



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad Superior

TEMA
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA EMPRESA
“PROCESADORA DE SOMBREROS CÍA. LTDA.”
MEDIANTE EL MÉTODO RISICAR.

Trabajo de graduación previo a la obtención del título
de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría

Autoras:

Gabriela Mercedes Ochoa Llanos

María Belén Piedra Márquez.

Directora:

Ing. Paola León Ordoñez

Cuenca – Ecuador

2018

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de tesis a mi Dios, porque me ama infinitamente y me dio el regalo más grande en este mundo, mi hijo. Mi motivación y mi fuerza para salir adelante, para cumplir mis objetivos y para seguir soñando.

A mis padres y a mi hermano por ser mi apoyo incondicional, por sus palabras de aliento y porque siempre creyeron en mí.

A mi abuelita por su sabiduría y por el gran amor y el cariño que me brinda.

Les amo con todo mi corazón.

Gabriela Mercedes Ochoa Llanos

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios y a mi hija que han sido mi motor y mi fuerza para culminar con mi carrera universitaria.

A mis padres el pilar fundamental y mi apoyo constante, son mis ángeles en la tierra.

A mis hermanos mi complemento y mis guías.

María Belén P.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestros padres por apoyarnos en nuestra carrera universitaria.

A la empresa Procesadora de Sombreros Cía. Ltda., por habernos dado la apertura para desarrollar nuestro tema de tesis y de manera especial a su Jefe Administrativo José Eloy Bernal Padilla el cual nos proporcionó la información requerida siempre de una manera amable y oportuna.

A nuestra tutora Ingeniera Paola León, por aportar con sus conocimientos en el tema de Administración de Riesgos.

Gabriela y Belén.

RESUMEN:

El presente trabajo titulado Administración de Riesgos para los Procesos Realizados en la empresa “Procesadora de Sombreros Cía. Ltda.”, está desarrollado con la finalidad de minimizar las pérdidas asociadas a los riesgos, identificando, calificando y evaluando los mismos. De esta manera se contribuye a la toma de decisiones necesarias y oportunas dando acciones correctivas que favorezcan a la empresa, es por esto que el trabajo está enfocado al análisis mediante el uso del Método Risicar.

La investigación terminará con la presentación de las conclusiones y recomendaciones que permitirán determinar de manera clara los resultados obtenidos en el análisis de riesgos a la organización.

Palabras clave: administración, análisis, método Risicar, riesgos, toma de decisiones.

ABSTRACT

This work covered the risk management for processes performed in "Procesadora de Sombreros Cía. Ltda" company. It was developed to identify, qualify, evaluate and minimize the losses associated with the risks. It was possible to contribute to necessary and timely decisions by taking corrective actions that could favor the company. This work focused on the analysis through the Risicar Method. The investigation ended with the presentation of conclusions and recommendations that allowed to determine the results in the risk analysis of the organization.

Keywords: Management, analysis, Risicar method, risks, decision making.



Translated by:

Ing. Paúl Arpi

ÍNDICE

Índice de contenido

DEDICATORIA.....	<i>I</i>
AGRADECIMIENTO	<i>III</i>
RESUMEN:.....	<i>IV</i>
ABSTRACT:	<i>V</i>
ÍNDICE.....	<i>VI</i>
Índice de contenido.....	<i>VI</i>
Índice de tablas	<i>VIII</i>
Índice de figuras.....	<i>IX</i>
Índice de anexos.....	<i>IX</i>
CAPÍTULO 1	<i>1</i>
1. EMPRESA “PROCESADORA DE SOMBREROS CÍA. LTDA”.....	<i>1</i>
Introducción	<i>1</i>
1.1. Información general de la organización.....	<i>1</i>
1.1.1. Misión.....	<i>2</i>
1.1.2. Visión	<i>4</i>
1.1.3. Análisis FODA.....	<i>5</i>
1.1.4. Estructura organizacional.....	<i>6</i>
1.2. Información general de las áreas y procesos de la organización	<i>7</i>
1.2.1. Objetivo general de cada área	<i>7</i>
1.2.2. Descripción de procesos.....	<i>7</i>
CAPÍTULO 2	<i>15</i>
2. LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	<i>15</i>
2.1 El Riesgo.....	<i>15</i>
2.1.1 Conceptos básicos	<i>15</i>
2.1.2 Tipos de Riesgos	<i>16</i>
2.1.3. Administración del Riesgo.....	<i>17</i>
2.2 Método Risicar.....	<i>18</i>

2.2.1. Concepto.....	18
2.2.2 Beneficios.....	18
2.2.3 Objetivos	19
2.2.4 Etapas del método Risicar:.....	20
CAPÍTULO 3	36
3. ANÁLISIS DE RIESGOS PARA LOS PROCESOS REALIZADOS EN LA ORGANIZACIÓN UTILIZANDO EL MÉTODO RISICAR	36
Introducción	36
3.1 Flujograma de cada área	36
3.2 Identificación de los riesgos.....	42
3.2.1 Matriz de Macroprocesos	42
3.2.2 Matriz de identificación de riesgos en los procesos	43
3.3 Calificación y Evaluación de los riesgos	56
3.3.1 Frecuencia	56
3.3.2 Impacto.....	56
3.3.3 Tablas de calificación y evaluación de los riesgos identificados en cada proceso	57
3.4 Propuesta de medidas de tratamiento de los riesgos.....	65
3.5 Diseño e implementación.....	65
3.5.1 Ponderación y priorización de los riesgos y procesos	65
3.5.2 Diseño de medidas de control	68
3.6 Propuesta de Indicadores	86
3.7 PROPUESTA DE UN COMITÉ DE RIESGOS	97
3.7.1 Reglamento Comité de Riesgos Procesadora de Sombreros CIA. LTDA.	97
3.7.2 Estructura Organizacional Propuesta	101
CONCLUSIONES.....	102
RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFÍA	104
Anexos.....	105

Índice de tablas

Tabla 1 Matriz de Identificación de Riesgos.....	21
Tabla 2 Niveles de Frecuencia de un Riesgo.....	22
Tabla 3 Niveles de impacto de un Riesgo.	23
Tabla 4 Matriz de Evaluación de Riesgos	24
Tabla 5 Matriz de Respuesta ante los Riesgos.	25
Tabla 6 Efectividad de los controles	33
Tabla 7 Estructura de los indicadores de Riesgo.....	34
Tabla 8 Matriz de Macroprocesos Área de Comercio Exterior.....	42
Tabla 9 Matriz de Macroprocesos Área de Compras	42
Tabla 10 Matriz de Macroprocesos Área de Producción	43
Tabla 11 Matriz de Identificación de los Riesgos Área de Comercio Exterior.....	44
Tabla 12 Matriz de Identificación de los Riesgos Área de Compras	49
Tabla 13 Matriz de Identificación de los Riesgos Área de Producción.....	52
Tabla 14 Calificación de Frecuencia	56
Tabla 15 Calificación de Impacto.....	56
Tabla 16 Matriz de Calificación y Evaluación de los Riesgos Área de Comercio Exterior.....	57
Tabla 17 Matriz de Calificación y Evaluación de los Riesgos Área de Compras	60
Tabla 18 Matriz de Calificación y Evaluación de los Riesgos Área de Producción	62
Tabla 19 Matriz de Respuesta ante los Riesgos	65
Tabla 20 Matriz de Ponderación de Riesgos y procesos	65
Tabla 21 Matriz de Priorización de riesgos y Macroprocesos.....	66
Tabla 22 Matriz de Medidas de Tratamiento.....	68
Tabla 23 Matriz de Medidas de Tratamiento.....	76
Tabla 24 Matriz de Medidas de Tratamiento.....	81
Tabla 25 Matriz de la Estructura de los indicadores de Riesgo.....	86
Tabla 26 Matriz de la Estructura de los indicadores de Riesgo.....	90
Tabla 27 Matriz de la Estructura de los indicadores de Riesgo.....	93

