



Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela Contabilidad Superior y Auditoría

***“Aplicación del Método RISICAR, a la Imprenta
Editorial Fernández, a los
Procesos de: Pedidos, Producción y Terminados”***

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

Autora:

Diana Gabriela Fernández Mancero

Director:

Ing. Luis Quezada S.

**Cuenca, Ecuador
2012**

Dedicatoria

Esta tesis se la dedico a mi hermana Sandra Fernández M., por impulsarme a estudiar esta carrera, por ser la persona maravillosa que es y un ejemplo para mi vida. Te quiero mucho ñaña. Y también a Editorial Fernández, negocio familiar en el cual crecí y adquirí conocimiento y ahora trabajo en él y quiero que continúe creciendo conmigo.

Agradecimiento

Por cada momento de mi vida... en mis logros y caídas doy gracias a Dios por siempre permanecer conmigo y manifestarse a cada instante y a través del apoyo y el amor incondicional de mis padres, del resto de mi familia y mis amigos, que día a día han alentado a la culminación de esta, mi segunda carrera universitaria. También quiero dar gracias a mi gran amigo y colega Ing. Com. Carlos Tinfín S., por su ayuda y apoyo en todo momento en la elaboración de esta tesis.

INDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Responsabilidades.....	x

Introducción.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO I

1. Generalidades del negocio

1.1. Antecedentes de la Empresa.....	3
1.1.1. Maquinaria, Materiales, Herramientas Manuales, Insumos y Equipos de Seguridad y Protección.....	4
1.2. Descripción del Negocio.....	7
1.2.1. Trabajos con Autorización del SRI.....	7
1.2.2. Trabajos Varios.....	8
1.3. Información Estratégica.....	9
1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivos.....	10
1.3.3. Misión.....	10
1.3.4. Visión.....	10
1.3.5. Valores y Principios.....	10
1.4. Estructura Organizacional – DPR.....	12
1.4.1. Organigrama.....	12
1.4.2. Estructura por procesos.....	15

CAPITULO II:

2. Generalidades del Proceso

2.1. Diagrama de Flujo de los Procesos Seleccionados.....	17
2.2. Identificación de los Macro Procesos respectivos.....	18
2.3. Procesos Seleccionados.....	18

2.3.1. Macro Proceso en el Área de Ventas y Atención al Cliente..	18
2.3.2. Macro Proceso en el Área de Producción.....	18
2.4. Objetivos de los Procesos.....	19
2.4.1. Proceso de Pedidos.....	19
2.4.2. Proceso de Producción.....	19
2.4.3. Proceso de Terminados.....	19
2.5. Alcances de los Procesos.....	20
2.5.1. Proceso de Pedidos.....	20
2.5.2. Proceso de Producción.....	20
2.5.3. Proceso de Terminados.....	20
2.6. Líder de los Procesos.....	21
2.7. Integrantes de los Procesos.....	21
2.7.1. Proceso de Pedidos.....	22
2.7.2. Proceso de Producción.....	22
2.7.3. Proceso de Terminados.....	22
2.8. Actividades del Proceso.....	25
2.8.1. Proceso de Pedidos.....	25
2.8.2. Proceso de Producción.....	25
2.8.3. Proceso de Terminados.....	26
2.9. Descripción de las Actividades.....	26
2.9.1. Proceso de Pedidos.....	26
2.9.2. Proceso de Producción.....	29
2.9.3. Proceso de Terminados.....	32

CAPITULO III:

3. Metodología RISICAR

3.1. Administración de Riesgos.....	36
3.1.1. Definición.....	36
3.1.2. El Riesgo.....	36
3.1.2.1. Antecedentes.....	36
3.1.2.2. Definición del Riesgo.....	37
3.1.2.3. Tipos de Riesgo.....	37
3.1.2.4. Riesgos del Entorno.....	38
3.1.2.5. Riesgos Generados en la Empresa.....	42

3.1.3. Beneficios.....	43
3.1.4. Objetivos.....	44
3.1.5. Responsables.....	45
3.1.6. Etapas.....	46
3.2. Métodos RISICAR.....	47
3.2.1. Identificación de Riesgos.....	47
3.2.2. Calificación de los Riesgos.....	49
3.2.3. Evaluación de los Riesgos.....	50
3.2.4. Diseño de medidas de tratamiento.....	51
3.2.5. Implementación de las medidas.....	53
3.2.6. Monitoreo y Evaluación.....	54

CAPITULO VI:

4. Aplicación del Método RISICAR

4.1. Identificación de Riesgos.....	57
4.1.1. Análisis de Contexto Estratégico.....	57
4.1.2. Nivel de Análisis.....	58
4.1.3. Identificación y Descripción de los Riesgos.....	59
4.2. Calificación y Evaluación de los Riesgos Identificados.....	68
4.3. Evaluación de los Riesgos. Matriz de Evaluación de Riesgos.....	70
4.4. Diseño de Medidas de Tratamiento.....	72
4.4.1. Fijación de Medidas de Control.....	73
4.4.2. Implementación de Medidas de Tratamiento.....	74
4.4.2.1. Proceso de Pedidos.....	74
4.4.2.2. Proceso de Producción.....	76
4.4.2.3. Proceso de Terminados.....	77
4.5. Monitoreo y Evaluación de los Controles.....	79
4.5.1. Proceso de Pedidos.....	80
4.5.2. Proceso de Producción.....	83
4.5.3. Proceso de Terminados.....	85
4.5.4. Indicadores de Frecuencia y de Impacto.....	87
4.5.4.1. Proceso de Pedidos.....	87
4.5.4.2. Proceso de Producción.....	92
4.5.4.3. Proceso de Terminados.....	97

4.6. Elaboración de Mapas de Riesgo.....	100
4.6.1. Proceso de Pedidos.....	100
4.6.2. Proceso de Producción.....	106
4.6.3. Proceso de Terminados.....	111
Conclusión.....	115
Recomendaciones.....	117
Bibliografía.....	118
Anexos	
Anexo 1. Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios.....	119
Anexo 2. Beneficios para los Artesanos Calificados y Titulados.....	124

Resumen

Esta tesis con el tema "Aplicación del Método RISICAR, a la Imprenta Editorial Fernández, a los Procesos de: Pedidos, Producción y Terminados", tiene como propósito identificar los riesgos, su frecuencia e impacto y con esto implementar medidas que ayuden a mitigar los mismos.

El análisis de este trabajo se ha realizado a través del estudio de macroprocesos y las actividades de los procesos que contienen los mismos, describiendo los inicios del negocio, su análisis estratégico, actividades, responsabilidades, elementos de trabajo, etc., información que ayuda a evidenciar dónde y cómo trabajar con el Método Risicar.

El objetivo de este trabajo es ser aplicable en Editorial Fernández, ayudando a mejorar sus procesos, a través de medidas preventivas y de control sobre aquellos riesgos identificados e incrementar su rendimiento y rentabilidad.

Abstract

The purpose of this thesis, entitled "Application of the RISICAR Method to Fernández Editorial during the Supply Chain Processes: demands, production and finish", is to identify the risks, frequency and impact in order to implement measures that will mitigate these effects.

The analysis of this work was performed through the study of macro processes and the activities contained in these processed, describing the business from its start, its strategic analysis, activities, responsibilities, work elements, etc. This information will provide evidence for where and how the RISICAR method works.

The objective of this research is to apply this method to Fernández Editorial, helping it improve its processes through preventive measures and through the control of the risks that have been identified in order to improve its performance and profitability.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS



Translated by,

Diana Lee Rodas

**El presente trabajo y los criterios que se emiten en el mismo
son de total responsabilidad de la autora.**

Diana Gabriela Fernández Mancero
Cod. 45577

INTRODUCCIÓN

Administrar los riesgos es una metodología indispensable y actual, pues instituciones públicas y privadas están expuestas a los riesgos, y se hace prioritario saber cómo manejarlos y no dejar que estos afecten al cumplimiento de objetivos y metas en las empresas.

Se ha visto necesario crear un modelo de administración de riesgos para Editorial Fernández, basado en la metodología RISICAR, el cual permitirá, a través de sus etapas, identificar y manejar correctamente a los riesgos a los que se encuentra expuesta.

Esta tesis se enfocará en los Procesos de: Pedidos, Producción y Terminados, en los cuales se han considerado la necesidad de mayor énfasis con respecto al tratamiento del riesgo, para esto:

En el Capítulo I se describirá la actividad que el negocio tiene, historia, entorno, elementos de trabajo, etc., en el Capítulo II consta del análisis del campo de trabajo con respecto a los procesos y sus actividades; en el Capítulo III se expondrá principalmente la teoría de la Metodología Risicar de la Autora Rubí Consuelo Mejía Q. y más fundamentos de administración de riesgos, y, por último, en el Capítulo IV se realizará la práctica, cada una de las etapas será desarrollada con los datos recopilados en los capítulos anteriores.

El objetivo de esta tesis es desarrollar la Metodología Risicar en Editorial Fernández, aprendiendo y practicando en cada etapa y demostrar al tribunal encargado de la revisión de este estudio la importancia y factibilidad del proyecto.

CAPITULO I:

1. Generalidades del negocio

- 1.1. Antecedentes de la Empresa
- 1.2. Descripción del Negocio
- 1.3. Información Estratégica
 - 1.3.1. Objetivo General
 - 1.3.2. Objetivos
 - 1.3.3. Misión
 - 1.3.4. Visión
 - 1.3.5. Valores y Principios
- 1.4. Estructura Organizacional - DPR
 - 1.4.1. Organigrama
 - 1.4.2. Estructura por procesos

DESARROLLO

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se da a conocer los antecedentes del negocio para el cual se desarrollará el trabajo. Se indicará su actividad, productos, objetivos, misión, visión y, según su actividad, la estructura organizacional.

1.1 ANTECEDENTES



Gráfico 1. Logo Editorial Fernández

En Cuenca, en el año de 1978, inicia los trabajos gráficos el taller llamado Editorial Fernández, a cargo del Sr. Rodrigo Fernández V., quién para desempeñarse en esta rama se formó en los cursos taller dictados por la Junta Nacional de Artesanos y obtuvo el título de Gráfico Profesional, siendo su cargo en la imprenta de Maestro de Taller, el cual involucraba el trabajo con la maquinaria, su mantenimiento y reparación.

En inicio se trabajaba con el sistema de tipografía, comprendía: tipos, prensas de acero y máquinas tipográficas. En los años siguientes el sistema presenta dificultades, ya que falta mano de obra calificada y el sistema no permite hacer un control de calidad permanente sino tan sólo en el producto terminado, y la razón principal es el sector gráfico innova su tecnología y tendencias.

Las dificultades que se experimentan y la visión de su fundador hace que prevea las tendencias y decida cambiar el sistema de tipografía al de offset, una tecnología acoplada también para la mediana industria, pudiéndose ya adquirir en el país.

El negocio inicia una nueva etapa de producción cambiando de un sistema totalmente artesanal a un semi-industrial, manteniendo la identidad y la habilidad manual de los artesanos.

Desde que el Servicio de Rentas Internas renovó sus funciones e implementó el sistema de facturación, Editorial Fernández obtuvo la autorización, de esta entidad, para desempeñarse como Establecimiento Gráfico Autorizado. Acordando cumplir requerimientos de solicitud y el reglamento dispuesto.

Al iniciar el año 2005, la esposa del fundador, la Sra. Dolores Mancero A. pasa a encargarse totalmente de la imprenta en lugar de su esposo, al igual que él, ella también cumplió los requisitos exigidos por la Junta Nacional del Artesano obteniendo el título de Gráfica Profesional y manteniendo la Autorización del SRI como Establecimiento Gráfico Autorizado.

Los nuevos sistemas de producción y la competencia han impulsado al negocio a incursionar en procesos de formación y capacitación en todos los niveles, con técnicos colombianos en los procesos de: producción, mejoramiento y reparación de la maquinaria.

1.1.1 MAQUINARIA, MATERIALES, HERRAMIENTAS MANUALES, INSUMOS Y EQUIPOS DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

El papel es la materia prima en la imprenta. Los tipos de papel que más se utilizan, son: Bond, Químico, Periódico, Copia, Craf, Cartulinas de distintos colores, etc., los cuales se reciben empaquetados en resmas de 65 x 90 cm., de 500 hojas cada una y del espesor deseado (56grs., 75grs., 90grs. y 120grs.).

1.1.1.1 MAQUINARIA

- Computadoras con un programa especial para diseño gráfico.

- Impresora Láser RICOH 5560
- Impresoras Láser Pequeñas HP LáserJet Series 2000 y 3000
- Maquinaria Offset RYOBI2800CD Automática
- Maquinaria Offset Chief 17
- Maquina Heidelberg GT Automática
- Maquinaria de mano
- Guillotina
- Perforadora
- Engrapadora grande
- Engrasadoras

1.1.1.2 MATERIALES

- Cartuchos para impresoras a láser
- Numeradoras o Elementos
- Placas de Poliéster
- Tintas de varios colores
- Llaves
- Pinzas
- Ramas
- Galeras
- Tambor
- Martillo
- Componedores
- Chivaled
- Cajas para tipos (tipos de letras de 6, 8, 10, 14, 18, 24, 36, 48)
- Cuadrados (6, 8, 10, 12, 18)
- Líneas blancas en toda medida
- Líneas puntilladas en toda medida
- Fornituras
- Espacios
- Interlineas

1.1.1.3 HERRAMIENTAS MANUALES

- Cuchilla de mesa
- Metro
- Cuchilla - Estilete
- Destornilladores
- Madera
- Engrapadora pequeña
- Martillo
- Cierra
- Tijeras
- Llaves de toda medida o dimensión

1.1.1.4 INSUMOS

- Solución fuente
- Cremas limpiadoras
- Líquido especial para el lavado de rodillos
- Gasolina
- Disolvente
- Aditivos
- Aceite
- Grasa
- Purpurina
- Pega Cemento
- Cola
- Grapas
- Cinta de embalaje
- Cinta Masquin
- Franelas
- Guaype
- Toallas
- Lavacaros
- Tarros
- Talco

- Jabón
- Detergente

1.1.1.5 EQUIPOS DE SEGURIDAD

- Extinguidor
- Mascarillas
- Guantes
- Overoles

1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Este negocio se desenvuelve en el sector de servicios y comercio.

Servicios por que se realiza impresiones en materia prima sin mayor tratamiento y la elaboración de trabajos bajo pedido, de tamaños, clase, formatos y textos diferentes.

Comercio porque se cuenta con trabajos ya hechos sin detalles específicos en mayor volumen, generalmente son documentos de oficina (vales de caja, órdenes de trabajo, recibos, letras de cambio, etc.)

Bajo su portafolio de productos encontramos:

1.2.1 TRABAJOS CON AUTORIZACIÓN DEL SRI (SERVICIO DE RENTAS INTERNAS)

- Facturas
- Notas de Venta
- Liquidación de Compra de Bienes y/o Servicios
- Notas de Débito
- Notas de Crédito
- Comprobantes de Retención

- Guías de Remisión
- Entradas o Boletos a Espectáculos Públicos

1.2.2 TRABAJOS VARIOS

- Impresión en Carpetas
- Impresión en Calendarios
- Impresión en Cintas
- Tarjetas de Invitación
- Tarjetas de Presentación
- Boletos para Rifa o Peñas Bailables
- Programas
- Hojas y Sobres Membretados
- Hojas de Control de Bodega
- Hojas de Control de Maquinaria
- Órdenes de Trabajo
- Proformas
- Notas de Pedido
- Memorandos
- Listas de Pasajeros
- Documentos de Oficina para uso interno, etc.
- Impresiones en Láser
- Cortes en Guillotina

Los tamaños en los que se trabajan son Legal, Oficio, Medio Oficio, Cuarto y Octavo de Oficio, A4, A5, A6, A7 y A8.

Nombre	medida (pulgadas)	medida (mm)	ancho-alto
Letter (Carta)	11 × 8½	279 × 216	1:1,2941
Oficio o Folio	13 × 8½	330 × 216	1:1,5295
Legal	14 × 8½	356 × 216	1:1,6471
Tabloid	17 × 11	432 × 279	1:1,5455

Imagen 1. Tamaños de Papel

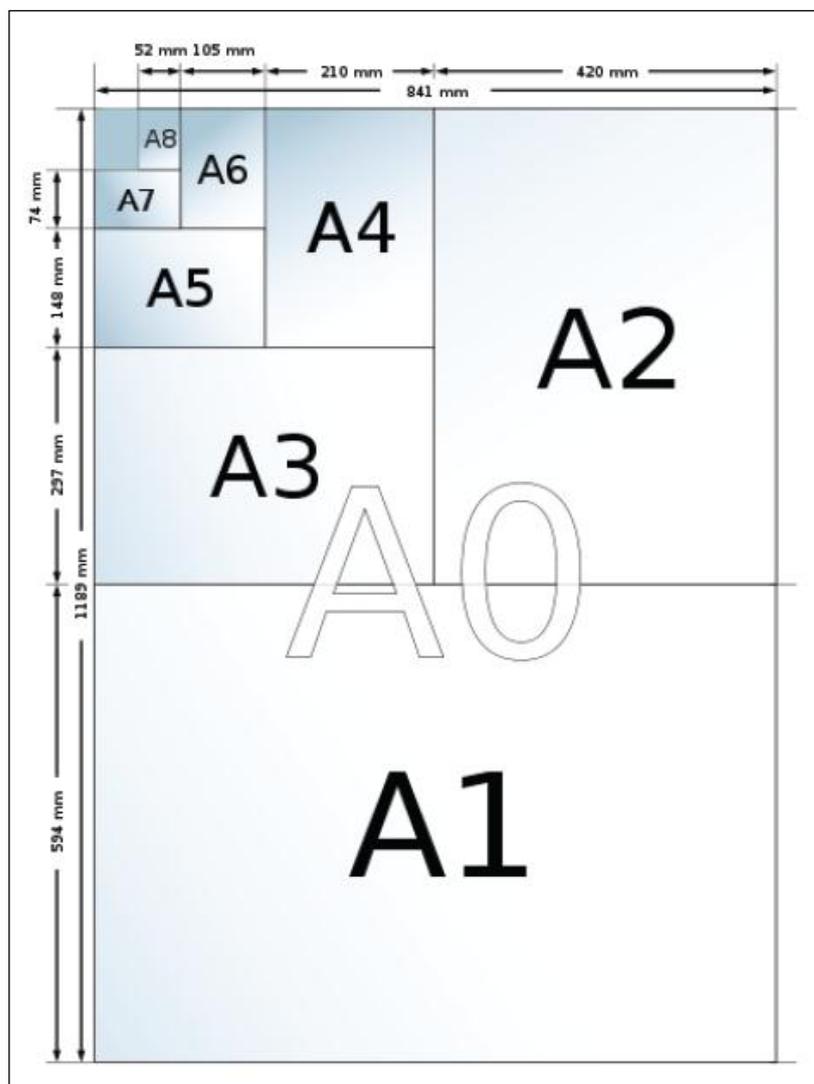


Imagen 2. Tamaños de Papel, ilustrativo

El gramaje de material aconsejado y utilizado para la maquinaria es desde 40 a 200 gramos (papel y cartulina), se trabaja en papel cortado a medida, los más utilizados son: papel copia, papel bond, papel químico, cartulina bristol, cartulina de hilo, etc. sin considerar indispensables las características de color, únicamente gramaje y brillo.

1.3 INFORMACIÓN ESTRATEGICA

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Satisfacer las necesidades del mercado, ofreciendo un trabajo con insumos e impresión de calidad y buen gusto en el diseño.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Estar entre las mejores opciones con las que cuente el cliente en la elaboración de sus trabajos de imprenta, frente a la competencia.
- Mantener y mejorar la calidad el trabajo y servicio al cliente, y dar cada vez más opciones de diseño e impresión.

1.3.3 MISION

Elaborar y comercializar trabajos de imprenta con la más alta calidad, diseño y agilidad, logrando satisfacer totalmente las necesidades del cliente, para ello manteniendo un personal capacitado y motivado.

1.3.4 VISION

Mantenerse en el mercado con calidad, buscar el desarrollo continuo en procesos manuales (recurso humano capacitado) e industriales.

1.3.5 VALORES Y PRINCIPIOS

1.3.5.1 VALORES

A continuación se describe algunos valores empresariales que se aplican en Editorial Fernández:

- *COMPROMISO*
Los miembros del negocio, están verdaderamente comprometidos a seguir creciendo internamente como en el mercado, brindando más servicios de imprenta y un producto terminado de calidad.
- *SERVICIO*
Ofrecer un servicio completo, diseño, producción y terminados de excelente calidad y buen gusto en lo que corresponde a la rama de imprenta.

También en lo que refiere a servicio de corte a medida con guillotina, copiado y solo servicio de impresión.

- *CALIDAD*

Para la elaboración de los productos, se cuenta con proveedores que ofrecen excelente materia prima importada, tanto en tipos de papel, como insumos (tintas, aditivos, placas de poliéster, etc.).

Los pedidos son realizados a tiempo para evitar retrasos.

- *DESARROLLO*

Trabajar con personal que tenga profesional en diseño gráfico, a quienes se transmite los conocimientos sobre el software y mecanismos utilizados en imprenta.

