleres, etc.”⁹

Rubí Consuelo Mejía en su libro detalla parámetros que permiten valorar en forma individual cada elemento:

Parámetros para evaluar la identificación de riesgos

- Se realiza el análisis de contexto en la empresa; este análisis incluye un análisis del entorno y del interior de la empresa.

El análisis del entorno hace referencia a información sobre variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas y el análisis del interior abarca aspectos sobre los recursos de la empresa y sus capacidades y habilidades para coordinar los recursos en procura de su misión, objetivos, estrategias y planes.

⁹ MEJÍA, Rubí Consuelo, **Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial**. Primera Edición; Universidad EART, Colombia – 2007, Pág.

- Se elabora el informe de contexto que refleje la realidad que enfrenta la organización y que puede generarle riesgos.
- Se identifica los agentes generadores y a su vez se asocian las posibles causas que generan los riesgos.

Parámetros para evaluar la calificación y la evaluación de riesgos

- Para realizar la calificación de los riesgos se cuenta con escalas de frecuencia e impacto, aprobadas previamente por la dirección
- Se califica la frecuencia y el impacto de los riesgos identificados.
- La calificación de la frecuencia refleja la realidad de la empresa ante la ocurrencia de los riesgos.
- La calificación del impacto representa el nivel de pérdida que puede tener la organización al materializarse los riesgos.

Parámetros para Evaluar las Medidas de Tratamiento de Riesgos

- Se entrena al personal para diferenciar y aplicar las medidas de tratamiento.
- Las medidas de tratamiento establecidas en la empresa para administrar los riesgos, son coherentes con su calificación y evaluación
- La empresa aplica medidas de tratamiento que contribuyan efectivamente a la reducción o financiamiento de los riesgos.

Parámetros para Evaluar las Políticas de Administración de Riesgos

- Se cuenta con políticas generales para la administración de riesgos.
- Las políticas generales se diseñan acorde con las normas legales, y con las características y naturaleza de la organización.
- Todos los empleados deberán conocer, entender y acatar las políticas de administración de riesgos.
- Las políticas particulares se definen teniendo en cuenta la identificación, calificación y evaluación de los riesgos.

- Las políticas de administración de riesgos contribuyen efectivamente a mejorar el manejo de los riesgos en la institución.

Parámetros para Evaluar el Diseño de Controles

- Se tiene definido un mecanismo para diseñar los controles en los procesos.
- Los empleados tienen conocimiento y están comprometidos con el diseño de controles en los procesos en los cuales participan.
- En el diseño de controles se parte del objetivo del proceso para identificar los riesgos de sus actividades.
- Los controles contribuyen efectivamente a la reducción de los riesgos en los procesos.

Parámetros para Evaluar el Monitoreo de los Riesgos

- Se tiene definido un mecanismo para diseñar los indicadores de riesgo que sirvan de base para su monitoreo.
- Los empleados tienen conocimiento y están comprometidos con el diseño de indicadores, para los riesgos evaluados como graves e inaceptables en los procesos en los cuales participan.
- El uso de indicadores de riesgo contribuye a mejorar la calificación de los riesgos y a evaluar la efectividad del diseño de controles.

Parámetros para Evaluar la Evaluación de la Administración de Riesgos

- La evaluación de la administración de riesgos propicia el mejoramiento de este proceso.
- Realizada la autoevaluación de los elementos, se cuenta con la información necesaria y suficiente para realizar el diagnóstico, en forma completa, del proceso de administración de riesgos en toda la organización.
- El comité asigna calificación final al proceso de administración de riesgos, con valores que van de uno a cinco, cuya interpretación depende del rango en el cual se ubique cada valor, así:

CUADRO 8. Rango de ubicación de la Evaluación de Riesgos

Rango 1.0 – 1.9	INADECUADO
Rango 2.0 – 2.9	DEFICIENTE
Rango 3.0 – 3.9	SATISFACTORIO
Rango 4.0 – 5	ADECUADO

Fuente: Libro Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial, Mejía Rubí Consuelo

Obtenido el resultado se elabora el informe final de autoevaluación de la administración de riesgos, que incluye el análisis de fortalezas y debilidades del proceso general; resultado del analizar el diagnóstico de cada elemento evaluado individualmente y de todos en conjunto, con lo cual se pueden diseñar los planes de mejoramiento para la administración de riesgos.

2.3 VENTAJA COMPETITIVA

2.3.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA.

“Ventajas competitivas son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado.

Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales; esta ventaja debe ser la única dado que en el momento en que los competidores la posean deja de ser una ventaja”.¹⁰

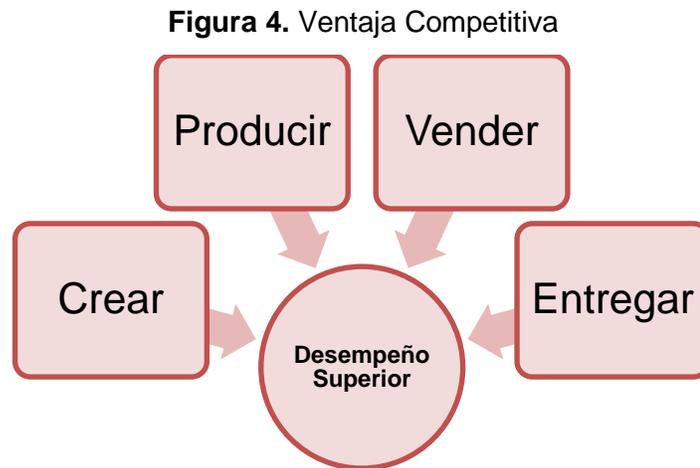
Por lo tanto, la ventaja competitiva se deriva del sistema total de actividades de la empresa:

- Infraestructura y recursos tecnológicos.

¹⁰ <http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/>, 2012.

- Óptima función operativa.
- Provisión de materia prima a empresas de la competencia.
- Accesibilidad a las materias primas e insumos.
- Capacidad de Producción.

El desempeño de la empresa debe estar basado en:



Fuente: <http://www.slideshare.net/orlandpe/ejemplo-de-analisis-de-porter>

La ventaja competitiva debe ser sostenible a largo plazo, lo que permitirá que la empresa alcance un rendimiento superior; el mismo que se materializará en beneficios o en una rentabilidad elevada.

A continuación definiremos los tipos de ventajas competitivas que son:

- **Tipos de ventajas competitivas**

Para determinar las fuentes de ventajas competitivas, nos basaremos en el concepto de beneficio; al cual se lo define como la diferencia entre lo que están dispuestos a pagar los clientes por el bien o servicio y los costos en los cuales incurre la empresa.

En función a esto definiremos las fuentes de ventaja competitiva:

- a. La ventaja en costes.-** Hace referencia a la capacidad con la que cuenta la empresa para gestionar sus actividades de manera que los costes de elaborar y vender el producto, sean lo más reducidos que los de la competencia.

La ventaja en costes no se trata de ofrecer un producto de baja calidad, sino un producto aceptable a un bajo precio. El precio es la principal característica tomada en cuenta por los consumidores, por lo mismo será solo una empresa la que este en capacidad de ofrecerlo.

- b. Ventaja en diferenciación.-** Esta ventaja hace referencia a una característica diferencial con la que cuenta una empresa lo que le permite estar en ventaja en relación a las demás, pudiendo colocar un precio de venta superior al de otras empresas.

La diferencia entre la ventaja en costes y las ventajas en diferenciación, es que las ventajas de diferenciación pueden perseguirla todas las empresas del sector, pues existen numerosos atributos que pueden incorporarse a los productos y servicios que una empresa ofrece; sin embargo el reto las empresas será determinar qué características son más valoradas y apreciadas por los clientes.

- **Creación de la ventaja competitiva**

La creación de una ventaja competitiva debe estar motivada por algún tipo de cambio, de la situación presente de la estructura del sector en el que opera la empresa.

Se puede decir que existen dos fuentes de creación de ventajas competitivas:

- **Ventajas competitivas basadas en cambios externos**

Los cambios externos son fuentes de ventaja competitiva, siempre y cuando las empresas sean capaces de sacar provecho de ellos; dichas empresas deben cumplir condiciones antes de convertir los cambios del entorno en una fuente para alcanzar rendimientos superiores.

Los cambios que se dan en el entorno deben ser previstos con anticipación por parte de la empresa. La previsión y la imaginación de escenarios futuros son necesarias si se busca desarrollar este tipo de ventajas.

La segunda condición que permite aprovechar las oportunidades del entorno es la capacidad de respuesta. No es suficiente percibir las oportunidades, sino que hay que saber actuar para sacar provecho de ellas antes de que otra empresa lo consiga. Para conseguir responder con velocidad ante cambios externos, la empresa debe tener una característica adicional que es la flexibilidad; esto hace referencia a la capacidad de modificar sus operaciones, sus instalaciones, sus métodos de trabajo, etc., para poder así tratar de aprovechar al máximo esta nueva oportunidad.

- **Ventajas competitivas basadas en cambios internos**

Los cambios pueden ser desarrollados e impulsados desde el interior de la propia empresa. Esto significa crear un nuevo modelo que beneficie a la empresa, favoreciendo a los recursos y capacidades que posee la empresa de un modo diferencial, respecto a sus principales competidores.

Este cambio se puede obtener mediante la innovación, logrando modificar el escenario de la empresa por medio de la creación de nuevos marcos de competencia, donde ni el producto, el servicio, ni los clientes, ni los proveedores, sean los generadores de este cambio. A este tipo de innovaciones se denominan innovaciones estratégicas; así, según Hamel, la innovación estratégica es la capacidad de re concebir el modelo actual de negocio de forma que se crea un nuevo valor para los clientes, lo que permitirá que se deje fuera a los competidores y se produzca una nueva riqueza para todos los participantes de la empresa.

La innovación debe venir acompañada del diseño de renovados productos y servicios o incluso por medio del establecimiento de nuevas formas de relación entre la empresa y sus clientes.

Haciendo referencia a lo detallado anteriormente concluimos que, a través del cumplimiento de estos cambios internos como externos podremos obtener una ventaja

competitiva. Cambios que implican previsión e imaginación a escenarios futuros así como sacar el máximo provecho de las oportunidades que se presenten para la empresa; al mismo tiempo se debe contar con la flexibilidad para realizar y aceptar los cambios.

Otro aspecto muy importante para la obtención de una ventaja competitiva, y al cual MC Artesanías le da una gran importancia es la innovación lo que implica estar en una constante renovación y mejoramiento tanto de los productos como del servicio al cliente.

2.3.2 LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS ENFOCADA AL LOGRO DE VENTAJA COMPETITIVA

“La creación de una ventaja competitiva ha de venir siempre acompañada y motivada por algún tipo de cambio, la situación presente de la estructura del sector en el que opera la empresa, o aquel impulsado por la propia empresa.”¹¹

Este cambio se lo podrá generar mediante estrategias que garanticen mayor seguridad física y mejor cuidado en el manejo de los recursos, con el fin de prevenir riesgos, guiar sus acciones para ajustarlas a los cambios del entorno y evitar desviación en el logro de sus metas.

A continuación presentaremos algunas estrategias, enfocados a la generación de valor que se convertirán en una ventaja competitiva para la empresa:

- **Informes eficaces para la alta dirección:** La Alta Dirección deberá reconocer de forma oportuna los riesgos reales, que pudieren afectar el desarrollo de la empresa y gestionarlos para asegurar que estos riesgos no afecten de forma tan perjudicial a la empresa.

- **Transformar la visión de los líderes de línea de gestión o líderes de procesos:** Los líderes de riesgo deben comprometerse con la gestión de

¹¹ <http://riesgoyestrategia.wordpress.com/2012/05/29/gestion-normativa-delriesgo-vs-gestion-de-riesgo-enfocada-a-la-generacion-de-valor>, 2012.

riesgo lo que facilitará que sean más proactivos en la resolución de problemas y por ende más productivos en su labor.

- La gestión de riesgo deberá ser aplicada a todos los diferentes procesos o áreas de la empresa, para que se vean resultados de la generación de valor.
- La gestión de riesgo debe alinearse, con los diferentes sistemas de gestión y control para optimizar recursos y fortalecer los resultados de cada sistema.

El implementar de forma adecuada dichas estrategias en los sistemas de administración de riesgos, trae consigo grandes beneficios como los siguientes:

- El primero es orientar la gestión de riesgo en la empresa, para que pase de ser un gasto, a una inversión brindando rentabilidad a la empresa.
- El segundo facilita que la empresa sea más competitiva en el mercado al diferenciarse de su competencia, mediante una gestión de riesgo enfocada a la generación de valor.
- Y por último anticiparse y actuar oportunamente en cuanto a las solicitudes de los organismos reguladores en materia de gestión de riesgo.

CAPITULO III

3. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS ENFOCADA AL LOGRO DE UNA VENTAJA COMPETITIVA PARA MC ARTESANÍAS

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se muestra la aplicación práctica de nuestro trabajo desarrollaremos procesos y procedimientos para MC Artesanías; ya que con los que cuenta la empresa al momento no se encuentran correctamente definidos, es decir explicaremos cómo debe estar organizado cada proceso de MC Artesanías, además de diseñar flujogramas que describan cada una de las actividades pertenecientes a cada proceso.

Una vez definidas las actividades de los procesos se procederá a identificar, calificar, evaluar y diseñar medidas de tratamiento que nos permitirán la obtención de una ventaja competitiva que garantice la permanencia de la empresa en el largo plazo así como el logro de los objetivos propuestos por la entidad.

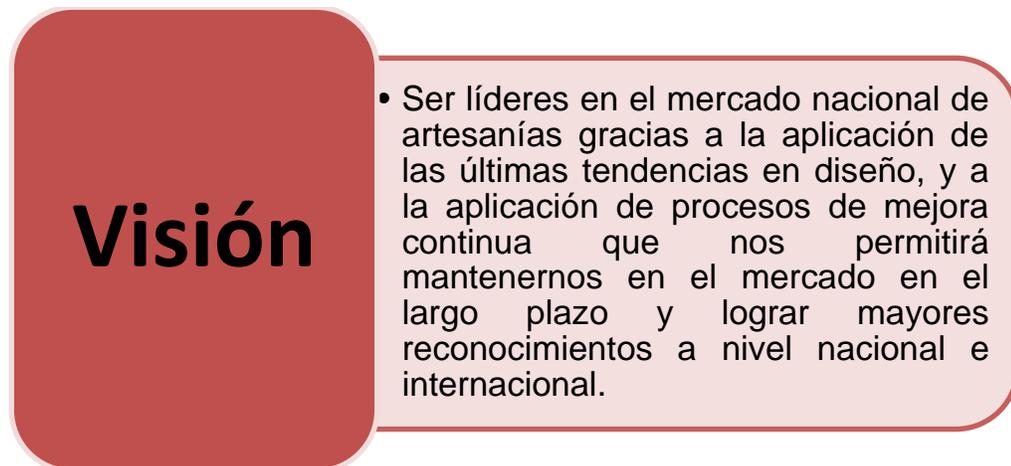
3.1 DEFINICIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA.

Gráfico 5. Misión



Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Gráfico 6. Visión



Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

3.2 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

- ❖ Mantener a MC Artesanías como empresa pionera en la elaboración de artesanías en aluminio reciclado, basados en calidad, cumplimiento y responsabilidad social.

- ❖ Diferenciarnos de la competencia a través del diseño y producción de piezas con diseño innovador; que satisfagan las necesidades de los consumidores.
- ❖ Mantener un proceso de mejora continua, tanto en técnicas como materiales, orientado a la excelencia artesanal.
- ❖ Ofrecer productos de alta calidad a precios razonables.
- ❖ Fortalecer la estructura de la entidad a nivel humano, de procesos y de calidad.
- ❖ Generar la optimización en el manejo de recursos, es decir la racionalización de costos y gastos.
- ❖ Incrementar nuestra productividad a través de la inversión en procesos y capacitación al personal.
- ❖ Desarrollar un plan de marketing que se encuentre alineado con la estrategia y el tamaño de la entidad.

3.3 ANALISIS FODA Y DETERMINACIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO.

Análisis Externo MC Artesanías

Con la finalidad de establecer las oportunidades y amenazas que presenta el ambiente externo para MC Artesanías, hemos realizado un análisis basándonos en el modelo de las cinco Fuerzas de Porter, cuyo resultado se expone a continuación.

1. Poder de negociación de los compradores o clientes.

De acuerdo con este modelo, mientras más atomizado está el mercado, más compradores existen, lo que les da menos poder a los compradores para influir en los precios o en las políticas de venta de la empresa; por lo tanto, la empresa mantendría el poder frente a sus clientes.

MC Artesanías cuenta con un variado stock de productos diseñados, tanto para el público adulto, como para niños. Sus productos son básicamente adornos para todo tipo de ambiente y, algunos de ellos, cumplen funciones como utilitarios. Los productos que provee MC Artesanías, además de ser de excelente calidad e innovación, son accesibles a todo público por lo económico de sus precios, lo que los

convierte en una gran alternativa para los consumidores que buscan productos de gran detalle y belleza, a precios bajos.

MC Artesanías, microempresa del sector artesanal, cuenta con una importante cantidad de clientes, tanto mayoristas como minoristas, ubicados dentro y fuera de la ciudad.

Son los clientes mayoristas, propietarios de locales artesanales, quienes abastecen a sus negocios con una gran variedad y cantidad de los productos de la empresa haciéndolo de manera frecuente; es importante anotar que los clientes mayoristas compran en grandes volúmenes y, por tanto, exigen un trato preferencial; es decir, descuentos y otorgamiento de crédito; este aspecto torna poco atractivo al sector pues, si no se realizan los descuentos y el crédito requerido, estos clientes mayoristas dejaran de adquirir nuestro producto; por lo que esta política ayuda a fidelizar a los clientes mayoristas, lo que redundará en el incremento de las ventas, permitiendo compensar los descuentos en precios en algunos productos, con incrementos en el volumen de las ventas. Con esto se expresa el poder que tienen los compradores sobre la entidad.

Los clientes minoristas son una parte primordial del mercado para la entidad, ya que constituyen alrededor del 40% de las ventas totales de la entidad, cantidad considerable debido a que sus precios son muy módicos, además de ser gran calidad, lo que hace que los clientes regresen y sigan adquiriéndolos; además, en razón de la calidad y precios de los productos, estos clientes minoristas recomiendan a la empresa y ayudan a atraer a más clientes.

El cliente es quien decidirá si adquiere los productos de la empresa o los de la competencia pero es, en ese preciso momento, cuando nuestro proyecto entrará en acción pues lo que se busca es generar, para los productos de MC Artesanías, un valor adicional que los diferenciará de los de la competencia.

El cliente cumple un factor determinante en el diseño y producción de las artesanías, pues ellos son los principales críticos, ya que con base en sus sugerencias, se determinan muchas de las características de los productos de la empresa, por lo que

constantemente se trata de adecuarlos a esos requerimientos y necesidades, lo que ha permitido incrementar las ventas. Este aspecto impulsa el mejoramiento, día a día, de la calidad de las piezas, para lograr satisfacer las necesidades más exigentes de los clientes pues, como dice la popular frase “El cliente siempre tiene la razón” y MC artesanías trata de tenerlo siempre presente, manteniendo un stock variado que pueda satisfacer todos los gustos y preferencias.

En el mercado artesanal, tanto la calidad como el precio son factores determinantes al momento de adquirir un producto, es por ello que la estrategia de la empresa es brindar un producto con un valor adicional al de la competencia, buscando así liderar el mercado.

Por todas las consideraciones expuestas, consideramos que el poder de negociación de los consumidores, es una oportunidad para MC Artesanías ya que se ve obligada a innovar y mantenerse en constante evolución para conservar la fidelidad y el respaldo, tanto de clientes mayoristas como minoristas, pues no debe defraudar a quienes han apostado por los productos de MC Artesanías por ser una propuesta nueva, diferente a aquellas a las que el mercado estaba acostumbrado, lo que atrae a todo tipo de consumidores, tanto nacionales como extranjeros; sin embargo, los clientes mayoristas tienen poder de negociación, lo que de alguna manera se convierte en una barrera de entrada para nuevos competidores.

2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.