Índice de figuras

Figura 1 Empresa Procesadora de Sombreros	2
Figura 2 Tejedora.....	3
Figura 3. Exportador del mes	4
Figura 4 Análisis FODA.....	5
Figura 5 Estructura Organizacional.....	6
Figura 6 Materia Prima.....	8
Figura 7 Azocado del Sombrero.....	9
Figura 8 Tanques	10
Figura 9 Secado de los Sombreros	11
Figura 10 Compostura del Sombrero.....	12
Figura 11 Prensa a Vapor	12
Figura 12 Hormas	13
Figura 13 Sombrero Terminado	13
Figura 14 Clasificación y Empaquetado.....	14
Figura 15 Ponderación de riesgos y macroprocesos.....	28
Figura 16 Priorización de Riesgos y Macroprocesos	29
Figura 17 Etapas en el diseño de controles.....	31
Figura 18 Etapas en el diseño de controles.....	32
Figura 19 Área de Comercio Exterior	37
Figura 20 Área de Comercio Exterior	38
Figura 21 Área de Producción	39
Figura 22 Estructura Organizacional Propuesta.....	101

Índice de anexos

Anexo 1 Área de producción.....	105
Anexo 2 Impacto y Frecuencia.....	106
Anexo 3 Levantamiento de Información	107
Anexo 4. Efectividad de los Controles	127

CAPÍTULO 1

1. EMPRESA “PROCESADORA DE SOMBREROS CÍA. LTDA”.

Introducción

En este capítulo se presentará la información general de la empresa Procesadora de Sombreros Cía. Ltda., su misión, visión, análisis FODA, estructura organizacional, objetivos generales de cada área y la descripción de sus procesos, para de esta manera conseguir un mayor entendimiento de sus actividades y de los términos utilizados dentro de las mismas.

1.1. Información general de la organización

La empresa Procesadora de Sombreros Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la parroquia de Ricaurte y está constituida legalmente como persona jurídica desde Marzo de 1978. Fundada por el propietario de segunda generación José Eloy Bernal Bravo, se dedica al procesamiento y exportación de sombreros de paja toquilla. Comenzó exportando a Brasil, México y Estados Unidos de América sombrero semiterminado y el cliente daba la forma en el país de destino, a su vez los comercializaban a mayoristas y tiendas locales. Nunca se abrió negocio local, siempre el negocio fuerte fue de exportación.

En los siguientes años con una visión aguda y grandes esfuerzos se abrió negocio en Canadá, países de Europa y de Asia; tales como: España, Inglaterra, Francia, Italia, Japón, China y Corea del Sur. Actualmente la empresa sigue trabajando con estos países y es gestionada por los propietarios de tercera generación.

Desde el año 2016 se introdujo la marca **ELOY BERNAL HATS** con la que se pretende vender localmente e internacionalmente el sombrero terminado al por mayor, mediante la página web www.elyobernalhats.com que es un proceso adicional al que se venía realizando tradicionalmente.

El cuidado en el proceso de control de calidad en sus instalaciones permite obtener estándares de primera y que la satisfacción del cliente sea extraordinaria. Su producto es 100% consciente con el ambiente.

Los sombreros están tejidos completamente a mano por los agricultores o también llamados tejedores/as que utilizan solamente paja cultivada en el campo de esta provincia,

manteniendo una tradición de más de un siglo con técnicas tan antiguas como la tradición misma.

Una vez tejido, el sombrero puede ser moldeado y coloreado con una gran variedad de formas y colores listos para satisfacer a sus clientes con el gusto más exquisito.

A la fecha se siguen mejorando procesos, se están dando nuevos terminados a los sombreros, se continúa poniendo énfasis en el control de calidad, se brinda un excelente servicio al cliente y siempre se están buscando maneras de ofrecer un mejor precio del producto.

Figura 1
Empresa Procesadora de Sombreros

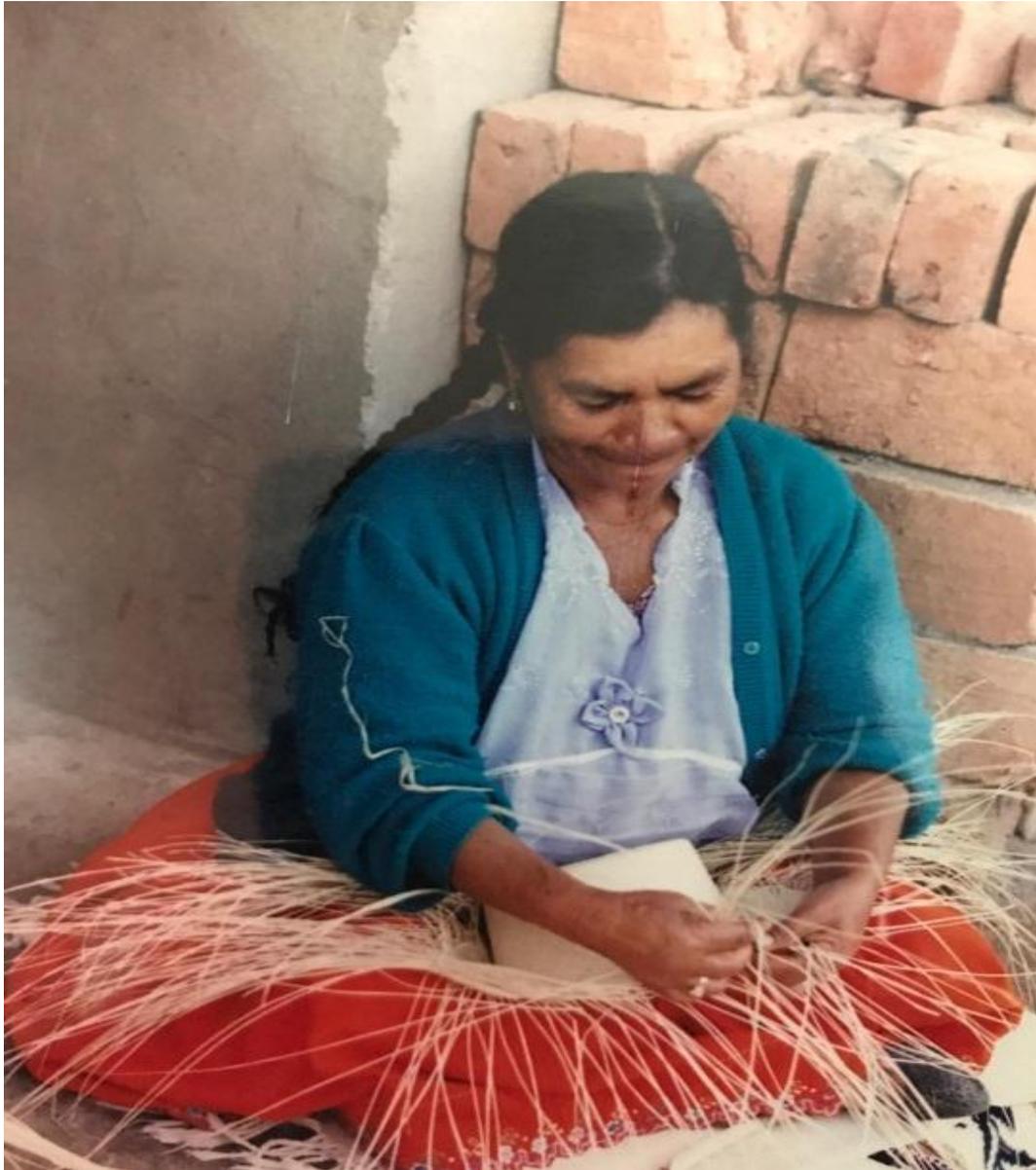


Fuente: Elaboración propia

1.1.1. Misión

Procesar, comercializar y exportar sombreros de paja toquilla creando productos que resalten la habilidad y creatividad de las tejedoras de áreas rurales del austro del Ecuador, beneficiando y fortaleciendo el sector en el ámbito económico y social.