Un factor importante será la capacitación al personal en la atención al cliente, para lo cual, se hacen necesarias charlas tanto al personal administrativo como de planta.

- *RESPETO*

Un buen ambiente de trabajo en donde el personal se sienta cómodo realizando sus labores, dejándolo actuar libremente, aceptando sus sugerencias y opiniones, pero siempre con responsabilidad y respeto; permitiendo así que se sienta parte de la empresa y aprenda a valorarla.

- *HONESTIDAD*

Desempeño de responsabilidades en el trabajo con ética profesional, aplicando los valores y principios ya mencionados en el trato a clientes y personal interno.

- *Internos:*

- Valorar el trabajo de una manera justa y pagar los salarios completos y a tiempo.

- *Externos:*
Ofrecer autenticidad en nuestros productos, con precios justos.
- *Proveedores:*
Contactar proveedores cumplidos, establecer un acuerdo con ellos con respecto a plazos de entregas, formas de pago, precios, etc.

Otros Valores de “Editorial Fernández”

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Trabajo en Equipo
- Innovación
- Transparencia
- Fidelidad al Trabajo

1.3.5.2 PRINCIPIOS EMPRESARIALES

- Excelencia en Producción
- Apoyo al Bienestar Social
- Constante Desarrollo e Innovación

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.4.1 ORGANIGRAMA

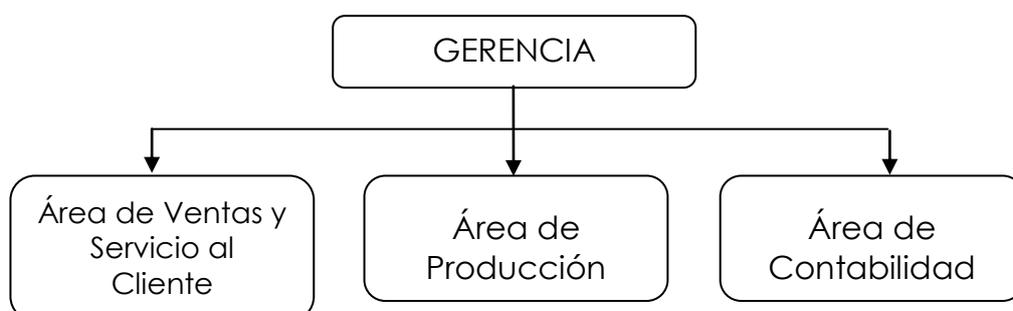


Gráfico 2. Organigrama Editorial Fernández, fuente: Elaboración Propia

"Editorial Fernández" divide su trabajo en departamentos:

- **Gerencia:** su función es planificar, organizar, dirigir, controlar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos que se plantearon como también la toma de decisiones a tiempo, las cuales beneficien al negocio.

- **Producción:** su función es llevar a cabo procesos para la elaboración de los trabajos que ofrece la imprenta, tanto en offset como tipográficos.
 - Para los procesos directos de producción en el taller intervienen: 1 Maestro de Taller, 1 Operario Principal y 2 Aprendices.

Además, para la función de diseño se cuenta con 2 personas encargadas de diseño gráfico.

- **Ventas y atención al cliente:** su función es la de promocionar y vender los servicios y productos que elabora la imprenta, además es responsable de facturación y cobros en caja chica. De éstas responsabilidades se encargan 2 personas.

- **Contable:** su función es el registro contable de ingresos y egresos por la elaboración y comercialización de los trabajos; el pago a proveedores, trabajadores, seguro social; el cobro a clientes y la presentación de estados financieros, elaboración y pago de impuestos. El contador está a cargo de este departamento.

1.4.1.1 UNIDAD DE DIRECCIÓN

“Editorial Fernández” al ser una mediana empresa agrupará los departamentos Producción y Ventas bajo la dirección de un administrador.

Autoridad:

Este principio dentro de Editorial Fernández:

- **Responsabilidades:** cada miembro de la organización, ya sea administrativo o de producción es responsable del cumplimiento de sus actividades laborales a el o ella encomendadas, del cuidado de los bienes e instalaciones y es responsable de las consecuencias originadas por sus acciones.

También es importante resaltar que se inculca al personal a colaborar de manera integral con la imprenta, poniendo voluntad a todas sus responsabilidades y participar con las demás áreas o procesos cuando necesiten ayuda, sin importar el cargo o las actividades que realicen, mostrando trabajo en equipo, dinamismo, y valores y principios con los que trabaja Editorial Fernández

- **Normas:** cada miembro debe cumplir con las normas de moral y ética de nuestra sociedad, con las disposiciones legales asignadas por el Código Trabajo para su desempeño de sus funciones; como también con los reglamentos internos.
- **Comportamiento:** cada miembro debe comportarse de una forma leal a la organización, cumpliendo su contrato de trabajo, siendo justos y prudentes en la toma de decisiones y en guardar información que la imprenta considera reservada. Su comportamiento en el trabajo será participativo, con iniciativa propia y buscando el beneficio de la imprenta y de todos sus miembros incluido el personal.

1.4.2 ESTRUCTURA DE PROCESO SEGÚN DEPARTAMENTOS

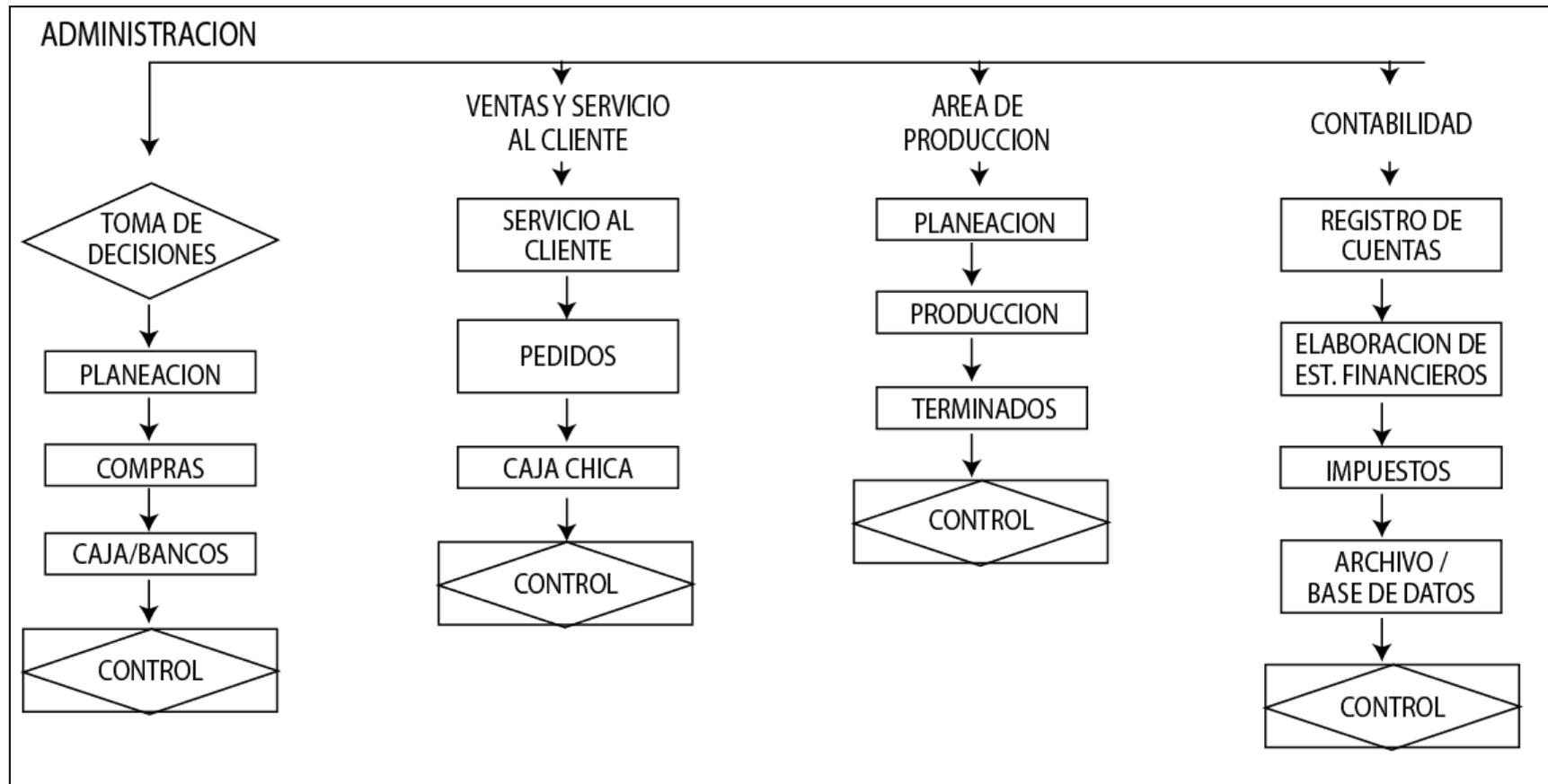


Gráfico 3. Estructura de Procesos, fuente: Elaboración Propia

CAPITULO II:

2. Generalidades del Proceso

- 2.1. Diagrama de Flujo de los Procesos Seleccionados
- 2.2. Identificación de los Macro Procesos respectivos
- 2.3. Procesos Seleccionados
- 2.4. Objetivos de los Procesos
- 2.5. Alcances de los Procesos
- 2.6. Líder de los Procesos
- 2.7. Integrantes de los Procesos
- 2.8. Actividades del Proceso
- 2.9. Descripción de las Actividades

DESARROLLO

INTRODUCCIÓN

En este segundo capítulo se identificarán los procesos que se desarrollan en el Área de Ventas, Atención al Cliente y en el Área de Producción, reconociendo las actividades que en estos procesos se siguen.

Para la elaboración de este trabajo de tesis se ha escogido entre las varias actividades y trabajos que la imprenta realiza y tiene más demanda, por ejemplo: la elaboración de Comprobantes de Venta y Retenciones Autorizadas por el SRI, este tipo de trabajos son en los que nos especializamos y en los cuales se debe tener máximo cuidado en el proceso, y por lo tanto de éstos se deriva el tema de administración de riesgos con la metodología RISICAR.

2.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

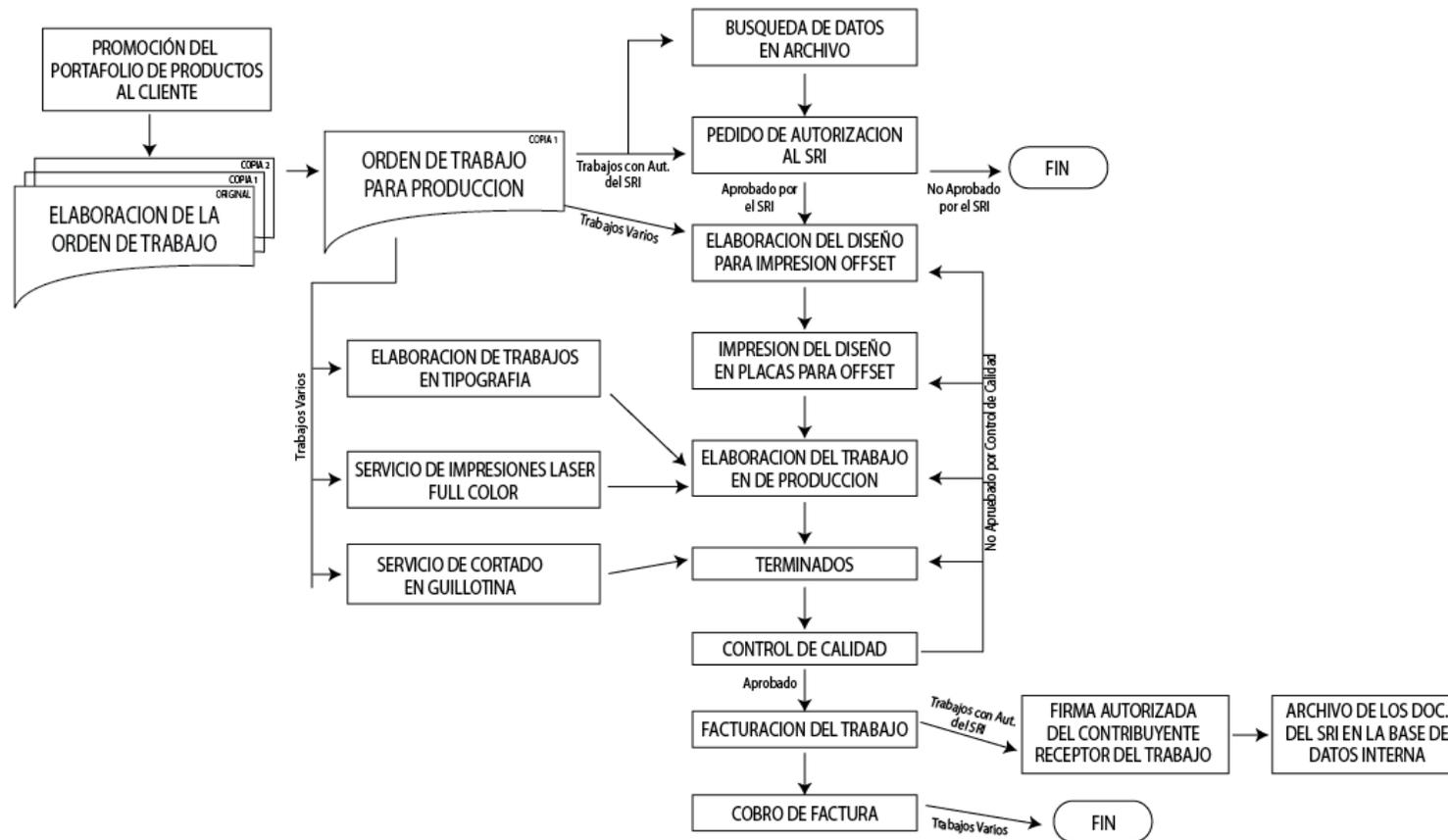


Gráfico 4. Diagrama de Flujo de Procesos, fuente: Elaboración Propia

2.2 IDENTIFICACION DEL MACROPROCESO

Los Macros Procesos identificados para el desarrollo de este trabajo son:

- MACRO PROCESO EN EL AREA VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE
- MACRO PROCESO EN EL AREA DE PRODUCCIÓN

2.3 PROCESOS SELECCIONADOS

2.3.1 MACRO PROCESO EN EL AREA DE VENTAS Y ATENCION AL CLIENTE

El Área de Ventas y Atención al Cliente está compuesta por un Proceso de SERVICIO AL CLIENTE, el cual es permanente.

El proceso Servicio al Cliente comienza con la promoción del portafolio de productos, iniciando en el momento que el cliente se acerca a la imprenta o lo hace a través de una llamada (en caso de haber trabajado antes con la imprenta ya constará en archivo) fijando ya especificaciones se elabora una orden de trabajo, la cual pasará a producción.

Este proceso se encarga de la entrega del trabajo terminado y a su vez de facturación y cobro en caso de rubros pequeños. En este espacio también se atiende posibles reclamos del cliente con respecto a trabajos estos son recibidos por el Ejecutivo de Ventas, el cual se responsabilizará de dar solución a estos.

2.3.2 MACRO PROCESO EN EL AREA DE PRODUCCIÓN

En el Área Producción se desarrollan procesos importantes, se ha considerado trabajar en el Proceso de PRODUCCIÓN, al ver la carga de trabajo se coordina actividades y entregas, estando a cargo de esto el personal del taller, operarios, aprendices y diseñador gráfico, quienes planean las actividades diarias, tipo de trabajo, selección del papel,

cortado, colores de tinta a utilizar, formato del trabajo (modelo), correcciones (generalmente ortográficas) y terminados.

2.4 OBJETIVO DEL PROCESO

2.4.1 PROCESO DE PEDIDOS

Este proceso busca captar y atender clientes de manera ágil y responsable promocionando la cartera de productos, solventar inquietudes especialmente de trabajos autorizados por el SRI y receptar sugerencias y reclamos.

Procurar tomar la mayor cantidad de pedidos de manera correcta y ágil, siempre coordinando con la planificación de producción para cumplir los tiempos ofertados.

2.4.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN

Realizar un proceso con calidad en cada etapa, basado en la experiencia que tiene la imprenta, ofreciendo opciones con respecto a tipos de papel (bond, copia, químico, periódico, etc., y sus distintos gramajes), tamaños a medida o los estándar (A4, A5, A3, etc.), colores de tinta, formatos y modelos creativos a cargo de diseño gráfico.

2.4.3 PROCESO DE TERMINADOS

El objetivo de este proceso es terminar lo iniciado por producción, ya que luego de la impresión se necesita dar otros estándares de calidad al trabajo para su mejor presentación, estos son:

- Igualado de Papel
- Compaginado
- Perforado
- Engrapado
- Encolado
- Refilado
- Puesta de cinta (lomos)
- Numerado en la pasta y la cinta, orden numérico
- Empaquetado

2.5 ALCANCE DEL PROCESO

2.5.1 PROCESO DE PEDIDOS

El proceso de Servicio al Cliente inicia con la promoción del portafolio de productos, el cobro de cancelaciones o abonos es una política de servicio crear la posibilidad que el cliente regrese con nuevos trabajos.

- Promoción de Portafolio
- Elaboración de la Orden de Trabajo, original y/o 2 copias.
- Envío de la Orden de Trabajo a Producción
- Recepción de Trabajos Terminados
- Elaboración de Factura para el cobro
- Entrega de Trabajo al cliente

2.5.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN

El inicio del proceso de Producción, es el de la recepción de la Orden de Trabajo que envía Ventas y Servicio al Cliente y culmina con la impresión, todo este proceso cubre al producto con un control general.

- Recepción de la Orden de Trabajo a través del área de Servicio al Cliente
- Selección de Materiales: Tipo y Tamaño de Papel, Color de Tinta.
- Revisión de Requerimientos según Orden de Trabajo: Formato de impresión, corrección ortográfica, etc.
- Impresión: Planificación de la utilización de la maquinaria offset y/o tipográfica.

2.5.3 PROCESO DE TERMINADOS

El proceso de Terminados comienza su labor al recibir el trabajo impreso de producción y concluye con la entrega del producto empaquetado al área de Servicio al Cliente, este proceso es manual, y forma parte de una

evaluación y control a producción ya que aquí se evidencia la calidad y precisión en la impresión

- Terminados: Igualado del papel , Compaginado, Perforado, Emblocado, Engrapado o Encolado, Refilado, Puesta de Cinta, Identificación de la numeración en la pasta y cinta, y por último el Empaquetado.
- Entrega al Área de Servicio al Cliente como proceso final.

2.6 LÍDER DE LOS PROCESOS

Como se mencionó en el Capítulo I en el punto **1.4.1.1 Unidad de Dirección** “Editorial Fernández al ser una mediana empresa agrupará los departamentos Producción y Ventas y Servicio al Cliente bajo la dirección de un administrador o gerente”, en este caso es la Sra. Dolores Mancero, gerente propietaria, maestra de taller, que para la aplicación del Método Risicar será denominada Líder de los procesos.

2.7 INTEGRANTES DEL PROCESO Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Como se mencionó en el Capítulo I en el punto 1.4.1.1 Unidad de Dirección con respecto a responsabilidades: *También es importante resaltar que se inculca al personal a colaborar de manera integral con la imprenta, poniendo voluntad a todas sus responsabilidades y participar con las demás áreas o procesos cuando necesiten ayuda, sin importar el cargo o las actividades que realicen, mostrando trabajo en equipo, dinamismo, y valores y principios con los que trabaja Editorial Fernández.*

De esta manera la imprenta mantiene a su personal responsable de sus actividades y a la vez involucrado con toda la imprenta, haciéndolo sentir parte importante: con sus ideas, con su trabajo y colaboración a todas las áreas de trabajo cuando se necesite o disponga de tiempo libre en sus actividades individuales.

Como líder de los procesos se detalla las responsabilidades puestas a su cargo:

Gerencia en lo Correspondiente al Proceso de Servicio Al Cliente:

- Elaborar un plan de trabajo para la imprenta
- Administrar recursos humanos, físicos y económicos según las áreas de trabajo y sus cargas. Delegar responsabilidades.
- Mantener buena comunicación y relaciones humanas con clientes, proveedores y personal interno.
- Organizar capacitaciones para las distintas áreas, actualización de tendencias y mantenimiento de imprenta, normas SRI, Junta de Artesanos, etc.
- Revisar informes de cada área, y evaluar el desempeño con respecto a la planificación fijada.

2.7.1 PROCESO DE PEDIDOS

Con la líder en este proceso trabajan 1 Ejecutivo de Ventas y Servicio al Cliente.

A continuación se detalla las responsabilidades que tiene cada miembro integrante del proceso:

Ejecutivo de Ventas y Servicio al Cliente:

- Acatar la planeación de gerencia
- Promocionar cartera de productos
- Receptar pedidos
- Manejo, Orden y Apertura de nuevos archivos de clientes
- Pasar la Orden de Trabajo al Área de Producción.
- Mantener cuidado y control sobre los recursos puestos a su cargo.
- Control en la entrega de trabajos
- Facturación y cobro

- Ayuda al cliente con respecto a dudas, sugerencias y reclamos sobre trabajos,
- Asistir a capacitaciones organizadas por gerencia.
- Elaborar informe para gerencia.