Los proveedores suministran todos los insumos necesarios para la producción. En el caso de MC Artesanías les proveen de: pinturas, alambre y aluminio. Este último es adquirido en las editoras de los periódicos locales, las que venden las láminas de aluminio utilizadas para la impresión de los diarios, a menor precio y en grandes cantidades, lo que permite a la empresa comprar la materia prima a un costo más bajo y, por consiguiente, el costo de sus productos no se incrementa, pues permite compensar, de alguna forma, el costo de la mano de obra que es el componente más costoso del proceso productivo.

Para todos los sectores, tanto industriales como los comerciales, el costo de los insumos es de gran importancia. En el caso de estas artesanías, la materia prima directa e indirecta es de bajo costo lo que hace que el negocio tenga alta rentabilidad.

Los materiales como pintura, alambre, y madera son materiales que se pueden conseguir en cualquier lugar y a bajo costo. Los proveedores de dichos productos no cuentan con poder de negociación que pueda convertirse en una amenaza para elevar los precios o reducir la calidad de sus productos o servicios pues, como se dijo anteriormente, son materiales que se consiguen en cualquier ferretería y no aporta de manera significativa a la formación del precio o al costo del producto; sin embargo, vale la pena profundizar en el análisis en los proveedores del aluminio. Al existir únicamente dos proveedores en el mercado local, se consideraría a este aspecto como una amenaza ya que se corre el riesgo de que, en cualquier momento, se incremente el precio del material o que se deje de proveer del mismo, situación que se tornaría en un aspecto muy negativo para la entidad, pues estos proveedores tienen tanto poder que hasta podrían poner en riesgo la existencia de la empresa, por lo que esta amenaza deberá ser tomada en consideración y analizada a lo largo de este trabajo.

3. Amenaza de nuevos entrantes.

El ingreso de nuevas empresas es inminente ya que gran cantidad de personas y entidades han podido notar la acogida que tienen los productos de la empresa, pero frente a esta amenaza, se cuenta con varias barreras que dificultarían la entrada de dichos competidores, siendo éstas las siguientes:

- MC Artesanías se encuentra tramitando la patente y los derechos sobre la propiedad intelectual de sus productos, esto permitirá bloquear la entrada de nuevos competidores por un tiempo determinado.
- Un aspecto muy importante con el que cuenta MC Artesanías es la lealtad de sus clientes, prueba de ello es el número de clientes frecuentes que posee. Ellos prefieren sus productos por ser artesanales, de características únicas y a precios muy accesibles; además de ello, la empresa está siempre innovando sus diseños para estar siempre a la par con las tendencias del mercado.

La fidelidad alcanzada por parte de los clientes se ha conseguido a través de algunas herramientas como el trato personalizado, la calidad del servicio, el detalle de sus piezas y sus precios módicos.

Si bien es cierto la fidelidad de los clientes es una poderosa barrera de entrada, lamentablemente no se contará con ella todo el tiempo pues los clientes buscarán, para sus negocios, diferentes productos dejando de consumir los de la empresa, pero frente a esto MC Artesanías procurará seguir buscando más clientes ya que al ser un mercado muy amplio, del que solo se ha abarcado una parte, es posible seguir buscando contactos en otras ciudades del país y, por qué no, a nivel internacional.

- El acceso a los canales de distribución se puede convertir en un problema para el ingreso de nuevos competidores. El producto es tan importante como los canales para venderlo; si los canales están cerrados o son de difícil acceso, el nuevo competidor difícilmente podrá vender. Con esto hacemos referencia al difícil acceso que podrán tener los nuevos competidores al intentar vender sus productos en los locales comerciales de los clientes mayoristas de la empresa, pues contamos con la fidelidad de los mismos debido a la confianza que ellos han puesto sobre la calidad y belleza de los productos de MC Artesanías.
- Además de las barreras ya mencionadas podemos encontrar, el poder que tienen los proveedores sobre la entidad ya que son quienes pueden incrementar el precio del material o dejar de proveer del mismo, aspecto muy negativo para las empresas que pretendan ingresar en este mercado, pues estos proveedores tienen tanto poder, que hasta podrían poner en riesgo la existencia de la empresa.
- Otra barrera es el poder que ejercen los clientes mayoristas sobre la empresa, pues son quienes adquieren nuestros productos en grandes volúmenes haciendo que se deba dar un trato preferencial; por medio de crédito y descuentos.

En el sector artesanal existen varias clases de productos que satisfacen las necesidades de los diferentes gustos y preferencias. Pero en el caso de las artesanías en aluminio reciclado existe, nada más, una persona que es nuestra competencia directa, ella es Silvia Di Rosa de nacionalidad venezolana, su punto de venta se encuentran en el Mall del Rio de la ciudad de Cuenca, la misma utiliza materiales y técnicas muy similares a las de MC Artesanías. Si bien es cierto su posición en el mercado es más marcada que la de MC Artesanías ya que se encuentran ubicada en un lugar estratégico de la localidad, lo que permite que gran parte de la población adquiera y conozca sus productos, sin embargo, estos son mucho más costosos y no cuentan con los finos detalles y acabados con los que cuenta MC Artesanías, características que han permitido alcanzar reconocimientos a nivel local, nacional e internacional. La razón por la cual no se ha ingresado a esta parte del mercado es debido a la inversión que esto implicaría pues la empresa de la competencia se encuentra asociada con otras empresas artesanales haciendo que los costos de arrendamiento de este punto de venta sean mínimos para cada una de las empresas.

Vale comentar que el sector artesanal se encuentra desprotegido, pues el gobierno nacional no ha incentivado a este sector de una forma que potencie su desarrollo; sin embargo, gracias a la autogestión de este segmento de la economía, se ha logrado que el sector artesanal tenga un crecimiento importante, tanto dentro de la ciudad, como a lo largo de todo el país.

En conclusión, la entrada de nuevos competidores debe ser considerada una amenaza pues el mercado no presenta barreras de entrada fuertes, por lo que al ser un mercado atractivo, de rentabilidad creciente, atraerá más competencia; sin embargo, los consumidores finales serán los que tengan la última palabra puesto que ellos no se guiarán por las marcas al momento de decidir la compra sino por otros aspectos como la creatividad, precio o calidad, aspectos en los que MC Artesanías a puesto mucha dedicación para generar valor; por lo que estos factores estarán siempre presentes en todos y cada uno de sus productos.

4. Amenaza de productos sustitutos.

En el mercado artesanal existen productos sustitutos como los que proveen los artesanos hojalateros locales, los productos de aluminio y piezas de hojalata importados por los comercios que proveen artículos de decoración, estos productos son considerados sustitutos ya que cumplen las mismas funciones que los productos de MC Artesanías, pero se diferencian de éstos por tener acabados diferentes y un precio más alto, en muchos de los casos, ello no representa una amenaza significativa para MC Artesanías ya que existen productos para todos los gustos y preferencias; sin embargo, esto obliga a la empresa a mantenerse en constante innovación sin disminuir la calidad de sus productos, por lo que la existencia de productos sustitutos si bien es cierto podría ser una amenaza para la empresa, la consideramos más bien una oportunidad pues nos obliga a mantener un proceso de innovación y mejora continua. Consideramos una barrera de entrada al hecho de que los nuevos competidores usen materiales y técnicas diferentes a los usados por MC Artesanías lo que daría otro acabado a sus productos; este aspecto hará que difícilmente el consumidor deje de adquirir nuestros productos.

5. Rivalidad entre los competidores.

Como introducción al análisis de la rivalidad entre los competidores podemos decir que para una corporación será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estarán enfrentándose a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Ahora realizaremos un breve resumen de lo analizado en los cuatro puntos anteriores: Podemos decir que los consumidores tienen cierto grado de poder sobre la entidad, debido que para mantener la fidelidad tanto de clientes mayoristas como minoristas se les deberá brindar ciertas ventajas como descuentos y crédito.

En referencia al poder de negociación de los proveedores debemos concluir que existe una seria amenaza que debe ser analizada pues hay la posibilidad de que los

proveedores, en cualquier momento, dejen de abastecer la materia prima principal lo que pondría en riesgo la continuidad del negocio.

Al ser un negocio atractivo, la entrada de nuevos competidores es inminente, convirtiéndose en una amenaza adicional, pues el mercado presenta barreras de entrada fuertes como, la lealtad de sus clientes frecuentes y de los mayoristas y el poder que tienen los proveedores sobre la entidad; sin embargo, los consumidores finales serán los que tengan la última palabra puesto que ellos no se guiarán por la marca al momento de realizar la compra si no por otros aspectos como la creatividad, precio o la calidad, aspectos en los que MC Artesanías a puesto mucha dedicación para generar un valor adicional a sus productos y en los que deberá centrarse el proceso de generación de ventaja competitiva.

Los productos sustitutos no representan una amenaza significativa para MC Artesanías ya que existen productos para todos los gustos y preferencias; sin embargo, esto obliga a la empresa a mantenerse en constante innovación y mejora continua.

Como conclusión podremos decir que MC Artesanías, a pesar de verse enfrentada a algunas amenazas, como el poder que generan tanto proveedores, consumidores, productos sustitutos y la competencia; son desventajas que podrán ser superadas si se busca las herramientas y estrategias adecuadas para conseguirlo, pudiendo ser éstas, en el caso de los proveedores, la búsqueda de alternativas de proveedores de materia prima en otras ciudades; y, en el caso de los consumidores el establecimiento de una política bien definida de descuentos y crédito que beneficie a las dos partes; pero de manera sustancial a la empresa. Las oportunidades son armas que permiten que esta empresa logre alcanzar una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Análisis Interno Mc Artesanías

MC Artesanías es una joven empresa administrada por su fundadora la Sra. Miriam Carpio quien, a base de esfuerzo y perseverancia, ha logrado alcanzar el crecimiento de la misma y mantenerla en el mercado.

MC Artesanías, a pesar de ser una empresa joven y con poco o nada de experiencia en el ámbito administrativo, ha logrado establecer ciertas políticas y procedimientos que, si bien es cierto, le han ayudado a llevar de mejor manera la administración de la empresa no se encuentran debidamente formalizadas, además de no ser cumplidas a cabalidad por parte de los empleados, debido a la ausencia de controles que eviten las desviaciones.

La situación comentada da lugar a riesgos de todo tipo que podrían poner en peligro la permanencia de MC Artesanías en el mercado.

A continuación realizaremos el análisis interno de la empresa, basado en la metodología de análisis de la cadena de valor, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

MC Artesanías cuenta con las siguientes actividades primarias:

Área de Planificación

Esta área es la encargada de analizar si con los recursos materiales, humanos y económicos con los que cuenta al momento la empresa son suficientes para cumplir con los pedidos y a su vez entregar la información suficiente, veraz y oportuna para que los demás departamentos de la entidad puedan cumplir con sus actividades a cabalidad.

Área de Logística

El área de logística es la encargada de adquirir materia prima e insumos de la mejor calidad a un precio óptimo, distribuir la misma entre los operarios del Área de producción de manera oportuna; además, se encarga de revisar las piezas terminadas y almacenarlas adecuadamente.

Al realizar el análisis de esta área pudimos notar que existe una debilidad importante, pues no existe un control adecuado de los inventarios, tanto de los materiales necesarios para la producción de las piezas; como del inventario de productos

terminados, exponiendo los inventarios a pérdida, hurto, robo o deterioro, debido a la falta de controles y al incorrecto almacenaje.

Este es un aspecto que debe ser reforzado en MC Artesanías ya que no se cuenta con un espacio físico adecuado para almacenar la materia prima de forma que ésta no se deteriore, convirtiéndose así en una debilidad para la empresa.

En cuanto se refiere al proceso de entrega de pedidos, se debe mencionar que la entrega de los pedidos locales se realiza en el vehículo particular de la gerente de MC Artesanías, y por personal de la empresa, lo que asegura calidad en trato con el cliente; sin embargo, la entrega de pedidos a mayoristas en otras ciudades, se realiza a través de una empresa de Courier por lo que la calidad en el trato con el cliente, en este caso va a depender de un tercero y, por tanto, no se la puede asegurar, lo que se transforma en una debilidad que ve afectada la calidad del servicio al cliente. El gasto de enviar el paquete a otra ciudad lo absorbe la empresa pues no es un costo que incremente significativamente el precio de los productos, ya que el costo del envío se establece con base en el peso del paquete y, dadas las características del material de los productos, éste no suele ser alto. La empresa ha optado por enviar los productos por este medio pues resulta la manera más segura y menos costosa del mercado.

En esta área la fortaleza es la organización que existe pues, gracias a ésta, cada operario sabe exactamente lo que tiene que hacer al momento de enviar los paquetes y éstos son embalados correctamente lo que evita que las piezas puedan sufrir algún percance durante el transporte lo que permite enviarlos a su destino sin inconvenientes.

Área de Producción

El Área de producción es la encargada de fabricar las piezas; además de analizar que y cuanta materia prima e insumos serán necesarias para la producción de los pedidos para luego solicitar la compra al Área de Logística.

Podemos decir que esta área representa una fortaleza, pues las actividades que debe realizar cada uno de los operarios, se encuentran muy bien definidas, cabe recalcar

que, para estas actividades, se han establecido tiempos de entrega en función de la orden de pedido los que, hasta el momento, se ha podido cumplir con éxito.

Por otra parte, del análisis de esta área se ha logrado establecer una debilidad que puede afectar la consecución de los objetivos de la entidad pues, a pesar de estar correctamente distribuidas las actividades, los operarios se encuentran saturados de trabajo, en especial en las temporadas consideradas altas, por lo que se hace evidente la necesidad de contratar más personal durante estas temporadas, lo que permitirá incrementar la producción de la empresa y, de esta forma, cumplir los pedidos sin mayores complicaciones; lo mencionado puede ser considerado un riesgo estratégico pues es evidente que la estrategia para la optimización del uso de mano de obra está fallando.

Área de Ventas

Esta área es la encargada de comercializar los productos de MC Artesanías a nivel local, nacional e internacional, brindando la mejor atención a sus clientes para que ellos se sientan a gusto, tanto con la empresa, como con sus productos, lo que ayuda a mejorar la imagen de la empresa y, por supuesto, atrae a más clientes.

En razón de lo antes mencionado se encargará también de la promoción de sus productos, principalmente enfocada a los clientes mayoristas, quienes obtienen los productos de acuerdo a la disponibilidad de los mismos y las exigencias que sus mercados determinen; sin embargo, esto no significa que la empresa descuide a los clientes minoristas, pues ellos son quienes aportan con sus criterios e ideas para el mejoramiento de los productos.

Para la promoción de sus productos la empresa utiliza los siguientes mecanismos:

- Un catálogo a través del cual los clientes pueden conocer más de cerca los productos que ofrece la empresa, así como sus características y precios; y

- La colocación, en cada pieza, de un adhesivo en el que constan los datos de la empresa, lo que permite que los potenciales consumidores, conozcan el origen de las piezas y puedan contactarse con la empresa.
- El desarrollo que han tenido las comunicaciones se convierte en una herramienta indispensable para promocionar tanto un producto como un servicio, este es el caso de las redes sociales, pues es un medio de comunicación masivo al que gran parte de la población tiene acceso, esta podría ser una poderosa estrategia de comunicación que permitirá a MC Artesanías promocionar sus productos. Mediante la creación de un perfil en una de estas redes sociales se podrá publicitar toda clase de productos o servicios, a través de la publicación de fotografías o promociones; permitiendo que los potenciales consumidores puedan conocer las características de cada uno de los productos.

De la información obtenida al analizar esta área, se concluye que la administración de la empresa, día a día, trabaja para conseguir nuevos contactos con almacenes y galerías, tanto dentro como fuera de la ciudad, para así lograr la continuidad de MC Artesanías en el mercado. Ésta es una fortaleza que destacamos ya que gracias a la gestión diaria de la gerente es que se ha logrado el reconocimiento, tanto de clientes, como de las organizaciones gubernamentales nacionales y extranjeras.

Las actividades de apoyo consisten en las siguientes:

Departamento Administrativo Financiero

Las funciones que desempeña el departamento administrativo financiero son:

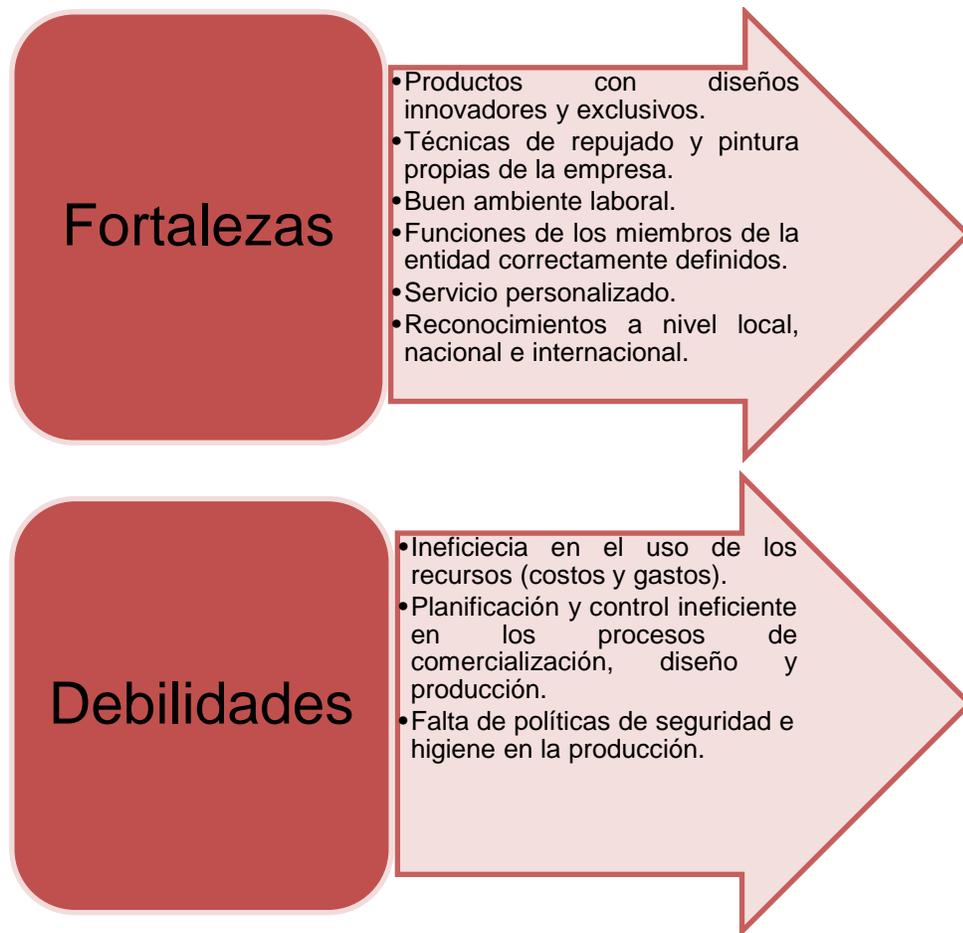
- Manejo de contactos y pedidos de clientes
- Confirmaciones de transferencias bancarias y depósitos por lo que interviene en el proceso de comercialización.
- Llevar un registro de Ventas y compras

- Realizar el pago de impuesto mensual al SRI, ya que MC Artesanías pertenece al Régimen Impositivo Simplificado (RISE).
- Establecimiento de precios conjuntamente con la Sra. Miriam Carpio.