Figura 2
Tejedora



Fuente: Procesadora de Sombreros Cía. Ltda.

1.1.2. Visión

Ser una empresa líder en la comercialización y exportación de sombreros de paja toquilla posicionando el producto y la marca de la empresa a nivel internacional como un referente de calidad, variedad e innovación basadas en satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Figura 3.
Exportador del mes

ENTREVISTA AL EXPORTADOR

EXPORTADOR DEL MES



José Eloy Bernal
Gerente de Exportaciones
Procesadora de Sombreros

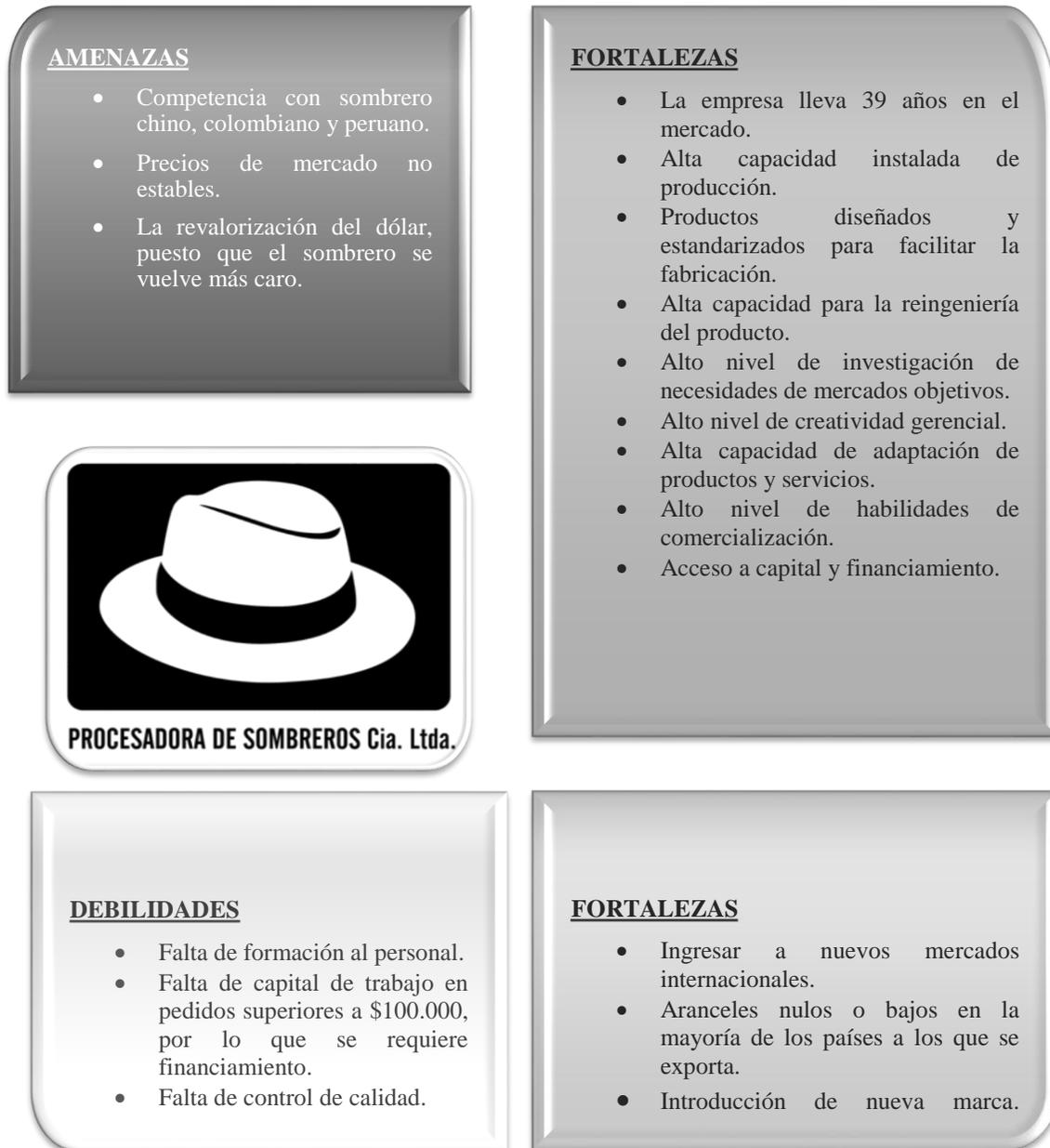
Datos de la empresa

- Tamaño: Pequeña Industria
- Sector al que pertenece: Exportación de sombreros de paja toquilla (artesanías).
- Productos o servicios que exporta: campanas de paja toquilla.
- Mercados a los que exportan: Brasil, México, España, Inglaterra, Japón, Italia, Francia.