2.7.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN

Además de la Líder del proceso, antes mencionado, se cuenta con más personal responsable, pudiendo mantener el control de producción y terminados a través de un Operario 1 y responsable del área, 1 Operario 2 y 2 personas que laboran como aprendices, y en la parte de diseño se cuenta con 1 diseñador gráfico.

Operarios:

- Acatar la planeación de Gerencia
- Coordinar/Planificar actividades y fijar entrega de trabajos con el Ventas y Servicio al Cliente.
- Operación y Mantenimiento de Maquinaria
- Coordinar entrega de trabajos con el Ventas y Servicio al Cliente.
- Mantener control y cuidado de los recursos puestos a su cargo.
- Enseñar y guiar a los aprendices.
- Control eficiente de las actividades del proceso
- Asistir a capacitaciones fijadas por gerencia para el área.
- Elaborar informe para gerencia.

Diseño Gráfico:

- Acatar la planificación diaria de producción con respecto a trabajos.
- Corroborar la información del archivo físico con la base de datos electrónica.
- Pedido y Confirmaciones de trabajos autorizados por el SRI.
- Tener respaldos digitales sobre la información del servidor

- Mantener en orden el archivo electrónico digitando correctamente la identificación del archivo.
- Diseñar los trabajos
- Impresión de trabajos varios (impresora láser full color) y los que son en placas de poliéster.
- Asistir a capacitaciones fijadas por gerencia para el área.
- Informar sobre suministros en existencia y necesidades del área.
- Cuidar y controlar de las existencias del área puesta a su cargo.

2.7.3 PROCESO DE TERMINADOS

Como este proceso es parte del área de producción, generalmente estas actividades las realizan los aprendices de artes gráficas y la imprenta cuenta con 2 personas que laboran en el cargo, es el oficio inicial de las personas que quieren laborar o aprender del área gráfica y comprender el desenvolvimiento de una imprenta.

Aprendices:

- Aprender de las indicaciones y enseñanzas diarias de los Operarios y Maestra de Taller.
- Realizar terminados:
 - Igualado
 - Compaginado
 - Perforado
 - Engrapado
 - Encolado
 - Refilado
 - Puesta de cinta (lomos)
 - Numerado en la pasta y la cinta
 - Empaquetado
- Acatar la planificación diaria de producción con respecto a trabajos.
- Operar maquinaria conforme a sus conocimientos: engrapadoras, perforadoras, guillotinas, maquinaria tipográfica, offset, etc.

- Revisar la correcta impresión en los trabajos en offset.
- Mantener limpia y ordenada su área de trabajo.
- Guardar muestras completas de trabajos para archivo.
- Mantenimiento de maquinaria en coordinación con el operario:
 - Lavado de Maquinaria
 - Engrasado de Maquinaria
 - Lavado de Numeradoras

2.8 ACTIVIDADES DEL PROCESO

2.8.1 PROCESO DE PEDIDOS

Las actividades trascendentales que se realizan en este proceso de Pedidos son las siguientes:

- Promocionar el Portafolio de Productos.
- Tomar Pedidos en órdenes de trabajo.
- Solicitar documentación en el caso de trabajos que necesiten autorización del SRI.
- Manejar Archivo de documentación del cliente.
- Revisión y Entrega de trabajos.
- Facturación y Manejo de Caja Chica
- Gestionar Preguntas, Sugerencias, Reclamos.

2.8.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN

Las actividades vitales que se realizan en este proceso de Producción y Terminados son las siguientes:

- Planeación de Trabajo
- Pedir y Confirmar autorizaciones mediante el sistema de facturación del SRI.
- Diseñar el Trabajo, según requerimientos, formato y más especificaciones obligatorias y opcionales.

- Imprimir trabajos en la maquinaria offset y/o tipográfica
- Capacitación y Actualización con el SRI
- Cuidado y control en la utilización de los recursos físicos del taller.

2.8.3 PROCESO DE TERMINADOS

Las actividades de mayor realce que se realizan en el proceso de Terminados son las siguientes:

- Capacitación por parte de los operarios y maestra de taller en la impresión de trabajos en la maquinaria offset y/o tipográfica.
- Realizar Terminados: : Igualado del papel , Compaginado, Perforado, Emblocado, Engrapado o Encolado, Refilado, Puesta de Cinta, Identificación de la numeración en la pasta y cinta, y por último el Empaquetado.
- Recolectar muestras de trabajos.
- Mantenimiento de Maquinaria.

2.9 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

2.9.1 PROCESO DE PEDIDOS

2.9.1.1 PROMOCIONAR EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

La promoción de portafolio consiste en indicar al cliente los trabajos que podemos realizar en la imprenta (*Capítulo 1, punto 1.2.1 y 1.2.2*): formatos, tipos de papel, tamaños, modelos, calidad de impresión, etc.

2.9.1.2 TOMAR PEDIDOS EN ÓRDENES DE TRABAJO

Al tomar pedidos y hacer la orden de trabajo se distinguen 2 maneras:

- **Vía telefónica:** La orden de trabajo solo será escrita en una hoja que será el original y llenada de manera completa (Nombre del Cliente,

de R.U.C., trabajo a elaborar –cantidad, tipo de papel, tamaño, cambios con referencia al trabajo anterior- teléfono, última fecha de realización del trabajo, persona responsable que hace el pedido y el nombre de quien realiza la orden de trabajo.

- **El cliente se acerca a la imprenta:** La orden de trabajo será llenada en original y 2 copias, la original para producción, la 1ra. Copia para el cliente y la 2da. Copia para Atención al Cliente. Los datos requeridos en estas órdenes de trabajo no cambian, se hacen más específicas en el caso de que el cliente indique el modelo de su trabajo o realice cambios, en las copias constará si el cliente realiza algún abono, esto servirá como constancia para el cliente y para caja chica.

2.9.1.3 SOLICITAR DOCUMENTACIÓN EN EL CASO DE TRABAJOS QUE NECESITEN AUTORIZACIÓN DEL SRI.

En el caso de impresión de comprobantes de venta y comprobantes de retención autorizados por el SRI, es un requisito obligatorio pedir al cliente:

Persona Natural:

- Copia de las hojas del R.U.C.
- Copia de la cédula de identidad
- Copia de Certificado de Votación

Sociedades: Copia de las hojas del R.U.C.

- Copia del Nombramiento del Representante Legal
- Copia de la Cédula y Certificado de Votación del Representante Legal

2.9.1.4 MANEJAR ARCHIVO DE DOCUMENTACIÓN DEL CLIENTE.

Servicio al Cliente al tratarse del archivo lo realiza de manera electrónica y física. Electrónica sirve para facturación; y el físico para guardar muestras de trabajos, y en el caso de trabajos con autorización del SRI es obligación de la imprenta mantener el archivo del cliente con los requisitos antes mencionados, la hoja de autorización, la de confirmación y una muestra del trabajo que se realizó.

La secretaria se encarga de manejar el archivo físico ordenándolo por mes y año de elaboración.

2.9.1.5 REVISIÓN Y ENTREGA DE TRABAJOS

Una vez terminado el trabajo se revisa la calidad de impresión y que la cantidad elaborada sea la correcta.

En la entrega al cliente en el caso de trabajos con autorización del SRI se cumple el requisito obligatorio de hacer firmar al contribuyente la recepción de los comprobantes, esto se hace en la hoja de confirmación de elaboración del trabajo que el SRI emite en su sistema de facturación.

2.9.1.6 FACTURACIÓN Y MANEJO DE CAJA CHICA

Aquí se hace útil el manejo del archivo electrónico con los datos del cliente, estos deben estar completos y correctos (Apellidos y Nombres, R.U.C., Dirección, Teléfono), además el detalle del trabajo elaborado, el valor unitario, el valor total, el subtotal, y el total a cobrar.

Al contar con la calificación artesanal no se cobra el I.V.A.

Los valores que se manejan aquí son comprobados por comprobantes de ingreso y egreso: Ingresos por el cobro de anticipos y saldos, y egresos que corresponden a devolución por retenciones, pago de taxi para entregas o de envíos por transporte terrestre cuando son trabajos fuera de la ciudad.

2.9.1.7 *GESTIONAR PREGUNTAS, SUGERENCIAS, RECLAMOS*

Al recibir preguntas se refiere especialmente a solventar dudas de los clientes a cerca de los trabajos autorizados por el SRI, lista blanca, tipos de documentos, requisitos, formato, llenado, caducidad, etc.

Con respecto a reclamos comprobar los requerimientos detallados en la orden de trabajo, los datos que señalan en las hojas del SRI (R.U.C. y RISE), si se comprueba el error se emitirá una nueva orden de trabajo para la pronta entrega, y la producción con errores se la destruirá.

2.9.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN

2.9.2.1 *PLANEACIÓN DE TRABAJO*

Esta planeación se la hace a diario, por el mismo hecho que hay trabajos que se entregarán el mismo día de la recepción. Para esta planificación se prioriza el tiempo de entrega que dio servicio al cliente según el # de orden de trabajo, el tipo de trabajo, la cantidad, el modelo, el material que se necesita, todo esto sin olvidar los trabajos que ya se encuentran en lista.

2.9.2.2 *PEDIR Y CONFIRMAR AUTORIZACIONES MEDIANTE EL SISTEMA DE FACTURACIÓN DEL SRI.*

Esta actividad se hace mediante los servicios en línea que ofrece el SRI en su página web, www.sri.gob.ec, a contribuyentes y en este caso a imprentas autorizadas, con el número de R.U.C. de la imprenta y la contraseña se accede al sistema y en tiempo real y con los datos del contribuyente (R.U.C. y fecha de inscripción del R.U.C.), el SRI asigna un número de autorización para los comprobantes y la numeración para la cantidad pedida, el sistema pide la impresión de esta autorización al finalizar este paso.

Lo siguiente es la confirmación del pedido de autorización, se escoge el link autorizaciones pendientes de confirmar, se despliega una lista de los

contribuyentes para los cuales se pidió autorización y abriendo cada documento verificamos la el tipo de documento y la cantidad autorizada, el sistema pide la impresión de esta confirmación al finalizar este paso, en la misma hoja el sistema del SRI detalla un espacio para que el contribuyente firme la recepción del trabajo verificando que el tipo de documento y cantidad este correcta y sea la que recibe.

2.9.2.3 DISEÑAR EL TRABAJO, SEGÚN REQUERIMIENTOS DE FORMATO Y MÁS ESPECIFICACIONES OBLIGATORIAS Y OPCIONALES

En la imprenta se utilizan computadoras MAC de Apple que son específicas para trabajo pesado y el software utilizado es el paquete de Adobe Desing Premium CS5 (Illustrator, Photoshop, InDesign, Reader, Bridge, etc.).

El diseño se basará en la orden de trabajo emitida desde servicio al cliente y en la autorización que emitió el SRI para comprobantes de venta y retención.

A cargo de diseño está ubicar todos los requerimientos del trabajo (datos establecidos, propagandas, espacio para numeración, etc.) en un modelo creativo, ajustado al tamaño de papel e imprimir este diseño en las placas de poliéster para la impresión offset.

Habrán datos que son indispensables especificarlos en la impresión: el número de autorización y el pie de imprenta indicando nombre de la imprenta, R.U.C., número de autorización de Establecimiento Gráfico, la fecha de impresión y la de caducidad de los documentos expresados en día, mes y año, etc.

2.9.2.4 IMPRIMIR TRABAJOS EN LA MAQUINARIA OFFSET Y/O TIPOGRÁFICA

Esta actividad es la de producción propiamente dicha, pues una vez recibida la placa, o en el caso de trabajos tipográficos, después de armar la plancha, se introducen éstas en las máquinas, las cuales por su sistema de

impresión imprimen en el tipo de papel y tamaño que ya antes el operario puso en la entrada de papel de la máquina.

El operario se encarga de cuadrar la impresión en el papel, fijar márgenes, ver que la cantidad de tinta sea la adecuada según la cantidad a imprimirse, revisar el sistema de numeración para la cantidad requerida, etc.

2.9.2.5 CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN CON EL SRI

Esta actividad es continua en el SRI con temas para contribuyentes en general, pero la imprenta ha visto conveniente delegar personal para una continua capacitación.

Charlas o talleres exclusivos para imprentas autorizadas se dan en forma ocasional pero obligatoria.

Las actualizaciones para imprenta generalmente las hacen vía correo electrónico y mediante el sistema de facturación al cual la imprenta accede a diario.

2.9.2.6 CUIDADO Y CONTROL EN LA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS FÍSICOS DEL TALLER

El área de producción no comprende solo maquinaria grande y pequeña, también forma parte de ésta las herramientas, materiales, insumos, elementos de seguridad, muebles y enseres, útiles de oficina y la materia prima: papel, tintas, etc., es así que, el cuidado y control en la utilización de todos estos recursos, es una actividad diaria mediante la cual se evita el desorden y desperdicio, y está a cargo de todo el personal del área de producción.

2.9.3 PROCESO DE TERMINADOS

2.9.3.1 CAPACITACIÓN POR PARTE DE LOS OPERARIOS Y MAESTRA DE TALLER EN LA IMPRESIÓN DE TRABAJOS EN LA MAQUINARIA OFFSET Y/O TIPOGRAFICA.

Esta actividad hace referencia al aprendizaje que obtiene el personal con respecto a todas las actividades que desarrolla una imprenta: pedidos, diseño gráfico, y obviamente las de su área de producción y su proceso de terminados; conocer y distinguir los productos que se ofertan, materiales (elementos, tintas, papel maquinarias, etc.) con los que se trabaja a diario.

2.9.3.2 REALIZACIÓN DE TERMINADOS

En esta sección de terminados se compone de distintos pasos, en su mayoría manuales o escasamente ayudados por herramientas o maquinaria pequeña; sin priorizar el orden, estos son:

- *Igualado de papel:* la salida de papel es hoja por hoja y al caer no lo hace en la misma forma, una vez impreso todo el trabajo y con los topes de se fijaron en la impresión, se iguala el papel, pudiendo así también revisar la forma y calidad impresión.
- *Compaginado:* poner en orden original y copias.
- *Perforado:* hacer orificios seguidos a manera de puntos en las hojas para que sirvan como guía para un fácil desprendimiento del block o libretín.
- *Emblocado:* una vez realizados los pasos anteriores se realiza el armado del block o libretín, tomando en consideración la cantidad elaborada y la numeración de esta se forma grupos generalmente de 50 juegos (originales y copias).

- *Engrapado*: teniendo el block o libretín organizado se procede a poner pasta superior e inferior, generalmente de papel kraf o cartulina, y se engrapa asegurando de esta manera al block.
- *Encolado*: este paso es otra forma de asegurar el block o libretín, una vez ya organizado el libretín, se procede a poner cola plástica en uno de los lados, esta forma es muy utilizada en trabajos que van directamente a una impresora matricial.
- *Refilado*: como el papel viene en resmas de 90x65 cm. el corte interviene al inicio de la producción dejando la resma en cortes de los tamaños más utilizados. Una vez asegurado el libretín se refila todos sus lados para un perfecto terminado.
- *Puesta de cinta (lomos)*: se pone cinta masquin en el lado engrapado o encolado del libretín para que esté mejor asegurado y visiblemente tenga una mejor presentación.
- *Numerado en la pasta y la cinta*: al ser la impresión de varios libretines ayudamos al cliente a una fácil y correcta identificación del orden a seguir en el uso, esta numeración, que es la misma de la primera hoja del libretín se escribe en la pasta y el número de libretín se escribe en el lado que se colocó la cinta.
- *Empaquetado*: poniendo en orden numérico se empaqueta o encartona, recontando la cantidad según el pedido.

2.9.3.3 RECOLECTAR MUESTRAS DE TRABAJOS

La imprenta guarda archivo físico de la mayoría de trabajos, en el caso de trabajos autorizados por el SRI es obligatorio guardar una muestra de impresión del trabajo.

En lo que corresponde a trabajos varios se guardan muestras generales que servirán como catálogo para el portafolio, pudiéndolo mantener actualizado continuamente.

2.9.3.4 MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA

Al culminar un día de trabajo el operario y aprendices dejan lavando los rodillos y/moletones de la maquinaria, este procedimiento toma aproximadamente unos 30 minutos máximo. Si hay trabajos que ameriten cambiar de color la tinta a utilizarse el procedimiento de lavado se repite.

En el caso de numeradoras o elementos, además de lavarlas con aditivos se las dejan en aceite.

Editorial Fernández dedica casi toda la mañana del sábado a labores de mantenimiento completo a toda la maquinaria offset y tipográfica, revisando su buen funcionamiento, limpiando residuos que han quedado durante la semana, lavando, lubricando y engrasando todas las partes.

En caso de que la maquinaria tuviera algún desperfecto el personal de producción agotará todas las posibilidades de arreglo conocidas por experiencia antes de llamar al técnico.

CAPITULO III:

3. Metodología RISICAR

- 3.1. Administración de Riesgos
 - 3.1.1. Definición
 - 3.1.2. El Riesgo
 - 3.1.2.1. Antecedentes
 - 3.1.2.2. Definición del Riesgo
 - 3.1.2.3. Tipos de Riesgo
 - 3.1.2.4. Riesgos del Entorno
 - 3.1.2.5. Riesgos Generados en la Empresa
 - 3.1.3. Beneficios
 - 3.1.4. Objetivos
 - 3.1.5. Responsables
 - 3.1.6. Etapas
- 3.2. Métodos RISICAR
 - 3.2.1. Identificación de Riesgos
 - 3.2.2. Calificación de los Riesgos
 - 3.2.3. Evaluación de los Riesgos
 - 3.2.4. Diseño de medidas de tratamiento
 - 3.2.5. Implementación de las medidas
 - 3.2.6. Monitoreo y Evaluación

DESARROLLO

INTRODUCCIÓN

En este tercer capítulo se procederá a realizar un conocimiento teórico del Riesgo y el Método Risicar, basado en su mayoría del texto guía (Administración de Riesgos, de la autora Rubí Consuelo Mejía Quijano) enfocándonos en reconocer la importancia del riesgo y evidenciando la influencia que causa en el negocio y que llevó a escogerlo como tema de estudio y práctica en Editorial Fernández.

3.1 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

3.1.1 DEFINICIÓN

Para reconocer la importancia del tema, es necesario enfatizar el concepto de lo que hemos tomado como base de estudio, el Método Risicar, y este define al Análisis de Riesgos como el grupo de acciones que se realizan de forma ordenada y completa, permitiendo al negocio reconocer y evaluar los riesgos que puedan amenazar y causar consecuencias en las labores diarias del negocio y por lo tanto al cumplimiento de logros. El análisis de riesgos facilita la creación de medidas que aminoren el efecto que los riesgos puedan causar en el negocio.

Al querer lograr buenos resultados en la aplicación, se busca establecer medidas adecuadas para controlarlo, de tal manera que se logre los mejores resultados, a un costo razonable.

Es necesario contar con herramientas que ayuden a la imprenta desarrollar un lenguaje común, contar con sistemas ágiles y flexibles con el personal y los recursos que se cuenta; generar informes y medir su ocurrencia.

3.1.2 EL RIESGO

3.1.2.1 ANTECEDENTES

La volatilidad es constante a lo largo del tiempo y se asocia con el riesgo y este es la probabilidad de que una amenaza se convierta en un desastre, y de la manera que pueda afectar al desarrollo normal de un negocio o empresa.

Es imposible saber con seguridad qué eventos amenazantes puedan presentarse en la imprenta y como mediríamos sus consecuencias.

3.1.2.2 DEFINICIÓN DEL RIESGO

Para estar aún más claros, y asociarlo con el tema base, la palabra “riesgo proviene del Italiano RISICO o RISCHIO, que, a su vez tiene origen en el árabe clásico RIZQ, que significa: desafiar, retar, enfrentar, atreverse, también el término en el Nuevo diccionario español-latino, se define como: peligro, prueba, tentativa, exponerse a un peligro, poner en peligro a uno, y hace referencia a la proximidad o contingencia de un posible daño, resumiendo el peligro es una causa del riesgo.

El estudio que se tiene acerca del riesgo, nos ofrece distintos conceptos desde varios ámbitos, y los que más se pueden enfatizar por su importancia en esta práctica, son:

- Riesgo es la probabilidad de pérdida
- Riesgo es incertidumbre
- Riesgo es la dispersión del resultado actual con relación al esperado
- Riesgo es la probabilidad de que el resultado sea diferente a lo esperado
- Riesgo es una amenaza evaluada en cuanto a su probabilidad de ocurrencia y a la gravedad de sus consecuencias posibles
- Riesgo es la posibilidad de ocurrencia de un evento que puede afectar el cumplimiento de los objetivos.”¹

3.1.2.3 TIPOS DE RIESGO

Distinguiendo ya el concepto y la relación de importancia, el texto guía, desde el punto de vista empresarial nos dice que hay innumerables riesgos generados por el entorno, por el tipo de actividad en la que se desenvuelve, etc.

Los tipos de riesgo que se encuentran identificados en Editorial Fernández son:

¹ Fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. *Administración de Riesgos: un enfoque empresarial*

- Riesgos del Entorno
- Riesgos Generados en la Empresa

3.1.2.4 RIESGOS DEL ENTORNO

El entorno empresarial tiene muchos elementos: desde el país donde desarrolla sus actividades, la naturaleza, la región, la ciudad, el sector, el tipo de industria a la cual pertenece, condiciones políticas, económicas, sociales, culturales y climáticas.