El departamento Administrativo financiero trabaja como soporte para los demás departamentos que conforman MC Artesanías, brindando las herramientas administrativas y contables básicas para el funcionamiento de una empresa. Este departamento presenta una debilidad importante pues, la persona encargada de esta área, no se encuentra el tiempo suficiente en la empresa, lo que dificulta la realización de las actividades que se le encomiendan, por lo que es necesario que se establezca para esta persona una jornada en horario parcial, periodo de tiempo que le permitiría abarcar todas las actividades a su cargo y evitar demoras que generen incumplimiento y retrasos en los demás procesos

FACTORES INTERNOS

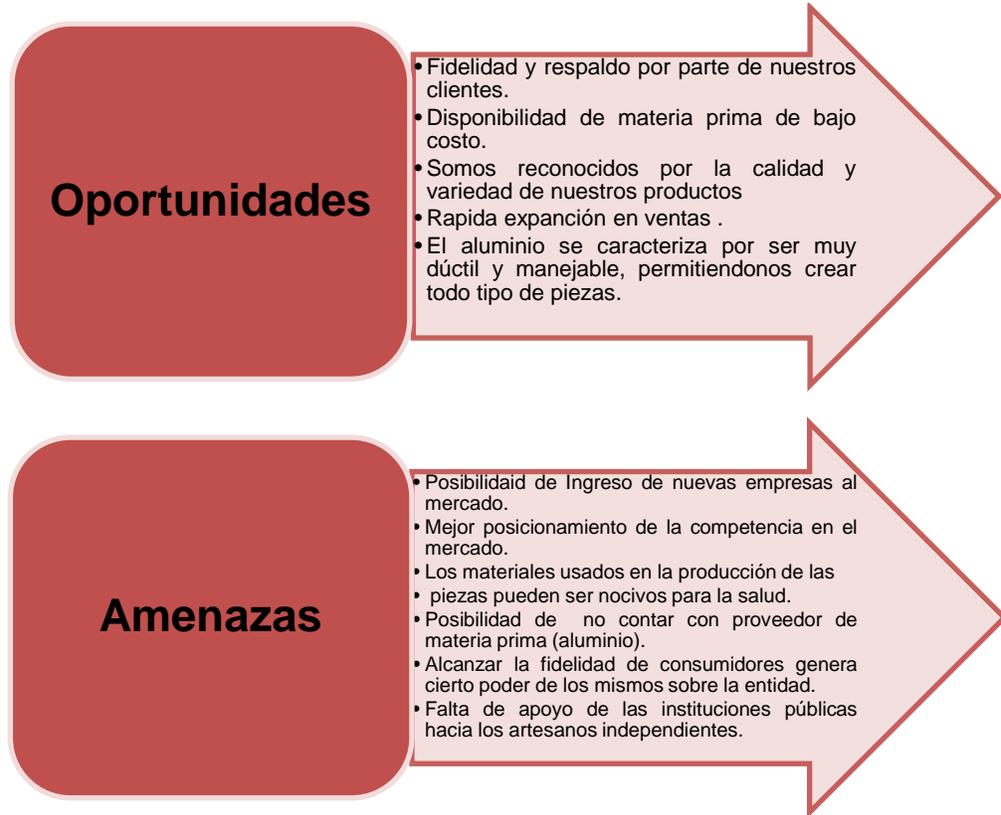
Figura 5. Factores Internos



Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

FACTORES EXTERNOS

Figura 6. Factores Externos



Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Estos factores fueron elaborados conjuntamente con la gerencia de MC Artesanías.

- ❖ Posicionarnos en el mercado como una de las empresas artesanales más reconocidas.
- ❖ Expansión de la infraestructura física como mecanismo de Incrementar la capacidad productiva y por tanto el volumen de ventas.
- ❖ Proveer productos reconocidos por entidades tanto nacionales como extranjeras con la denominación de excelencia artesanal.
- ❖ Optimizar recursos y tiempos de entrega.

- ❖ Promocionar nuestros productos a través de un plan de publicidad que abarque también redes sociales.
- ❖ Fomentar en los integrantes de MC Artesanías calidez y amabilidad en la atención al cliente

3.4 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA MC ARTESANIAS.

“La cadena de valor nos ayudará a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo”¹².

La cadena de valor de MC Artesanías está compuesta por dos macroprocesos de los cuales uno es misional y está constituido por los procesos de Planificación, Logística, Producción y Ventas; éste contribuye al logro de la misión de la empresa; en tanto que el Macroproceso de Administración Financiera apoya la gestión administrativa, permitiendo y apoyando el cumplimiento de los procesos del macroproceso misional.

Para el desarrollo de nuestro trabajo nos enfocaremos únicamente en el Macroproceso de Planificación, Logística, Producción y Ventas pues el Macroproceso de Administración Financiera es el encargado de desempeñar funciones administrativas contables, macroproceso que, si bien apoya la realización de las actividades de los procesos misionales, no es la base para la generación de una ventaja competitiva que asegure el mantenimiento del la empresa en el tiempo.

A continuación se explican los diferentes procesos que constituyen el Macroproceso de Planificación, Logística, Producción y Ventas.

¹² Porter, Michael, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, 1985

MACROPROCESO DE PLANIFICACIÓN, LOGÍSTICA, PRODUCCIÓN Y VENTAS.

A continuación se definen, tanto el objetivo general, como los específicos de cada proceso que constituyen este macroproceso.

Objetivo General del Macroproceso de Planificación, Logística, Producción y ventas.

Objetivo General

- Generar en los productos de MC Artesanías una ventaja competitiva frente a sus competidores a través, de procesos correctamente definidos que cumplen de manera óptima con las actividades encomendadas en el suministro oportuno de los insumos, en el cumplimiento de la calidad de las piezas, así como de entrega de pedidos a tiempo; todo esto acompañado de un servicio de calidad y calidez .

Objetivos Específicos Macroproceso Planificación, Logística, Producción y Ventas

Objetivo Especifico - Planificación.

- Garantizar que la información suministrada a cada uno de los procesos sea suficiente, veraz y oportuna; asegurando así el buen funcionamiento de los mismos y por ende de toda la entidad.

Objetivo Especifico - Logística.

- Suministrar los insumos y herramientas necesarias para la producción de las piezas en el momento oportuno, en las cantidades especificadas, con la calidad requerida y buscando siempre la optimización en el uso de los recursos, procurando el cumplimiento de los plazos de entrega y la reducción de éstos.

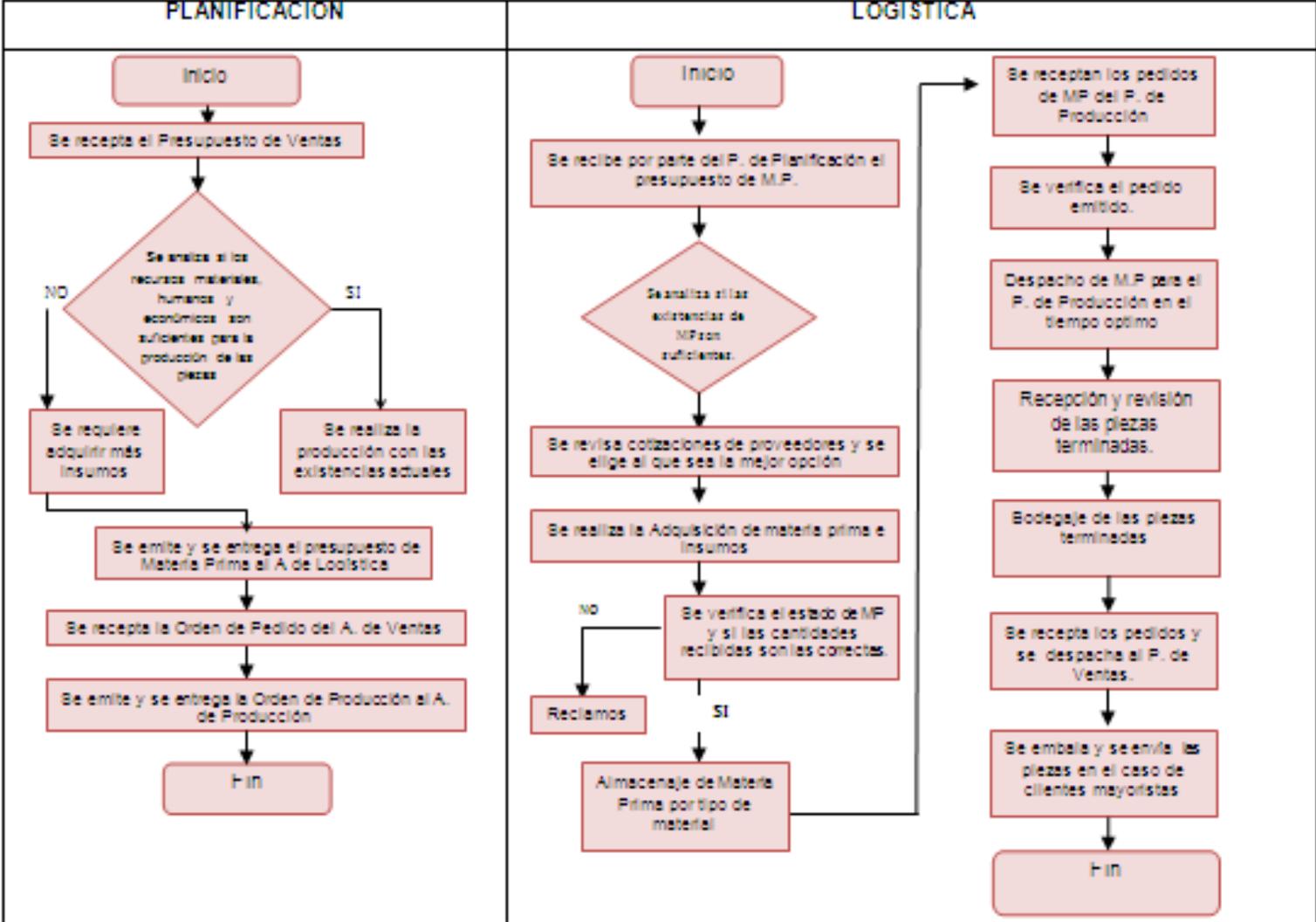
Objetivo Especifico - Producción

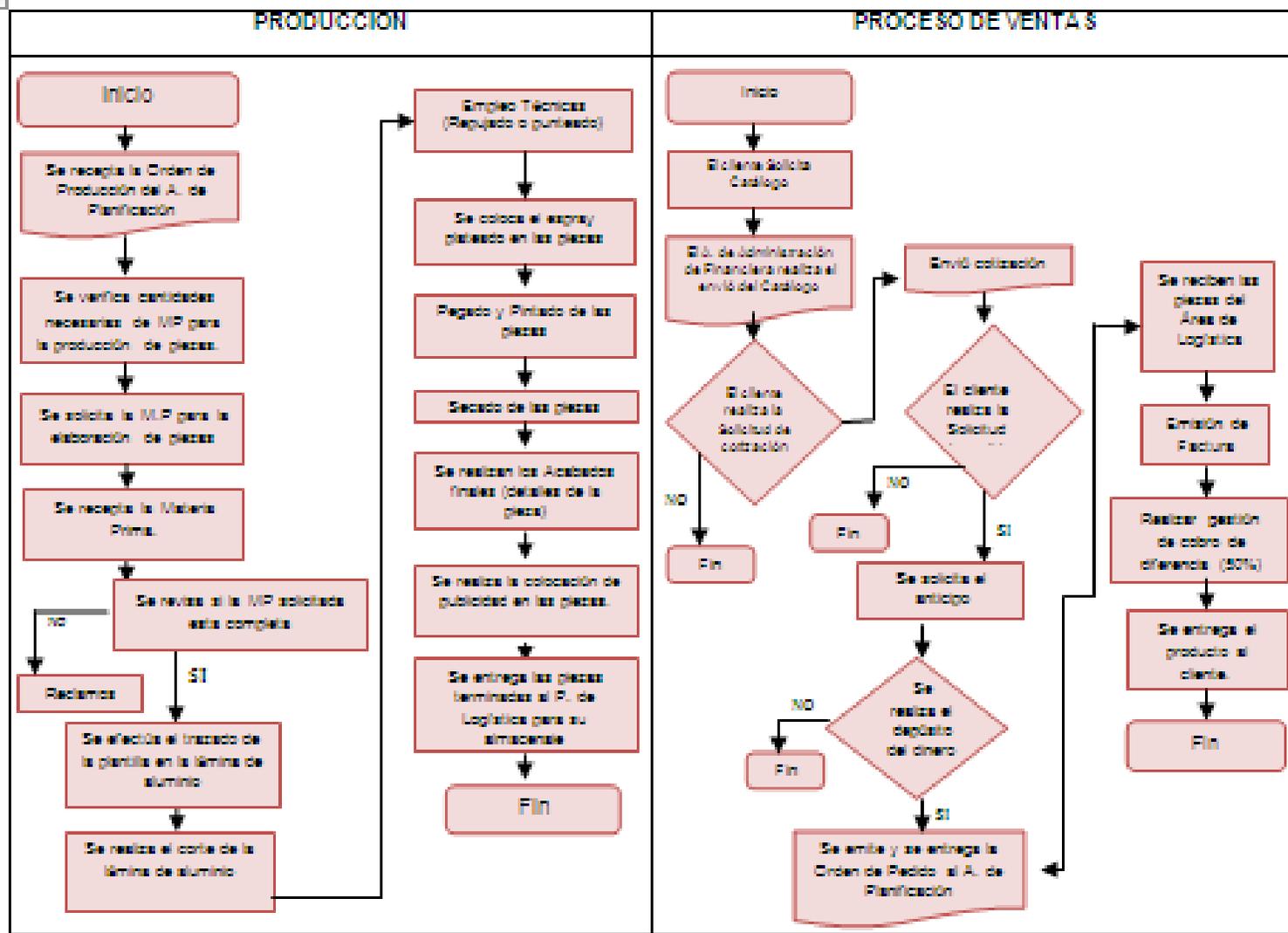
- Diseñar y producir piezas innovadoras de la más alta calidad cumpliendo con estándares de calidad específicos, además de entregar los pedidos, dentro del periodo establecido.

Objetivo Especifico - Ventas

- Comercializar los productos a nivel local, nacional e internacional además de brindar a todos los clientes un servicio de calidad que, además de agregar valor a los productos, garantice la apertura de nuevos mercados.

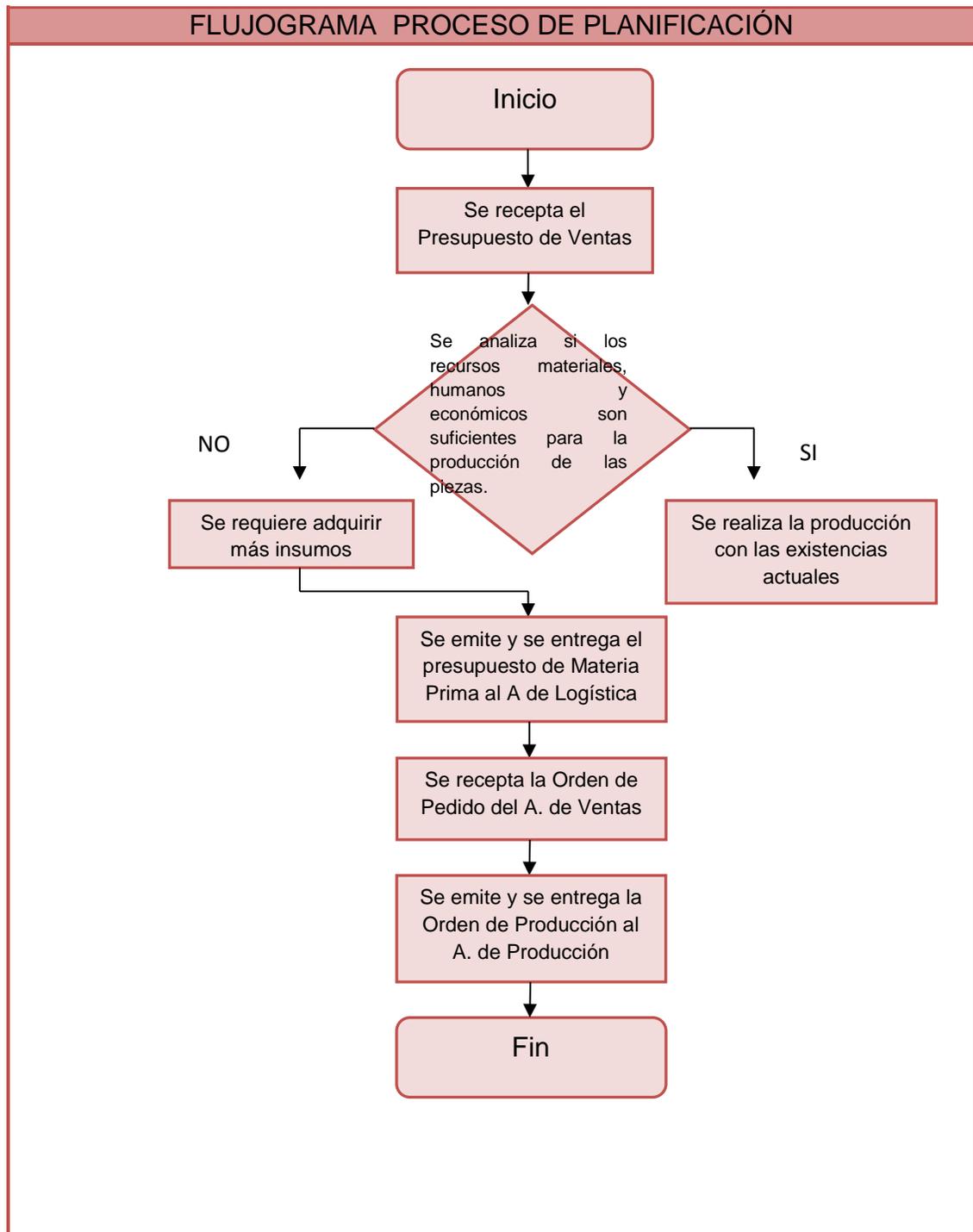
Gráfico 7. FLUJOGRAMA MACROPROCESO PLANIFICACIÓN, LOGÍSTICA, PRODUCCIÓN Y VENTAS





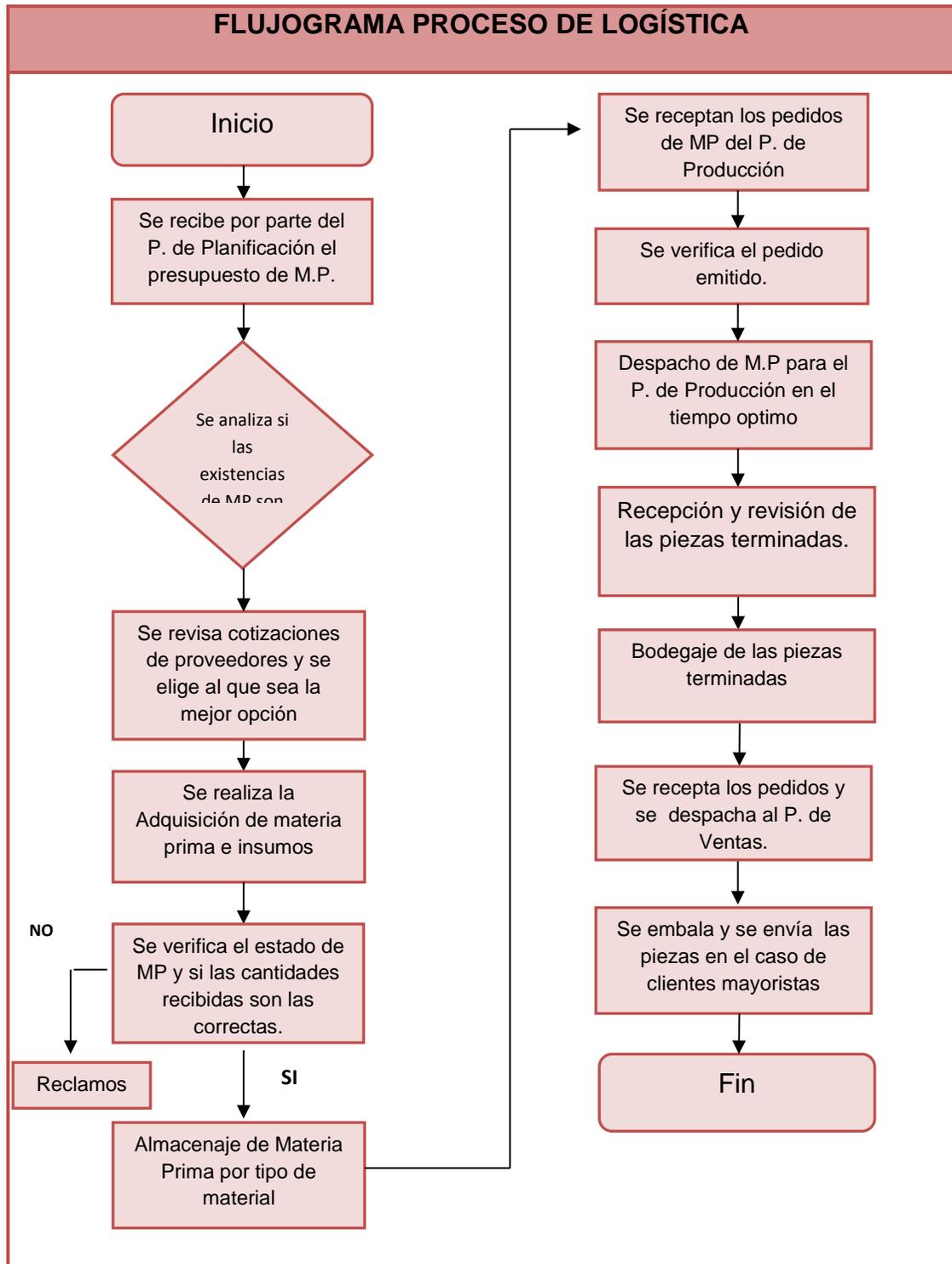
Fuente: MC Artesanías – Elaboración: Las Autoras