Fuente: Procuador. Boletín de Comercio Exterior, 2016, p. 6

1.1.3. Análisis FODA

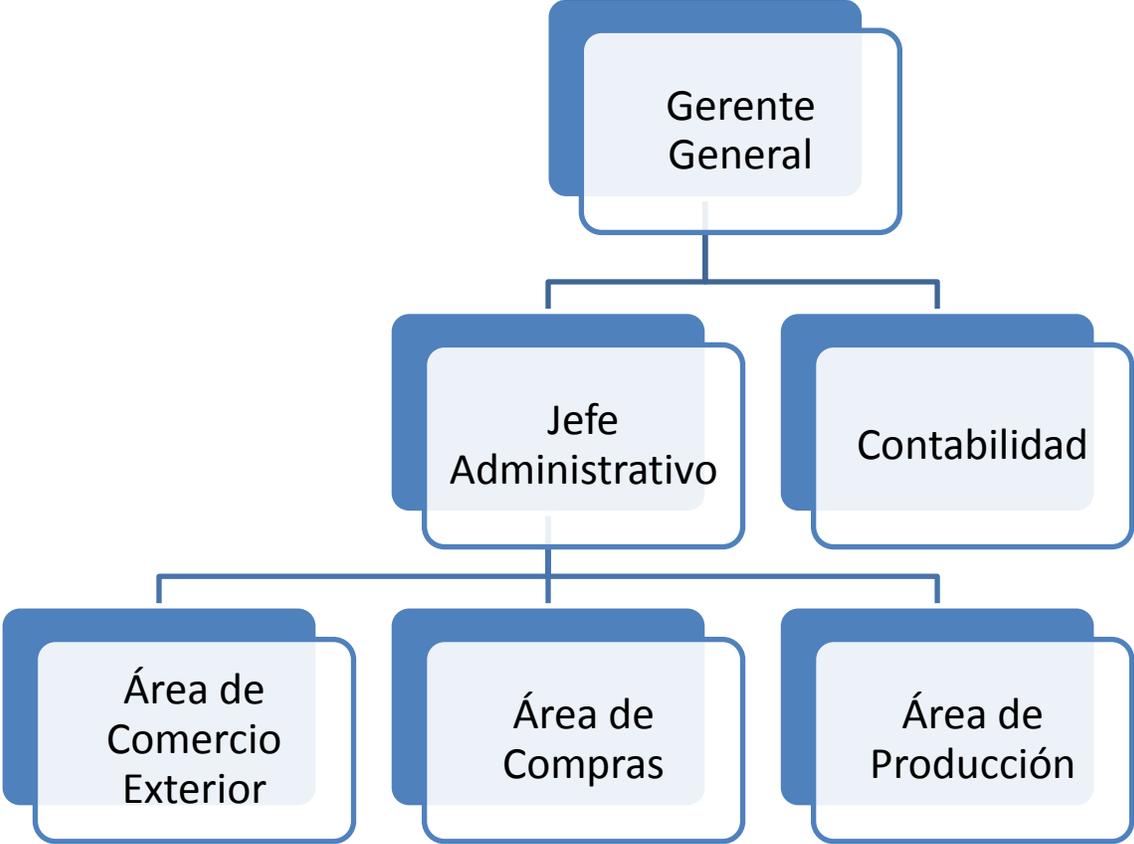
Figura 4
 Análisis FODA



Fuente: Procesadora de Sombreros Cía. Ltda.
 Realizado por: Las autoras

1.1.4. Estructura organizacional

Figura 5
Estructura Organizacional



Fuente: Procesadora de Sombreros Cía. Ltda.
Realizado por: Las autoras

El organigrama de la empresa tiene forma vertical y se representa de una manera jerárquica de arriba hacia abajo. Da a conocer las estructuras departamentales y las relaciones jerárquicas de manera general dentro de la empresa. Lo que permite que sea de fácil interpretación para los integrantes de la organización y demás personas que se vinculan con la misma.

1.2. Información general de las áreas y procesos de la organización

1.2.1. Objetivo general de cada área

- ❖ **Área de Comercio Exterior.-** Garantizar el éxito de la relación comercial con la empresa interesada en los sombreros de paja toquilla.
- ❖ **Área de Compras.-** Adquirir la materia prima (sombrero en su forma natural) al menor costo posible de manera oportuna para cumplir con las órdenes de producción respectivas.
- ❖ **Área de Producción.-** Cumplir con la orden de producción de manera eficiente y eficaz, de tal manera que se obtenga un producto de calidad para entregar al cliente.

1.2.2. Descripción de procesos

- ❖ **Área de Comercio Exterior.-** Se encarga de las ventas online y del mantenimiento del sitio web, www.elyobernalhats.com. Consigue nuevos clientes y da un seguimiento a los clientes existentes. Aporta con ideas creativas para nuevos modelos de sombreros de acuerdo a las tendencias en los diferentes países y dependiendo de si el sombrero es para hombre o mujer. Recibe órdenes de producción directamente y crea un respaldo digital. Entrega copias a los demás departamentos para el inicio de la compra y producción.
- ❖ **Área de Compras.-** Realiza el aprovisionamiento oportuno de los sombreros de paja toquilla en su forma natural mediante una copia de la orden de producción o en algunas ocasiones se realiza la compra para tener en stock. Lo cual garantiza el normal funcionamiento de la empresa cumpliendo siempre con los requisitos de calidad establecidos.

Se compran dos tipos de sombreros que son: Cuenca y Brisa, su diferencia consiste en el tipo de tejido ya que el primero se teje con una paja y por lo tanto es más fino, y el segundo se teje con dos pajas, y por lo tanto lo hace más grueso. A su vez estos sombreros tienen diferentes tipos de calidad. Cuando hay un pedido especial se envía a tejer con las características deseadas por los clientes. Esta actividad la realiza la Gerente General de la empresa junto con el Jefe de Producción.

Luego de la compra se realiza el pago a los respectivos proveedores.

- **Materia Prima.-** Se cuentan los sombreros por unidad, se clasifican de acuerdo a su tejido y se reciben desde cien sombreros en adelante a los proveedores o comisionados que vienen a dejarlos directamente en la fábrica luego de haberlos recolectado de cada una de sus tejedoras o personas que tejen sombreros, en el campo.

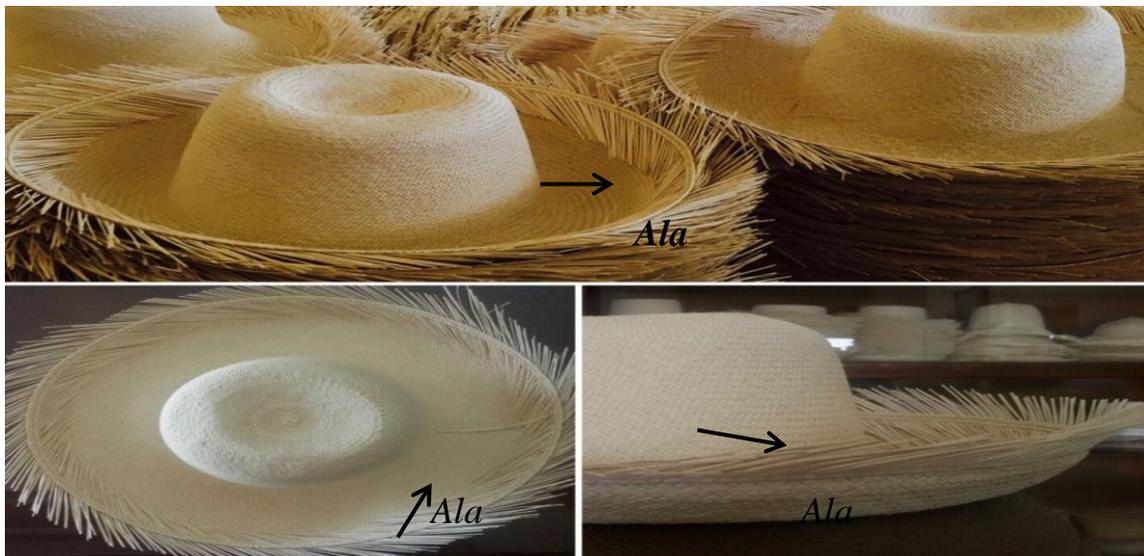
Figura 6
Materia Prima



Fuente: Elaboración propia

- ❖ **Área de Producción.-** Al recibir la copia de orden de producción se encarga de la clasificación del sombrero desde el azocado hasta su terminado final, para así realizar su despacho:
- **Azocado.-** Una vez comprado el sombrero en su forma natural se procede con la etapa del azocado que no es más que cortar el exceso de pajas en los sombreros y darle forma a las alas del mismo, para lo cual es necesario humedecer el ala del sombrero con agua y jabón. El azocado se realiza fuera de la empresa con personas que se dedican especialmente a esta actividad, llamadas azocadores, por lo que es importante contar el sombrero por docenas antes de distribuirlos con los mismos. Esta actividad tarda de acuerdo al número de docenas de sombreros que se dejan, normalmente cien docenas de sombreros se azocan en 4 días. Una vez azocados los sombreros se retiran y se cuenta nuevamente cuando ya están en la empresa. La relación que existe entre la empresa y estas personas es de muchos años por lo tanto jamás ha habido problemas con respecto al número de docenas.

Figura 7
Azocado del Sombrero



Fuente: Elaboración propia

- **Tanques.-** Después del azocado se clasifican los sombreros y se separan para tinturarlos o para el proceso de blichado que consiste en pasar los sombreros de su color natural a blanco. Este proceso se lo realiza en los tanques a una temperatura de 65 grados (gr) y puede tomar un tiempo de 3 a 5 días, mientras que para

tinturarlos es necesario hervir los sombreros durante 45 a 60 minutos dependiendo del color que se desea.