Para reconocer el riesgo directamente, analizamos cada uno relacionándolo con la actividad que se realiza día a día.

Riesgos Asociados a la Naturaleza

Con respecto a la naturaleza, lo consideramos de gran importancia, puesto que varios elementos de uso diario para la imprenta proceden de componentes naturales, el más importante el papel y sus derivados, con problemas en producción de materia prima nacional y más que nada importada se dificultaría el desarrollo interno como externo del negocio.

En este caso, no se puede pasar de alto establecer 2 puntos de vista referentes al manejo del riesgo con la naturaleza, estos son:

1. Los riesgos que la naturaleza puede generar en la empresa
2. Los riesgos que la organización puede generar en ella.

En el caso de que los riesgos que la naturaleza pueda generar en la empresa, se enumera algunos casos que pueden perjudicarnos con respecto a materia prima, importaciones de suministros, etc.

Puede ser: meteorológicos, climáticos, geológicos, biológicos y hasta cósmicos como:

- Huracanes
- Vientos Fuertes
- Lluvias
- Inundaciones
- Maremotos
- Sequías
- Olas de Frío o Calor
- Terremotos
- Movimientos Sísmicos
- Estiaje
- Erupción Volcánica
- Deslizamiento de Tierra
- Plagas
- Bacterias
- Virus
- Contaminación
- Mutaciones Naturales
- Epidemias transmitidas al ser humano
- Caída de Meteoritos, etc.

En el segundo caso, a pesar de que este negocio esté en crecimiento, igual es causa de peligro ambiental, por el tratamiento que se les dé a sus desechos, pueden poner en riesgo a la naturaleza.

Se pueden destacar en este caso práctico en la imprenta, la generación de residuos peligrosos para el medio ambiente y la salud humana, por ejemplo: aceites, combustibles, químicos, material de limpieza de maquinaria y el no separar los tipos de desechos que intervienen en la producción y botarlos en lugares adecuados.

De este último ejemplo de separar los tipos de desechos y el lugar de almacenaje, se pueden derivar algunos problemas más por falta de prevención y organización, por ejemplo: el efecto invernadero, la disminución de la capa de ozono, la contaminación acumulativa del aire,

agua, suelos, pérdida de biodiversidad, etc. Este tipo de daños pueden a su vez convertirse en riesgos para nuestra misma actividad.

Como se mencionó anteriormente, empresarialmente, Editorial Fernández se encuentra identificada con esto, y se explica en el primer ejemplo, que quizá una Lluvia, Sequía o hasta Plagas no afecten directamente al negocio, a la clientela o a su personal, pero si consideramos a nuestra materia prima los árboles y lo que pueda suceder en los bosques afecta a la oferta de insumos que podría darse, ya que en su mayoría son importados, precios, abastecimiento y con esto se añade el perjuicio para la siguiente persona en la cadena, la clientela, ya que, tendría que asumir nuevos costos y los empleados disminución de trabajo, en el caso que la producción se viera afectada por falta de insumos y trabajo, etc.

Mientras que en el segundo caso, los deshechos que genera la imprenta por su actividad, como: aceites, combustibles, sobrantes de tintas, guaipes, etc., si se puede contribuir a la disminución del impacto que esto cause. Actualmente reciben un procedimiento especial, desde su identificación hasta la recolección, en esto interviene el Programa de Recolección de Aceites Usados de ETAPA, quienes son los que manejan un sistema de recolección y tratamiento para estos tipos de desechos materiales, como una actividad ecológica municipal, evitando daños al medio ambiente.

Riesgos Asociados al País, la Región, y la Ciudad de Ubicación

Según el país donde labora la empresa, se puede encontrar riesgos como el denominado riesgo país, que hace referencia al grado de peligro que representa un país para las inversiones locales o extranjeras.

Entiéndase riesgo país como: el precio por arriesgarse a hacer negocios en determinado país, este varía según el nivel de déficit fiscal, la situación política, el crecimiento de la economía y la relación ingresos-deuda, entre otros.

Cuanto mayor es el riesgo país, menos proyectos de inversión son capaces de obtener una rentabilidad conforme a los fondos colocados, por ello, las principales consecuencias en un país con este índice alto son que las inversiones extranjeras disminuyen y el crecimiento económico es menor.

Las relaciones del país con otras naciones también pueden generar riesgo geopolítico al alterar las condiciones de negociación y las relaciones entre naciones, lo cual puede implicar pérdidas de negocios, demoras o conflictos con proveedores o clientes que realizan negocios internacionales y algo más común y relacionado con el negocio, es la generación de nuevos impuestos, lo cual nuevamente afecta al abastecimiento normal de suministros importados, y también de el personal extranjero capacitado que viene a ayudarnos con asesoría técnica y mantenimiento de maquinaria.

Dependiendo de la región y la ciudad de ubicación, una organización puede verse afectada por el denominado riesgo social, que tiene que ver con la cultura de la región, las condiciones de seguridad, empleo, salubridad, desarrollo de las comunidades, condiciones de vida, vivienda y bienestar, etc. Los riesgos que se pueden generar por el aspecto social son hurto, robo, atraco, sabotaje, chantajes y extorsiones, colapso de servicios públicos indispensables, explotación de grupos sociales, cambios en los hábitos de consumo, demandas colectivas, conflictos comerciales, entre otras.

El riesgo económico, en los negocios se relaciona con el crecimiento económico nacional y local debido a las fluctuaciones de las variables macroeconómicas, como el Producto Interno Bruto (PIB), la inflación, el desempleo, la balanza de pagos. El decrecimiento de la economía puede generar riesgos a las empresas, que conllevan un detrimento patrimonial al disminuir la capacidad de compra de sus clientes y la demanda de sus productos.

El riesgo político tiene que ver con el manejo político del país y las implicaciones que tiene sobre la economía nacional y las organizaciones en

particular, lo cual se desprende de los planes del gobierno y de la calidad de sus gobernantes en aspectos técnicos, administrativos, políticos y éticos.

Riesgos Asociados al Sector Económico y la Industria

Ayudados de bases teóricas, se distingue un riesgo denominado riesgo sistemático, al cual está expuesta una empresa por el hecho de competir en un sector determinado.

Cada sector o industria tiene peligros propios, que pueden ser mayores o menores de acuerdo con el tamaño del negocio, el desarrollo del sector, las costumbres y tendencias comerciales, inversión, el apoyo del gobierno, entre otros.

Al explicar y entender este tipo de riesgo se convierte en algo trascendental, en lo que se respecta al sector gráfico. Ya se analizó la importancia que damos a que las importaciones se verían afectadas, en el caso de que el nivel de riesgo manejable o con el que convivimos cambie, los precios de insumos serían altos, ni los “beneficios” de ser Artesanos Calificados aminoraría la variación y el impacto sería trascendental.

3.1.2.5 RIESGOS GENERADOS EN LA EMPRESA

En las empresas pueden generarse varios tipos de riesgos que la afectan de una u otra forma, estos son conocidos como riesgos no sistemáticos, que son los que afectan a procesos, recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y organizacionales, a los clientes y hasta su imagen como negocio. Algunos de estos riesgos son:

- Riesgo de Reputación
- Riesgo Puro
- Riesgo Especulativo
- Riesgo Estratégico
- Riesgo Operativo
- Riesgos Financieros
- Riesgo de Mercado
- Riesgo de Precio

- Riesgo de Liquidez
- Riesgo de Crédito
- Riesgo Legal
- Riesgo Laboral
- Riesgo Tecnológico
- Riesgo Físico

La generación de este riesgo es propia, y se da durante la experiencia y años de trabajo, el hecho de lograr imagen o reputación se lo logra con el cumplimiento y calidad en el trabajo.

El riesgo físico es algo que se maneja a diario: desde el uso de la engrapadora hasta el manejo de la offset o la guillotina, el manejo de presupuestos, cambios en el mercado, conocimiento laboral, legal y tributario, todo esto es algo diario pero que la imprenta ha aprendido a tratar y con este proyecto de administración de riesgos que se sustenta en bases teóricas y prácticas se ganará mucho más conocimiento y experiencia.

Estos riesgos descritos anteriormente, han sido considerados por la autora del texto base, Administración de Riesgos: un enfoque empresarial, de Mejía Quijano, Rubí Consuelo, y esto ha sido un resumen de su libro y conceptos básicos de economía, relacionado a la realidad del negocio en estudio.

3.1.3 BENEFICIOS

Los beneficios de la administración de riesgos son varios, distinguiendo que la maximización de los beneficios se reconocen generalmente como objetivo a corto plazo mientras que la maximización de la riqueza es un objetivo a largo plazo.

La maximización de la riqueza toma cuenta los riesgos del crecimiento a largo plazo, mientras que la maximización de los beneficios no, para detallar esto:

- Con la administración de riesgos se pueden identificar y administrar los riesgos en forma integral a lo largo de toda la organización,

permitiendo tomar ventajas de las oportunidades, así como tomar decisiones fundamentales con respecto a la cantidad de riesgo que la imprenta pudiera afrontar y el desarrollo que ha asumido como negocio, con objetivos y estrategias.

- Lo que se trata de hacer al decir, realizar de forma integral la administración de riesgos, es que se toma en cuenta los riesgos seleccionados con los recursos humanos, físicos, financieros, tangibles e intangibles, con las fuentes que generan valor a la imprenta, las internas y externas, relaciones con sus proveedores y clientes.
- La administración de riesgos da espacio para que todos los empleados comprendan la exposición al riesgo que enfrentamos. Al identificar sistemáticamente los riesgos, los responsables de los procesos pueden tomar las decisiones necesarias para su manejo, esto involucra aún más a su responsabilidad, al igual que asignarles, como función propia de sus cargos la administración de los riesgos de los procesos, ejerciendo autocontrol en el desempeño de sus tareas.
- La administración de riesgos permite ejercer mayor control sobre los costos que tiene Editorial Fernández, minimizando sorpresas por pérdidas inesperadas, en los procesos que se realizan.

Ningún paso que se dé en de la administración de riesgos puede crear un ambiente sin riesgos; la administración de riesgos empresarial permite al negocio trabajar más efectivamente en un ambiente lleno de riesgos variables.

3.1.4 OBJETIVOS

La administración de riesgos busca proteger e incrementar el valor del negocio para satisfacer el objetivo fundamental que minimizar riesgos y su impacto y poder garantizar más rentabilidad.

El objetivo es maximizar las oportunidades y minimizar las pérdidas asociadas a los riesgos, consiguiendo un equilibrio entre el riesgo y oportunidad, de

acuerdo a la tolerancia que la imprenta pueda asumir, produciendo con esto lograr diferentes objetivos, entre ellos:

- Afianzar la supervivencia del negocio, resguardando la continuidad de su actividad, de tal forma que no se interrumpa la prestación de sus servicios, la producción o comercialización de sus bienes y se eviten pérdidas monetarias.
- Resguardar a los operarios y a quienes estén relacionados con la actividad de la imprenta, contra accidentes que podrían causar lesiones, daños serios o muerte, mejorando y haciendo más seguras las condiciones de trabajo del personal e implementando medidas de prevención.
- Evitar que las operaciones de la empresa produzcan daños al ambiente, al controlar la emisión de contaminantes que degraden la calidad del agua, aire, suelo, productos o recursos naturales en general, y que perjudiquen o resulten nocivas a la salud.
- Emplear los recursos humanos, físicos y financieros de forma eficaz, para que contribuyan el logro de los objetivos propuestos por Editorial Fernández, y en forma eficiente, al lograr esto, se busca productividad y evitar pérdidas, subutilización, sobrecostos y desperdicios.

3.1.5 RESPONSABLES

Dada la importancia del manejo de los riesgos en todo el negocio, se requiere un esfuerzo conjunto y coordinado entre todas las áreas.

Todos los niveles de la imprenta tienen definidas responsabilidades previamente detalladas (Cap. 2 Generalidades del Proceso); el propósito es buscar que cada empleado se comprometa, de tal manera que pueda

garantizarse el manejo integral de los riesgos a través de los procesos que hacen parte de la cadena de valor. También debe generar compromiso con su implementación, monitorear y mantener las medidas establecidas y asignar los recursos requeridos para la correcta administración de los riesgos.

En el nivel operativo, la administración de riesgos es responsabilidad de los líderes de los procesos, quienes tienen la función de identificar los riesgos en las actividades, establecer las medidas de control necesarias para la administrarlos y definir los indicadores de riesgos que permitan su seguimiento y control.

3.1.6 ETAPAS

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

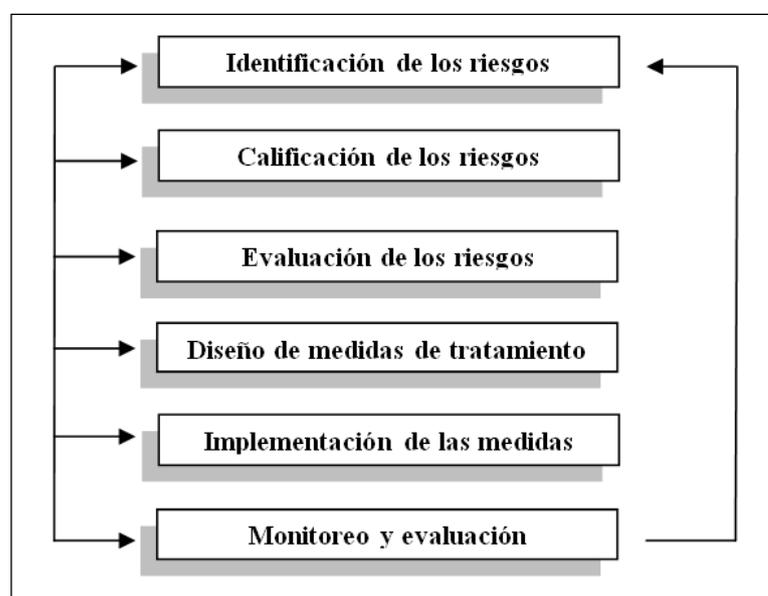


Gráfico 5. Etapas Método RISICAR, fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. Administración de Riesgos: un enfoque empresarial.

Para desarrollar un proceso estructurado de administración de riesgos, se debe identificar bien los procesos que se manejan en la imprenta, y ya que estas etapas son cíclicas y deben aplicarse periódicamente debido a los

cambios que se generan, tanto los originados por el entorno como los internos de la imprenta, que pueden propiciar la evolución de riesgos diferentes y controlados en las etapas iniciales de administración de riesgos.

3.2 MÉTODO RISICAR

Considerando lo anteriormente revisado, Método Risicar proviene de los orígenes de la palabra riesgo en italiano. Esta nueva propuesta metodológica surge de la Profesora Rubí Consuelo Mejía Q., sobre el tema de administración de riesgos, realizado desde 1998 y que durante estos años se ha ajustado con las necesidades de las entidades públicas y privadas.

“Ventajas encontradas al utilizar este método:

- Facilidad de aplicación en todo tipo de empresas, tanto pequeñas como grandes, públicas o privadas.
- Su enfoque por procesos, lo que permite administrar los riesgos en forma integral en toda la organización, a través de su modelo de operación.
- La asignación de responsabilidad sobre la administración de riesgos, tanto el nivel directivo como el operativo.
- La creación de cultura de manejo de los riesgos y suministro de herramientas y conocimiento a cada empleado, para asumir su responsabilidad ante ellos.”²

3.2.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

Esta es una de las etapas más importantes, ya que “permite a los empleados y al negocio poner al descubierto situaciones y tomar conciencia de las posibilidades y peligros que pueden, lo cual asegurar que

² Fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. *Administración de Riesgos: un enfoque empresarial*

no tomen riesgos solo por desconocimiento de la posibilidad de su concurrencia"³.

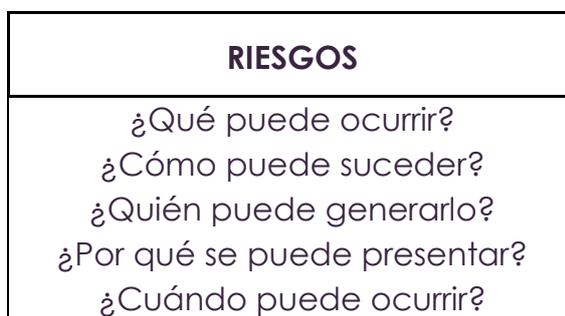


Gráfico 6. Identificación de Riesgos, fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. *Administración de Riesgos: un enfoque empresarial.*

Guiados con estas preguntas, algunos riesgos son de fácil identificación por ser relativamente visibles, mientras que otros pueden no reconocerse, olvidarse o no considerarlos por no hacerlos importantes. Es fundamental tener presente que si un riesgo no se identifica, posteriormente no se podrá administrar.

Para identificar los riesgos, es necesario tener información adicional que ayude a facilitar el reconocimiento.

Esta etapa es ayudada por distintas herramientas, como el análisis de contexto, con la finalidad de concretar circunstancias y condiciones que se encuentra actualmente el negocio, y así fijar con mayor exactitud que factores pueden influir en la ocurrencia de los mismos.

Para esto se utilizará el estudio de dos aspectos vitales de un negocio, en este caso Editorial Fernández:

- Análisis Interno
- Análisis Externo

Una vez analizados estos puntos se podrá establecer el nivel en el cual se hará la identificación de riesgos, estos son dos:

³ Fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. *Administración de Riesgos: un enfoque empresarial*

- **Estratégico:** Donde se identifican riesgos que pueden afectar al logro de la misión de la empresa y sus objetivos estratégico. Y el análisis se realiza en los macroprocesos, que para este caso práctico serán: Macroproceso en el Área Ventas y Servicio Al Cliente y el segundo es el Macroproceso en el Área de Producción.
- **Operativo:** se identificarán riesgos que pueden presentarse en las actividades de los procesos y su forma de afectar al logro de objetivos.

3.2.2 CALIFICACIÓN DE RIESGOS

Ya identificados los riesgos, es indispensable determinar su trascendencia. Para ello se debe realizar dos análisis: uno sobre la probabilidad de ocurrencia de riesgo y otro sobre el impacto o potencial de pérdida que puede causar en caso de su materialización.

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

CALIFICACIÓN DEL RIESGO
Probabilidad o frecuencia
$X \text{ impacto} = \text{riesgo}$

Gráfico 7. Identificación de Riesgos, fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. *Administración de Riesgos: un enfoque empresarial.*

El Método Risicar califica al riesgo multiplicando por las variables frecuencia e impacto.

Para ponderar estas dos variables se utilizan tablas de cuatro niveles cada una: para las variables de frecuencia: valor frecuencia y la descripción de su nombre. Y la de impacto utiliza en sus columnas la nomenclatura de la afectación del riesgo.

Ya para el análisis se ubica primero en la tabla de frecuencia el número de veces que pudiera presentarse el riesgo analizado y se le asigna el valor correspondiente, luego se ubica en las tablas de impacto y se determina en cuales aspecto de los definidos se afectaría más a la imprenta. Finalmente se ubica la calificación correspondiente en este aspecto.

Con esto se explica que para un riesgo solo se califica un impacto, el más significativo.

3.2.3 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

En esta etapa se analizan las calificaciones dadas a los riesgos en la etapa anterior y se establece la situación en que se encuentra el negocio respecto de ellos, lo cual facilita el diseño de planes de manejo de acuerdo con un rango de prioridades. Algunos riesgos calificados como de impacto grave, a causa de las posibles pérdidas que ocasionaran, demandaran respuesta inmediata; otros podrán requerir acciones a mediano plazo y algunos ninguna medida de control.

EVALUACIÓN DEL RIESGO	
Calificación del RIESGO	Aceptable Tolerable Grave Inaceptable

Gráfico 8. Evaluación del Riesgo, fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. Administración de Riesgos: un enfoque empresarial.

Para realizar la evaluación se parte de un modelo que permita clasificar cada riesgo de acuerdo con su calificación, en un rango que represente el grado de exposición del negocio ante el mismo, para esto se utilizan criterios que pueden establecerse de acuerdo con el nivel de tolerancia al riesgo.

En el Método Risicar, nos ayudamos identificando cuatro tipos de clasificación de la gravedad del riesgo, estos son: aceptables, tolerables, graves e inaceptables, y para ello se hace necesario trabajar con una

matriz, que contiene las escalas de la calificación. Esta se compone con las dos variables antes analizadas, frecuencia (filas) e impacto (columnas). Según la calificación dada en la multiplicación de los dos elementos, éste se ubica en: **A:** Aceptables, **B:** Tolerantes, **C:** Graves y **D:** Inaceptables. Con esta matriz se comparará los tipos de riesgo a los que está expuesta la imprenta y sus efectos.

3.2.4 DISEÑO DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO

Realizadas las etapas anteriores, se planean medidas con las cuales el negocio contará para disminuir el riesgo. Para hacerlo existen dos opciones: "una relacionada con el manejo de riesgos y otra con la disponibilidad de fondos (*financiamiento del riesgo*) para solventar pérdidas asociadas"⁴.