Gráfico 8. Flujograma del Proceso de Planificación



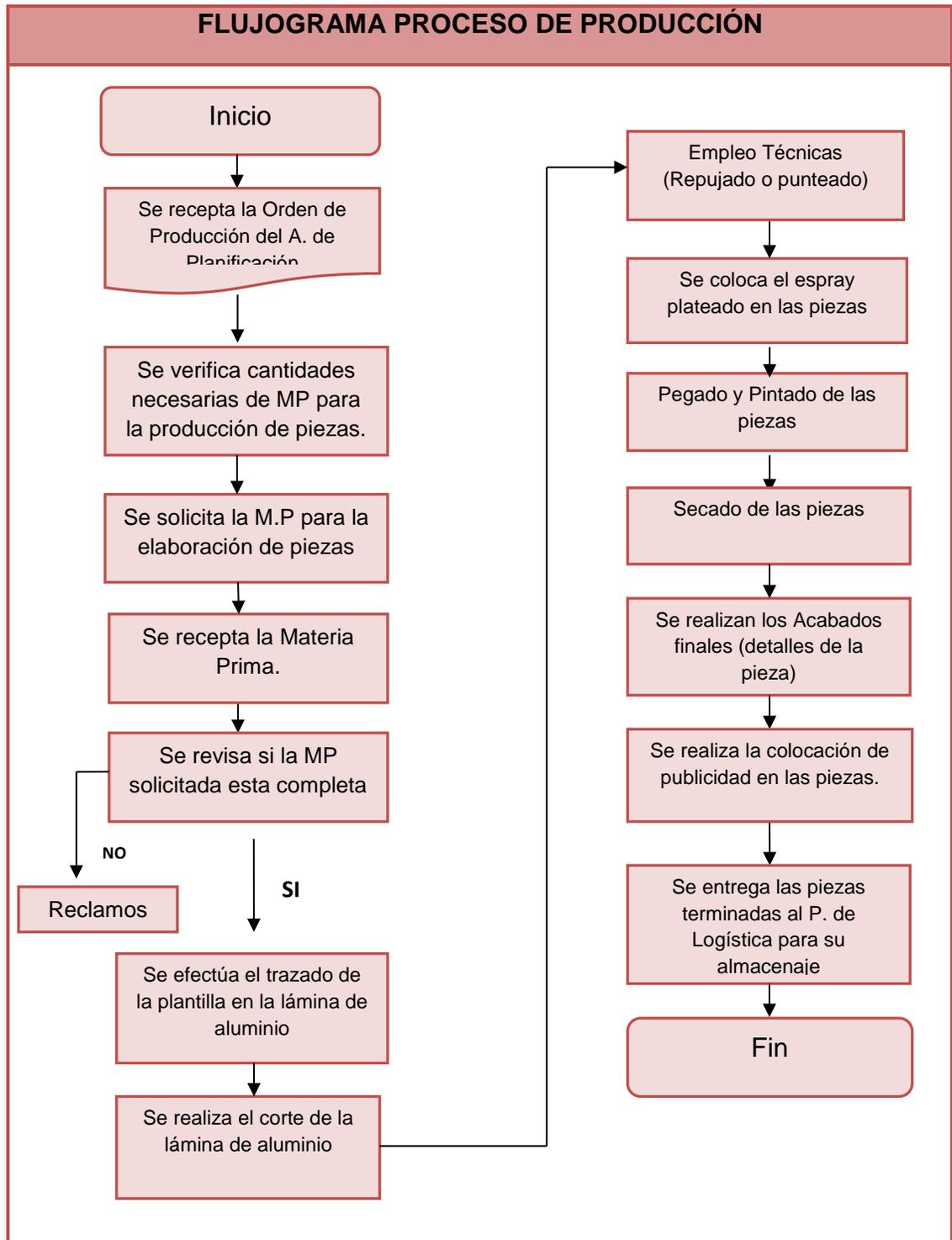
Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Gráfico 9. Flujograma Proceso de Logística.



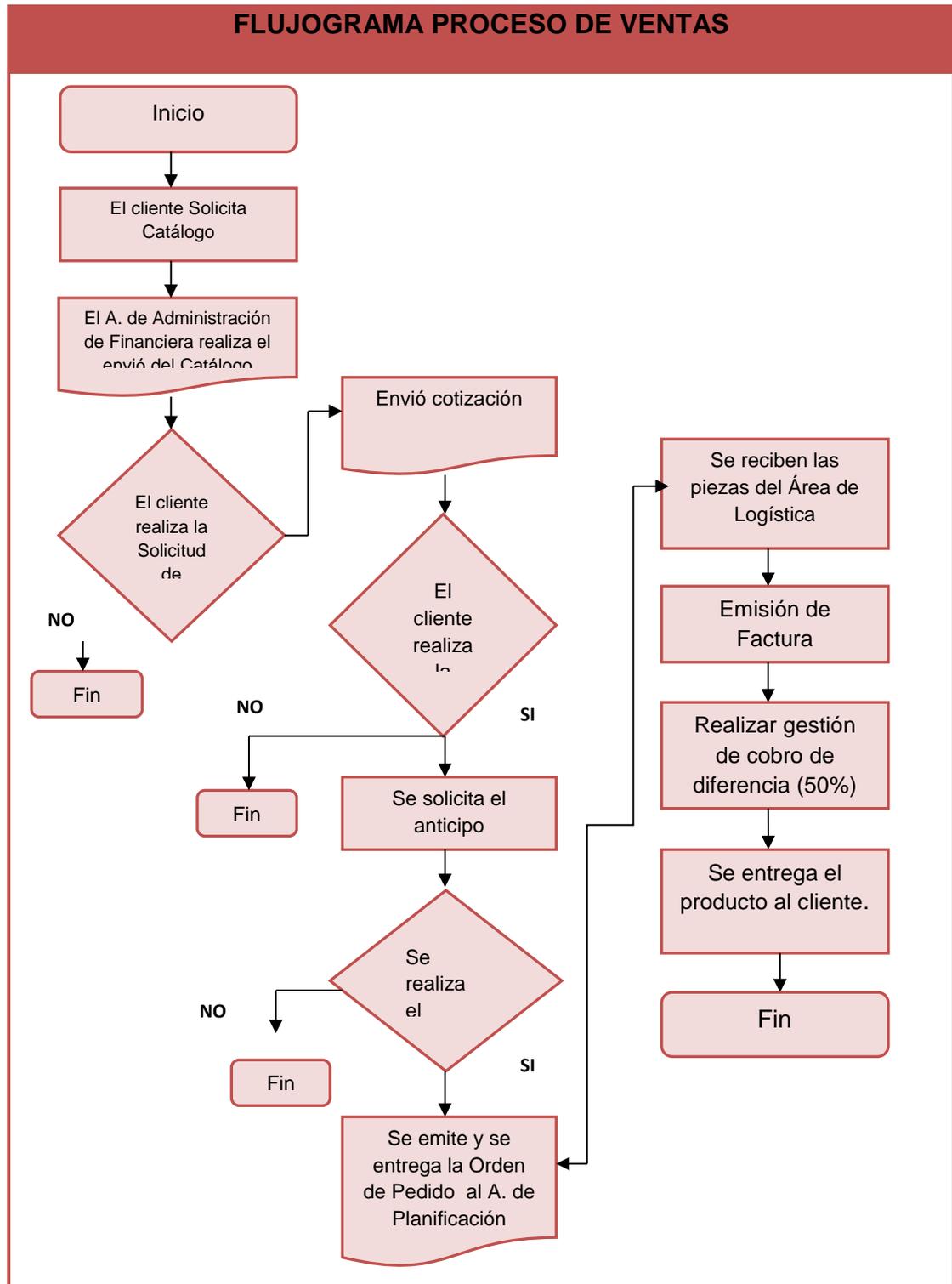
Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Gráfico 10. Flujograma Proceso de Producción



Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Grafico 11. Flujoograma Proceso de Ventas



Fuente: MC Artesanías – Elaboración: Las Autoras

3.5 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ESTRATEGICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA.

Una vez realizado el análisis interno y externo de la organización con los que se han identificado varias fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que podrían afectar el logro de los objetivos de la organización, es necesario establecer el nivel al cual vamos a trabajar la ventaja competitiva de la empresa, basándonos en el análisis de riesgos.

Tomando en consideración el hecho de que la ventaja competitiva que la empresa quiere generar se basa en ofrecer un servicio de excelencia así como de generar productos de altísima calidad y diseño para satisfacción de sus clientes, es necesario enfocarnos, inicialmente, en los procesos operativos que tiene relación directa con estos dos factores, es decir con el servicio de excelencia y la calidad de los productos, por lo que analizaremos los procesos de producción y ventas, con la finalidad de establecer la existencia de factores de riesgo que podrían afectar la generación de la ventaja competitiva descrita anteriormente.

IDENTIFICACION DE RIESGOS PROCESO DE PRODUCCIÓN

A continuación analizaremos los riesgos del Proceso de Producción que podrían impedir la obtención de la ventaja competitiva:

Cuadro 9. Identificación de riesgos en el Proceso de Producción

Proceso: Producción				
Objetivo: Diseñar y producir piezas innovadoras de la más alta calidad cumpliendo con estándares de calidad específicos, además de entregar los pedidos, dentro del periodo establecido.				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
INEXACTITUD	El responsable del Proceso de Planificación ha cometido errores en el cálculo de los materiales necesarios para la producción.	Responsable del Proceso de Planificación	<ul style="list-style-type: none">• Inoperancia.• Desconocimiento.• Exceso de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">• Retraso en el proceso productivo.• Retraso en la entrega de pedidos.• Pérdida de clientes• Pérdidas económicas.

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Cuadro 10. Identificación de riesgos en el Proceso de Producción

Proceso: Producción				
Objetivo: Diseñar y producir piezas innovadoras de la más alta calidad cumpliendo con estándares de calidad específicos, además de entregar los pedidos, dentro del periodo establecido.				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
DESPERDICIO	Los operarios al realizar el corte del aluminio no aplican las técnicas correctas y generan desperdicio de materia prima.	Operarios	<ul style="list-style-type: none">• Falta de experiencia.• Falta de capacitación (desconocimiento de las técnicas).• Descuido.	<ul style="list-style-type: none">▪ Pérdidas económicas.

Fuente: MC Artesanías – Elaboración: Las Autoras

Cuadro 11. Identificación de riesgos en el Proceso de Producción

<p>Proceso: Producción</p> <p>Objetivo: Diseñar y producir piezas innovadoras de la más alta calidad cumpliendo con estándares de calidad específicos, además de entregar los pedidos, dentro del periodo establecido.</p>				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
ACCIDENTE	Los Operarios al no observar las normas de seguridad industrial establecidas, además de ver perjudicada su salud, pueden sufrir accidentes.	Operarios	<ul style="list-style-type: none"> • No usar la protección adecuada (guantes). • Infringir normas de higiene y seguridad. • Descuido 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retraso de la producción ▪ Pérdida de clientes. ▪ Deterioro de imagen ▪ Perjuicios en la salud de los operarios.

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Cuadro 12. Identificación de riesgos en el Proceso de Producción

Proceso: Producción				
Objetivo: Diseñar y producir piezas innovadoras de la más alta calidad cumpliendo con estándares de calidad específicos, además de entregar los pedidos, dentro del periodo establecido.				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
INTOXICACIÓN	Los Operarios pueden sufrir intoxicación generada por la inhalación de vapores nocivos de pintura, cemento de contacto o espray.	Operarios	<ul style="list-style-type: none"> • No usar mascarillas protectoras adecuadas para la inhalación de insumos tóxicos. • Infringir normas de higiene y seguridad. • Descuido 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retrasos del proceso productivo. ▪ Pérdida de clientes. ▪ Deterioro de imagen

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Cuadro 13. Identificación de riesgos en el Proceso de Producción

Proceso: Producción				
Objetivo: Diseñar y producir piezas innovadoras de la más alta calidad cumpliendo con estándares de calidad específicos, además de entregar los pedidos, dentro del periodo establecido.				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
MALA CALIDAD	Las técnicas de repujado, punteado y pintado aplicadas por los operarios no se realizan según las exigencias para la obtención de artesanías categorizadas como de “excelencia artesanal”.	Operarios	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación (desconocimiento de las técnicas) • Falta de conocimiento. • Descuido. • Exceso de trabajo. • Falta de compromiso. • Incumplimiento de políticas de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdidas económicas ▪ Deterioro de la imagen de la entidad.

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Cuadro 14. Identificación de riesgos en el Proceso de Producción

<p>Proceso: Producción</p> <p>Objetivo: Diseñar y producir piezas innovadoras de la más alta calidad cumpliendo con estándares de calidad específicos, además de entregar los pedidos, dentro del periodo establecido</p>				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
DEMORA	Los operarios no concluyen con el pedido en el tiempo pactado para su entrega.	Operarios Y Responsable del proceso de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Irresponsabilidad • Sobre carga de trabajo, debido a la distribución inadecuada de actividades entre los operarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdidas económicas. ▪ Pérdida de imagen de la empresa.

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Cuadro 15. Identificación de riesgos en el Proceso de Producción

Proceso: Producción				
Objetivo: Diseñar y producir piezas innovadoras de la más alta calidad cumpliendo con estándares de calidad específicos, además de entregar los pedidos, dentro del periodo establecido				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
HURTO	Se puede generar la sustracción de materia prima o insumos, por parte de los operarios.	Operarios	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de ética. ▪ Falta de profesionalismo ▪ Exceso de confianza. ▪ Seguridad limitada o nula. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdidas económicas. ▪ Mala imagen para la empresa.

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Cuadro 16. Identificación de riesgos en el Proceso de Producción

Proceso: Producción				
Objetivo: Diseñar y producir piezas innovadoras de la más alta calidad cumpliendo con estándares de calidad específicos, además de entregar los pedidos, dentro del periodo establecido.				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
MALA CALIDAD DE MATERIALES	El encargado del Proceso de Logística ha adquirido Materia prima e insumos de mala calidad	Responsable del Proceso de Logística.	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha adquirido materia prima de calidad insuficiente debido a su bajo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Piezas que sufren un deterioro más temprano. ▪ Deterioro de la imagen de la entidad. ▪ Pérdida de clientes.

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

IDENTIFICACION DE RIESGOS PROCESO DE VENTAS

A continuación analizaremos los riesgos del Proceso de Ventas

Cuadro 17. Identificación de riesgos en el Proceso de Ventas

Proceso: Ventas				
Objetivo: Comercializar los productos a nivel local, nacional e internacional además de brindar a todos los clientes un servicio de calidad que, además de agregar valor a los productos, garantice la apertura de nuevos mercados.				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
DEMORA EN EL EVIO DE CATALOGO	El responsable del Área de Administración Financiera no envía oportunamente el catalogo de productos al cliente.	Auxiliar operativo financiero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desinterés ▪ Descuido ▪ Irresponsabilidad ▪ Falta de compromiso. ▪ Exceso de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deterioro de la imagen institucional. ▪ Pérdida de clientes potenciales. ▪ Pérdidas económicas.

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Cuadro 18. Identificación de riesgos en el Proceso de Ventas

Proceso: Ventas				
Objetivo: Comercializar los productos a nivel local, nacional e internacional además de brindar a todos los clientes un servicio de calidad que, además de agregar valor a los productos, garantice la apertura de nuevos mercados.				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
ERROR	Las cantidades que constan en la de Orden de Pedido no son las que constan en la solicitud de pedido.	Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exceso de trabajo. ▪ Negligencia ▪ Falta de profesionalismo ▪ Descuido. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventario obsoleto. ▪ Pérdidas económicas ▪ Se ve afectada la imagen de la empresa. ▪ Clientes descontentos.

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Cuadro 19. Identificación de riesgos en el Proceso de Ventas

Proceso: Ventas Objetivo: Comercializar los productos a nivel local, nacional e internacional además de brindar a todos los clientes un servicio de calidad que, además de agregar valor a los productos, garantice la apertura de nuevos mercados.				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
ERROR	Lo que se ha facturado por parte del asistente Administrativo Financiero no concuerda con lo solicitado en el pedido de venta	Asistente Administrativo Financiero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exceso de trabajo ▪ Negligencia. ▪ Descuido. ▪ Inoperancia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reclamos del cliente. ▪ Anulación de documentos (Nota de Venta) ▪ Inconsistencias en el inventario ▪ Notificaciones generadas por el SRI.

Fuente: MC Artesanías – Elaboración: Las Autoras

Cuadro 20. Identificación de riesgos en el Proceso de Ventas

<p>Proceso: Ventas</p> <p>Objetivo: Comercializar los productos a nivel local, nacional e internacional además de brindar a todos los clientes un servicio de calidad que, además de agregar valor a los productos, garantice la apertura de nuevos mercados.</p>				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
OMISIÓN	El Asistente administrativo financiero no entrega la factura de Venta a la salida de los productos.	Asistente Administrativo Financiero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descuido. ▪ Falta de conocimiento ▪ Irresponsabilidad. ▪ Falta de profesionalismo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdidas económicas. ▪ Deterioro de la imagen de la entidad

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Cuadro 21. Identificación de riesgos en el Proceso de Ventas

<p>Proceso: Ventas</p> <p>Objetivo: Comercializar los productos a nivel local, nacional e internacional además de brindar a todos los clientes un servicio de calidad que, además de agregar valor a los productos, garantice la apertura de nuevos mercados.</p>				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
HURTO	Existe la posibilidad que en Ferias o Exposiciones que realiza la empresa se vea afectada por el hurto de piezas pequeñas, debido a que son actos multitudinarios en donde se dificulta el control para los integrantes de la entidad.	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Descuido. • Falta de personal que apoye en el control y venta de las piezas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdidas económicas.

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Cuadro 22. Identificación de riesgos en el Proceso de Ventas

Proceso: Ventas				
Objetivo: Comercializar los productos a nivel local, nacional e internacional además de brindar a todos los clientes un servicio de calidad que, además de agregar valor a los productos, garantice la apertura de nuevos mercados.				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
MALA CALIDAD DEL SERVICIO	El trato que los vendedores dan al cliente es incorrecto, descortés y carece de normas de educación.	Vendedores	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de ética. ▪ Falta de profesionalismo . ▪ Falta de compromiso. ▪ Conductas inapropiadas. ▪ Falta de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pérdidas económicas. ▪ Pérdida de clientes. ▪ Deterioro de la imagen de la empresa.

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Cuadro 23. Identificación de riesgos en el Proceso de Ventas

Proceso: Ventas				
Objetivo: Comercializar los productos a nivel local, nacional e internacional además de brindar a todos los clientes un servicio de calidad que, además de agregar valor a los productos, garantice la apertura de nuevos mercados.				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
INCUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA DE PEDIDOS	El vendedor incluye en la orden de pedido una fecha diferente a aquella acordada con el cliente	Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descuido. ▪ Inoperancia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se ve afectada la imagen de la empresa. ▪ Clientes insatisfechos.

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

3.6 CALIFICACIÓN DE RIESGOS

Como hemos visto, la calificación de los riesgos identificados debe realizarse con respecto a la frecuencia con que se presentan los riesgos y el impacto que ocasionan cada vez que ocurren, para lo que se requiere el diseño de las matrices de calificación de frecuencia e impacto, con cuyos valores se calificarán los riesgos como resultado de multiplicar el valor del nivel de frecuencia establecido por el nivel del impacto identificado.

Tabla de Calificación de la Frecuencia.

El diseño de la matriz de calificación de frecuencia se ha definido para un periodo máximo de 5 años, pues es el tiempo que la empresa tiene en funcionamiento.