Figura 8
Tanques



Fuente: Elaboración propia

- **Secado de los Sombrero.-** Esta actividad se realiza normalmente dos veces dentro del área de producción. La primera es cuando se reciben los sombreros azocados ya que, en la mayoría de las ocasiones estos llegan húmedos. En este caso se clasifican los sombreros y se ponen a secar individualmente de manera volteada. La segunda es luego de pasar por el proceso de blichado o de color. En este otro caso los sombreros se sacan de los tanques y se colocan individualmente para secarse en las terrazas cuando hay un clima apropiado o en los diferentes espacios cubiertos de la empresa.

Figura 9
Secado de los Sombreros



Fuente: Elaboración propia

- Compostura del Sombrero.-** Este proceso consiste en cortar todo el exceso de pajas y dar forma de campana al sombrero con máquinas diseñadas especialmente para este tipo de actividad. Las personas que realizan la compostura del sombrero se llaman compositores y la realizan fuera de la empresa, para lo cual es necesario recolectar los sombreros cuando ya están secos y clasificarlos en blanco o en color. Posteriormente se cuenta el sombrero por docenas y se distribuye con los diferentes compositores que vienen a retirarlos. Esta actividad tarda de acuerdo al número de docenas de sombreros que se dejan, normalmente cien docenas de sombreros se componen en 5 días. Una vez que los sombreros están compuestos los devuelven a la empresa y se cuentan nuevamente. Además, se realiza el control de calidad pertinente para cada sombrero y si existe algún error se devuelve a los compositores para que realicen de manera correcta este trabajo.

Figura 10
Compostura del Sombrero



Fuente: Elaboración propia

- **Prensado del Sombrero y Terminado Final.**- Es un proceso en el cual se da forma a cada sombrero de acuerdo a los pedidos de los clientes. Para esto se utilizan diferentes hormas en una prensa a vapor. Normalmente se pueden prensar 50 docenas de sombreros al día. Por último, se coloca un cintillo y está listo para su comercialización.

Figura 11
Prensa a Vapor



Fuente: Elaboración propia

Figura 12
Hormas



Fuente: Elaboración propia

Figura 13
Sombrero Terminado



Fuente: Elaboración propia

- **Clasificación y empaquetado.-** En esta etapa se clasifica el sombrero para su despacho a los diferentes países de destino de acuerdo a sus respectivas órdenes de producción. Es importante aclarar que no solamente se envían sombreros

terminados, sino también sombreros en forma de campana y el terminado final lo realizan los clientes.

Para el empaquetado se toma en cuenta la clasificación antes mencionada, considerando los siguientes aspectos:

- ✓ Si es brisa o cuenca,
- ✓ Si el sombrero está terminado con cintillo o si está terminado sin cintillo y, por último
- ✓ Si está en forma de campana.

Puesto que de esto depende la cantidad de docenas de sombreros que entrarán por caja sin maltratarse en el momento del envío, durante y después.

Figura 14
Clasificación y Empaquetado



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 2

2. LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

En este capítulo se desarrollará el marco teórico con el que se fundamenta la administración de riesgos y el método Risicar, tratando los siguientes aspectos: concepto, beneficios, objetivos y etapas de identificación como: calificación, evaluación, diseño de medidas, implementación y monitoreo, basados en los estudios de Mejía Quijano (2006), para ser aplicados en el siguiente capítulo.

2.1 El Riesgo

Riesgo es una posibilidad de ocurrencia de cualquier evento interno y externo que puede afectar a una empresa, ocasionándole pérdidas que disminuyen la capacidad para lograr sus objetivos estratégicos y generar valor para sus accionistas, dueños, grupos de interés o beneficiarios (Mejía Quijano, 2006, p. 39).

2.1.1 Conceptos básicos

Según Quirós (2003) y SFP (2004) el riesgo no es más que la probabilidad de ocurrencia de hechos o fenómenos internos o externos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos en la organización.

Por lo tanto, es importante contar con las herramientas adecuadas que nos permitan mitigar los riesgos que se pueden presentar en la empresa

A continuación, se presentan los términos más significativos relacionados:

- Agente generador.- Ente generador del riesgo.
- Amenaza.- Es la posibilidad de que suceda un hecho negativo de manera imprevista.
- Causa.- Motivo por el cual se puede dar el riesgo.
- Control.- Es una medida que se utiliza para detectar o reducir un riesgo.
- Incertidumbre.- Circunstancia en la que no se sabe los resultados esperados.

- Mapa de riesgos.- Es una herramienta que nos permita conocer y detectar con mayor facilidad el riesgo. Es de fácil entendimiento para todo el personal de la empresa.
- Riesgo inherente.- Está presente en cada empresa relaciona directamente con la actividad que realiza.
- Riesgo aceptable.- Tiene una probabilidad muy baja y un impacto leve.
- Riesgo residual.- Riesgo que queda luego de haber ejecutado las medidas correctivas.
- Tolerancia al riesgo.- Es el riesgo que la empresa está dispuesta a asumir.

2.1.2 Tipos de Riesgos

Existen tres tipos de riesgos mencionados por Mejía Quijano (2006) que son: riesgo del entorno, riesgos generados en la empresa, y riesgo empresarial.

Cabe recalcar que nos enfocaremos en los riesgos generados en la empresa en estudio.

- Riesgos no Sistemáticos.- Son propios, específicos e individuales, que pueden afectar los objetivos de la empresa afectando sus recursos, clientes e imagen.
- Riesgo de Reputación.- Cuando existe desprestigio de la organización que conlleva a perder credibilidad y confianza de sus clientes esto se debe a errores cometidos en la ejecución de algún proceso por falta de capacitación del personal o poca claridad en el diseño de procedimientos ocasionando disminución de la demanda o la pérdida de negocios importantes.
- Riesgo Puro.- Es el que al originarse genera pérdida, como por ejemplo un incendio.
- Riesgo Especulativo.- Al materializarse puede generar pérdida o beneficio como por ejemplo el lanzamiento de nuevos productos.
- Riesgo Estratégico.- Son errores en los diseños de planes, programas, etc.

- **Riesgo Operativo.-** Es la posibilidad de pérdidas por errores en la ejecución de planes, programas, sistemas, o personas que participan en dichos procesos, etc.
- **Riesgo Financiero.-** Dichos riesgos impactan los componentes financieros básico de la creación de valor: rentabilidad, ingresos, nivel de inversión. Este riesgo comprende: el riesgo de mercado, el riesgo liquidez y el riesgo de crédito.
 - **Riesgo de mercado.-** Es el riesgo a las pérdidas del valor de un activo vinculado a la fluctuación de su precio en el mercado.
 - **Riesgo de liquidez.-** Es la posibilidad de que una empresa no pueda cumplir sus obligaciones a corto plazo, ni convertir un activo en dinero.
 - **Riesgo de crédito.-** Es cuando los clientes y las partes a las que se les ha prestado dinero, incumplan con el pago.
- **Riesgo Tecnológico.-** Tiene que ver directamente con los riesgos que se generan a través de la tecnología que utiliza la empresa como virus, hackers, ocio en redes sociales, etc., creando así colapso de las telecomunicaciones daño en la información o la interrupción del sistema. Además, el desarrollo acelerado de la tecnología puede hacer que la empresa no esté lista para responder a las necesidades del medio.
- **Riesgos Laborales.-** Está asociado a la seguridad de los empleados de acuerdo a la actividad que realice dentro de la empresa, como accidentes de trabajo enfermedades profesionales, etc.
- **Riesgos Físicos.-** Afecta lo material como: el daño de maquinaria, deterioro de productos, etc.