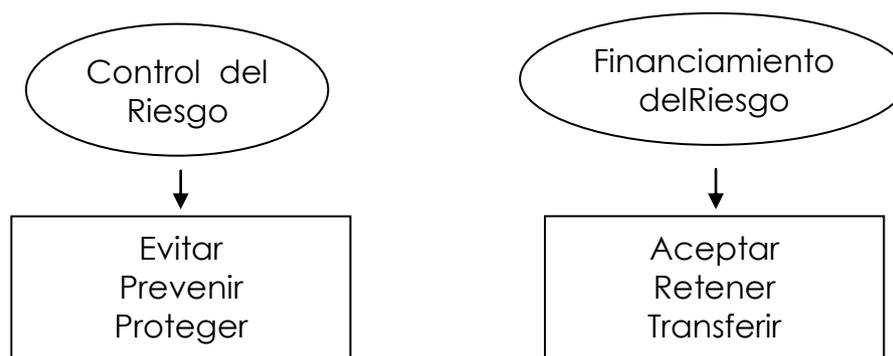


Gráfico 9. Diseño de Medidas de Tratamiento, fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. Administración de Riesgos: un enfoque empresarial.

Evitar: Para evitar un riesgo se reconoce que su probabilidad es alta y representa un alto peligro para el negocio. Algunas formas de evitar un riesgo es eliminando la actividad que genera un riesgo o sustituyéndola por otra que no sea tan peligrosa.

⁴ Fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. Administración de Riesgos: un enfoque empresarial

Prevenir: Prevenir significa anticiparse, actuar antes de que ocurra algo. En el caso de prevención de riesgos, se toman medidas para que su probabilidad de ocurrencia disminuya, y su aplicación resulta ser fácil ya que no involucra costos. La prevención actúa sobre la causa de los riesgos.

Proteger: La protección actúa sobre los efectos de los riesgos. Estas medidas pueden ser tan sencillas como la limpieza y organización del área de trabajo, hasta la elaboración de un plan de actividades.

Aceptar: Aceptar significa asumir, hacerse cargo o responsabilizarse de algo. Cuando se acepta un riesgo se admiten las consecuencias en el momento que se presenten, y por lógica, los riesgos se aceptan cuando su frecuencia es baja y su impacto es leve, y no ponen en peligro la estabilidad de la imprenta.

Retener: Significa conservar, guardar con cuidado. En el caso de los riesgos, estos se retienen cuando se afrontan en forma planeada, que permita responder ante las pérdidas causadas por su ocurrencia.

Transferir: Es trasladar las pérdidas a otras empresas, a través de la elaboración de arreglos contractuales o de la suscripción de contratos de seguro.

Otro tipo de mecanismo para transferir parte del riesgo, son los contratos a riesgo compartido, se trata de una distribución tanto de ganancias como de pérdidas entre las partes que lo celebran, aunque esto no es de uso común en la rama gráfica, lo es en el sector artesanal, así que la opción no quedara descartada.

Otro ejemplo de transferencia de riesgos, puede darse mediante la contratación de las actividades o servicios que impliquen dificultad, a colegas que se especializan en los trabajos de los cuales tenemos esa necesidad.

3.2.5 IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEDIDAS DE TRATAMIENTO DE RIESGOS

Establecidas las medidas de tratamiento de riesgos, obtenemos la información necesaria para establecer los planes y acciones que se llevarán a cabo en cada proceso.

Para una implementación exitosa, que responda a las necesidades y recursos de la imprenta, también es importante establecer los resultados esperados de este plan de implementación y la forma como se van a medir.

Lo que sugiere el texto guía es diseñar e implementar un programa de manejo de crisis que incorpore planes anteriores, probarlo, adecuarlo y buscar su aprobación y una fácil adaptación luego de la aceptación.

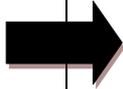
MEDIDAS DE TRATAMIENTO	IMPLEMENTACION
Aceptar Retener Prevenir Proteger Transferir Evitar	 Plan de Implementación Responsables Fechas Recursos Resultados

Gráfico 10. Implementación de Medidas de Tratamiento, fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. Administración de Riesgos: un enfoque empresarial.

3.2.6 MONITOREO Y EVALUACIÓN

Ya con las etapas en marcha, es necesario realizar un seguimiento al estado del avance y efectividad que han tenido las medidas de tratamiento y la forma en las que se las implementó.

Reconocíamos antes que los riesgos son variables, y estos durante este proceso podrían: desaparecer, disminuir y otros pueden surgir o intensificarse, al igual que los métodos de tratamiento elegidos puede ser útiles en el momento de su evaluación e implementación y volverse inútiles posteriormente.

“Otra razón importante para realizar la evaluación y el monitoreo de riesgos es que se puede analizar en forma general todo el proceso de administración de riesgo, las decisiones tomadas, los errores, la calificación y evaluación que se dio a los riesgos en cada proceso, lo cual dará paso a rediseñar el plan de implementación y las medidas de tratamiento”⁵.

Al querer ser constante en el monitoreo de los riesgos a todos los niveles de los macroprocesos, se necesita información sobre la ocurrencia de los riesgos, las pérdidas que ocasionan e información relacionada que se obtiene al diseñar los indicadores de riesgo.



Gráfico 11. Monitoreo y Evaluación Tratamiento, fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. Administración de Riesgos: un enfoque empresarial.

⁵ Fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. Administración de Riesgos: un enfoque empresarial

Los indicadores de riesgo miden el comportamiento de los riesgos identificados respecto de la frecuencia con que ocurren y el impacto o gravedad de las consecuencias. Los responsables obtendrán información constante sobre el comportamiento del riesgo y la efectividad de las actividades puestas en marcha.

CAPITULO VI:

4. Aplicación del Método RISICAR

- 4.1. Identificación de Riesgos
 - 4.1.1. Análisis de Contexto Estratégico
 - 4.1.2. Nivel de Análisis
 - 4.1.3. Identificación y Descripción de los Riesgos
- 4.2. Calificación y Evaluación de los Riesgos Identificados
- 4.3. Evaluación de los Riesgos. Matriz de Evaluación de Riesgos
- 4.4. Diseño de Medidas de Tratamiento
- 4.5. Monitoreo y Evaluación de los Controles
- 4.6. Elaboración de Mapas de Riesgo

DESARROLLO

INTRODUCCIÓN

En el Capítulo 4 se desarrollará el Método Risicar dentro de Editorial Fernández, cada etapa explicada en el capítulo anterior, adecuando estas a la realidad del negocio.

Se dará énfasis al conocimiento del desenvolvimiento del negocio, de información recolectada durante este tiempo y la experiencia de su propietaria.

4.1 IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

En la identificación de riesgos es muy importante, pues fija las bases para continuar con el resto de las etapas, evidenciando situaciones y considerándolas como posibilidades de riesgo que pueden afectar al desempeño normal de las actividades del negocio.

Esta etapa buscará el reconocimiento de riesgos y establecer los posibles eventos que se pueden presentar y afectar el logro de los objetivos de los procesos que se han reconocido como vulnerables en la imprenta.

4.1.1 ANALISIS DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO

Afianzado lo revisado en los capítulos anteriores, podemos identificar en el Capítulo I: Generalidades del Negocio, el punto 1.3 Información Estratégica, la cual ahora enfatizaremos para iniciar este análisis de Administración de Riesgos. Lo revisado en el Capítulo 3 lo podemos observar en el siguiente gráfico:



Gráfico 12. Análisis del Contexto Estratégico, fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. Administración de Riesgos: un enfoque empresarial.

4.1.1.1 ANÁLISIS INTERNO

Editorial Fernández es un negocio que se desenvuelve en el sector de los servicios y comercialización con la impresión de Comprobantes de Venta y Retención autorizados por el S.R.I. y la elaboración de papelería de oficina con documentos varios.

Considerando la información estratégica como objetivo general y los específicos, dentro de los cuales, respectivamente, se recalcan:

- Satisfacer las necesidades del mercado, ofreciendo un trabajo con insumos e impresión de calidad y buen gusto en el diseño.
- Estar entre las mejores opciones con las que cuente el cliente en la elaboración de sus trabajos de imprenta, frente a la competencia.

4.1.1.2 ANÁLISIS EXTERNO

Para este análisis se considera las relaciones que se manejan con Proveedores y Clientes y, con la Competencia:

Con los Proveedores locales, pero se ha conseguido fidelidad y preferencia en la dotación de suministros y entregas gracias a las buenas relaciones comerciales que han tenido. A pesar de esto hay problemas en la distribución, puesto que son materiales de importación que en ciertas ocasiones se ven demorados por: medidas arancelarias, variación de precios, escases, etc.

Las relaciones con los Clientes, tanto personas naturales como jurídicas, han sido de compromiso y fidelidad, brindando una buena atención y confianza en la entrega de trabajos cumpliendo las normas, formatos, etc. establecidos, con calidad e innovación en la producción.

Y la competencia, la tecnología mejora, las imprentas clásicas ya no son solo competencia, sino las imprentas digitales que actualmente se las encuentra a cada cuadra, las cuales ofrecen trabajos personalizados en menor tiempo y de buena calidad. Los precios no están regulados y ya depende del margen de utilidad que cada una con respecto a los costos quiera obtener. Así que la responsabilidad, el cumplimiento de exigencias, etc. son el un plus para ser preferidos.

4.1.2 NIVEL DE IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

En el capítulo previo distinguimos dos tipos de análisis,

- **Estratégico:** Donde se identifican riesgos que pueden afectar al logro de la misión de la empresa y sus objetivos estratégico. Y el análisis se

realiza en los macroprocesos, que para este caso práctico serán: Macroproceso en el Área Ventas y Servicio Al Cliente y el segundo es el Macroproceso en el Área de Producción.

- **Operativo:** Se identificarán riesgos que pueden presentarse en las actividades de los procesos y su forma de afectar al logro de objetivos.

Se hace vital en este caso estudiar el análisis operativo pues se va a identificar los riesgos que se generan en cada una de las actividades y al final se podrá presentar un control más exacto.

4.1.3 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS RIESGOS EN LOS PROCESOS SELECCIONADOS

Recordemos que el primer Macroproceso para el análisis es el Área Ventas y Servicio Al Cliente que tiene como proceso: Pedido. Y el segundo es en el Área de Producción, que como procesos tiene: Producción y Terminados.

Mencionando esto se procede a reconocer las actividades que involucra cada proceso:

Pedidos:

- Promocionar el Portafolio de Productos.
- Tomar Pedidos en órdenes de trabajo.
- Solicitar documentación en el caso de trabajos que necesiten autorización del SRI.
- Manejar Archivo de documentación del cliente.
- Revisión y Entrega de trabajos.
- Facturación y Manejo de Caja Chica
- Gestionar Preguntas, Sugerencias, Reclamos.

Producción:

- Planeación de Trabajo
- Pedir y Confirmar autorizaciones mediante el Sistema de Facturación del SRI.

- Diseñar el Trabajo, según requerimientos, formato y más especificaciones obligatorias y opcionales.
- Imprimir trabajos en la maquinaria offset y/o tipográfica
- Capacitación y Actualización con el SRI
- Cuidado y control en la utilización de los recursos físicos del taller.

Terminados:

- Capacitación por parte de los operarios y maestra de taller en la impresión de trabajos en la maquinaria offset y/o tipográfica.
- Realizar Terminados: : Igualado del papel , Compaginado, Perforado, Emblocado, Engrapado o Encolado, Refilado, Puesta de Cinta, Identificación de la numeración en la pasta y cinta, y por último el Empaquetado.
- Recolectar muestras de trabajos.
- Mantenimiento de Maquinaria.

4.1.3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PEDIDOS

1. Tomar Pedidos en órdenes de trabajo.
2. Solicitar documentación en el caso de trabajos que necesiten autorización del SRI.
3. Manejar Archivo de documentación del cliente.
4. Revisión y Entrega de trabajos.
5. Facturación y Manejo de Caja Chica
6. Gestionar Preguntas, Sugerencias, Reclamos.

<p>Proceso: Pedidos Actividad Seleccionada: Tomar Pedidos en Órdenes de Trabajo Tarea: Atender al cliente con su pedido, telefónica o personalmente. Tomar la orden con detalles del trabajo.</p>				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
INEXACTITUD	Posibilidad de omisión o alteración de información	Ejecutivo de Ventas y Servicio al Cliente	No pedir, no escribir, obviar datos.	Errores en la elaboración de trabajos, tanto en formatos como especificaciones de material, tamaños, colores, etc.

Gráfico 12. Elaboración Propia

<p>Proceso: Pedidos Actividad Seleccionada: Solicitar documentación en el caso de trabajos que necesiten autorización del SRI. Tarea: Receptar documentación para Pedido y Confirmación de Autorización de Impresión dada por el SRI.</p>				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
INCUMPLIMIENTO	Posibilidad de no pedir, o no sacar copias de los documentos necesarios.	Ejecutivo de Ventas y Servicio al Cliente	Obviar que ya se tiene en archivo y no ha habido cambios. Olvido.	No realizar el trabajo. Que el trabajo no tenga información actualizada. Que el SRI nos revise y no contemos con los requisitos obligatorios y sancionen a la imprenta.

Gráfico 13. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos Actividad Seleccionada: Manejar Archivo de documentación del cliente. Tarea: Manejo de Archivo Físico y Electrónico. (Organizado por Fechas, archivos mensuales)				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
ERRORES U OMISIONES	Archivo en un mes incorrecto. Traspapelar la documentación y confundirla	Ejecutivo de Ventas y Servicio al Cliente	Olvido. Irresponsabilidad	No contar con un archivo bien organizado que facilite el trabajo. En una auditoría del SRI se presta para sanciones.

Gráfico 14. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos Actividad Seleccionada: Revisión y Entrega de trabajos. Tarea: Constatar la entrega revisión del pedidos, detalles solicitados y datos de autorización del SRI.				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
INOBSERVANCIA	Que no se revise con los documentos de respaldo (Pedido, Autorización, muestra)	Ejecutivo de Ventas y Servicio al Cliente:	Obviar. Falta de Atención	Enviar un trabajo con errores. Desprestigio a la imprenta. Sanciones por parte del SRI.

Gráfico 15. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos Actividad Seleccionada: Facturación y Manejo de Caja Chica Tarea: Facturar el pedido y cobrar.				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO
NO FACTURAR	No realizar la Facturación	Ejecutivo de Ventas y Servicio al Cliente:	Obviar. Falta de Atención	Hurto. Desprestigio a la imprenta. Sanciones por parte del SRI.
ESTAFA	Que la factura este con un valor en copia pero en la original se cobró más.	Ejecutivo de Ventas y Servicio al Cliente	Intereses Personales. Falta de Ética.	Mala imagen de la imprenta. Pérdidas monetarias. Deterioro de la imagen del personal, despido.

Gráfico 16. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos Actividad Seleccionada: Gestionar Preguntas, Sugerencias, Reclamos. Tarea: Atender al Cliente				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO
CONDUCTA INAPROPIADA	Altanería con el cliente. Falta de Intereses en sus sugerencias. Mala Educación.	Ejecutivo de Ventas y Servicio al Cliente:	Falta de Ética, Profesionalismo	Mal Servicio. Perder Clientes Desprestigio

Gráfico 17. Elaboración Propia

4.1.3.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

- 1 Planeación de Trabajo
- 2 Pedir y Confirmar autorizaciones mediante el Sistema de Facturación del SRI.

- 3 Diseñar el Trabajo, según requerimientos, formato y más especificaciones obligatorias y opcionales.
- 4 Imprimir trabajos en la maquinaria offset y/o tipográfica e impresiones digitales.
- 5 Cuidado y control en la utilización de los recursos físicos del taller.

Proceso: Producción Actividad Seleccionada: Planeación del Trabajo. Tarea: Organización de la carga de trabajo				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
DEMORA	Posibilidad de retrasos en las entregas	Maestro de Taller. Operario	Falta de Coordinación Serv. Al Cliente – Producción. Fallas en la priorización de trabajos. Exceso de Trabajo	Atrasos consecutivos. Mala imagen de la Imprenta.

Gráfico 18. Elaboración Propia

Proceso: Producción Actividad Seleccionada: Pedir y Confirmar autorizaciones mediante el Sistema de Facturación del SRI. Tarea: Manejo del Sistema de Facturación del SRI.				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
DESCUIDO	Probabilidad de Realizar un pedido erróneo en cantidad, tipo de documento, serie.	Maestro de Taller. Ejecutivo de Ventas y Servicio al Cliente.	Falta de Atención. Pedido con errores en la toma de datos.	Sanciones del SRI. Reclamos de Clientes.
FALLA DEL SOFTWARE	Probabilidad de Errores en el Sistema.	Sistema de Facturación del SRI	Saturación del Sistema. Mantenimiento del Sistema	Retrasos en los trabajos

Gráfico 19. Elaboración Propia

Proceso: Producción Actividad Seleccionada: Diseñar el Trabajo, según requerimientos, formato y más especificaciones. Tarea: Organización de la carga de trabajo				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
DEMORA	Posibilidad de tener retrasos en el diseño	Diseñador Gráfico	Exceso de Trabajo. Nuevo Diseño. Pedido con errores.	Desprestigio de la Imprenta
INSATISFACCIÓN	Posibilidad que el diseño no esté acorde a los gustos y/o necesidades del cliente.	Cliente	Nuevas Necesidades. Gustos Cambiantes. Nuevas Opciones,	Perder al cliente

Gráfico 20. Elaboración Propia

Proceso: Producción Actividad Seleccionada: Imprimir trabajos en la maquinaria offset y/o tipográfica e impresión digital. Tarea: Impresión de los trabajos de imprenta.				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
DEMORA	Posibilidad de tener retrasos.	Diseñador Gráfico. Maestro de Taller Operario	Exceso de Trabajo. Errores en el diseño.	Desprestigio de la Imprenta
FALLAS EN LA MAQUINARIA GRÁFICA	Probabilidad de un mal Funcionamiento de la Maquinaria.	Diseñador Gráfico. Maestro de Taller Operario	Mal Manejo. Falta de Mantenimiento. Imprevistos	Retrasos en las entregas.

Gráfico 21. Elaboración Propia

<p>Proceso: Producción Actividad Seleccionada: Cuidado y control en la utilización de los recursos físicos del taller. Tarea: Mantenimiento, organización, precaución en el uso. Manejo de elementos de trabajo, materia prima</p>				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO
HURTO	Posibilidad de enfrentar robos, en especial de elementos pequeños y materia prima.	Área de Producción	Intereses Personales. Falta de Ética	Despido. Mala imagen del personal. Pérdidas económicas para la imprenta.
DAÑO	Probabilidad de averío de la Maquinaria. Probabilidad de no contar con buen bodegaje de materia prima	Área de Producción	Mal Manejo. Falta de Mantenimiento. Mal mantenimiento. Imprevistos. Descuido	Pérdidas económicas para la imprenta. Retrasos en la entrega de Trabajos.

Gráfico 22. Elaboración Propia

4.1.3.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE TERMINADOS

- 1 Capacitación por parte de los operarios y maestra de taller en terminación de trabajos y maquinaria gráfica.
- 2 Realizar Terminados: Igualado del papel , Compaginado, Perforado, Emblocado, Engrapado o Encolado, Refilado, Puesta de Cinta, Identificación de la numeración en la pasta y cinta, y por último el Empaquetado.
- 3 Recolectar muestras de trabajos.
- 4 Mantenimiento de Maquinaria.

<p>Proceso: Terminados</p> <p>Actividad Seleccionada: Capacitación por parte de los operarios y maestra de taller en terminación de trabajos y maquinaria gráfica.</p> <p>Tarea: Enseñanza del proceso de producción y terminados a los aprendices.</p>				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
MALA CAPACITACIÓN	Probabilidad de no transmitir unos conocimientos completos.	Maestro de Taller Operario	Falta de Tiempo. Exceso de Trabajo Poco interés del Aprendiz. Metodología del Maestro.	Trabajos mal terminados. Demoras. Poca participación del personal.

Gráfico 23. Elaboración Propia

<p>Proceso: Terminados</p> <p>Actividad Seleccionada: Realizar Terminados: Igualado del papel, Compaginado, Perforado, Emblocado, Engrapado o Encolado, Refilado, Puesta de Cinta, Identificación de la numeración en la pasta y cinta, y por último el Empaquetado.</p> <p>Tarea: Elaboración de actividades para finalizar el trabajo.</p>				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
DAÑOS	Probabilidad de estropear el trabajo	Aprendiz. Operario	Mala Capacitación. Falta de Interés y Atención.	Trabajo mal hecho. Desprestigio de la Imprenta. Llamados de atención al personal
DEMORA	Probabilidad de repetir un trabajo	Aprendiz	Distracción, Cansancio	Repetición de trabajos estropeados

Gráfico 24. Elaboración Propia

Proceso: Terminados Actividad Seleccionada: Recolectar muestras de trabajos. Tarea: Guardar muestras y modelos				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
INCUMPLIMIENTO	Posibilidad de no guardar documentación necesaria	Aprendiz	Olvido. Falta de Indicación.	Que el SRI nos revise y no contemos con los requisitos obligatorios y sancionen a la imprenta.

Gráfico 25. Elaboración Propia

Proceso: Terminados Actividad Seleccionada: Mantenimiento de la Maquinaria. Tarea: Limpieza y verificación continua del funcionamiento de la maquinaria				
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
FALLAS EN LA MAQUINARIA GRÁFICA	Probabilidad de un mal Funcionamiento de la Maquinaria.	Operario Aprendiz	Falta de Experiencia. Limpieza mal elaborada.	Maquinaria dañada. Pérdidas económicas a la imprenta.