Cuadro 24. Calificación de Frecuencias

CALIFICACIÓN DE LAS FRECUENCIAS		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Baja	10 veces en 5 años
2	Media	Entre 10 y 20 veces en 5 años
3	Alta	Entre 20 y 30 veces en 5 años
4	Muy Alta	Más de 30 veces en los 5 años.

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Tabla de Calificación de Impacto

La tabla de calificación de impacto se realizó tomando en consideración los efectos definidos en la fase de identificación de riesgos, y que influyen negativamente en la generación de la ventaja competitiva basada en un servicio de excelencia y la generación de productos de alta calidad y diseño innovador.

- **Calificación en términos operativos:** Se realizará la calificación en términos operativos, debido a que con ello podremos analizar que riesgos podrían retrasar el proceso productivo de las piezas por una jornada laboral de 8 horas.
- **Calificación en términos de clientes mayoristas:** Alcanzar la satisfacción de los clientes, es el mayor objetivo de una empresa, más aún si lo que se persigue es la generación de una ventaja competitiva basada en un servicio de excelente calidad y productos de diseño innovador, pues es lo que asegurará el mantenimiento de la empresa en el tiempo. Es por ello que realizaremos unas calificaciones en términos de la posibilidad de perder por no cumplir con las exigencias y necesidades de nuestros mayores críticos.
- **Calificación en términos de imagen.-** La imagen que nuestros clientes, proveedores e instituciones encargadas de incentivar a los artesanos productores; es de gran importancia pues, de ésta depende la fidelidad de

nuestros clientes y la credibilidad de la organización, más aún si la imagen es parte importante del proceso de generación de ventaja competitiva.

CUADRO 25. Calificación de Impacto

CALIFICACIÓN DE IMPACTO				
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN EN TERMINOS OPERATIVOS	DESCRIPCIÓN EN TERMINOS DE CLIENTES MAYORISTAS	DESCRIPCIÓN EN TERMINOS DE IMAGEN
5	Leve	Se interrumpen las operaciones en un tiempo menor un día	Pérdida de 1 cliente mayorista	De conocimiento de la entidad
10	Moderado	Se interrumpen las operaciones de 2 y 3 Días	Pérdida de 2 clientes mayoristas	De conocimiento de clientes frecuentes
20	Grave	Se interrumpen las operaciones entre 4 y 6 días	Pérdida de 3 clientes mayoristas	De conocimiento externo a nivel local
40	Catastrófico	Se interrumpen las operaciones en más de 6 días	Pérdida de más de 3 clientes mayoristas	De conocimiento externo a nivel regional

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Una vez definidas las Matrices de Calificación de Frecuencia e Impacto estamos en capacidad de calificar los riesgos identificados; sin embargo, es necesario aclarar que en razón de que la generación de ventaja competitiva nos asegura la fidelidad de nuestro clientes, hemos creído adecuado evaluar y calificar los riesgos en función del potencial de pérdidas de clientes que podrían ocasionar los riesgos.

CUADRO 26. Calificación de riesgos MC Artesanías

CALIFICACIÓN DE RIESGOS MC ARTESANIAS			
Riesgos/Actividad	Calificación de Frecuencia	Calificación de Impacto	Calificación final del riesgo
Proceso de Producción			
Inexactitud	1	10	10
Desperdicio	3	5	15
Accidente	2	5	10
Intoxicación	2	5	10
Mala calidad	2	20	40
Demora	2	20	40
Hurto	1	5	5
Materiales de mala calidad	1	40	40
Proceso de Ventas			
Demora en el envío de catálogo	2	20	40
Error	1	5	5
Error	1	5	5
Omitir	1	10	10
Hurto	1	5	5
Mala calidad del servicio	1	40	40
Incumplimiento en la entrega de pedidos	1	40	40

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Auto

Justificación de Riesgos para los procesos de Producción y Ventas.

- **Proceso de Producción**

Inexactitud.- Se ha calificado este riesgo en la tabla de frecuencias como Baja debido a que la misma se puede generar dos veces por año; y en la tabla de impacto lo hemos ubicado como Moderado ya que no genera una pérdida de dos clientes mayoristas

Desperdicio.- Se ha calificado este riesgo en la tabla de frecuencias como Alta debido a que se generan un desperdicio aproximadamente de unas seis veces por año; y en la tabla de impacto hemos ubicado este riesgo como Leve por generar una pérdida de 1 cliente mayorista.

Accidente.- Se ha calificado este riesgo en la tabla de frecuencias como Media debido a que se genera aproximadamente de unas cuatro veces por año; y en la tabla de Impacto hemos ubicado este riesgo como Leve por generar una pérdida de 1 cliente mayorista.

Intoxicación.- Se ha calificado este riesgo en la tabla de frecuencias como Media debido a que se genera aproximadamente de unas cuatro veces por año; y en la tabla de Impacto hemos ubicado este riesgo como Leve por generar una pérdida de 1 cliente mayorista.

Mala Calidad.- Se ha calificado este riesgo en la tabla de frecuencias como Media debido a que se puede presentar aproximadamente unas cuatro veces al año; y en la tabla de impacto como Grave por generar una pérdida de 3 clientes mayoristas.

Demora.- Se ha calificado este riesgo en la tabla de frecuencias como Media debido a que se puede presentar aproximadamente unas cuatro veces al año; y en la tabla de impacto como Grave por generar una pérdida de 3 clientes mayoristas.

Hurto.- Se ha calificado este riesgo en la tabla de frecuencias como Baja debido a que se puede presentar aproximadamente dos veces al año; y en la tabla de impacto como Leve ya que no genera la pérdida de más de 1 cliente.

Materiales de mala calidad.- Se ha calificado este riesgo en la tabla de frecuencias como Media debido a que se puede presentar aproximadamente unas cuatro veces al año; y en la tabla de impacto como Catastrófico por generar la pérdida de más de 3 clientes mayoristas.

- **Proceso de Ventas**

Demora.- Se ha calificado este riesgo en la tabla de frecuencias como Media debido a que se puede presentar aproximadamente unas cuatro veces al año; y en la tabla de impacto como Grave por generar una pérdida de 3 clientes mayoristas.

Error.- Se ha calificado este riesgo en la tabla de frecuencias como Baja debido a que se puede presentar aproximadamente dos veces al año; y en la tabla de impacto como Leve por generar una pérdida de 1 cliente mayorista.

Error.- Se ha calificado este riesgo en la tabla de frecuencias como Baja debido a que se puede presentar aproximadamente dos veces al año; y en la tabla de impacto como Leve ya que no genera la pérdida de más de un cliente.

Omitir.- Se ha calificado este riesgo en la tabla de frecuencias como Baja debido a que la misma se puede generar dos veces por año; y en la tabla de impacto lo hemos ubicado como Moderado ya que genera una pérdida de 2 clientes mayoristas.

Hurto.- Se ha calificado este riesgo en la tabla de frecuencias como Baja debido a que se puede presentar aproximadamente dos veces al año; y en la tabla de impacto como Leve ya que genera la pérdida de 1 cliente mayorista.

Mala Calidad del servicio.- Se ha calificado este riesgo en la tabla de frecuencias como Media debido a que se puede presentar aproximadamente unas cuatro veces al año; y en la tabla de impacto como Catastrófico por generar una pérdida de más de 3 clientes mayoristas.

Incumplimiento en la entrega de pedidos.- Se ha calificado este riesgo en la tabla de frecuencias como Media debido a que se puede presentar aproximadamente unas

cuatro veces al año; y en la tabla de impacto como Catastrófico por generar una pérdida de más de 3 clientes mayoristas.

3.7 EVALUACIÓN DE RIESGOS

Con lo analizado previamente procederemos a ubicar los riesgos en las zonas que se muestran en la matriz de respuesta a los riesgos, para lo que consideraremos el valor obtenido al multiplicar la calificación de frecuencia e impacto, matriz en la que además constan las recomendaciones que hace el método RISICAR sobre las medidas de tratamiento que podrían aplicarse en cada uno de los casos.

- A:** Aceptable
- B:** Tolerable
- C:** Grave
- D:** Inaceptable

Cuadro 27. Evaluación de Riesgos

EVALUACIÓN	
VALOR	DESCRIPCIÓN
5	A: Aceptable
10 - 15 – 20	B: Tolerable
30 - 40 – 60	C: Grave

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Cuadro 28. Evaluación de Riesgos

EVALUACION DE RIESGOS MC ARTESANIAS		
Riesgos/Actividad	Calificación del Riesgo	EVALUACIÓN
Proceso de Producción		
Inexactitud	10	B
Desperdicio	15	B
Accidente	10	B
Intoxicación	10	B
Mala calidad	40	C
Demora	40	C
Hurto	5	A
Materiales de mala calidad	40	C
Proceso de Ventas		
Demora	40	C
Error	5	A
Error	5	A
Omitir	10	B
Hurto	5	A
Mala calidad del servicio	40	C
Incumplimiento en la entrega de pedidos	40	C

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Gráfico 12. Matriz de respuesta ante los riesgos

FRECUENCIA
VALOR

MUY ALTA	4	20 Zona de Riesgo Tolerable PV,R	40 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T	80 Zona de Riesgo Inaceptable Pv, Pt, T	160 Zona de Riesgo Inaceptable E, Pv, T
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, T
MEDIA	2	10 Zona de Riesgo Tolerable Pv, R	20 Zona de Riesgo Tolerable, Pv, Pt, t	40 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, t	80 Zona de Riesgo Inaceptable Pv, Pt, T
BAJA	1	5 Zona de Riesgo Aceptable A	10 Zona de Riesgo Tolerable, Pt, R	20 Zona de Riesgo Tolerable Pt, T	40 Zona de riesgo grave Pt,T
	IMPAC TO	LEVE	MODERADO	SEVERO	CATASTROFIC O
	VALOR	5	10	20	40

Fuente: Libro Administración de Riesgos un enfoque empresarial, Mejía Rubí
Consuelo

3.8 DISEÑO DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO

Luego de haber realizado la identificación, calificación y evaluación de riesgos que afectan la generación de una ventaja competitiva la misma que se basa en productos de altísima calidad y diseño, y la generación de un servicio al cliente de excelencia, procederemos a diseñar medidas de tratamiento para los riesgos calificados con valores de 40 o más, éstas medidas estarán basadas en las recomendaciones establecidas en la Matriz de Respuesta ante los Riesgos, que forma parte del método RISICAR.

Del resultado del análisis en la Matriz de Respuesta ante los Riesgos mencionada se desprende lo siguiente:

- **Proceso de Producción.**

Riesgo Mala Calidad.- El riesgo referido se encuentra en la Zona de Riesgo Grave pues ha sido calificado con 2 por frecuencia y 20 por impacto, por lo que el método recomienda medidas para Prevenir, Proteger y Transferir (Pv, Pt, T).

Demora.- El riesgo referido se encuentra en la Zona de Riesgo Grave pues ha sido calificado con 2 por frecuencia y 20 por impacto, por lo que el método recomienda medidas para Prevenir, Proteger y Transferir (Pv, Pt, T).

Materiales de mala calidad.- El riesgo al que se hace referencia se encuentra en la Zona de Riesgo Grave pues ha sido calificado con 1 por frecuencia y 40 por impacto por lo que se recomienda Proteger y Transferir (Pt, T).

- **Proceso de Ventas**

Demora.- El riesgo referido se encuentra en la Zona de Riesgo Grave pues ha sido calificado con 2 por frecuencia y 20 por impacto por lo que se recomienda Prevenir, Proteger y Transferir (Pv, Pt, T).

Mala calidad del servicio.- Este riesgo se encuentra en la Zona de Riesgo Grave pues ha sido calificado con 1 por frecuencia y 40 por impacto por lo que se recomienda Proteger y Transferir (Pt, T).

Incumplimiento en la entrega de pedidos.- Con respecto a este riesgo que ha sido calificado con 1 por frecuencia y 40 por impacto por lo que se encuentra en la Zona de Riesgo Grave, se recomienda Proteger y Transferir (Pt, T).

A continuación mostramos las matrices para diseño de medidas de tratamiento para los riesgos que hemos mencionado.

MEDIDAS DE TRATAMIENTO RIESGOS PROCESO DE PRODUCCIÓN

CUADRO 29. Medida de tratamiento

PROCESO: Producción			
OBJETIVO: Diseñar y producir piezas innovadoras de la más alta calidad cumpliendo con estándares de calidad específicos, además de entregar los pedidos, dentro del periodo establecido.			
RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
MALA CALIDAD	40	GRAVE	Para tratar el riesgo Mala Calidad creemos que la medida de tratamiento más adecuada es la de Prevenir, ya que mediante el entrenamiento del personal se podrán disminuir aquellos errores que influyen en la calidad de nuestros productos, Con el entrenamiento los operarios tendrán conocimientos generales y específicos sobre las técnicas que deben usar en la elaboración de las piezas. Además se implementará un proceso de control de calidad sustentado en una nueva política que asegure la ejecución del control de calidad. Creemos que no son necesarias las medidas de protección y transferencia, pues la prevención podrá disminuir sustancialmente la probabilidad de ocurrencia de este riesgo.

Fuente: MC Artesanías - **Elaboración:** Las Autoras

CUADRO 30. Medida de tratamiento

PROCESO: Producción			
OBJETIVO: Diseñar y producir piezas innovadoras de la más alta calidad cumpliendo con estándares de calidad específicos, además de entregar los pedidos, dentro del periodo establecido.			
RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
DEMORA	40	GRAVE	Para el riesgo Demora, por una parte se protegerá la empresa mediante un Plan de Contingencia con el que se buscará controlar la situación que afecte a las operaciones normales de la empresa. Adicionalmente se implementará la Prevención del riesgo mediante procesos para evitar la concentración de funciones en una sola persona. No se toma en cuenta la medida de transferencia, pues este riesgo no es susceptible de transferirse, y con las medidas de protección y prevención se podrán reducir los efectos negativos de originarse el riesgo.

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

CUADRO 31. Medida de Tratamiento

<p>PROCESO: Producción</p> <p>OBJETIVO: Diseñar y producir piezas innovadoras de la más alta calidad cumpliendo con estándares de calidad específicos, además de entregar los pedidos, dentro del periodo establecido.</p>			
RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
MATERIALES DE MALA CALIDAD	40	GRAVE	<p>Para este riesgo hemos optado por la medida de Prevención sugerida por el método, dicha medida nos permitirá el establecimiento de un control al momento de recibir los materiales de tal forma que se asegure que los materiales entregados por el proveedor contengan todas las características de calidad definidas en las especificaciones técnicas. También podría prevenirse el riesgo mediante un proceso de evaluación de proveedores y productos que asegure que siempre se cuente con los mejores materiales.</p>

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

MEDIDAS DE TRATAMIENTO PROCESO VENTAS

CUADRO 32. Medida de tratamiento

PROCESO: Ventas			
ACTIVIDAD: Comercializar los productos a nivel local, nacional e internacional además de brindar a todos los clientes un servicio de calidad que, además de agregar valor a los productos, garantice la apertura de nuevos mercados.			
RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
DEMORA ENVIO CATALOGO	40	GRAVE	Este es un riesgo que puede ser prevenido fácilmente, por lo que hemos creído que ésta es la mejor medida para tratarlo, por lo que se implementará un mecanismo mediante el cual, todos los integrantes de la empresa, puedan realizar el envío del catalogo de productos así como la revisión y contestación de e-mails de clientes. Este riesgo no puede ser tratado mediante la protección de la empresa y tampoco puede ser transferido, por lo que no hemos considerado utilizar estas medidas de tratamiento.

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

CUADRO 33. Medida de tratamiento

PROCESO: Ventas			
OBJETIVO: Comercializar los productos a nivel local, nacional e internacional además de brindar a todos los clientes un servicio de calidad que, además de agregar valor a los productos, garantice la apertura de nuevos mercados.			
RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
MALA CALIDAD DEL SERVICIO	40	GRAVE	En el caso del riesgo Mala Calidad del servicio al cliente estableceremos como medida de tratamiento la prevención, pues se capacitará al personal para que posean todas las herramientas para brindar el mejor servicio al cliente, además se implementará una Política de Servicio al Cliente en donde se incluyan los lineamientos a seguir para ofrecer un servicio de calidad basado en la calidez y amabilidad.

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

CUADRO 34. Medida de tratamiento

<p>PROCESO: Ventas</p> <p>OBJETIVO: Comercializar los productos a nivel local, nacional e internacional además de brindar a todos los clientes un servicio de calidad que, además de agregar valor a los productos, garantice la apertura de nuevos mercados.</p>			
RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
INCUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA DE PEDIDOS	40	GRAVE	Para este riesgo se establecerá la Medida de Prevención pues, entrenaremos al personal acerca de la forma en que se deben emitir la Orden de Pedido ya que así los empleados podrán ejecutar los proceso de acuerdo a los objetivos y políticas de la entidad, además se establecerá un llamado de atención al personal que haya causado que el pedido no se entregue en el tiempo pactado.

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

3.8.1 IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO

Una vez diseñadas y definidas las medidas de tratamiento para aquellos riesgos emergentes y de mayor impacto, pues éstos deben ser tratados en el corto plazo, las medidas deben ser implementadas de inmediato, para lo cual hay el compromiso de la administración de la empresa para hacerlo; sin embargo, la eficiencia de las medidas diseñadas e implementadas solo podrá medirse de forma posterior a la realización de este trabajo, mediante la utilización de indicadores.

3.9 DISEÑO DE CONTROLES Y POLÍTICAS

- **DISEÑO DE CONTROLES**

Tanto el análisis de los controles como las medidas de tratamiento se realizarán sobre los riesgos identificados como de mayor incidencia y de tratamiento inmediato ya que ponen en peligro la generación de la ventaja competitiva y tal vez incluso la estabilidad de la empresa.

CONTROLES PROPUESTO PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Cuadro 35. Control Propuesto Proceso de Producción

Proceso: Producción	
Objetivo: Diseñar y producir piezas innovadoras de la más alta calidad cumpliendo con los estándares de calidad específicos, además de cumplir a tiempo con la entrega de pedidos en el periodo establecido.	
RIESGO	CONTROLES PROPUESTO
MALA CALIDAD	Al ingreso de nuevo personal es necesario dedicar un tiempo, no menor a dos semanas, para la capacitación de estas personas en las funciones que desempeñaran en el proceso de producción. Además se establecerá un control de calidad permanente a cada pieza, de forma previa a su entrega, para así asegurar que éstas cumplan con los estándares requeridos por la entidad.

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras.

Cuadro 36. Control Propuesto Proceso de Producción

Proceso: Producción	
Objetivo: Diseñar y producir piezas innovadoras de la más alta calidad cumpliendo con los estándares de calidad específicos, además de cumplir a tiempo con la entrega de pedidos en el periodo establecido.	
RIESGO	CONTROLES PROPUESTO
DEMORA	Se establecerá multas económicas a los operarios que no cumplieren con las tareas encomendadas hasta un día antes de la fecha señalada para entrega del pedido.

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Cuadro 37. Control Propuesto Proceso de Producción

Proceso: Producción	
Objetivo: Diseñar y producir piezas innovadoras de la más alta calidad cumpliendo con los estándares de calidad específicos, además de cumplir a tiempo con la entrega de pedidos en el periodo establecido.	
RIESGO	CONTROLES PROPUESTO
MATERIALES DE MALA CALIDAD	El encargado de la recepción de materiales e insumos dentro del Proceso de Logística, deberá revisar minuciosamente que los materiales e insumos entregados por los proveedores cumplan con los requerimientos de calidad establecidos por la empresa.

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

CONTROLES PROPUESTOS PROCESO DE VENTAS

Cuadro 38. Control Propuesto Proceso de Ventas

Proceso: Ventas	
Objetivo: Comercializar los productos de MC Artesanías a nivel local, nacional e internacional además de brindar a todos nuestros clientes un servicio de calidad y calidez que a más de generar un valor agregado a sus productos garantizan la apertura así nuevos mercados.	
RIESGO	CONTROLES PROPUESTO
DEMORA EN EL ENVIO DE CATALOGO	Establecer como horario para la revisión de correos electrónicos de clientes, así como para el envío de catálogo de productos y otros requerimientos, el de 16:30 a 18:00, el cumplimiento de esta disposición será permanentemente

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Cuadro 39. Control Propuesto Proceso de Ventas

Proceso: Ventas	
Objetivo: Comercializar los productos de MC Artesanías a nivel local, nacional e internacional además de brindar a todos nuestros clientes un servicio de calidad y calidez que a más de generar un valor agregado a sus productos garantizan la apertura así nuevos mercados.	
RIESGO	CONTROLES PROPUESTO
MALA CALIDAD DEL SERVICIO	Conscientes de que el servicio que se da al cliente es la base para lograr la ventaja competitiva establecida por la empresa, se debe establecer como política del buen trato y la amabilidad al atender a nuestros clientes pues ellos son nuestra principal preocupación.