2.1.3. Administración del Riesgo

En la actualidad a las empresas independientemente de su tamaño, naturaleza o forma les resulta de suma importancia contar con una herramienta para manejar los riesgos, ya que cada día se enfrentan a diferentes problemáticas, es por eso que en la actualidad se ha puesto énfasis en la administración de riesgos.

Cabe recalcar que la administración de riesgos:

Es el conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos. (Mejía Quijano, 2006, p. 41)

De esta manera la administración de riesgos proporciona las herramientas necesarias para ser aplicada en todos los procesos de la empresa.

2.2 Método Risicar

Basados en el libro de Mejía Quijano (2006), se ha podido obtener una idea clara de que el método Risicar es el adecuado para utilizar en la elaboración del análisis de riesgos para la organización, puesto que, permite identificar, calificar, evaluar los diferentes tipos de riesgo que podrían ocasionar su declive. Se considera que es claro, completo y se adapta de manera segura para cubrir las necesidades creando el diseño de medidas de tratamiento para la empresa, dando pautas adecuadas que permitan aprovechar al máximo los recursos de la misma.

2.2.1. Concepto

Según Mejía Quijano (2006), RISICAR es un método administrativo de fácil aplicación para todo tipo de empresas grandes, medianas y pequeñas tanto del sector público o privado, establecido por seis etapas que ayudan a la obtención de información relevante de los riesgos que podrían afectar a los diferentes procesos de la empresa. Su propósito es desarrollar estrategias para la correcta administración de los riesgos con el fin de dar cumplimiento con los objetivos de la organización.

2.2.2 Beneficios

Mejía Quijano (2006), menciona que el método Risicar tiene varias ventajas:

- 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 en el nivel directivo como en 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. (p.69)

2.2.3 Objetivos

En cuanto a los objetivos del método refiere que:

- El objetivo primordial de la administración de riesgos es maximizar las oportunidades y minimizar las pérdidas asociadas a los riesgos es decir busca un equilibrio entre el riesgo y oportunidad, de acuerdo con la tolerancia del riesgo de la organización.
- Asegurar la supervivencia de la empresa preservando la continuidad de su operación.
- Proteger a los empleados y a quienes estén relacionados con las operaciones de la empresa.
- Evitar que las operaciones de la empresa produzcan daños al ambiente.
- Utilizar los recursos humanos, físicos y financieros en forma eficaz.
- Prevenir o mitigar cualquier pérdida económica que pueda ocasionar la ocurrencia de los riesgos.
- Garantizar la calidad y disponibilidad de la información necesaria en la empresa para la administración y control de sus actividades.
- Lograr que las actividades de la empresa se realicen dentro de las normas internas y externas que la rigen.
- Mantener la buena imagen y las relaciones con los diferentes públicos o grupos de interés que atiende o están interesados en su función. (Mejía Quijano, 2006)

2.2.4 Etapas del método Risicar:

Mejía Quijano (2006) define las seis etapas del método Risicar:

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

A continuación, se describen las etapas.

2.2.4.1 Identificación de riesgos

Es de mucha importancia realizar un análisis del contexto interno y externo:

Contexto interno: para realizar este análisis se tomarán en cuenta datos generales de la empresa, mencionados ya en el capítulo 1, como: misión, visión, análisis FODA, su estructura y la información general de las áreas y procesos de la organización.

Mejía Quijano (2006), indica que “Esta información sirve de base para establecer las condiciones en las cuales se encuentra organizada la institución, con el fin de definir los aspectos más significativos que pueden afectarla y generarle riesgos” (p. 70).

Contexto externo: este punto analiza las relaciones de la empresa con los clientes, proveedores y sus diferentes grupos de interés para conocer sus necesidades y expectativas acerca de la misma. Además, es importante que la empresa tome en cuenta las variables política, económica, social, etc. Para establecer pautas apropiadas de acuerdo al tipo de riesgos que el entorno puede generarle.

Existen herramientas factibles que ayudan y facilitan a la identificación de riesgos en las organizaciones entre las más utilizadas están: los cuestionarios de análisis de riesgos, chequeo de pólizas de seguros, análisis de los estados financieros, flujograma de procesos e inspección de las operaciones de la empresa.

En este trabajo de titulación será utilizado el flujograma de procesos, puesto que es una representación gráfica que muestra el orden sucesivo de las actividades que se realizan en los procesos.

Luego de haber analizado el entorno interno y externo deben analizarse cada uno de los macro procesos de la empresa, por cada uno de estos se procede a realizar lo siguiente:

Describir el riesgo. - Se debe nombrar e identificar de forma única el riesgo. Se especifica el nombre del riesgo, proceso al que está relacionado y una descripción del mismo.

Identificar los agentes generadores del riesgo. - Pueden ser personas, materiales, instalaciones, equipos o el entorno de la empresa. Identificar los agentes permite entender de mejor manera el riesgo y la forma en la que éste se presenta.

Identificar las causas que provocan el riesgo. - Estas tienen correlaciones con los agentes generadores directamente, en virtud de que son el motivo por el cual el agente generador puede producir el riesgo.

Identificar los efectos. - Los efectos representan pérdidas que la ocurrencia de los riesgos le acarrea a la empresa, al no poder cumplir con sus objetivos. Esto incide sobre los recursos primordiales de la empresa.

Tabla 1
Matriz de Identificación de Riesgos

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS				
MACROPROCESO:				
PROCESO:				
ACTIVIDAD:				
OBJETIVO:				
NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTO

Fuente: Elaboración Propia

2.2.4.2 Calificación de riesgos

La calificación es el grado de representatividad que tienen los riesgos sobre la empresa, por lo tanto, la magnitud en la que podrían afectarla.

Una vez establecido el riesgo, es fundamental determinar su consecuencia.

Se realizará el análisis sobre la probabilidad de ocurrencia del riesgo y también sobre el impacto o potencial de pérdida que puede causar el riesgo al materializarse. La calificación del riesgo se obtiene al realizar la multiplicación del valor asignado a cada una de estas dos variables.

Las tablas de calificación de frecuencia y de impacto deben ser adaptadas a las características de cada empresa.

Cada nivel de la tabla tendrá asignado un nombre, un valor y la descripción, cabe recalcar que esto variará dependiendo de la empresa a ser analizada.

Los valores asignados a los niveles de frecuencia se incrementan en forma lineal, es decir, de uno en uno, y los del impacto aumentarán en forma geométrica, dando un valor mayor a cada nivel subsiguiente de la tabla.

Para calificar el riesgo se deberá primero ubicar los niveles de frecuencia en la tabla y se ubica en la tabla de niveles de impacto esperando en caso que ocurra el riesgo de acuerdo con los aspectos descritos en la tabla, se debe seleccionar el de mayor impacto. Finalmente se multiplican los valores correspondientes de frecuencia e impacto.

Tabla 2

Niveles de frecuencia de un riesgo

CALIFICACIÓN DE LA FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	BAJA	Una vez en más de un año
2	MEDIA	Entre una y 5 veces al año
3	ALTA	Entre 6 y 11 veces al año
4	MUY ALTA	Más de 11 veces al año

Fuente: (Mejía Quijano, 2006, p. 85)

Tabla 3
Niveles de impacto de un riesgo

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN ECONÓMICA	DESCRIPCIÓN OPERATIVA	DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS
5	LEVE	Pérdidas hasta de 5.000.000 de dólares	Se interrumpe la operación menos de 4 horas	Se afecta el logro de los objetivos en menos de 25%
10	MODERADO	Pérdidas entre 5.100.000 y 50.000.000	Se interrumpe la operación entre 5 horas y 1 día	Se afecta el logro de los objetivos entre el 25% y el 39%
20	SEVERO	Pérdidas entre 50.100.000 y 100.000.000	Se interrumpe la operación entre 2 y 10 días	Se afecta el logro de los objetivos entre el 40% y el 60%
40	CATASTRÓFICO	Más de 100.000.000 de dólares	Se interrumpe la operación más de 10 días	Se afecta el logro de los objetivos en más del 60%

Fuente: (Mejía Quijano, 2006, p. 86).