Gráfico 26. Elaboración Propia

4.2 CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS

Con la identificación de riesgo previa, esta etapa busca obtener los efectos de cada riesgo identificado.

El Método Risicar, permite conocer el significado de los niveles, de frecuencia e impacto.

4.2.1 TABLAS DE CALIFICACIÓN DE LA FRECUENCIA

Esta tabla se identifica la cantidad de veces que un riesgo puede materializarse dentro de un periodo de tiempo. Para el caso de Editorial Fernández, el tiempo se ha visto agrupado en bimestres.

CALIFICACION DE FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Baja	Una vez cada bimestre.
2	Media	Entre 1 a 2 veces cada bimestre.
3	Alta	Entre 2 a 5 veces cada bimestre.
4	Muy Alta	Más de 5 veces en un bimestre

Gráfico 27. Fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. Administración de Riesgos: un enfoque empresarial.

CALIFICACION DE IMPACTO				
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCION DE TÉRMINOS OPERATIVOS	DESCRIPCION DE TÉRMINOS SERVICIO	DESCRIPCION EN TÉRMINOS DE CUMP. DE OBJETIVOS
5	Leve	Se disminuye la operación en menos de 1 hora	Muy Bueno	Afecta el logro de los objetivos en menos del 15%
10	Moderado	Se disminuye la operación entre 2 a 3 horas	Bueno	Afecta el logro de los objetivos entre el 16% y el 30%
20	Severo	Se disminuye la operación entre 3 a 6 horas	Regular	Afecta el logro de los objetivos entre el 31% al 60%
40	Catastrófico	Se disminuye la operación más de 6 horas	Malo	Afecta el logro de los objetivos en más del 60%

Gráfico 28. Fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. Administración de Riesgos: un enfoque empresarial.

Fijadas las Matrices de Calificación de Frecuencia e Impacto, respectivamente, continuamos con la calificación de los riesgos que tiene cada proceso.

CALIFICACION DE RIESGOS			
Riesgo/Actividad	Calif. Frecuencia	Calif. Impacto	Califi. final del Riesgo
PEDIDOS			
INEXACTITUD/Pedidos	2	40	80
INCUMPLIMIENTO/Solic. De Req.	1	40	40
ERRORES U OMISIONES/ Manejo de Archivo	3	20	60
INOBSERVANCIA/Entrega y Rev. De Trabajos	1	20	20
NO FACTURACIÓN/Facturación y Cobro	1	40	40
ESTAFA/Facturación y Cobro	1	20	20
CONDUCTA INAPROPIADA/Gestión – Serv. Cliente	1	20	20
PRODUCCIÓN			
DEMORA/Planeación	3	20	60
DESCUIDO/Pedido y Confir. De Aut. SRI	2	40	80
FALLA EL SOFTWARE/Pedido y Confir. De Aut. SRI	1	20	20
DEMORA/Diseño	3	10	30
INSATISFACCION/Diseño	2	10	20
DEMORA/Impresiones	3	20	60
FALLA MAQ. GRÁFICA/Impresiones	2	40	80
HURTO/Recursos Físicos	1	10	10
DAÑO/Recursos Físicos	1	20	20
TERMINADOS			
MALA CAPACITACIÓN/Cap. Aprendices	1	20	20
DAÑOS/Terminados	3	40	120
DEMORA/Terminados	3	20	60
INCUMPLIMIENTO/Recolección de Muestras	4	5	20
FALLAS DE MAQ. GRÁFICA/Mantenimiento	2	40	80

Gráfico 29. Elaboración Propia

4.3 EVALUACIÓN DE RIESGOS

Con las dos etapas anteriores Considerando lo anteriormente revisado, se procede a ubicarlos en las siguientes zonas: A: Aceptable, B: Tolerable, C: Grave y D: Inaceptable; claro, considerando su frecuencia e impacto.

EVALUACIÓN	
VALOR	DESCRIPCIÓN
10 - 20	A: Aceptable
30 - 40	B: Tolerable
60 - 80	C: Grave
80 +	D: Inaceptable

Gráfico 30. Fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. Administración de Riesgos: un enfoque empresarial.

MATRIZ DE RESPUESTA ANTE LOS RIESGOS

FRECUENCIA
VALOR

MUY ALTA	4	Zona de Riesgo Tolerable Pv,R	40 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T	80 Zona de Riesgo Inaceptable Pv, Pt, T	160 Zona de Riesgo Inaceptable E, Pv, Pt
ALTA	3	Zona de Riesgo Tolerable Pv, R	30 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T	60 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T	120 Zona de Riesgo Inaceptable E, Pv, Pt
MEDIA	2	Zona de Riesgo Tolerable Pv, R	20 Zona de Riesgo Tolerable Pv, Pt, R	40 Zona de Riesgo Grave Pv, Pt, T	80 Zona de Riesgo Inaceptable Pv, Pt, T
BAJA	1	5 Zona de Riesgo Aceptable A	10 Zona de Riesgo Tolerable Pt, R	20 Zona de Riesgo Tolerable Pt, T	40 Zona de Riesgo Grave Pt, T
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	SEVERO	CATASTROFICO
	VALOR	5	10	20	40

Gráfico 31. Fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. Administración de Riesgos: un enfoque empresarial.

EVALUACIÓN DE RIESGOS		
Riesgo/Actividad	Calif. del Riesgo	EVALUACIÓN
PEDIDOS		
INEXACTITUD/Pedidos	80	D
INCUMPLIMIENTO/Solic. De Req.	40	B
ERRORES U OMISIONES/Manejo de Archivo	60	C
INOBSERVANCIA/Entrega y Rev. De Trabajos	20	A
NO FACTURACIÓN/Facturación y Cobro	40	B
ESTAFA/Facturación y Cobro	20	A
CONDUCTA INAPROPIADA/Gestión – Serv. Cliente	20	A
PRODUCCIÓN		
DEMORA/Planeación	60	C
DESCUIDO/Pedido y Confir. De Aut. SRI	80	D
FALLA EL SOFTWARE/Pedido y Confir. De Aut. SRI	20	A
DEMORA/Diseño	30	B
INSATISFACCION/Diseño	20	A
DEMORA/Impresiones	60	C
FALLA MAQ. GRÁFICA/Impresiones	80	D
HURTO/Recursos Físicos	10	A
DAÑO/Recursos Físicos	20	A
TERMINADOS		
MALA CAPACITACIÓN/Cap. Aprendices	20	A
DAÑOS/Terminados	120	D
DEMORA/Terminados	60	C
INCUMPLIMIENTO/Recolección de Muestras	20	A
FALLAS DE MAQ. GRÁFICA/Mantenimiento	80	D

Gráfico 32. *Elaboración Propia*

Con estas asignaciones es más fácil darse cuenta y agrupar a las medidas, a tomar, en inmediatas, corto y largo plazo.

4.4 DISEÑO DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO

En esta etapa se va a decidir ya las medidas que se van a manejar en Editorial Fernández.

El Método Risicar nos da dos opciones, como ya revisamos en el Capítulo 3.3.4, al ser este un negocio pequeño y revisando que los riesgos de mayor trascendencia son actividades controlables se

diseñará medidas de Control de Riesgos, que son: Evitar, Prevenir y Proteger.

4.4.1 FIJACIÓN DE MEDIDAS DE CONTROL

Evitar

Para esta medida se debería eliminar o disminuir en gran porcentaje la probabilidad de ocurrencia. Pero ya se mencionó que la actividad de imprenta está llena de procesos y la gran mayoría de ellos se desarrollan en cadena así que podría implementarse medidas que fortalezcan a las actividades más posible de riesgo.

Prevenir

Estas medidas servirán para aplicarlas en forma estricta a las causas del riesgo, poniendo controles y procedimientos, lo cual ayudará a prepararse y eludir el riesgo.

Proteger

En este caso la imprenta se dejará guiar por políticas y normas internas que ayuden a proteger la actividad y con esto el proceso.

4.4.2 IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO

4.4.2.1 PROCESO DE PEDIDOS

Proceso: Pedidos Actividad Seleccionada: Tomar Pedidos en Órdenes de Trabajo			
RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
INEXACTITUD	80	INACEPTABLE	Prevenir

Gráfico 33. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos Actividad Seleccionada: Solicitar documentación en el caso de trabajos que necesiten autorización del SRI.			
RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
INCUMPLIMIENTO	40	TOLERABLE	Proteger

Gráfico 34. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos Actividad Seleccionada: Manejar Archivo de documentación del cliente			
RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
ERRORES U OMISIONES	60	GRAVE	Prevenir

Gráfico 35. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos Actividad Seleccionada: Revisión y Entrega de Trabajos			
RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
INOBSERVANCIA	20	ACEPTABLE	Proteger

Gráfico 36. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos Actividad Seleccionada: Facturación y Manejo de Caja Chica			
RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
NO FACTURAR	40	TOLERABLE	Proteger
ESTAFA	20	ACEPTABLE	Prevenir

Gráfico 37. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos Actividad Seleccionada: Gestionar Preguntas, Sugerencias, Reclamos			
RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
CONDUCTA INAPROPIADA	20	ACEPTABLE	Proteger

Gráfico 38. Elaboración Propia

4.4.2.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN

Proceso: Producción Actividad Seleccionada: Planeación de Trabajo			
RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
DEMORA	60	GRAVE	Proteger

Gráfico 39. Elaboración Propia

Proceso: Producción Actividad Seleccionada: Pedir y Confirmar autorizaciones mediante el Sistema de Facturación del SRI.			
RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
DESCUIDO	80	INACEPTABLE	Prevenir y Proteger
FALLA DE SOFTWARE	20	ACEPTABLE	Proteger

Gráfico 40. Elaboración Propia

Proceso: Producción Actividad Seleccionada: Diseñar el Trabajo, según requerimientos, formato y más especificaciones.			
RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
DEMORA	30	TOLERABLE	Prevenir
INSATISFACCIÓN	20	ACEPTABLE	Prevenir y Proteger

Gráfico 41. Elaboración Propia

Proceso: Producción Actividad Seleccionada: Imprimir trabajos en la maquinaria offset y/o tipográfica e impresión digital.			
RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
DEMORA	60	GRAVE	Prevenir
FALLAS EN LA MAQUINARIA GRÁFICA	80	INACEPTABLE	Proteger

Gráfico 42. Elaboración Propia

Proceso: Producción Actividad Seleccionada: Cuidado y control en la utilización de los recursos físicos del taller.			
RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
HURTO	10	ACEPTABLE	Prevenir
DAÑO	20	ACEPTABLE	Prevenir

Gráfico 43. Elaboración Propia

4.4.2.3 PROCESO DE TERMINADOS

Proceso: Terminados Actividad Seleccionada: Capacitación por parte de los operarios y maestra de taller en terminación de trabajos y maquinaria gráfica			
RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
MALA CAPACITACIÓN	20	ACEPTABLE	Proteger

Gráfico 44. Elaboración Propia

Proceso: Terminados Actividad Seleccionada: Realizar Terminados: Igualado del papel , Compaginado, Perforado, Emblocado, Engrapado o Encolado, Refilado, Puesta de Cinta, Identificación de la numeración en la pasta y cinta, y por último el Empaquetado.			
RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
DAÑOS	120	INACEPTABLE	Proteger
DEMORA	60	GRAVE	Prevenir

Gráfico 45. Elaboración Propia

Proceso: Terminados Actividad Seleccionada: Recolectar muestras de trabajos.			
RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
INCUMPLIMIENTO	20	ACEPTABLE	Evitar

Gráfico 46. Elaboración Propia

Proceso: Terminados Actividad Seleccionada: Mantenimiento de la Maquinaria.			
RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
FALLAS EN LA MAQUINARIA GRÁFICA	80	INACEPTABLE	Proteger

Gráfico 47. Elaboración Propia

4.5 MONITOREO Y EVALUACIÓN

Esta última etapa busca realizar un seguimiento al estado de los riesgos, al progreso de los controles propuestos, al avance y efectividad del método.

Al realizar esta etapa se podrá reconocer las variaciones de los riesgos y de igual manera de los métodos de tratamiento que se han aplicado.

El monitoreo y evaluación proceden a calcular la efectividad, la contribución a la disminución del riesgo, eficacia, y el uso adecuado de recursos, eficiencia.

Este cálculo de efectividad, se lo realiza en la celda de intersección entre eficacia y eficiencia.

EFFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES

EFICACIA

ALTA	Media	Alta	Muy Alta
MEDIA	Baja	Media	Alta
BAJA	Muy Baja	Baja	Media
	BAJA	MEDIA	ALTA

EFICIENCIA

Gráfico 48. Fuente: Mejía Quijano, Rubí Consuelo. Administración de Riesgos: un enfoque empresarial.

4.5.1 PROCESO DE PEDIDOS

Proceso: Pedidos Actividad Seleccionada: Tomar Pedidos en Órdenes de Trabajo				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
INEXACTITUD	Prevenir, haciendo que el cliente compruebe todo lo redactado en la Orden de Trabajo y en el caso telefónico volviendo a leer todo el pedido. Hacer preguntas de especificación que podrían parecer obvias.	MEDIA	MEDIA	MEDIA

Gráfico 49. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos Actividad Seleccionada: Solicitar documentación en el caso de trabajos que necesiten autorización del SRI.				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
INCUMPLIMIENTO	Ya es norma establecida por el SRI solicitar los requisitos, pero por parte de la imprenta en el caso de ya tener en archivo sacar nuevamente copias y preguntar si ha habido actualizaciones.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

Gráfico 50. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos				
Actividad Seleccionada: Manejar Archivo de documentación del cliente				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
ERRORES U OMISIONES	Revisar con los trabajos entregados en la semana y que estos estén en el lugar correspondiente para próximo archivo. Con esta revisión se evitará olvidos y tras papeleo.	MEDIA	ALTA	ALTA

Gráfico 51. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos				
Actividad Seleccionada: Revisión y Entrega de Trabajos				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
INOBSERVANCIA	Revisión por parte del contribuyente, firmando su aprobación y recepción de la entrega.	BAJO	ALTA	MEDIA

Gráfico 52. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos				
Actividad Seleccionada: Facturación y Manejo de Caja Chica				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
NO FACTURAR	Tener un aviso a los clientes pidiendo que Soliciten su factura o informen si esta no se les fue dada.	MEDIA	ALTA	ALTA
ESTAFA	Solicitar la firma obligatoria del cliente en la factura y que a esta se le adjunte la orden de trabajo. Cierre de Caja Diario.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

Gráfico 53. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos				
Actividad Seleccionada: Gestionar Preguntas, Sugerencias, Reclamos				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
CONDUCTA INAPROPIADA	Capacitar al personal en atención al cliente.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

Gráfico 54. Elaboración Propia

4.5.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN

Proceso: Producción				
Actividad Seleccionada: Planeación de Trabajo				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
DEMORA	Realizar un formato donde la planeación conste por escrito, al igual que la recepción de ordenes de trabajo y nombrando a la persona responsable.	MEDIA	ALTA	ALTA

Gráfico 55. Elaboración Propia

Proceso: Producción				
Actividad Seleccionada: Pedir y Confirmar autorizaciones mediante el Sistema de Facturación del SRI.				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
DESCUIDO	Asistir a capacitaciones por parte del SRI. Realizar el procedimiento con mucha atención, este trabajo será exclusivo, dando un horario y un responsable.	MEDIA	MEDIA	MEDIA
FALLA DE SOFTWARE	Notificar a los clientes pendientes de la falla del sistema y de la demora. Adelantar el trabajo realizando el formato y así se evita demoras posteriores cuando	ALTA	ALTA	MUY ALTA

Gráfico 56. Elaboración Propia

Proceso: Producción Actividad Seleccionada: Diseñar el Trabajo, según requerimientos, formato y más especificaciones.				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
DEMORA	Planificar según órdenes de trabajo. Contar con archivos de respaldo. Evitar saturar al software.	MEDIA	ALTA	ALTA
INSATISFACCIÓN	Presentar modelos previos Innovación y actualización en tendencias y software de diseño.	ALTA	ALTA	MUY ALTA

Gráfico 57. Elaboración Propia

Proceso: Producción Actividad Seleccionada: Imprimir trabajos en la maquinaria offset y/o tipográfica e impresión digital.				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
DEMORA	Contar con los elementos y materia prima suficientes para la planificación que se realice. Controlar tiempos de duración de procesos.	MEDIA	MEDIA	MEDIA
FALLAS EN LA MAQUINARIA GRÁFICA	Correcto Uso. Mantenimiento adecuado según planificación anual. Contar con repuestos más probables a daños o desgaste.	BAJA	MEDIA	BAJA

Gráfico 58. Elaboración Propia

Proceso: Producción				
Actividad Seleccionada: Cuidado y control en la utilización de los recursos físicos del taller.				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
HURTO	Prohibir llevar bolsos, mochilas, carteras a los empleados.	ALTA	MEDIA	ALTA
DAÑO	Especificar el cuidado de elementos de trabajo y materia prima. Correcto adiestramiento en las labores, en especial con los aprendices.	BAJA	ALTA	MEDIA

Gráfico 59. Elaboración Propia

4.5.3 PROCESO DE TERMINADOS

Proceso: Terminados				
Actividad Seleccionada: Capacitación por parte de los operarios y maestra de taller en terminación de trabajos y maquinaria gráfica				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
MALA CAPACITACIÓN	Establecer tiempos estrictos de capacitación y otros laborables.	MEDIA	MEDIA	MEDIA

Gráfico 60. Elaboración Propia

Proceso: Terminados				
Actividad Seleccionada: Realizar Terminados: Igualado del papel , Compaginado, Perforado, Emblocado, Engrapado o Encolado, Refilado, Puesta de Cinta, Identificación de la numeración en la pasta y cinta, y por último el Empaquetado.				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
DAÑOS	Asuma un porcentaje de pérdida. Mayor supervisión de labores a la persona encargada.	MEDIA	MEDIA	MEDIA
DEMORA	Exigir más agilidad en las labores y total concentración.	BAJA	MEDIA	BAJA

Gráfico 61. Elaboración Propia

Proceso: Terminados				
Actividad Seleccionada: Recolectar muestras de trabajos.				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
INCUMPLIMIENTO	Realizar dos hojas más del trabajo realizado. Colocar las hojas de manera ordenada	MEDIA	MEDIA	MEDIA

Gráfico 62. Elaboración Propia

Proceso: Terminados				
Actividad Seleccionada: Mantenimiento de la Maquinaria.				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
FALLAS EN LA MAQUINARIA GRÁFICA	Contar con Personal capacitado. Capacitar a operarios y aprendices. Llevar un control de mantenimiento.	ALTA	BAJA	MEDIA

Gráfico 63. Elaboración Propia

4.5.4 INDICADORES DE FRECUENCIA Y DE IMPACTO

Indicadores de Frecuencia

Estos indicadores se los elabora para determinar el tiempo de intervalo de la ocurrencia de riesgo. Se registra el número de veces que sucede en el día y al final del periodo considerado (bimestre) tener un total de ocurrencias del riesgo.

Esta información será manejada por los líderes de procesos, para Editorial Fernández son el Maestro de Taller y el Operario, con esta información se podrán tomar medidas necesarias para lograr mitigar el riesgo.

Indicadores de Impacto

Estos indicadores son los encargados de mostrar la magnitud del retraso que sufre el proceso operativo al presentarse el riesgo.

La aplicación de este trabajo se ha dado a la parte operativa de los procesos, se aclara que el estudio no ha considerado pérdidas monetarias y el resultado será inmaterial y objetivo. De igual manera estos son elaborados por la persona responsable de los procesos.

4.5.4.1 PROCESO DE PEDIDOS

En este punto se va a realizar el Mapa de Riesgos, señalando los Indicadores de Frecuencia en Impacto para Cada Actividad.

Proceso: Pedidos				
Actividad Seleccionada: Tomar Pedidos en Órdenes de Trabajo				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECT.	IND. DE FRECUENCIA	IND. DE IMPACTO
INEXACTITUD	Prevenir, haciendo que el cliente compruebe todo lo redactado en la Orden de Trabajo y en el caso telefónico volviendo a leer todo el pedido. Hacer preguntas de especificación que podrían parecer obvias.	MEDIA	<u>Nombre del Indicador:</u> Inexactitud en la toma de pedido. <u>Fórmula:</u> Número de veces que las órdenes tienen errores	<u>Nombre del Indicador:</u> Interrupción del Proceso <u>Fórmula:</u> Número de quejas por parte del siguiente proceso.

Gráfico 64. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos Actividad Seleccionada: Solicitar documentación en el caso de trabajos que necesiten autorización del SRI.				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFACT.	IND. DE FRECUENCIA	IND. DE IMPACTO
INCUMPLIMIENTO	Ya es norma establecida por el SRI solicitar los requisitos, pero por parte de la imprenta en el caso de ya tener en archivo sacar nuevamente copias y preguntar si ha habido actualizaciones.	MUY ALTA	<u>Nombre del Indicador:</u> Incumplimiento en la Solicitud de Requerimiento para la elaboración de Documentos Autorizados. <u>Fórmula:</u> Número de veces que se detecto documentación faltante.	<u>Nombre del Indicador:</u> Interrupción del Proceso. Sanciones del SRI. <u>Fórmula:</u> Número de veces que interrumpe proceso. Número de Sanciones.