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Cuadro 40. Control Propuesto Proceso de Producción

Proceso: Ventas	
Objetivo: Comercializar los productos de MC Artesanías a nivel local, nacional e internacional además de brindar a todos nuestros clientes un servicio de calidad y calidez que a más de generar un valor agregado a sus productos garantizan la apertura así nuevos mercados.	
RIESGO	CONTROLES PROPUESTO
INCUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA DE PEDIDOS	Luego de la emisión de la Orden de Pedido la gerencia deberá constatar telefónicamente si los datos descritos en dicho documento son correctos con el cliente; lo que evitará posibles reclamos y pérdidas económicas.

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

- **DISEÑO DE POLITICAS**

“Las políticas son directrices para la toma de decisiones y una vez establecidas, cada vez que haya que tomar una decisión no será necesario comenzar desde el principio. Las políticas reflejan la “personalidad” de la compañía; el tono y el lenguaje utilizados para los enunciados de las mismas serán percibidos como una política de la actitud de la administración hacia los empleados. Además, las políticas de personal también definen las conductas que la compañía espera de los trabajadores.”¹³

Las políticas que se han establecido para los riesgos considerados como emergentes son las siguientes:

¹³ **Políticas Laborales de la Empresa**, Gregorio Billikopf Encina.

POLITICA DE CONTROL DE CALIDAD – PROCESO DE PRODUCCIÓN

MC Artesanías, a través de la búsqueda de la generación de ventaja competitiva alcanzará un proceso de mejora continua, fundamentada en un servicio de excelencia, productos de excelente calidad y de diseños innovadores y de gran detalle y belleza

Para poder alcanzar esta mejora se deberá realizar un control de calidad por muestreo a los productos antes de su entrega. Este control incluye:

- Revisión de la pintura a las piezas.
- Revisión del corte de los productos este debe ser sin imperfecciones que pudieren generar accidentes a los clientes.
- Control de la aplicación de las técnicas de repujado y punteado, los mismos deberán ser aplicados estrictamente según las indicaciones y capacitación generada por parte de la Gerente de la entidad a los operarios.

POLITICA DE SERVICIO AL CLIENTE – PROCESO DE VENTAS

El buen servicio al cliente se convierte en un elemento promocional tan poderoso como los descuentos o la publicidad. Es por eso que las actitudes que demostramos a nuestros clientes deben ser de cortesía y amabilidad, lo que generará en los consumidores una sensación de bienestar, tanto hacia la empresa como con los productos.

- El servicio al cliente que preste MC Artesanías a los usuarios se deberá basar en el conocimiento de los productos.
- En el adecuado manejo de las preguntas realizadas sobre las piezas.
- Amabilidad y calidez en el trato al cliente.

Además de las políticas diseñadas para los riesgos emergentes se han establecido una Política de Seguridad y Salud y otra de Anticipos, las mismas que mejoraran el control y el buen funcionamiento de la entidad.

POLITICA DE SEGURIDAD Y SALUD – PROCESO DE PRODUCCIÓN

Se ha establecido esta política con la finalidad de precautelar la seguridad y salud de los operarios de la entidad.

- Se exige a los empleados, el uso de mascarillas especiales provistas, que eviten la inhalación de vapores considerados tóxicos de pintura, cemento de contacto y espray
- Además, los operarios, deberán usar guantes que impedirán la directa manipulación del aluminio, evitando cortes accidentales causados por el material o por las herramientas destinadas para ello (tijeras).

POLITICA DE ANTICIPOS – PROCESO DE VENTAS

Se ha establecido, para el proceso de Ventas, una Política de anticipos que se refiere a:

- Se solicitará a los clientes, tanto mayoristas como minoristas, que hayan expresado su voluntad de adquirir nuestros productos, que realicen un depósito en nuestra cuenta de ahorros por el valor que corresponda al 70% del valor cotizado y la diferencia (30%) deberá ser depositada en la fecha pactada para la entrega del pedido. De esta manera se pretende evitar posibles fraudes que pongan en peligro el buen funcionamiento de la entidad.

3.10 MONITOREO Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

Como ya se estudió en el Capítulo II, para monitorear el comportamiento de los riesgos en los procesos y determinar qué tan efectivas han sido las medidas de tratamiento, los responsables de su manejo utilizan indicadores de riesgo, con los que obtienen información permanentemente sobre la manera como se comportan los riesgos, lo que contribuye a mejorar su gestión.

3.10.1 Indicadores para el monitoreo eficiente de la administración de riesgos.

De acuerdo con la recomendación del método RISICAR, para un monitoreo eficiente de los riesgos, así como para evaluar la eficiencia de las medidas de tratamiento, utilizaremos los indicadores, tanto de frecuencia, como de impacto.

INDICADORES DE FRECUENCIA

Estos indicadores se los define por el número de veces que se presenta el riesgo en un periodo de tiempo establecido.

Esta información será manejada por los líderes de cada proceso de MC Artesanías quienes, con la información recogida y analizada, podrán tomar las decisiones más adecuadas en cada uno de los casos, de tal forma que se puedan ir mejorando las medidas de tratamiento hasta que funcionen de forma tal que logren mitigar los efectos de los riesgos.

INDICADORES DE IMPACTO

Estos indicadores muestran la magnitud de las pérdidas en que incurre la empresa cuando se ve enfrentada a un evento negativo.

Cabe recalcar que este trabajo ha sido aplicado a la parte operativa de la entidad, y por tanto, elaborado por él, o los responsables, de cada proceso.

INDICADORES DE RIESGO PROCESO DE PRODUCCIÓN

En las matrices que se presentan a continuación se muestra el proceso de elaboración de los indicadores de frecuencia e impacto para cada uno de los riesgos que impiden el logro de la ventaja competitiva definida por la organización

Cuadro 41. Indicador de Riesgo

<p>Proceso: Producción</p> <p>Objetivo: Diseñar y producir piezas innovadoras de la más alta calidad cumpliendo con los estándares de calidad específicos, además de cumplir a tiempo con la entrega de pedidos en el periodo establecido.</p>			
RIESGO	CONTROL PROPUESTO	IND. DE FRECUENCIA	IND. DE IMPACTO
MALA CALIDAD	<p>Al ingreso de nuevo personal es necesario dedicar un tiempo, no menor a dos semanas, para la capacitación de estas personas en las funciones que desempeñaran en el proceso de producción. Además se establecerá un control de calidad permanente a cada pieza, de forma previa a su entrega, para así asegurar que éstas cumplan con los estándares requeridos por la entidad.</p>	<p>Nombre del Indicador: Porcentaje de pedidos con Reclamos por piezas de mala calidad.</p> <p>Fórmula: Número de pedidos con reclamos por piezas de mala calidad/Número de pedidos entregados.</p> <p>La meta de este indicador deberá ser cero y deberá ser medido semanalmente.</p>	<p>Nombre del Indicador: Crecimiento de clientes.</p> <p>Fórmula: Número de clientes mes actual/ Número de clientes mes anterior.</p> <p>Este indicador deberá analizarse una vez al mes y servirá para establecer el impacto en % de crecimiento clientes por efectos de los pedido con reclamos por piezas de mala calidad</p>

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Cuadro 42. Indicador de Riesgo

Proceso: Producción			
Objetivo: Diseñar y producir piezas innovadoras de la más alta calidad cumpliendo con los estándares de calidad específicos, además de cumplir a tiempo con la entrega de pedidos en el periodo establecido.			
RIESGO	CONTROL PROPUESTO	IND. DE FRECUENCIA	IND. DE IMPACTO
DEMORA	Se establecerá multas económicas a los operarios que no cumplieren con las tareas encomendadas hasta un día antes de la fecha señalada para entrega del pedido.	<p>Nombre del Indicador: Porcentaje de operarios multados por demora</p> <p>Fórmula: Número de operarios multados por demora/ número de operarios</p> <p>La meta de este indicador debe ser cero y deberá ser medido mensualmente.</p>	<p>Nombre del indicador: Costo por Interrupción de operaciones</p> <p>Fórmula: Sumatoria del número de horas pérdidas debido a la interrupción de las operaciones /el valor de la hora de trabajo.</p> <p>La meta de este indicador deberá ser cero y deberá ser medido semanalmente</p>

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Cuadro 43. Indicador de Riesgo

<p>Proceso: Producción</p> <p>Objetivo: Diseñar y producir piezas innovadoras de la más alta calidad cumpliendo con los estándares de calidad específicos, además de cumplir a tiempo con la entrega de pedidos en el periodo establecido.</p>			
RIESGO	CONTROL PROPUESTO	IND. DE FRECUENCIA	IND. DE IMPACTO
MATERIALES DE MALA CALIDAD	<p>El encargado de la recepción de materiales e insumos dentro del Proceso de Logística, deberá revisar minuciosamente que los materiales e insumos entregados por los proveedores cumplan con los requerimientos de calidad establecidos por la empresa.</p>	<p>Nombre del Indicador: Calidad de los materiales e insumos.</p> <p>Fórmula: Número de pedidos ingresados con materiales e insumos de mala calidad /Número de pedidos recibidos.</p> <p>La meta de este indicador es cero y su evaluación debe ser mensual.</p>	<p>Nombre del indicador: Porcentaje de piezas devueltas por deterioro</p> <p>Fórmula: Número: piezas devueltas por deterioro/Numero de piezas vendidas.</p> <p>La meta de este indicador es cero y debe ser evaluado mensualmente.</p>

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

INDICADORES DE RIESGO PROCESO DE VENTAS

Cuadro 44. Indicador de Riesgo

Proceso: Ventas			
Objetivo: Comercializar los productos de MC Artesanías a nivel local, nacional e internacional además de brindar a todos nuestros clientes un servicio de calidad y calidez que a más de generar un valor agregado a sus productos garantizan la apertura así nuevos mercados.			
RIESGO	CONTROL PROPUESTO	IND. DE FRECUENCIA	IND. DE IMPACTO
DEMORA EN EL ENVIO DE CATALOGO	Establecer como horario para la revisión de correos electrónicos de clientes, así como para el envío de catálogo de productos y otros requerimientos, el de 16:30 a 18:00, el cumplimiento de esta disposición será permanentemente monitoreada.	<p>Nombre del Indicador: Porcentaje de clientes atendidos con catalogo</p> <p>Fórmula: Número de catálogos enviados/solicitudes recibidas de clientes para envío de catálogo</p> <p>La meta que busca la empresa con este indicador es 100%, esta medición se realizará semanalmente.</p>	<p>Nombre del Indicador: Incremento de clientes.</p> <p>Fórmula: Número de clientes nuevos/ Número de clientes que recibieron catalogo</p> <p>Este indicador tiene como objetivo conocer el porcentaje de clientes nuevos que ocasionó el envío de catálogos y debe ser medido mensualmente.</p>

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Cuadro 45. Indicador de Riesgo

<p>Proceso: Ventas</p> <p>Objetivo: Comercializar los productos de MC Artesanías a nivel local, nacional e internacional además de brindar a todos nuestros clientes un servicio de calidad y calidez que a más de generar un valor agregado a sus productos garantizan la apertura así nuevos mercados.</p>			
RIESGO	CONTROL PROPUESTO	IND. DE FRECUENCIA	IND. DE IMPACTO
<p align="center">MALA CALIAD DEL SERVICIO</p>	<p>Conscientes de que el servicio que se da al cliente es la base para lograr la ventaja competitiva establecida por la empresa, se debe establecer como política del buen trato y la amabilidad al atender a nuestros clientes pues ellos son nuestra principal preocupación.</p>	<p>Nombre del Indicador: Servicio de mala calidad.</p> <p>Fórmula: Número de quejas recibidas por clientes insatisfechos /Número de Clientes atendidos.</p> <p>Nos permitirá conocer en porcentaje cuantos clientes fueron mal atendidos, la meta de este indicador debe ser cero y la medición se la realizará mensualmente.</p>	<p>Nombre del indicador: Pérdida de Clientes</p> <p>Fórmula: Número de clientes que no han hecho pedidos/ Número de clientes insatisfechos por mal servicio</p> <p>Este indicador nos permitirá conocer el efecto que tiene sobre los clientes, la calidad del servicio esta medición se la realizará de mensualmente.</p>

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

Cuadro 46. Indicador de Riesgo

<p>Proceso: Ventas</p> <p>Objetivo: Comercializar los productos de MC Artesanías a nivel local, nacional e internacional con el fin de ser reconocidos por su calidad, características y diseños innovadores.</p>			
RIESGO	CONTROL PROPUESTO	IND. DE FRECUENCIA	IND. DE IMPACTO
<p align="center">INCUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA DE PEDIDOS</p>	<p>Luego de la emisión de la Orden de Pedido la gerencia deberá constatar telefónicamente si los datos descritos en dicho documento son correctos con el cliente; lo que evitará posibles reclamos y pérdidas económicas.</p>	<p>Nombre del Indicador: Incumplimiento en la entrega de pedidos.</p> <p>Fórmula: Número de pedidos incumplidos/Total de pedidos generados.</p> <p>Con este indicador podremos conocer el porcentaje de incumplimiento de pedidos la meta de este indicador debe ser cero y la medición debe ser mensual.</p>	<p>Nombre del indicador: Porcentaje de pérdidas de clientes por incumplimiento de pedidos.</p> <p>Fórmula: Número de clientes que no hacen pedido luego de incumplimiento/ Número de pedidos incumplidos. Este indicador busca establecer el porcentaje de clientes perdidos por efecto de los incumplimientos y debe ser medido mensualmente.</p>

Fuente: MC Artesanías – **Elaboración:** Las Autoras

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENCIONES

4.1 CONCLUSIONES

La Administración de Riesgos se ha convertido en una herramienta muy importante en el proceso administrativo de cualquier tipo de empresa; es por esta razón que hemos elegido este tema para brindar, a la empresa analizada, un mecanismo que, mediante identificación, calificación y evaluación de los riesgos pueda generar una ventaja competitiva que le asegure su mantenimiento en un mercado tan competitivo.

Luego de realizar el análisis de los ambientes, tanto interno como externo de la empresa, se pudieron identificar algunas deficiencias de la entidad ya que ésta no contaba con una correcta estructura administrativa, pues las funciones que debían desempeñar cada uno de sus integrantes no se encontraban definidas, lo que había provocado un crecimiento desordenado de la empresa. Además pudimos percibir que MC Artesanías no contaba con un modelo de gestión que facilite la generación de una ventaja competitiva.

A lo largo de este trabajo hemos podido trabajar de la mano de la administración de la empresa para definir la misión y visión de la organización e identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, los que nos permitieron establecer los factores claves de éxito que facilite la generación y mantenimiento de la ventaja competitiva de la entidad.

Realizamos el levantamiento de los procesos de Planificación, Logística, Producción y Ventas con la finalidad de facilitar la identificación de riesgos; para lo cual nos centramos en los procesos operativos que tienen relación directa con el servicio al cliente y la generación de productos como son los procesos de Producción y Ventas. Para el diseño de medidas de tratamiento se tomaron en cuenta aquellos riesgos con calificaciones de 40 o más, por lo que nos centramos en el análisis de los siguientes riesgos: Procesos de producción: Mala calidad de productos, Demora, Mala calidad de

Materiales. Proceso de Ventas: Demora en el envío de catálogo de productos, Mala calidad en la atención al cliente e Incumplimiento en la entrega de pedidos; riesgos que han sido catalogados como los más emergentes y de mayor impacto, teniendo como efecto negativo, la generación de pérdida de clientes, de pérdidas económicas y la afectación de la imagen de la entidad, por lo que deben ser tratados en el corto plazo, para lo cual se diseñaron medidas de tratamiento de prevención y protección. Con base en las medidas de protección comentadas se han podido definir nuevas políticas y controles que ayuden a mitigar los riesgos y, por tanto, a reducir su probabilidad de ocurrencia y, por ende, su impacto.

Finalmente, para monitorear el proceso de administración de riesgos, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la organización y el mantenimiento de la ventaja competitiva definida, se establecieron indicadores de frecuencia e impacto que facilitarán la evaluación de la eficiencia de las medidas de tratamiento diseñadas y, por tanto, proveerán información que permita mantener un proceso de mejora continua que impulsará el proceso de generación de la ventaja competitiva diseñada por la organización.

En base a todo lo antes expuesto se puede concluir que los objetivos tanto generales como específicos que nos planteamos con la elaboración de este trabajo fueron cumplidos en su totalidad, además podemos concluir que la aplicación de un modelo de gestión de riesgos para la generación de ventaja competitiva es totalmente factible pues se lo ha hecho en MC Artesanías, la que le asegurará su mantenimiento en el mercado en el largo plazo.

Dicha ventaja facilitará que la empresa sea más competitiva en el mercado al diferenciarse de su competencia, y a su vez logre posicionarse como una de las empresas de mayor reconocimiento artesanal, por sus artesanías realizadas con la más alta calidad, las mismas que vendrán acompañadas de un servicio de excelencia para el cliente.

4.2 RECOMENDACIONES

Se invita a todos quienes conforman MC Artesanías a llevar adelante las recomendaciones descritas a continuación pues, además de ser factibles económicamente, impulsarán en todas las áreas de la empresa la consecución de los objetivos planteados.

- Se debe capacitar a los integrantes de la entidad en materia de Administración de riesgos para que conozcan su importancia y los beneficios de su implementación.
- La administración deberá comprometer a los encargados de cada proceso a fomentar la creación de una cultura de administración de riesgos que propenda a mejorar la eficiencia de sus actividades.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas y controles establecidos para la prevención y protección de las actividades en los procesos analizados.
- Se recomienda la aplicación de este trabajo en la empresa ya que través de la correcta aplicación del proceso de administración de riesgos, obtendremos un proceso circular de mejora continua como la base para la generación de ventaja competitiva, además de garantizar la permanencia de la empresa en el mercado en el largo plazo.
- Continuar con el empeño y el compromiso que el personal mantiene con la entidad, aportando al logro de los objetivos y permitiendo que MC Artesanías alcance la Ventaja Competitiva diseñada.
- Se recomienda también a la empresa el monitoreo permanente del comportamiento de los riesgos a través de los indicadores sugeridos, además de la correcta aplicación de las medidas de tratamiento analizadas para aquellos riesgos que ven afectada la consecución de objetivos de la entidad.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- MEJÍA QUIJANO, Rubí Consuelo **Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial.** 1ra Edición, Fondo Editorial Universidad EAFIT, Colombia 2007, 239 págs.
- Proyecto Anticorrupción ¡SI SE PUEDE **Control de los Recursos y Riesgos Ecuador – Corre.** Ecuador, 2006.
- HEERKENS, Gary – Mcgraw **Gestión de Proyectos.** [s.a.]
- BILLIKOPF **Políticas Laborales de la Empresa.** [s.a.]
- ENCINA, Gregorio
- PORTER, Michael **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.** 1985

INTERNET

- Ventajas Competitivas <http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/>, 2012.
- Gestión Normativa del Riesgos Vs Gestión de Riesgo enfocada a la generación de valor. <http://riesgoyestrategia.wordpress.com/2012/05/29/gestion-normativa-delriesgo-vs-gestion-de-riesgo-enfocada-a-la-generacion-de-valor>, 2012.
- Ventajas Competitivas <http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/>
- Ventaja Competitiva <http://www.elergonomista.com/3ab12.html>
- Gestión de Riesgos <http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/>
- Estrategia <http://www.slideshare.net/orlandpe/ejemplo-de-analisis-de-porter>
- Competitiva.

ANEXOS

ANEXO I



CATALOGO DE PRODUCTOS MC ARTESANIAS 2013-2014



MIRIAM CARPIO A.
ARTESANIAS EN ALUMINIO



MIRIAM CARPIO A.
ARTESANIAS EN ALUMINIO

Medardo Ángel Silva 1-17 y Camilo Egas
Telf: 072860021
Movil: 0999853262
E-mail: miricar_66@hotmail.com
Cuenca - Ecuador

HADAS



Medidas: Alto 21 cm por 13 cm de ancho.