2.2.4.3 Evaluación del riesgo

En esta etapa se realiza un análisis de las calificaciones que se dieron a cada uno de los riesgos en la etapa anterior y se establece la situación en la que se halla la empresa respecto de ellos.

El Método Risicar ayuda a identificar cuatro tipos de clasificación según la gravedad del riesgo estos son: A: Aceptables, B: Tolerantes, C: Graves y D: Inaceptable, con esta información se debe realizar una matriz con las escalas de calificación, en la que estarán las variables analizadas, frecuencia (filas) e impacto (columnas) y se colocará el riesgo según su resultado para de esta manera determinar una medida de respuesta inmediata, otros podrán requerir acciones a mediano plazo y otros ninguna medida de control.

Es importante tener en cuenta que según la zona varían las medidas de tratamiento. Para tener mayor facilidad de identificación se sugiere distinguir las zonas de diferentes colores; la zona de aceptabilidad del riesgo se resalta de verde, la del riesgo tolerable con amarillo, la del riesgo grave con color tomate y la del riesgo inaceptable de color rojo.

Tabla 4
Matriz de evaluación de riesgos

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

Fuente: (Mejía Quijano, 2006, p. 96)

2.2.4.4 Diseño de medidas de tratamiento

Luego de haber realizado las etapas anteriores, se debe establecer medidas con las cuales la empresa contará para mitigar su riesgo. Para realizarlo existen dos opciones el control del riesgo y el financiamiento del riesgo.

Se conocen como medidas de control del riesgo evitar, prevenir y proteger y como las de financiamiento aceptar, transferir y retener.

- Evitar.- Para evitar un riesgo hay que determinar que su probabilidad sea alta y que represente un alto peligro para la empresa ya que podría traer consecuencias severas si es que llegase a ocurrir. Algunas maneras de evitar los riesgos son eliminando la actividad que lo genera o sustituyéndola por otra que no sea tan peligrosa.
- Prevenir.- Significa anticiparse, tomar medidas antes de que ocurra algo de tal manera que disminuya su probabilidad de ocurrencia.
- Proteger.- Para proteger a los recursos se diseñan medidas que actúen sobre los mismos, evitando pérdidas al momento de ocurrir un riesgo por ejemplo: utilizar equipos de protección como guantes, gafas, botas, etc.
- Aceptar.- Significa asumir, se aceptan los riesgos cuando su frecuencia es baja y su impacto es leve, y no ponen en peligro la estabilidad de la empresa.

- Retener.- Significa afrontar los riesgos de una forma planeada. Para esto se puede crear un fondo, una provisión contable, etc.
- Transferir.- Involucra a un tercero para que absorba parte de las pérdidas ocasionadas, un ejemplo de transferencia de riesgo, puede darse mediante la contratación de una póliza de seguros.

Dependiendo de la zona de calificación y a la frecuencia e impacto del riesgo tratado, se determinará las medidas de tratamiento o posibles medidas de tratamiento que se puedan aplicar al riesgo. A continuación, se presenta la matriz de respuesta ante los riesgos.

Tabla 5
Matriz de respuesta ante los riesgos

FRECUENCIA	VALOR				
Muy Alta	4	20 Zona de riesgo tolerable Pv, R	40 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T	160 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Alta	3	15 Zona de riesgo tolerable Pv, R	30 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	60 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	120 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T
Media	2	10 Zona de riesgo tolerable Pv, R	20 Zona de riesgo tolerable Pv, Pt, R	40 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T
Baja	1	5 Zona de aceptabilidad A	10 Zona de riesgo tolerable Pt, R	20 Zona de riesgo tolerable Pt, T	40 Zona de riesgo grave Pt, T
	IMPACTO	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	VALOR	5	10	20	40

A= Aceptar el Riesgo

E= Eliminar la actividad

Pt= Proteger la empresa

Pv= Prevenir el riesgo

T= Transferir el riesgo

R= Retener las pérdidas

Fuente: (Mejía Quijano, 2006, p. 113)

2.2.4.5 Implementación de las medidas de tratamiento de riesgos

Una vez que se han definido las medidas de tratamiento de los riesgos o la manera en la que se va a responder ante ellos, se debe realizar la implementación en cada proceso, proyecto o unidad de negocio en donde se han analizado los riesgos. En este punto es necesario contar con el respaldo de la alta dirección, porque del éxito en la implementación de las medidas depende que la administración de riesgos sea efectiva y conduzca a los objetivos establecidos.

Las acciones propuestas para que la implementación de las medidas de tratamiento de los riesgos sea adecuada a las necesidades de la empresa son las siguientes:

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

El liderazgo que ejerza el comité de riesgos, es la garantía del éxito en este proceso.

La ejecución del método Risicar permite a la empresa determinar políticas claras para los niveles estratégicos y propone controles en los niveles operativos, por lo cual se requiere un análisis de cada uno de los procesos dentro de la empresa para así poder determinar los controles necesarios y reducir los riesgos. De la misma manera poder determinar políticas para la administración del riesgo, estableciendo lineamientos y directrices para la mejor toma de decisiones.

Para Mejía Quijano (2006), las políticas de administración de riesgos son generales y particulares:

Las políticas generales:

- Determinan compromisos, responsables y el ámbito de la administración frente a los riesgos.
- Determinan los aspectos técnicos para el manejo de los riesgos, así como las respectivas recomendaciones, para evitar que se acepten riesgos graves, se retengan riesgos catastróficos o se incurra en costos innecesarios.
- Establece prioridades en la aplicación de las medidas de tratamiento y en la protección de los recursos de la empresa.

Las políticas particulares:

- Se definen de acuerdo a los riesgos estratégicos a que están expuesta la empresa.
- Se evalúa cuáles de los riesgos generan mayor peligro para la empresa y en cuáles macroprocesos se pueden presentar.

Para prescribir las políticas particulares es necesario tener en cuenta la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. Además, es indispensable señalar cuáles son los riesgos más importantes, cuál de ellos es el más peligroso y en qué macroproceso puede presentarse, puesto que en base a esto se diseñarán las políticas. Esta labor es realizada por un comité o grupo formado por los altos ejecutivos.

Cuando los riesgos son identificados, se realiza una lista de ellos y se ponderan. El comité da un porcentaje a cada uno según la peligrosidad que considere que representa para la empresa. El total de la distribución de valores porcentuales debe ser 100%. De igual manera se realiza con respecto a los macroprocesos considerando el grado de contribución que tiene cada uno de ellos para el cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales.

Es importante recalcar que el valor porcentual que se le dé tanto a los riesgos como a los macroprocesos depende únicamente del criterio del comité, en base a todo lo expuesto anteriormente.

Figura 15
Ponderación de riesgos y macroprocesos

PONDERACION RIESGOS		PONDERACION MACROPROCESOS	
RIESGO 1	5%	MACROPROCESO 1	10%
RIESGO 2	20%	MACROPROCESO 2	20%
RIESGO 3	15%	MACROPROCESO 3	25%
RIESGO 4	5%	MACROPROCESO 4	30%
RIESGO 5	10%	MACROPROCESO 5	5%
RIESGO 6	8%	MACROPROCESO 6	10%
RIESGO 7	12%		
RIESGO 8	25%		
TOTAL	100%	TOTAL	100%

Fuente: (Mejía Quijano, 2006, p. 121)

Una vez que los riesgos y los macroprocesos han sido ponderados es oportuno considerar el apoyo de los líderes de cada macroproceso para conocer los riesgos propios de los mismos que no han sido vistos por el comité en el análisis estratégico, complementan la identificación de riesgos y adicionan la calificación y evaluación.