Gráfico 65. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos				
Actividad Seleccionada: Manejar Archivo de documentación del cliente				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFACT.	IND. DE FRECUENCIA	IND. DE IMPACTO
ERRORES U OMISIONES	Revisar con los trabajos entregados en la semana y que estos estén en el lugar correspondiente para próximo archivo. Con esta revisión se evitará olvidos y tras papeleo.	ALTA	<u>Nombre del Indicador:</u> Errores u Omisiones en el manejo de Archivo. <u>Fórmula:</u> Número de veces que se encuentra documentación mal archivada.	<u>Nombre del Indicador:</u> Interrupción del Proceso. Sanciones del SRI. <u>Fórmula:</u> Número de veces que interrumpe proceso. Número de Sanciones.

Gráfico 66. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos				
Actividad Seleccionada: Revisión y Entrega de Trabajos				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFACT.	IND. DE FRECUENCIA	IND. DE IMPACTO
INOBSERVANCIA	Revisión por parte del contribuyente, firmando su aprobación y recepción de la entrega.	MEDIA	<u>Nombre del Indicador:</u> Falta de revisión en la entrega de trabajos <u>Fórmula:</u> Número de veces de malas revisiones.	<u>Nombre del Indicador:</u> Deterioro de la Imagen de la imprenta. Sanciones del SRI <u>Fórmula:</u> Número reclamos de clientes. Número de Sanciones.

Gráfico 67. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos				
Actividad Seleccionada: Facturación y Manejo de Caja Chica				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFACT.	IND. DE FRECUENCIA	IND. DE IMPACTO
NO FACTURAR	Tener un aviso a los clientes pidiendo que Soliciten su factura o informen si esta no se les fue dada.	ALTA	<u>Nombre del Indicador:</u> Falta de Facturación <u>Fórmula:</u> Número de Trabajos sin registro de facturación	<u>Nombre del Indicador:</u> Sanciones del SRI <u>Fórmula:</u> Número de notificaciones. Deterioro de la imagen de la imprenta
ESTAFA	Solicitar la firma obligatoria del cliente en la factura y que a esta se le adjunte la orden de trabajo. Cierre de Caja Diario.	MUY ALTA	<u>Nombre del Indicador:</u> Descuadre de Caja <u>Fórmula:</u> Número de veces de descuadre de caja.	<u>Nombre del Indicador:</u> Pérdidas económicas <u>Fórmula:</u> Valor monetario ocasionado.

Gráfico 68. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos Actividad Seleccionada: Gestionar Preguntas, Sugerencias, Reclamos				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECT.	IND. DE FRECUENCIA	IND. DE IMPACTO
CONDUCTA INAPROPIADA	Capacitar al personal en atención al cliente.	MUY ALTA	<u>Nombre del Indicador:</u> Evaluación del personal <u>Fórmula:</u> Número de reclamos de clientes	<u>Nombre del Indicador:</u> Llamados de atención al personal encargado <u>Fórmula:</u> Número de clientes que no han regresado

Gráfico 69. Elaboración Propia

4.5.5 PROCESO DE PRODUCCIÓN

Proceso: Producción Actividad Seleccionada: Planeación de Trabajo				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECT.	IND. DE FRECUENCIA	IND. DE IMPACTO
DEMORA	Realizar un formato donde la planeación conste por escrito, al igual que la recepción de ordenes de trabajo y nombrando a la persona responsable.	ALTA	<u>Nombre del Indicador:</u> Demora en la Planeación de Trabajo <u>Fórmula:</u> Número de retrasos por falta de planeación.	<u>Nombre del Indicador:</u> Llamados de atención <u>Fórmula:</u> Número de quejas de retrasos en los procesos.

Gráfico 70. Elaboración Propia

Proceso: Producción				
Actividad Seleccionada: Pedir y Confirmar autorizaciones mediante el Sistema de Facturación del SRI.				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFACT.	IND. DE FRECUENCIA	IND. DE IMPACTO
DESCUIDO	Asistir a capacitaciones por parte del SRI. Realizar el procedimiento con mucha atención, este trabajo será exclusivo, dando un horario y un responsable.	MEDIA	<u>Nombre del Indicador:</u> Descuido en el Uso del Sistema de Facturación <u>Fórmula:</u> Número de errores.	<u>Nombre del Indicador:</u> Llamados de atención <u>Fórmula:</u> Número de quejas de retrasos en los procesos.
FALLA DE SOFTWARE	Notificar a los clientes pendientes de la falla del sistema y de la demora. Adelantar el trabajo realizando el formato y así se evita demoras posteriores cuando	MUY ALTA	<u>Nombre del Indicador:</u> Fallas en el Software <u>Fórmula:</u> Número de veces sin sistema.	<u>Nombre del Indicador:</u> Demora en el Proceso <u>Fórmula:</u> Número trabajos retrasados.

Gráfico 71. Elaboración Propia

Proceso: Producción				
Actividad Seleccionada: Diseñar el Trabajo, según requerimientos, formato y más especificaciones.				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFACT.	IND. DE FRECUENCIA	IND. DE IMPACTO
DEMORA	Planificar según órdenes de trabajo. Contar con archivos de respaldo. Evitar saturar al software.	ALTA	<u>Nombre del Indicador:</u> Demora en Diseño <u>Fórmula:</u> Número de Trabajos sin realizar	<u>Nombre del Indicador:</u> Trabajos sin realizar <u>Fórmula:</u> Número trabajos retrasados.
INSATISFACCIÓN	Presentar modelos previos Innovación y actualización en tendencias y software de diseño.	MUY ALTA	<u>Nombre del Indicador:</u> Insatisfacción del Cliente <u>Fórmula:</u> Número de veces de trabajos repetidos.	<u>Nombre del Indicador:</u> Deterioro de la Imagen de la imprenta. <u>Fórmula:</u> Número reclamos de clientes y trabajos no realizados

Gráfico 72. Elaboración Propia

Proceso: Producción				
Actividad Seleccionada: Imprimir trabajos en la maquinaria offset y/o tipográfica e impresión digital.				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECT.	IND. DE FRECUENCIA	IND. DE IMPACTO
DEMORA	<p>Contar con los elementos y materia prima suficientes para la planificación que se realice.</p> <p>Controlar tiempos de duración de procesos.</p>	MEDIA	<p><u>Nombre del Indicador:</u> Demora en la Impresión</p> <p><u>Fórmula:</u>Número de Trabajos sin realizar</p>	<p><u>Nombre del Indicador:</u> Trabajos sin realizar</p> <p><u>Fórmula:</u>Número clientes molestos.</p>
FALLAS EN LA MAQUINARIA GRÁFICA	<p>Correcto Uso.</p> <p>Mantenimiento adecuado según planificación anual.</p> <p>Contar con repuestos más probables a daños o desgaste.</p>	BAJA	<p><u>Nombre del Indicador:</u> Fallas en la Maquinaria Gráfica</p> <p><u>Fórmula:</u>Número de veces que la maquinaria ha tenido inconvenientes.</p>	<p><u>Nombre del Indicador:</u> Demora en el Proceso</p> <p><u>Fórmula:</u>Número trabajos retrasados.</p>

Gráfico 73. Elaboración Propia

Proceso: Producción				
Actividad Seleccionada: Cuidado y control en la utilización de los recursos físicos del taller.				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFACT.	IND. DE FRECUENCIA	IND. DE IMPACTO
HURTO	Prohibir llevar bolsos, mochilas, carteras a los empleados.	ALTA	<u>Nombre del Indicador:</u> Inconsistencia en Inventario <u>Fórmula:</u> Número de descuadre en inventario.	<u>Nombre del Indicador:</u> Pérdidas económicas <u>Fórmula:</u> Valor monetario ocasionado.
DAÑO	Especificar el cuidado de elementos de trabajo y materia prima. Correcto adiestramiento en las labores, en especial con los aprendices.	MEDIA	<u>Nombre del Indicador:</u> Inconsistencia en Inventario <u>Fórmula:</u> Número de cambios/actualizaciones en inventarios.	<u>Nombre del Indicador:</u> Pérdidas económicas <u>Fórmula:</u> Valor monetario ocasionado.

Gráfico 74. Elaboración Propia

4.5.6 PROCESO DE TERMINADOS

<p>Proceso: Terminados Actividad Seleccionada: Capacitación por parte de los operarios y maestra de taller en terminación de trabajos y maquinaria gráfica</p>				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECT.	IND. DE FRECUENCIA	IND. DE IMPACTO
MALA CAPACITACIÓN	Establecer tiempos estrictos de capacitación y otros laborables.	MEDIA	<p><u>Nombre del Indicador:</u> Evaluaciones Deficientes <u>Fórmula:</u> Número de evaluaciones deficientes</p>	<p><u>Nombre del Indicador:</u> Trabajos con errores en los terminados <u>Fórmula:</u> Número de trabajos mal realizados</p>

Gráfico 75. Elaboración Propia

<p>Proceso: Terminados Actividad Seleccionada: Realizar Terminados: Igualado del papel , Compaginado, Perforado, Emblocado, Engrapado o Encolado, Refilado, Puesta de Cinta, Identificación de la numeración en la pasta y cinta, y por último el Empaquetado.</p>				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFFECT.	IND. DE FRECUENCIA	IND. DE IMPACTO
DAÑOS	Asuma un porcentaje de pérdida. Mayor supervisión de labores a la persona encargada.	MEDIA	<u>Nombre del Indicador:</u> Calidad en Terminados <u>Fórmula:</u> Número de trabajos con deficiencias.	<u>Nombre del Indicador:</u> Pérdidas económicas <u>Fórmula:</u> Valor monetario ocasionado.
DEMORA	Exigir más agilidad en las labores y total concentración.	BAJA	<u>Nombre del Indicador:</u> Demora en terminados <u>Fórmula:</u> Número de Trabajos sin realizar	<u>Nombre del Indicador:</u> Trabajos sin realizar <u>Fórmula:</u> Número de trabajos mal realizados

Gráfico 76. Elaboración Propia

Proceso: Terminados				
Actividad Seleccionada: Recolectar muestras de trabajos.				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFACT.	IND. DE FRECUENCIA	IND. DE IMPACTO
INCUMPLIMIENTO	Realizar dos hojas más del trabajo realizado. Colocar las hojas de manera ordenada	MEDIA	<u>Nombre del Indicador:</u> Incumplimiento en la recolección de muestras. <u>Fórmula:</u> Número de documentos que tienen muestras.	<u>Nombre del Indicador:</u> Sanciones del SRI. <u>Fórmula:</u> Número de Sanciones.

Gráfico 77. Elaboración Propia

Proceso: Terminados				
Actividad Seleccionada: Mantenimiento de la Maquinaria.				
RIESGO	CONTROLES PROPUESTOS	EFACT.	IND. DE FRECUENCIA	IND. DE IMPACTO
FALLAS EN LA MAQUINARIA GRÁFICA	Contar con Personal capacitado. Capacitar a operarios y aprendices. Llevar un control de mantenimiento.	MEDIA	<u>Nombre del Indicador:</u> Fallas en la Maquinaria Gráfica <u>Fórmula:</u> Número de mantenimientos específicos y generales realizados.	<u>Nombre del Indicador:</u> Demora en el Proceso <u>Fórmula:</u> Valor Monetario Ocasionado.

Gráfico 78. Elaboración Propia

4.6 ELABORACIÓN DE MAPAS DE RIESGO

4.6.1 PROCESO DE PEDIDOS

Proceso: Pedidos																
Actividad Seleccionada: Tomar Pedidos en Órdenes de Trabajo																
Tarea: Atender al cliente con su pedido, telefónica o personalmente. Tomar la orden con detalles del																
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
INEXACTITUD	Posibilidad de omisión o alteración de información	Ejecutivo de Ventas	No pedir, no escribir, obviar datos.	Errores en la elaboración de trabajos, tanto en formatos como especificaciones de material, tamaños, colores, etc.	2	20	40	TOLERABLE	PREVENIR	NO EXISTE	Prevenir, haciendo que el cliente compruebe todo lo redactado en la Orden de Trabajo y en el caso telefónico volviendo a leer todo el pedido.	MEDIA	MEDIA	MEDIA	<u>Nombre del Indicador:</u> Inexactitud en la toma de pedido. <u>Fórmula:</u> Número de veces que las órdenes tienen errores	<u>Nombre del Indicador:</u> Interrupción del Proceso <u>Fórmula:</u> Número de quejas por parte del siguiente proceso
		Servicio al Cliente									Hacer preguntas de especificación que podrían parecer obvias.					

Gráfico 79. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos																
Actividad Seleccionada: Solicitar documentación en el caso de trabajos que necesiten autorización del SRI.																
Tarea: Receptar documentación para Pedido y Confirmación de Autorización de Impresión dada por el																
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
NCUMPLIMIENTO	Posibilidad de no pedir, o no sacar copias de los documentos necesarios.	Ejecutivo de Ventas Servicio al Cliente	Obviar que ya se tiene en archivo y no ha habido cambios. Olvido.	No realizar el trabajo. Que el trabajo no tenga información actualizada. Que el SRI nos revise y no contemos con los requisitos obligatorios y sancionen a la imprenta.	1	40	40	TOLERABLE	PROTEGER	NO EXISTE	Ya es norma establecida por el SRI solicitar los requisitos, pero por parte de la imprenta en el caso de ya tener en archivo sacar nuevamente copias y preguntar si ha habido actualizaciones.	ALTA	ALTA	MUY ALTA	<u>Nombre del Indicador:</u> Incumplimiento en la Solicitud de Requerimiento para la elaboración de Documentos Autorizados. <u>Fórmula:</u> Número de veces que se detecto documentación faltante.	<u>Nombre del Indicador:</u> Interrupción del Proceso. Sanciones del SRI. <u>Fórmula:</u> Número de veces que interrumpe proceso. Número de Sanciones.

Gráfico 80. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos Actividad Seleccionada: Manejar Archivo de documentación del cliente. Tarea: Manejo de Archivo Físico y Electrónico. (Organizado por Fechas, archivos mensuales)														
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA EFICACIA EFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
ERRORES U OMISIONES	Archivo en un mes incorrecto. Traspapelar la documentación y confundirla	Ejecutivo de Ventas Servicio al Cliente	Olvido. Irresponsabilidad	No contar con un archivo bien organizado que facilite el trabajo. En una auditoría del SRI se presta para sanciones.	3	20	60	GRAVE	PREVENIR	NO EXISTE	Revisar con los trabajos entregados en la semana y que estos estén en el lugar correspondiente para próximo archivo. Con esta revisión se evitará olvidos y tras papeleo.	MEDIA ALTA ALTA	Nombre del Indicador: Errores u Omisiones en el manejo de Archivo. Fórmula: Número de veces que se encuentra documentación mal archivada.	Nombre del Indicador: Interrupción del Proceso. Sanciones del SRI. Fórmula: Número de veces que interrumpe proceso. Número de Sanciones.

Gráfico 81. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos Actividad Seleccionada: Revisión y Entrega de trabajos. Tarea: Constatar la entrega revisión del pedidos, detalles solicitados y datos de autorización del SRI.															
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
												BAJO	ALTA		
INOBSERVANCIA	Que no se revise con los documentos de respaldo (Pedido, Autorización, muestra)	Ejecutivo de Ventas Servicio al Cliente	Obviar. Falta de Atención	Enviar un trabajo con errores. Desprestigio a la imprenta. Sanciones por parte del SRI.	1	20	20	ACEPTABLE	PROTEGER	NO EXISTE	Revisión por parte del contribuyente, firmando su aprobación y recepción de la entrega.	BAJO	ALTA	<u>Nombre del Indicador:</u> Falta de revisión en la entrega de trabajos <u>Fórmula:</u> Número de veces de malas revisiones	<u>Nombre del Indicador:</u> Deterioro de la Imagen de la imprenta. Sanciones del SRI <u>Fórmula:</u> Número reclamos de clientes. Número de Sanciones.

Gráfico 82. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos Actividad Seleccionada: Facturación y Manejo de Caja Chica Tarea: Facturar el pedido y cobrar.																
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
NO FACTURAR	No realizar la Facturación	Ejecutivo de Ventas y Servicio al Cliente:	Obviar. Falta de Atención	Hurto. Desprestigio a la imprenta. Sanciones por parte del SRI.	1	40	40	TOLERABLE	PROTEGER	NO EXISTE	Tener un aviso a los clientes pidiendo que Soliciten su factura o informen si esta no se les fue dada.	MEDIA	ALTA	ALTA	<u>Nombre del Indicador:</u> Falta de Facturación <u>Fórmula:</u> Número de Trabajos sin registro de facturación	<u>Nombre del Indicador:</u> Sanciones del SRI <u>Fórmula:</u> Número de notificaciones. Deterioro de la imagen de la imprenta
ESTAFA	No realizar la Facturación	Ejecutivo de Ventas y Servicio al Cliente:	Intereses Personales. Falta de Ética.	Mala imagen de la imprenta. Pérdidas monetarias. Deterioro de la imagen del personal, despido.	1	20	20	ACEPTABLE	PREVENIR	NO EXISTE	Solicitar la firma obligatoria del cliente en la factura y que a esta se le adjunte la orden de trabajo. Cierre de Caja Diario.	ALTA	ALTA	MUY ALTA	<u>Nombre del Indicador:</u> Descuadre de Caja <u>Fórmula:</u> Número de veces de descuadre de caja.	<u>Nombre del Indicador:</u> Pérdidas económicas <u>Fórmula:</u> Valor monetario ocasionado.

Gráfico 83. Elaboración Propia

Proceso: Pedidos Actividad Seleccionada: Gestionar Preguntas, Sugerencias, Reclamos. Tarea: Atender al Cliente																
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
CONDUCTA INADECUADA	Altanería con el cliente. Falta de Intereses en sus sugerencias. Mala Educación.	Ejecutivo de Ventas	Falta de Profesionalismo	Mal Servicio. Perder Clientes Desprestigio	1	20	20	ACEPTABLE	PROTEGER	NO EXISTE	Capacitar al personal en atención al cliente.	ALTA	ALTA	MUY ALTA	<u>Nombre del Indicador:</u> Evaluación del personal <u>Fórmula:</u> Número de reclamos de clientes	<u>Nombre del Indicador:</u> Llamados de atención al personal encargado <u>Fórmula:</u> Número de clientes que no han regresado
		Servicio al Cliente														

Gráfico 84. Elaboración Propia

4.6.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN

Proceso: Producción Actividad Seleccionada: Planeación del Trabajo Tarea: Organización de la carga de trabajo																
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
DEMORA	Posibilidad de retrasos en las entregas.	Maestro de Taller Operario	Falta de Coordinación Serv. Al Cliente – Producción. Fallas en la priorización de trabajos. Exceso de Trabajo	Atrasos consecutivos. Mala imagen de la Imprenta.	3	20	60	GRAVE	PROTEGER	NO EXISTE	Realizar un formato donde la planeación conste por escrito, al igual que la recepción de ordenes de trabajo y nombrando a la persona responsable.	MEDIA	ALTA	ALTA	<u>Nombre del Indicador:</u> Demora en la Planeación de Trabajo <u>Fórmula:</u> Número de retrasos por falta de planeación.	<u>Nombre del Indicador:</u> Llamados de atención <u>Fórmula:</u> Número de quejas de retrasos en los procesos.

Gráfico 85. Elaboración Propia

Proceso: Producción

Actividad Seleccionada: Pedir y Confirmar autorizaciones mediante el sistema de facturación del SRI.

Tarea: Manejo del Sistema de Facturación del SRI.

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
DESCUIDO	Probabilidad de Realizar un pedido erróneo en cantidad, tipo de documento, serie.	Maestro de Taller. Ejecutivo de Ventas y Servicio al Cliente.	Falta de Atención. Pedido con errores en la toma de datos.	Sanciones del SRI. Reclamos de Clientes.	2	40	80	INACEPTABLE	PREVENIR Y PROTEGER	NO EXISTE	Asistir a capacitaciones por parte del SRI. Realizar el procedimiento con mucha atención, este trabajo será exclusivo, dando un horario y un responsable.	MEDIA	MEDIA	MEDIA	Nombre del Indicador: Descuido en el Uso del Sistema de Facturación Fórmula: Número de errores	Nombre del Indicador: Llamados de atención Fórmula: Número de quejas de retrasos en los procesos.
FALLA DEL SOFTWARE	Probabilidad de Errores en el Sistema.	Sistema de Facturación del SRI	Saturación del Sistema. Mantenimiento del Sistema	Retrasos en los trabajos .	1	20	20	ACEPTABLE	PROTEGER	NO EXISTE	Notificar a los clientes pendientes de la falla del sistema y de la demora. Adelantar el trabajo realizando el formato y así se evita demoras posteriores.	ALTA	ALTA	MUY ALTA	Nombre del Indicador: Fallas en el Software Fórmula: Número de veces sin sistema.	Nombre del Indicador: Demora en el Proceso Fórmula: Número trabajos retrasados.