Descripción: Hada con detalles de flores de colores y alas de mariposa; colocada sobre una base de madera.

Precio al por mayor: \$ 8,00

Código: 001



HADA COLGANTE

Medidas: Alto 20 cm por 13 cm de ancho.

Descripción: Hada con detalles de flores de colores y alas de mariposa; con cadena de aluminio para colgar.

Precio al por mayor: \$ 8,00

Código: 002





MIRIAM CARPIO A.
ARTESANIAS EN ALUMINIO

Medardo Ángel Silva 1-17 y Camilo Egas
Telf: 072860021
Movil: 0999853262
E-mail: miricar_66@hotmail.com
Cuenca - Ecuador



NIÑA MARIPOSA

Medidas: Alto 15,5 cm por 9 cm de ancho.

Descripción: Niña con alas de mariposa en base de madera, cumple la función de pisa papel.

Precio al por mayor: \$ 8,50

Código: 003



NIÑAS

Medidas: Alto 15,5 cm por 8 cm de ancho.

Descripción: Niña en base de madera, con detalles de flores, cumple la función de pisa papel.

Precio al por mayor: \$ 8,50

Código: 004





ANGELES

Medidas:

- *Ángel con capa:* Alto 37 cm por 23 cm de ancho.
- *Ángel con alas grande:* Alto 35 cm por 23 cm de ancho.
- *Ángel pequeño con alas:* Alto 24 cm por 17 cm de ancho.

Descripción: Ángeles con detalles finamente repujados.

Precio al por mayor:

- *Ángel con capa:* \$ 28,00
- *Ángel con alas grande:* \$ 25,00
- *Ángel pequeño con alas:* \$ 18,00

Código: 005



ÁNGELES CENTRO DE MESA

Medidas:

- *Ángel mediano detalles de flores:* Alto 17 cm por 10 cm de ancho.
- *Ángel pequeño en base de madera:* Alto 14 cm por 9 cm de ancho.
- *Ángel grande envejecido:* Alto 25 cm por 20 cm de ancho.
- *Ángel músico:* Alto 27 cm por 15 cm de ancho.

Descripción: Ángeles para centros de mesa.

Precio al por mayor:

- *Ángel mediano:* \$ 6,00
- *Ángel pequeño en base:* \$ 8,00
- *Ángel grande envejecido:* \$ 10,00
- *Ángel músico:* \$ 10,00

Código: 006





MIRIAM CARPIO A.
ARTESANIAS EN ALUMINIO

Medardo Ángel Silva 1-17 y Camilo Egas
Telf: 072860021
Movil: 0999853262
E-mail: miricar_66@hotmail.com
Cuenca - Ecuador



BAILARINA

Medidas: Alto 20 cm por 11 cm de ancho.

Descripción: Bailarina con cadena y detalles de flores.

Precio al por mayor: \$ 7,00

Código: 007



CAMPESINAS ECUATORIANAS

Medidas: Alto 24 cm por 15 cm de ancho.

Descripción: Campesinas ecuatorianas, modelo de Chola Cuenca y Otavaleña.

Precio al por mayor: \$ 20,00

Código: 008





MARIPOSAS EN TRES TAMAÑOS

Medidas:

- *Mariposa grande:* Alto 15 cm por 14 cm de ancho.
- *Mariposa mediana:* Alto 13 cm por 12 cm de ancho.
- *Mariposa pequeña:* Alto 11 cm por 10 cm de ancho.

Descripción: Mariposas para apliques de pared en tres tamaños grande, mediana y pequeña; varía según el color.

Precio al por mayor: \$ 9,00

Código: 009



MARIPOSAS EN TRES TAMAÑOS

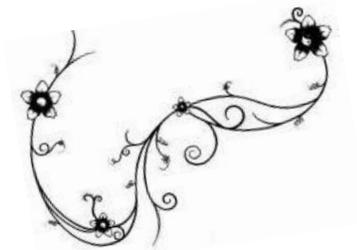
Medidas:

- *Mariposa grande:* Alto 15 cm por 14 cm de ancho.
- *Mariposa mediana:* Alto 13 cm por 12 cm de ancho.
- *Mariposa pequeña:* Alto 11 cm por 10 cm de ancho.

Descripción: Mariposas para apliques de pared en tres tamaños grande, mediana y pequeña.

Precio al por mayor: \$ 9,00:

Código: 010





GALLOS CAMPESINOS



Medidas:

- *Gallo pequeño*: Alto 16 cm x 14 cm de ancho
- *Gallo mediano*: Alto 21cm x 18 cm de ancho
- *Gallo grande*: Alto 27 cm x 22 cm de ancho

Descripción: Gallos campesinos en base de madera.

Precio al por mayor:

- *Gallo pequeño*: \$ 15,00
- *Gallo mediano*: \$ 20,00
- *Gallo grande*: \$ 25,00

Código: 011

GALLOS ESTILIZADOS

Medidas:

- *Gallo* : Alto 42 cm por 23 cm de ancho
- *Gallina*: Alto 38 cm x 24 cm de ancho

Descripción: Gallos estilizados en base de madera.

Precio al por mayor:

- *Gallo*: \$ 18,00
- *Gallina*: \$ 18,00

Código: 012





MIRIAM CARPIO A.
ARTESANIAS EN ALUMINIO

Medardo Ángel Silva 1-17 y Camilo Egas
Telf: 072860021
Movil: 0999853262
E-mail: miricar_66@hotmail.com
Cuenca - Ecuador



GALLO GIGANTE ESTILIZADO

Medidas: Alto 78 cm por 38 cm de ancho

Descripción: Gallos gigante estilizados en base de madera.

Precio al por mayor: \$ 35,00

Código: 013



GALLO GIGANTE CAMPECINO

Medidas: Alto 80 cm por 40 cm de ancho.

Descripción: Gallos gigante en base de madera.

Precio al por mayor: \$55,00

Código: 014





MIRIAM CARPIO A.
ARTESANIAS EN ALUMINIO

Medardo Ángel Silva 1-17 y Camilo Egas
Telf: 072860021
Movil: 0999853262
E-mail: miricar_66@hotmail.com
Cuenca - Ecuador

NACIMIENTO CUATRO PIEZAS



Medidas:

José:

Jesús:

María:

Ángel:

Descripción: Nacimiento cuatro piezas
mediano

Precio al por mayor: \$ 40,00

Código: 015



NACIMIENTO COMPLETO

Medidas:

José:

Jesús:

María:

Ángel:

Tres reyes magos:

Descripción: Nacimiento completo,
con siete piezas.

Precio al por mayor: \$ 70,00

Código: 016





MIRIAM CARPIO A.
ARTESANIAS EN ALUMINIO

Medardo Ángel Silva 1-17 y Camilo Egas
Telf: 072860021
Movil: 0999853262
E-mail: miricar_66@hotmail.com
Cuenca - Ecuador

ÁNGEL CON NACIMIENTO



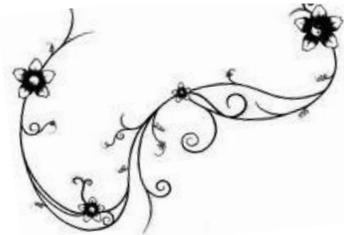
Medidas:

- José:
- Jesús:
- María:
- Ángel:

Descripción: Nacimiento tejido, con figuras indígenas.

Precio al por mayor: \$ 70,00

Código: 017





MIRIAM CARPIO A.
ARTESANIAS EN ALUMINIO

Medardo Ángel Silva 1-17 y Camilo Egas
Telf: 072860021
Movil: 0999853262
E-mail: miricar_66@hotmail.com
Cuenca - Ecuador



LÁMPARA TEJIDA

Medidas:

Descripción: Lámpara tejida con detalle de mariposa.

Precio al por mayor: \$ 28,00

Código: 018

FAROL TEJIDO



Medidas: Alto 48 cm por 19 cm de ancho.

Descripción: Farol tejido.

Precio al por mayor: \$ 35,00

Código: 019





MIRIAM CARPIO A.
ARTESANIAS EN ALUMINIO

Medardo Ángel Silva 1-17 y Camilo Egas
Telf: 072860021
Movil: 0999853262
E-mail: miricar_66@hotmail.com
Cuenca - Ecuador



FAROL COLGANTE

Medidas: Alto 50 cm por 16 cm de ancho.

Descripción: Farol tejido con detalle de flores.

Precio al por mayor: \$ 20,00

Código: 020



MÓVIL BÚHO

Medidas: Alto 78 cm por 16 cm de ancho.

Descripción: Móvil de Búho con detalles en morado.

Precio al por mayor: \$ 24,00

Código: 021





BÚHO EN BASE

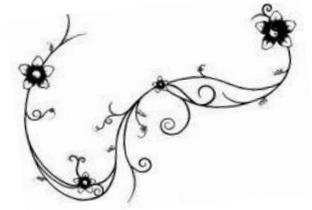


Medidas: Alto 18 cm por 8 cm de ancho.

Descripción: Búho en base de madera

Precio al por mayor: \$ 6,00

Código: 022



COLIBRÍES

Medidas: Alto 9 cm por 9 cm de ancho (medidas aplican únicamente al colibrí).

Descripción: Colibríes.

Precio al por mayor:

- *Colibrí colgante:* \$ 3,80
- *Colibrí en pincho:* \$ 3,80

Código: 023





BICHITOS



Medidas: Alto 11 cm por 9 cm de ancho.

Descripción: Bichitos para colgar en los siguientes modelos: Mariposa, mariquita y abeja.

Precio al por mayor: \$ 4,00

Código: 024



MARIQUITAS

Medidas:

- *Mariquita grande:* 15,5 cm por 15 cm de ancho.
- *Mariquita mediana:* 12,5 cm por 12 cm de ancho.
- *Mariquita pequeña:* 10 cm por 9,5 cm de ancho.

Descripción: Mariquitas en tres tamaños, color a elección.

Precio al por mayor: \$ 8,00

Código: 025





MIRIAM CARPIO A.
ARTESANIAS EN ALUMINIO

Medardo Ángel Silva 1-17 y Camilo Egas
Telf: 072860021
Movil: 0999853262
E-mail: miricar_66@hotmail.com
Cuenca - Ecuador

NIÑAS VIRGENES



Medidas: Alto 30 cm por 21 cm de ancho.

Descripción: Niñas vírgenes apliques para pared.

Precio al por mayor: \$ 9,00

Código: 026



ANTIFACES

Medidas: Alto 30 cm por 21 cm de ancho.

Descripción: Antifaces decorados con encajes y cintas.

Precio al por mayor: \$ 8,00

Código: 027





MIRIAM CARPIO A.
ARTESANIAS EN ALUMINIO

Medardo Ángel Silva 1-17 y Camilo Egas
Telf: 072860021
Movil: 0999853262
E-mail: miricar_66@hotmail.com
Cuenca - Ecuador

PORTARETRATOS CARRITO



Medidas: Alto 21,5 cm por 15,5 cm de ancho.

Descripción: Aplica repujado en base de madera, tiene la función de portarretratos.

Precio al por mayor: \$ 10,00

Código: 028



CARRITOS

Medidas: Alto 16 cm por 19,5 cm de ancho.

Descripción: Apliques para pared en base de madera.

Precio al por mayor: \$ 10,00

Código: 029





GALLO Y GALLINA COLORES



Medidas:

- *Gallo:* Alto 28 cm
- *Gallina:* Alto 15 cm

Descripción: Gallo y gallina en base de madera

Precio al por mayor:

- *Gallo:* \$ 18,00
- *Gallina:* \$ 18,00

Código: 030



LIBÉLULAS

Medidas:

Descripción: Libélulas.

Precio al por mayor:

- *Libélula grande:* \$ 4,50
- *Libélula pequeña:* \$ 3,50

Código: 031





NIÑA CON CADENA

Medidas:

Descripción: Niña, ángel o mariposa colgante.

Precio al por mayor: \$ 4,00

Código: 032



ÁNGEL NAVIDEÑO Y CANDELABRO

Medidas:

Descripción: Angelito navideño con detalles en rojo y verde. Y candelabro

Precio al por mayor:

- *Angelito Navideño:* \$ 4,00
- *Candelabro:* \$ 4,00

Código: 033





MIRIAM CARPIO A.
ARTESANIAS EN ALUMINIO

Medardo Ángel Silva 1-17 y Camilo Egas
Telf: 072860021
Movil: 0999853262
E-mail: miricar_66@hotmail.com
Cuenca - Ecuador



GALLO

Medidas:

- *Gallo:* Alto 20 cm

Descripción: Gallo en marco de hierro forjado

Precio al por mayor: \$ 20,00

Código: 034

MARIPOSA

Medidas:

Descripción: Mariposa en marco de hierro forjado.

Precio al por mayor: \$ 20,00

Código: 035





MIRIAM CARPIO A.
ARTESANIAS EN ALUMINIO

Medardo Ángel Silva 1-17 y Camilo Egas
Telf: 072860021
Movil: 0999853262
E-mail: miricar_66@hotmail.com
Cuenca - Ecuador



GALLO COLGANTE

Medidas:

Descripción: Gallo colgante bienvenidos, marco de hierro forjado

Precio al por mayor: \$ 25,00

Código: 036



VAQUITA

Medidas:

Descripción: Vaquita en marco de hierro forjado.

Precio al por mayor: \$ 20,00

Código: 037





MIRIAM CARPIO A.
ARTESANIAS EN ALUMINIO

Medardo Ángel Silva 1-17 y Camilo Egas
Telf: 072860021
Movil: 0999853262
E-mail: miricar_66@hotmail.com
Cuenca - Ecuador



CABALLO

Medidas:

Descripción: Caballo en marco de hierro forjado

Precio al por mayor: \$ 20,00

Código: 038

NIÑA EN COLUMPIO

Medidas:

Descripción: Niña en columpio de hierro forjado.

Precio al por mayor: \$ 12,00

Código: 039





MIRIAM CARPIO A.
ARTESANIAS EN ALUMINIO

Medardo Ángel Silva 1-17 y Camilo Egas
Telf: 072860021
Movil: 0999853262
E-mail: miricar_66@hotmail.com
Cuenca - Ecuador

GALLO Y GALLINA



Medidas:

- *Gallo*
- *Gallina:*

Descripción: Gallo y Gallina en base de madera.

Precio al por mayor:

- *Gallo:* \$ 20,00
- *Gallina:* \$ 18,00

Código: 040



PAJARERAS

Medidas:

Descripción: Pajarera con detalles de flores y pajaritos.

Precio al por mayor: \$12,00

Código: 041



ANEXO II



El Ministerio de Industrias y Productividad,
El Instituto Iberoamericano de Patrimonio Natural y Cultural
y El Consejo Mundial de Artesanías - América Latina
confieren el presente

CERTIFICADO

a MIRIAM CATALINA CARPIO ARIZABALA

por su participación en el Programa
"Reconocimiento de Excelencia Unesco para la Artesanía - Ecuador"

Quito, 03 de Marzo del 2011

Benjamín Chávez
Subsecretario Mipymes
y Artesanías - MIPRO

Patricia Ashton
Directora Ejecutiva
del IPANC

Diana Sojos
Consejo Mundial de Artesanías
América Latina



El Ministerio de Industrias y Productividad,
El Instituto Iberoamericano de Patrimonio Natural y Cultural
y El Consejo Mundial de Artesanías - América Latina
confieren el presente

DIPLOMA

a MIRIAM CATALINA CARPIO

por haber sido seleccionado con su muestra para representar
al Ecuador en Lima - Perú, al Reconocimiento de Excelencia UNESCO,
Región Andina 2010 -2011

Quito, 03 de Marzo del 2011

Benjamín Chávez
Subsecretario Mipymes
y Artesanías - MIPRO

Patricia Ashton
Directora Ejecutiva
del IPANC

Diana Sojos
Consejo Mundial de Artesanías
América Latina

El Centro Interamericano de Artesanías y Artes
Populares, -CIDAP-

Confiere el presente diploma a:

Miriam Carpio

por haber obtenido la **PRIMERA MENCIÓN** en el "Décimo Cuarto Concurso de Nacimientos Artesanales", con el auspicio del Gobierno Local de Cuenca.

Cuenca, a 8 diciembre de 2011

CIDAP

**Centro Interamericano de
Artesanías y Artes Populares**


María Leonor Aguilar G.
DIRECTORA EJECUTIVA (e)



Ministerio de Industrias
y Productividad



A la Señora

Miriam Carpio Arizábala

*por su destacada participación en representación
del Ecuador, en la Etapa Internacional de
Reconocimiento de Excelencia para la Artesanía,
Región Andina 2010-2011, evento
realizado en Lima - Perú.*

Quito, 04 de agosto de 2011

XIV Concurso de Nacimientos Artesanales



CIDAP

**Centro Interamericano de
Artesanías y Artes Populares**

Diciembre de 2011 / Cuenca - Ecuador

Reconocimiento internacional a la excelencia de la artesanía ecuatoriana



Ministerio de Industrias



GALLO REPUJADO "GALLOCANTA"

Nombre del producto artesanal:

"GALLOCANTA"

Nombre del diseñador:

Miriam Catalina Carpio Arizabala

Nombre del productor:

Miriam Catalina Carpio Arizabala



Gallo realizado en aluminio, utilizando materiales de reciclaje, aplicando técnicas de repujado y pinturas en colores vivos.

PALMERA DE TAGUA

Nombre del producto artesanal:

Palmera de Tagua

Nombre del diseñador:

Bolívar Enríquez Lainez

Nombre del productor:

Artes Cerro Grande



Es un adorno elaborado en marfil vegetal, en nuestro medio conocido como tagua que sale de la palma de mococho, es caracterizado como una planta muy útil en nuestro medio.

MENSAJE DE LA MINISTRA DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD

"La habilidad es lo que permite hacer ciertas cosas. La motivación determina lo que se hace. La actitud cuán bien se hace".

Con esta frase, quiero expresar mi reconocimiento a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) por privilegiar a los artesanos de mi país con el reconocimiento de Excelencia Artesanal.

Creo y estoy convencida de que para lograr el éxito no se tiene que hacer cosas extraordinarias, sino hacer cosas ordinarias, extraordinariamente bien hechas.

El Ministerio de Industrias y Productividad junto a los artesanos del Ecuador se siente honrado porque cinco de los 15 artistas ecuatorianos que participaron en este concurso internacional resultaron triunfadores en este certamen internacional.

Ecuador participó con lo más labrado de su arte, presentó bellos diseños de estilo clásico y moderno de artesanías hechas a mano por grandes artistas, cuyos modelos son de excelente calidad y de una inmensa variedad en cuanto a diseños y colores.

La paciencia y dedicación de los artesanos ecuatorianos fue reconocida a nivel internacional y ahora garantizan calidad y belleza insuperable en cada una de estas obras de arte.

Ecuador, una vez más, ha dejado muy en alto su nombre, porque los artesanos que exhibieron sus productos de cerámica, paja toquilla, entre otros materiales, lograron insertarse en un mundo artesanal cada vez más competitivo.

En mi calidad de Ministra de Industrias y Productividad considero que los artesanos como sector social y económico organizado contribuyen significativamente a la economía del país; generan plazas de empleo que viabilizan la producción y comercialización de hermosas piezas de artesanías que son demandadas interna y externamente.

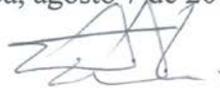
Verónica Sión de Josse,
Ministra de Industrias y Productividad

ANEXO III

**DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,
CERTIFICA:**

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 3 de agosto del 2012, conoció la petición formulada por las estudiantes señoritas **María Isabel Carpio Arizábala** con código 43434 y **Maryanela Orellana Zavala** con código 43679, que denuncian su tema de tesis denominado: **“LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS APLICADA COMO HERRAMIENTA PARA LA GENERACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA PARA MC ARTESANIAS.”** presentada como un requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. El Consejo acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como Director al Ing. Diego Aguilar Espinoza y como miembros del Tribunal Examinador a los ingenieros Iván Orellana Osorio y Ana Patiño Bravo; De conformidad a las disposiciones reglamentarias las peticionarias deberán presentar su trabajo de graduación en lapso no mayor a **DIECIOCHO MESES** contados a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el **3 de FEBRERO de 2014.**

Cuenca, agosto 7 de 2012





Cuenca, 23 de julio del 2012.