Gráfico 86. Elaboración Propia

Proceso: Producción Actividad Seleccionada: Diseñar el Trabajo, según requerimientos, formato y más especificaciones. Tarea: Organización de la carga de trabajo.														
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA EFICACIA EFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
DEMORA	Posibilidad de tener retrasos en el diseño	Diseñador Gráfico	Exceso de Trabajo. Nuevo Diseño. Pedido con errores.	Desprestigio de la Imprenta	3	10	30	TOLERABLE	PREVENIR	NO EXISTE	Planificar según órdenes de trabajo. Contar con archivos de respaldo. Evitar saturar al software.	MEDIA ALTA ALTA	Nombre del Indicador: Demora en Diseño Fórmula: Número de Trabajos sin realizar	Nombre del Indicador: Trabajos sin realizar Fórmula: Número de trabajos retrasados.
INSATISFACCIÓN	Posibilidad que el diseño no esté acorde a los gustos y/o necesidades del cliente.	Cliente	Nuevas Necesidades. Gustos Cambiantes. Nuevas Opciones.	Perder al cliente	2	10	20	ACEPTABLE	PREVENIR Y PROTEGER	NO EXISTE	Presentar modelos previos Innovación y actualización en tendencias y software de diseño.	ALTA ALTA MUY ALTA	Nombre del Indicador: Insatisfacción del Cliente Fórmula: Número de veces de trabajos repetidos.	Nombre del Indicador: Deterioro de la Imagen de la imprenta. Fórmula: Número de reclamos de clientes y trabajos no realizados

Gráfico 87. Elaboración Propia

Proceso: Producción																
Actividad Seleccionada: Imprimir trabajos en la maquinaria offset y/o tipográfica e impresión digital.																
Tarea: Impresión de los trabajos de imprenta.																
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
DEMORA	Posibilidad de tener retrasos.	Diseñador Gráfico, Maestro de Taller Operario	Exceso de Trabajo, Errores en el diseño.	Desprestigio de la Imprenta	3	20	60	GRAVE	PREVENIR	NO EXISTE	Contar con los elementos y materia prima suficientes para la planificación que se realice. Controlar tiempos de duración de procesos.	MEDIA	MEDIA	MEDIA	Nombre del Indicador: Demora en la Impresión Fórmula: Número de Trabajos sin realizar	Nombre del Indicador: Trabajos sin realizar Fórmula: Número clientes molestos.
FALLAS EN LA MAQUINARIA	Probabilidad de un mal funcionamiento de la Maquinaria.	Diseñador Gráfico, Maestro de Taller Operario	Mal Manejo, Falta de Mantenimiento, Imprevistos	Retrasos en las entregas.	2	40	80	INACEPTABLE	PROTEGER	NO EXISTE	Correcto Uso, Mantenimiento adecuado según planificación anual. Contar con repuestos más probables a daños o desgaste.	BAJA	MEDIA	BAJA	Nombre del Indicador: Fallas en la Maquinaria Gráfica Fórmula: Número de veces que la maquinaria ha tenido inconvenientes.	Nombre del Indicador: Demora en el Proceso Fórmula: Número trabajos retrasados.

Gráfico 88. Elaboración Propia

Proceso: Producción Actividad Seleccionada: Cuidado y control en la utilización de los recursos físicos del taller. Tarea: Mantenimiento, organización, precaución en el uso. Manejo de elementos de trabajo, materia prima																
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
HURTO	Posibilidad de enfrentar robos, en especial de elementos pequeños y materia prima.	Área de Producción	Intereses Personales. Falta de Ética	Despido. Mala imagen del personal. Pérdidas económicas para la imprenta.	1	10	10	ACEPTABLE	PREVENIR	NO EXISTE	Prohibir llevar bolsos, mochilas, carteras a los empleados.	ALTA	MEDIA	ALTA	Nombre del Indicador: Inconsistencia en Inventario Fórmula: Número de descuadre en inventario.	Nombre del Indicador: Pérdidas económicas Fórmula: Valor monetario ocasionado.
DAÑO	Probabilidad de averío de la Maquinaria. Probabilidad de no contar con buen bodegaje de materia prima	Área de Producción	Mal Manejo. Falta de Mantenimiento. Mal mantenimiento. Imprevistos Descuido	Pérdidas económicas para la imprenta. Retrasos en la entrega de Trabajos.	1	20	20	ACEPTABLE	PREVENIR	NO EXISTE	Especificar el cuidado de elementos de trabajo y materia prima. Correcto adiestramiento en las labores, en especial con los aprendices.	BAJA	ALTA	MEDIA	Nombre del Indicador: Inconsistencia en Inventario Fórmula: Número de cambios/actualizaciones en inventarios.	Nombre del Indicador: Pérdidas económicas Fórmula: Valor monetario ocasionado.

Gráfico 89. Elaboración Propia

4.6.3 PROCESO DE TERMINADOS

Proceso: Terminados Actividad Seleccionada: Capacitación por parte de los operarios y maestra de taller en terminación de Tarea: Enseñanza del proceso de producción y terminados a los aprendices.																
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
MALA CAPACITACIÓN	Probabilidad de no transmitir unos conocimientos completos.	Maestro de Taller Operario	Falta de Tiempo. Exceso de Trabajo Poco interés del Aprendiz. Metodología del Maestro.	Atrasos consecutivos. Mala imagen de la Imprenta.	1	20	20	ACEPTABLE	PROTEGER	NO EXISTE	Realizar un formato donde la planeación conste por escrito, al igual que la recepción de ordenes de trabajo y nombrando a la persona responsable.	MEDIA	MEDIA	MEDIA	Nombre del Indicador: Evaluaciones Deficientes Fórmula: Número de evaluaciones deficientes	Nombre del Indicador: Trabajos con errores en los terminados Fórmula: Número de trabajos mal realizados

Gráfico 90. Elaboración Propia

Proceso: Terminados Actividad Seleccionada: Realizar Terminados: Igualado del papel , Compaginado, Perforado, Emblocado, Tarea: Facturar el pedido y cobrar.																
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
DAÑOS	Probabilidad de estropear el trabajo	Aprendiz. Operario	Mala Capacitación Falta de Interés y Atención. Falta de Atención	Trabajo mal hecho. Desprestigio de la Imprenta. Llamados de atención al personal Sanciones por parte del SRI	3	40	120	INACEPTABLE	PROTEGER	NO EXISTE	Asuma un porcentaje de pérdida. Mayor supervisión de labores a la persona encargada.	MEDIA	MEDIA	MEDIA	Nombre del Indicador: Calidad en Terminados Fórmula: Número de trabajos con deficiencias.	Nombre del Indicador: Pérdidas económicas Fórmula: Valor monetario ocasionado.
DEMORA	Probabilidad de repetir un trabajo	Aprendiz	Distracción Cansancio Falta de Ética.	Repetición de trabajos estropeados	3	20	60	ACEPTABLE	PREVENIR	NO EXISTE	Exigir más agilidad en las labores y total concentración.	BAJA	MEDIA	BAJA	Nombre del Indicador: Demora en terminados Fórmula: Número de Trabajos sin realizar	Nombre del Indicador: Trabajos sin realizar Fórmula: Número de trabajos mal realizados

Gráfico 91. Elaboración Propia

Proceso: Terminados Actividad Seleccionada: Recolectar muestras de trabajos. Tarea: Guardar muestras y modelos																
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
INCUMPLIMIENTO	Posibilidad de no guardar documentación necesaria	Aprendiz	Olvido. Falta de Indicación.	Que el SRI nos revise y no contemos con los requisitos obligatorios y sancionen a la imprenta.	4	5	20	ACEPTABLE	EVITAR	NO EXISTE	Realizar dos hojas más del trabajo realizado. Colocar las hojas de manera ordenada	MEDIA	MEDIA	MEDIA	Nombre del Indicador: Incumplimiento en la recolección de muestras. Fórmula: Número de documentos que tienen muestras.	Nombre del Indicador: Sanciones del SRI. Fórmula: Número de Sanciones.

Gráfico 92. Elaboración Propia

Proceso: Terminados Actividad Seleccionada: Mantenimiento de la Maquinaria. Tarea: Guardar muestras y modelos																
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFECTIVIDAD	INDICADOR DE FRECUENCIA	INDICADORES DE IMPACTO
	Probabilidad de un mal funcionamiento de la Maquinaria.	Operario Aprendiz	Falta de Experiencia. Limpieza mal elaborada.	Maquinaria dañada. Pérdidas económicas a la imprenta.	2	4	80	INACEPTABLE	PROTEGER	NO EXISTE	Contar con Personal capacitado. Capacitar a operarios y aprendices. Llevar un control de mantenimiento.	ALTA BAJA MEDIA			Nombre del Indicador: Fallas en la Maquinaria Gráfica Fórmula: Número de mantenimientos específicos y generales realizados.	Nombre del Indicador: Demora en el Proceso Fórmula: Valor Monetario Ocasionado.

Gráfico 93. Elaboración Propia

CONCLUSIÓN

En el desarrollo de este trabajo, recordemos que, desde la primera etapa se realizó un análisis cualitativo – operativo sugerido por la autora del Método Risicar, pues radica en el conocimiento, experiencia de la actividad y registros de la tendencia en los procesos que se tiene del negocio.

Durante cada etapa se pudo conceptualizar los procesos y las actividades que se cumplen en cada uno de los macro procesos del estudio, y como conclusión del proyecto “Aplicación del Método RISICAR, a la Imprenta Editorial Fernández, a los Procesos de: Pedidos, Producción y Terminados” se puede decir que:

Es un proceso que avanza en cadena, no podemos responsabilizar a una actividad y su riesgo sin deslindar a la anterior.

Acerca del Proceso de Pedidos, se evidencia que el primer riesgo detectado en la Toma de Pedidos, Inexactitud, es el que puede crear condiciones de riesgo luego, pero las medidas que se plantean ayudan a evitarlo, hay que resaltar que depende mucho del entendimiento y exactitud que tenga la persona responsable y así se exija aplicación de lo propuesto dependemos de su concentración.

Los siguientes riesgos indicados en el proceso, con lo planteado se logrará una efectividad considerable reconociendo que se cuenta con personal con experiencia y la participación de la propietaria en el desenvolvimiento del negocio ayuda a hacer constante el monitoreo.

Durante el trabajo con el Proceso de Producción se encontró que la debilidad de este es el tener Fallas en la Maquinaria, el contar con un buen mantenimiento ayuda a prevenir y proteger, pero en el caso de repuestos o personal técnico capacitado para ciertos daños no está siempre al alcance y disposición lo que hace que lo propuesto tenga una efectividad baja.

Con respecto al Proceso de Terminados, el principal de los riesgos es el de Daños en Terminados lo cual también depende de la Capacitación a Aprendices y más que nada de su concentración y habilidad, porque no hay que olvidar que esta parte es la artesanal de la imprenta, al igual que Diseño Gráfico en Producción.

Y lo más importante de todo, se puede ver que los riesgos que se tiene basándose en el hecho de que la imprenta es un Establecimiento Gráfico Autorizado por el SRI poseen en su calificación una frecuencia baja y su impacto alto; la frecuencia es baja ya que la imprenta se ha adaptado a cumplir los requisitos exigidos por el SRI para acceder y mantener su autorización y un impacto sería, grave y hasta inaceptable, pues como veremos en Anexo 1 y el Código Tributario publicado por el Servicio de Rentas Internas, las consecuencias afectarían económicamente a la imprenta, podrían perder su autorización, perder su nicho de trabajo, su imagen, etc.

Este proceso, vemos que es de gran importancia, al ser el último, y al hacerse realidad uno de los riesgos detectados perderíamos el trabajo realizado en cada actividad anterior, lo que implicaría costo de mano de obra y materia prima además de los gastos indirectos.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda a Editorial Fernández contar y aplicar con este trabajo de Metodología Risicar, de la siguiente manera:

- Aplicar los controles propuestos, ya que estos van a proteger y prevenir a las actividades.
- Comprometerse y comprometer al personal responsable de procesos a crear una cultura de administración de riesgos que haga más eficientes sus actividades.
- Dar a conocer al personal la Metodología Risicar de administración de riesgos en forma general.
- Enseñar a los responsables a monitorear el desarrollo de los controles.
- Realizar una evaluación con el personal, acerca del control y monitoreo que tuvieron al aplicar lo sugerido en este trabajo y con conversatorios se pueda ir mejorando o implementando nuevas medidas para prevenir o eliminar el riesgo.
- Poner énfasis en el cumplimiento y control de las exigencias del SRI, evitando llamados de atención, multas y sanciones.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- MEJÍA QUIJANO, Rubí
Consuelo **Administración de Riesgos, un enfoque empresarial.** 1ra. Edición, Fondo Editorial Universidad EAFIT, Colombia 2006, 239 págs.
- ESTUPIÑÁN GAITÁN ,
Rodrigo **Control Interno y Fraudes.** 2da. Edición, ECOE Ediciones, Bogotá 2001.
- ESTUPIÑAN GAITÁN,
Rodrigo **Papeles de Trabajo,** 2da. Edición, ECOE Ediciones, Bogotá 2004, 331 págs.
- MANTILLA, Samuel **Control Interno: Informe COSO.** 4ta. Edición, ECOE Ediciones, Bogotá 2005.
- KOLLURU, Rao **Manual de Evaluación y Administración de Riesgos.** Editorial McGraw-Hill, México 2001.
- WITTINGTON, Ray y
Kut PANNY **Auditoría, Un Enfoque Integral,** 12ava. Edición, Edit. McGraw-Hill, Bogotá, 2000, 624 págs.

INTERNET

- HERNADEZ,
Ederlys **“Administración de Riesgos en Auditoría”.**
<http://www.gestiopolis.com/canales8/fin/administracion-de-riesgos-en-auditoria.htm>, Mayo, 2007.

LEFCOVICH,
Mauricio

“La auditoría interna como generadora de valor agregado”. <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-interna-como-generadora-de-valor-agregado.htm>
Marzo, 2008

VIÑA, Rafael
HERNÁNDEZ,
Sonia
HERNADEZ,
Ederlys

“Diseño del Modelo para Administrar Riesgos en Auditoría Interna”. <http://www.gestiopolis.com/canales8/fin/modelo-para-administrar-los-riesgos-en-auditoria.htm>. Junio, 2007

SERVICIO DE
RENTAS
INTERNAS

*** Código Tributario**
*** Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios.**
www.sri.gob.ec

ANEXO 1

REGLAMENTO DE COMPROBANTES DE VENTA, RETENCIÓN Y DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS (Decreto No. 430)

Rafael Correa Delgado

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

Capítulo VII

DE LOS ESTABLECIMIENTOS GRÁFICOS AUTORIZADOS

Art. 44.- Autorizaciones a los establecimientos gráficos.- El Servicio de Rentas Internas autorizará a cada uno de los establecimientos gráficos, para que impriman comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención, siempre que cumplan con los siguientes requisitos:

1. Tener como actividad económica la impresión de documentos. Dicha información deberá estar consignada en el registro único de contribuyentes.
2. Ser propietario o arrendatario exclusivo de la maquinaria que utilice para los trabajos de impresión, mediante sistema offset, tipográfico u otros que el Servicio de Rentas Internas autorice expresamente. La maquinaria deberá mantenerse en los establecimientos declarados por el solicitante.
3. Haber presentado sus declaraciones tributarias, sus anexos cuando corresponda y realizado el pago de las obligaciones declaradas.
4. Que la información proporcionada en el Registro Único de Contribuyentes, sea la verificada por la Administración Tributaria.
5. Disponer de línea telefónica, fax y correo electrónico. Los números de teléfono y fax, así como la dirección de correo electrónico deberán constar en el Registro Único de Contribuyentes.

6. Tener acceso a sistemas de cómputo e internet.

La autorización otorgada a los establecimientos gráficos se mantendrá en vigencia, siempre y cuando estos cumplan con los requisitos señalados en este artículo y con las obligaciones y deberes formales previstos en el Código Tributario, Ley de Régimen Tributario Interno y demás normativa tributaria pertinente.

El Servicio de Rentas Internas está facultado para otorgar autorizaciones a establecimientos gráficos que se encuentren ubicados en lugares donde no existan los medios de comunicación exigidos en este artículo.

El Servicio de Rentas Internas pondrá a disposición de los contribuyentes la forma de consulta de los establecimientos gráficos autorizados.

Art. 45.- De las obligaciones.- Los establecimientos gráficos autorizados por el Servicio de Rentas Internas estarán obligados a:

1. Tramitar ante el Servicio de Rentas Internas la solicitud de autorización para imprimir comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención.
2. Verificar los datos pertinentes en el registro único de contribuyentes e imprimir obligatoriamente los datos consignados en la autorización de impresión otorgada por el Servicio de Rentas Internas, de aquellos contribuyentes que soliciten la impresión de comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención. Se podrán imprimir datos adicionales a solicitud del contribuyente.
3. Verificar la identidad y los datos de los contribuyentes que solicitan la autorización de impresión.
4. Imprimir y conservar en orden cronológico la autorización otorgada por el Servicio de Rentas Internas, como respaldo de las solicitudes que hayan

tramitado y obtenido. Las autorizaciones deberán estar firmadas por el dueño o representante legal del establecimiento gráfico y por el sujeto pasivo que solicitó la impresión. Una copia de cada tipo de documento autorizado, debidamente firmado también se archivará junto con la solicitud.

5. Imprimir los comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención con los requisitos señalados en este reglamento.

6. Declarar en la forma y plazos que determine el Servicio de Rentas Internas, la información sobre los trabajos realizados.

7. Expedir facturas por la prestación de los servicios de impresión de comprobantes de venta, documentos complementarios y de retención.

8. Informar al Servicio de Rentas Internas sobre cualquier modificación que se hubiere efectuado en los equipos o establecimientos declarados para obtener la autorización.

9. Informar al Servicio de Rentas Internas sobre el hurto, robo, extravío o destrucción de documentos impresos y no entregados al cliente, presentando la documentación justificativa pertinente.

10. Cumplir oportunamente con sus obligaciones y deberes formales previstos en el Código Tributario, la Ley de Régimen Tributario Interno y demás leyes y reglamentos tributarios.

11. Cumplir permanentemente con los requisitos por los cuales fueron calificados como establecimientos gráficos autorizados.

Art. 46.- De las prohibiciones.- Los establecimientos gráficos autorizados no podrán:

1. Imprimir comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención a contribuyentes que no hayan sido autorizados por el Servicio de Rentas Internas.
2. Reponer documentos del contribuyente que le hubieren sido robados, extraviados o estén deteriorados.
3. Ceder a terceros a cualquier título o subcontratar, el trabajo de impresión que se le hubiere encomendado.
4. Imprimir comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención que hayan sido declarados como no impresos por el establecimiento gráfico.
5. Imprimir comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención que no hayan sido solicitados expresamente por el contribuyente.
6. Entregar tardíamente la información sobre trabajos de impresión realizados.
7. Presentar información incompleta o con errores, sobre trabajos de impresión realizados.
8. Consignar datos distintos a aquellos que sirvieron para la obtención de cada autorización de impresión.
9. Imprimir un número de comprobantes de venta mayor al autorizado.
10. Imprimir comprobantes autorizados previamente a otro establecimiento gráfico, en cuyo caso el representante del establecimiento presuntamente infractor será denunciado a las autoridades competentes.

11. Imprimir comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención, sin estar autorizados.

Cuando cualquier persona tuviere conocimiento de que un establecimiento gráfico estuviere inmerso en alguna de las prohibiciones contempladas en la normativa tributaria, deberá ponerla en conocimiento del Servicio de Rentas Internas.

Art. 47.- De las sanciones.- Los establecimientos gráficos autorizados que incumplan sus obligaciones o incurran en las prohibiciones antes descritas, serán sancionados de acuerdo a lo establecido en el **Código Tributario y demás leyes pertinentes.**

ANEXO 2

BENEFICIOS PARA LOS ARTESANOS CALIFICADOS Y TITULADOS

La Ley de Defensa del Artesano concede a los Artesanos Calificados los siguientes beneficios:

LABORALES

- Exoneración de pago de décimotercero, décimocuarto sueldo y utilidades a los operarios y aprendices
- Exoneración del pago bonificación complementaria a los operarios y aprendices
- Protección del trabajo del artesano frente a los contratistas
- Oferta de artículos artesanales y prestación de servicios para las instituciones gubernamentales, a través del sistema de compras públicas.
- Reconocimiento del título de artesano a nivel mundial; y, los demás contemplados en las leyes respectivas.

SOCIALES

- Afiliación al seguro obligatorio para maestros de taller, operarios y aprendices.
- Acceso a las prestaciones del seguro social
- Extensión del seguro social al grupo familiar
- No pago de fondos de reserva

TRIBUTARIOS

- Facturación con tarifa 0% (I.V.A.)
- Declaración semestral del I.V.A

- Exoneración de impuesto a la exportación de artesanías
- Exoneración del pago del impuesto a la renta
- Exoneración del pago de los impuestos de patente municipal y activos totales
- Exoneración del impuesto a la transferencia de dominio de bienes inmuebles destinados a centros y talleres de capacitación artesanal.
- Exoneración del impuesto a las patentes municipales y adicionales a dicho impuesto.

Fuentes:

- http://www.jnda.gob.ec/jnda/index.php?option=com_content&view=article&id=1:servicios&catid=9:ventanilla&Itemid=3
- <http://www.artesanosecuador.com/contenidos.php?menu=2&submenu1=35&submenu2=15&idiom=1>