Ing.

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Ciudad:

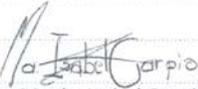
De nuestras consideraciones:

Nosotras, María Isabel Carpio Arizábala, con código 43434 y Maryanela Orellana Zavala, con código 43679, egresadas de la escuela de Contabilidad Superior, solicitamos a usted de la manera más comedida la aprobación del diseño de tesis denominado "LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS APLICADA COMO HERRAMIENTA PARA LA GENERACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA PARA MC ARTESANÍAS", como requisito previo a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

Nos permitimos sugerir el nombre del Ing. Diego Aguilar como director por cuanto nos ha asesorado en la elaboración del presente esquema y además contamos con su aprobación.

Por la favorable acogida que dé a la presente anticipamos nuestros agradecimientos.

Atentamente,


Srta. María Isabel Carpio A.,

0104784723


Srta. Maryanela Orellana Z.,

1400618128



Cuenca, 23 de julio de 2012.

Ing.

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Ciudad.

De nuestras consideraciones:

Por medio de la presente comunicación me permito manifestarle que he procedido a la revisión del diseño de tesis con el tema "LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS APLICADA COMO HERRAMIENTA PARA LA GENERACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA PARA MC ARTESANÍAS", elaborado por las estudiantes María Isabel Carpio y Maryanela Orellana Zavala, el mismo que cumple con los requisitos técnicos y metodológicos para el desarrollo de este trabajo, por lo cual me permito recomendar su aprobación.

Particular que informo para que se continúe con los trámites correspondientes.

Atentamente,

Ing. Diego Aguilar

DOCENTE

Mc Artesanías

Cuenca, 23 de julio del 2012.

Ing.

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Ciudad.

De mis consideraciones:

Por medio de la presente autorizó a las Srtas. Maryanela Orellana con cédula de identidad Nro. 1400618128 y a María Isabel Carpio con cédula de identidad Nro. 0104784723; para que puedan realizar su trabajo de tesis para la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, y su vez brindarles toda la apertura para que obtengan la información requerida.

Por la atención que sepa dar a la presente anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,



Sra. Miriam Carpio A.,

GERENTE DE MC ARTESANÍAS

C.I: 0102503497

Razón Social:	CARPIO ARIZABALA MIRIAN CATALINA
RUC:	0102503497001
Nombre Comercial:	MC ARTESANIAS EN HOJALATA
Estado del Contribuyente en el RUC	Activo
Clase de Contribuyente	Régimen Simplificado
Tipo de Contribuyente	Persona Natural
Obligado a llevar Contabilidad	NO
Actividad Económica Principal	VENTA AL POR MENOR DE ARTESANIAS DE REPUJADO EN ALUMINIO.
Fecha de inicio de actividades	06-06-2000
Fecha de cese de actividades	
Fecha reinicio de actividades	07-10-2010
Fecha actualización	08-10-2010



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD

**“LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS APLICADA COMO HERRAMIENTA PARA LA
GENERACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA PARA MC ARTESANÍAS”**

**DISEÑO DE TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

AUTORES:

MARIA ISABEL CARPIO

MARYANELA ORELLANA

DIRECTOR:

ING. DIEGO AGUILAR

CUENCA – ECUADOR

2012

Edición autorizada de 25.000 ejemplares
Del 533.901 al 538.900

Nº 0547992



DISEÑO DE TESIS

1. TEMA

“La Administración de Riesgos aplicada como herramienta para la generación de ventaja competitiva para MC Artesanías”

2. SELECCIÓN Y DETERMINACIÓN

La presente propuesta pretende utilizar el proceso de administración de riesgos, como herramienta para la generación de ventaja competitiva para “MC Artesanías” pues, a través de este proceso, podremos identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos, tanto estratégicos como operativos, que afectan a la empresa para de esta forma generar un proceso circular de mejora continua como la base para la generación de ventaja competitiva que asegure el mantenimiento, a largo plazo, de la organización en el mercado.

La aplicación del tema propuesto se realizará en MC Artesanías, una joven empresa cuya actividad principal es la elaboración de artesanías en aluminio reciclado para su venta al por mayor y menor.

La empresa está ubicada en la ciudad de Cuenca en el sector de la Empresa Eléctrica, en las calles Medardo Ángel Silva 1-17 y Camilo Egas.

MC Artesanías inició sus actividades en el 2009 como parte de un largo proceso de experimentación por parte de su fundadora, la señora Miriam Carpio quien, desde los 17 años descubrió su interés por la artesanía, incursionando en varios de sus tipos hasta que, después de haber asistido a un curso impartido por el CIDAP,

A

descubrió su afinidad con el trabajo en aluminio en el que aplica técnicas como el repujado, punteado y pintado. Es así como inició la elaboración de sus piezas y las fue introduciendo al mercado, las que, por su excelente calidad y detalle, rápidamente han alcanzado reconocimientos a nivel local, nacional e internacional.

MC Artesanías ha logrado ganarse un sitio en el mercado, a base del esfuerzo y perseverancia de todos quienes la conforman, por lo que ha experimentado un crecimiento importante, que ha hecho necesaria la definición y aplicación de un modelo de administración que permita, por una parte, facilitar el crecimiento ordenado de la organización y, por otra, impulse la consecución de sus objetivos y, por tanto, asegure su mantenimiento en el mercado en el largo plazo, a través de la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva.

Por todo lo mencionado, estamos convencidas que la aplicación de un modelo de gestión basado en la administración de riesgos permitirá que la organización alcance ese crecimiento ordenado que requiere, a la vez que asegurará la consecución de todos los objetivos propuestos.

3. PROBLEMA

a) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A raíz de la acogida que han tenido los productos de MC Artesanías, se ha logrado alcanzar un crecimiento constante que hace necesaria la aplicación de un modelo de administración de riesgos que facilite un proceso de crecimiento ordenado de



la organización además de asegurar el logro de los objetivos propuestos mediante la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva para la empresa.

b) FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

MC Artesanía no cuenta con un modelo de gestión que facilite el proceso de crecimiento en la organización por lo que es necesaria la implementación del proceso de administración de riesgos, para así generar y mantener una ventaja competitiva que impulse el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

c) SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- Análisis interno y externo de la organización
- Identificación y medición de riesgos estratégicos y operativos.
- Implementación de medidas de tratamiento para la obtención de una ventaja competitiva.
- Monitoreo del comportamiento de las medidas de tratamiento
- Generación de un proceso circular de mejora continua.
- Aplicación del método de evaluación en forma periódica.
- Retroalimentación del sistema.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar un modelo de gestión, basado en la administración de riesgos, que facilite la generación de ventaja competitiva con la finalidad de asegurar la consecución de los objetivos de la organización y, por tanto, su mantenimiento en el mercado en el largo plazo.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

4.1.1 Definir, conjuntamente con la administración, la Misión y Visión de la organización.

4.1.2 Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; con la finalidad de establecer los factores claves de éxito que permitan generar y mantener una ventaja competitiva, a la vez que faciliten la identificación de los riesgos estratégicos que afectan a la organización

4.1.3 Levantar los procesos operativos en las diferentes áreas de la empresa con la finalidad de facilitar la Identificación y administración de los riesgos operativos.

4.1.4 Diseñar tanto medidas de tratamiento que permitirán reducir la probabilidad de ocurrencia y el impacto de aquellos riesgos que puedan afectar el normal desarrollo de la empresa, así como





indicadores que faciliten el monitoreo del proceso de administración de riesgos con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la organización y el mantenimiento de la ventaja competitiva definida.

5. JUSTIFICACIÓN

A continuación se exponen los varios motivos por los que creemos que el tema planteado está plenamente justificado:

- En cuanto al aspecto teórico, realizaremos una aplicación de la metodología Riscar, para Administración de Riesgos, como herramienta para lograr la generación de ventaja competitiva para la empresa en estudio, por lo tanto es un planteamiento nuevo para aplicación de esta metodología.
- La generación de ventaja competitiva para MC artesanías, facilitará la consecución de los objetivos estratégicos de la organización y, por tanto, su permanencia en el mercado en el largo plazo.
- A nivel personal, el tema que proponemos, brinda la posibilidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los años de estudio, así como desarrollar destrezas relacionadas con la implementación de un sistema de Gestión de Riesgos que es un tema relativamente joven en nuestro medio.
- En cuanto al aspecto operativo el tema se hace viable ya que contamos con el apoyo irrestricto de la dueña de la empresa así como con la apertura de todos

quienes conforman MC Artesanías, quienes están dispuestos a brindarnos toda la información necesaria para realizar nuestro trabajo.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO TEÓRICO

"Ventajas competitivas son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado."¹

"La creación de una ventaja competitiva ha de venir siempre acompañada y motivada por algún tipo de cambio, de la situación presente de la estructura del sector en el que opera la empresa, o aquel impulsado por la propia empresa."² "Este cambio se puede dar por medio de estrategias que garanticen mayor seguridad física y mejor cuidado en el manejo de los recursos, con el fin de prevenir riesgos, guiar sus acciones para ajustarlas a los cambios del entorno y evitar desviación en el logro de sus metas."³

"El implementar de forma adecuada, estas estrategias en los sistemas de administración de riesgos, trae grandes beneficios; el primero es orientar la gestión de riesgo en la empresa, para que pase de ser un gasto, a una inversión brindando rentabilidad a la empresa; segundo facilitar que la empresa sea más competitiva en el mercado al diferenciarse de su competencia; mediante una gestión de riesgo enfocada

¹ <http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/>, 2012

² <http://riesgoyestrategia.wordpress.com/2012/05/29/gestion-normativa-del-riesgo-vs-gestion-de-riesgo-enfocada-a-la-generacion-de-valor/>, 2012

³ <http://www.lalibriadelau.com/libros-de-administración-ca2693/libro-administración-de-de-riesgos-un-enfoque-empresarial-p2490>, 2012

A



a la generación de valor y por último anticiparse y actuar oportunamente en cuanto a las solicitudes de los organismos reguladores en materia de gestión de riesgo.”⁴

6.2 MARCO CONCEPTUAL

Los conceptos a continuación fueron tomados de las siguientes fuentes bibliográficas:

- Gestión de Proyectos, Gary Heerkens, McGraw-Hill; Pág.: 151 a 164.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_riesgos.
- direccionestrategica.itam.mx/wp.../Administración-Inmobiliaria1.doc

GESTION DE RIESGOS.- La Gestión de riesgos (traducción del inglés Risk Management / Manejo de riesgos) es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo utilizando recursos gerenciales. Las estrategias incluyen transferir el riesgo a otra parte, evadir el riesgo, reducir los efectos negativos del riesgo y aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular.

AMENAZA.- Las amenazas son eventos específicos que conducen al proyecto hacia resultados que se consideran desfavorables.

RIESGO.- Mark R. Grenee establece que riesgo “es la incertidumbre de que un suceso pueda ocurrir”.

⁴ <http://riesgoyestrategia.wordpress.com/2012/05/29/gestion-normativa-del-riesgo-vs-gestion-de-riesgo-enfocada-a-la-generacion-de-valor/>

INCERTIDUMBRE.- Ausencia de información, conocimiento o comprensión en relación con el resultado de una acción, decisión o suceso.

EVALUACIÓN DE RIESGOS.- Es uno de los pasos que se utiliza en un proceso de gestión de riesgos. El riesgo se evalúa mediante la medición de los dos parámetros que lo determinan, la magnitud de la pérdida o daño posible, y la probabilidad que dicha pérdida o daño llegue a ocurrir.

EVITAR RIESGOS.- Elimina la exposición a la amenaza, lo cual significa, optar por un curso completamente diferente del que se había planificado originariamente.

TRANSFERIR EL RIESGO.- La transferencia de riesgos no trata la amenaza, sino que simplemente hace responsable de sus consecuencias a otra parte.

ACEPTAR EL RIESGO.- Significa que se es consciente del riesgo, pero que se decide no adoptar ninguna medida al respecto. Se acuerda aceptar sus consecuencias o simplemente afrontarlas cuando acontezcan.

PREVENIR EL RIESGO.- La prevención hace referencia a la acción que se emprende para reducir la probabilidad de ocurrencia de un problema potencial. En general, suele ser la primera medida que se adopta para afrontar los problemas que suponen una grave amenaza. La prevención se inicia con la identificación de las causas de los problemas potenciales. Su determinación permite identificar medidas preventivas que podrían reducir la probabilidad de que aconteciera un determinado problema.

4



GENERACIÓN DE VALOR.- Es la capacidad de las empresas para aprovechar sus recursos de la mejor manera posible, logrando una ganancia justa y sustentable dentro su propia dinámica empresarial.

7. ESQUEMA DE CONTENIDOS

- Agradecimientos
- Dedicatoria
- Índice de contenidos
- Resumen Abstract
- Introducción

CAPITULO I

1.- LA EMPRESA

INTRODUCCIÓN

- 1.1 ACTIVIDAD PRINCIPAL.**
- 1.2 RESEÑA HISTORICA DE MC ARTESANIAS.**
- 1.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.**
- 1.4 CATÁLOGO DE PRODUCTOS.**
- 1.5 RECONOCIMIENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES.**

1

CAPITULO II

2.- GESTIÓN DE RIESGOS

1.- INTRODUCCIÓN

1.1 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

1.1.1 DEFINICIÓN.

1.1.2 OBJETIVOS.

1.1.3 BENEFICIOS.

1.2 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

1.2.1 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.

1.2.1.1 Herramientas de Identificación.

1.2.1.2 Método RISICAR.

1.2.2 CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

1.2.2.1 Método de Calificación de riesgos.

1.2.2.2 Métodos de Evaluación de riesgos.

1.2.3 MEDIDAS DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS

1.2.3.1 Aceptar el riesgo.

1.2.3.2 Mitigar el riesgo.

1.2.3.3 Transferir el riesgo.

1.2.3.4 Evitar el riesgo.

1.2.4 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO

1.2.4.1 Diseño de controles.

1.2.4.2 Implementación de medidas de tratamiento.

1.2.5 MONITOREO Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

1.2.5.1 Monitoreo de los riesgos.

1.2.5.2 Autoevaluación de la administración de riesgos.



1.3 VENTAJA COMPETITIVA

1.3.1 Concepto e importancia.

1.3.2 La administración de riesgos enfocada al logro de ventaja competitiva

CAPITULO III

3. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS ENFOCADA AL LOGRO DE UNA VENTAJA COMPETITIVA PARA MC ARTESANÍAS

INTRODUCCIÓN

- 3.1 DEFINICIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA.
- 3.2 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.
- 3.3 ANALISIS FODA Y DETERMINACIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO.
- 3.4 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA MC ARTESANIAS.
- 3.5 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA.
- 3.6 CALIFICACIÓN DE RIESGOS.
- 3.7 EVALUACIÓN DE RIESGOS.
- 3.8 DISEÑO DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO
 - 3.8.1 Diseño de Controles y Políticas
- 3.9 IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO
- 3.10 MONITOREO Y EVALUACIÓN DE RIESGOS
 - 3.10.1 Indicadores para el monitoreo eficiente de la administración de riesgos.

CAPITULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

4.2 RECOMENDACIONES

Anexos

1. Diseño de Tesis.
2. Encuestas
3. Fotografías.

Bibliografía

8. METODOLOGÍA

8.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio seleccionado para el presente trabajo es descriptivo por cuanto se pretende hacer un diagnóstico sobre la situación de la administración de riesgos y el desempeño administrativo de la Empresa MC.Artesanías, mediante la observación y el análisis de los documentos existentes, la aplicación de encuestas y entrevistas, con la finalidad de establecer las áreas en las que se puede mejorar la eficiencia, eficacia y economía de las actividades que se desarrolla, a través de la aplicación de la metodología de administración de riesgos para generar una ventaja competitiva para la empresa.

8.2 MÉTODO





El método que se usará para la elaboración de la tesis será el inductivo que es el razonamiento que partiendo de casos particulares se eleva a conocimientos generales y el método hipotético deductivo que relaciona la teoría con la realidad.

8.3 PROCEDIMIENTO

El procedimiento establecido para la preparación del diseño será el analítico sintético, se implementará un método que permita a la empresa realizar un análisis que favorecerá en la administración de riesgo, y de esta manera tener una empresa de calidad.

8.4 FORMA DE TRABAJO

La forma del trabajo será cronológico regresivo, es decir se analizará la situación actual de la empresa, el desempeño de cada uno de los procesos a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, y comprobar que los recursos sean utilizados con eficiencia y eficacia para así lograr un mayor desempeño en la empresa.

8.5 TÉCNICAS

8.5.1 BIBLIOGRAFÍA - DOCUMENTAL

Se analizará toda la bibliografía seleccionada para realizar un análisis completo, aplicando los conceptos, y a la vez los conocimientos adquiridos en la formación académica, con el fin de buscar criterios y conceptos que ayuden al desarrollo del tema.

2

8.5.2 ENCUESTA

Dirigida a la gerente de MC Artesanías además de a sus empleados para conjuntamente conocer los diferentes riesgos que afectan a la empresa; esta debe ser explícitamente directa, válida y confiable en su respuestas arrojadas.

8.5.3 ENTREVISTA

Será de forma amistosa, no formal, y directa, tratando de que sea un dialogo comunicativo e informativo y no solo un método de preguntas y respuestas, siempre este dialogo relacionado con el método a aplicar.

8.5.4 OBSERVACION

Se refiere al análisis ocular del correcto cumplimiento de actividades y funciones establecidas a los diferentes miembros de la empresa; así como el uso eficaz y eficiente de los diferentes recursos como lo es el humano, financiero, ecológico y tecnológico.

9. RECURSOS

9.1 TALENTO HUMANO

9.1.1 RESPONSABLES

María Isabel Carpio.

Maryanela Orellana.

9.1.2 ASESORÍA.

Ing. Diego Aguilar

9.2 RECURSOS TÉCNICOS

- Laptop
- Impresora
- Cámara fotográfica

9.3 RECURSO FINANCIERO

9.3.1 PRESUPUESTO DE GASTOS PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

NO.	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL	JUSTIFICACIÓN
1	Resmas de papel bond	4	\$ 5,00	\$ 20,00	Impresiones, borradores, tesis y copias.
2	Cartuchos para impresora de tinta negra	3	\$ 24,00	\$ 72,00	Impresión de trabajo final y borradores.
3	Cartuchos para impresora de tinta de color	2	\$ 26,00	\$ 52,00	Impresión de trabajo final.
4	Empastados	5	\$ 12,00	\$ 60,00	Presentación final de la tesis.
5	Hojas para solicitudes	25	\$ 0,30	\$ 7,50	Solicitudes y diseño de tesis
6	Carpetas	3	\$ 0,25	\$ 0,75	Archivo
7	Transporte			\$ 50,00	Movilización
8	Copias	200	\$ 0,02	\$ 4,00	Sustento de trabajo
9	Derechos	2	\$ 60,00	\$ 120,00	Presentación de tesis
10	Imprevistos			\$ 50,00	Varios
	TOTAL			\$ 436,25	

A

11. BIBLIOGRAFÍA

11.1 LIBROS

- Kolluru Rao V, Bartell, Steven M; Pitblando, Robin M; Stricoff, Scott R; Ortiz Staines, Manuel; Trad, McGraw-Hill, México. 1 ed. 1998, Manuel de Evaluación y Administración de Riesgos.
- C.P. Vera Smith Fernando, C.P. Flores Lezama José de Jesús; Instituto Mexicano de Contadores Públicos. .A.C., México DF. 1983, Auditoría Interna de la Administración de Riesgos.
- Rubí Consuelo Mejía Quijan, Fondo Editorial Universidad EAFIT, Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial.
- Gary Heerkens, Gestión de Proyectos , McGraw-Hill – Pág. 151 a 164.

11.2 INTERNET

- http://www.auditool.org/index.php?option=com_content&view=article&id=287:los-riesgos-en-el-proceso-de-auditoria&catid=40:blog&Itemid=55
- <http://www.elergonomista.com/3ab12.html>
- <http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitivas/>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_riesgos.}](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_riesgos.)
- direccionestrategica.itam.mx/wp.../Administración-Inmobiliaria1.doc
- <http://riesgoyestrategia.wordpress.com/2012/05/29/gestion-normativa-del-riesgo-vs-gestion-de-riesgo-enfocada-a-la-generacion-de-valor/>

1