El comité se reúne nuevamente para revisar las opiniones de los líderes de cada macroproceso, ajusta el análisis si es necesario y proporciona la información para realizar la matriz de Priorización de Riesgos y Macroprocesos, la cual permite la jerarquización de los riesgos estratégicos de la empresa de acuerdo con su peligrosidad y la definición de las políticas particulares de administración de los mismos. Igualmente permite la jerarquización de los macroprocesos en cuanto a su nivel de riesgo y así planear el orden de implementación y desarrollo del proceso de administración de riesgos para los más riesgosos.

Figura 16
Priorización de Riesgos y Macroprocesos

CUADRO 31. Priorización de Riesgos y Macroprocesos

RIESGOS		M1					M2					M3					M4					M5					M6					TOTAL DE RIESGOS
Ponderación		10%					20%					25%					30%					5%					10%					
%		F*I=C		P			F*I=C		P			F*I=C			P		F*I=C			P		F*I=C			P		F*I=C			P		
R1	5%	2	5	10	0,05	4	5	20	0,2	3	5	15	1,88	1	20	20	0,3	1	5	5	0,013	3	5	15	0,08							2,52
R2	20%	1	5	5	0,1	3	10	30	1,2	2	10	20	1	1	5	5	0,3	2	10	20	0,2	2	20	40	0,8							3,6
R3	15%	1	10	10	0,15	2	10	20	0,6	3	5	15	0,56	2	5	10	0,45	3	5	15	0,113	2	10	20	0,3							2,17
R4	5%	3	20	60	0,3	1	5	5	0,05	1	5	5	0,06	2	20	40	0,6	4	5	20	0,05	4	5	20	0,1							1,61
R5	10%	1	40	40	0,4	1	5	5	0,1	1	5	5	0,13	3	10	30	0,9	2	10	20	0,1	1	5	5	0,05							2,58
R6	8%	1	5	5	0,04	2	40	80	1,28	2	10	20	0,4	3	5	15	0,36	1	5	5	0,02	2	5	10	0,08							2,18
R7	12%	2	5	10	0,12	1	5	5	0,12	2	5	10	0,3	4	5	20	0,72	1	5	5	0,03	3	5	15	0,18							1,47
R8	25%	3	10	30	0,75	1	10	10	0,5	4	5	20	1,25	1	20	20	1,5	2	10	20	0,13	1	10	10	0,25							4,38
TOTALES MACRO-PROCESOS		1,91					5,4					5,58					5,13					0,65					1,84					



Macroproceso más riesgoso

Mayor riesgo

F: Frecuencia I: Impacto C: Calificación del riesgo P: Puntaje

Fuente: (Mejía Quijano, 2006, p. 123)

Luego de establecer las medidas de tratamientos para los riesgos y prescribir las políticas particulares para los riesgos y macroprocesos más peligrosos se debe proponer los diseños de control.

Los controles son todas aquellas medidas encaminadas a detectar o/y reducir los riesgos.

Para realizar el diseño de los controles se deben tener en cuenta las características:

- Suficientes.- Los controles deben ser implementados con limitación
- Comprensibles.- Deben ser claros, precisos y concisos para ser útiles.
- Económicos.- Su costo debe ser bajo o se justifique con el resultado que este genera.
- Eficaces.- Se establece un objetivo específico y constituye un medio para lograrlo.

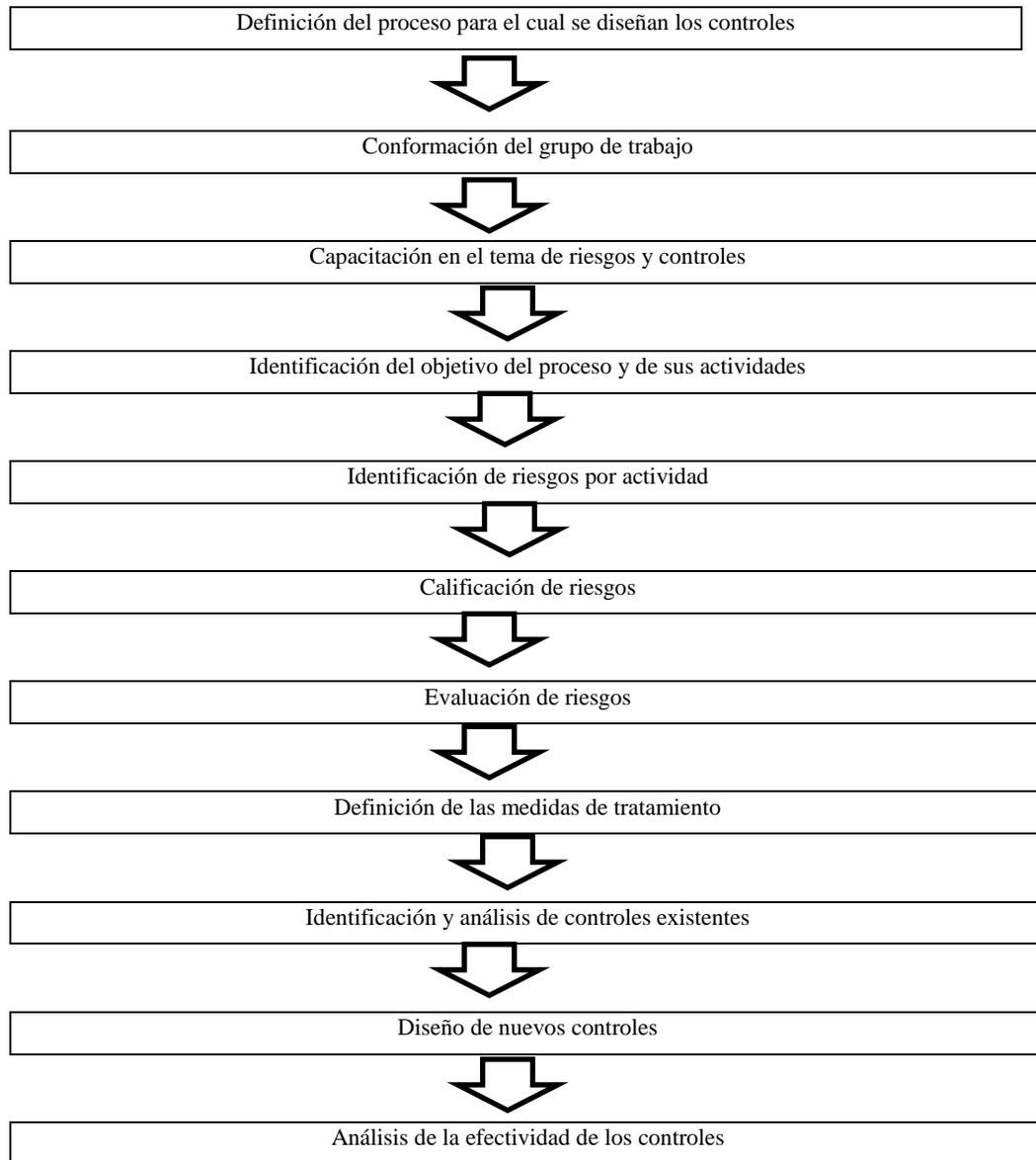
- Efectivos.- Cuando es eficaz y eficiente.
- Oportunos.- El control debe ser eficiente y eficaz para ser oportuno.
- Inmersos en los procesos.- Un control que esté ligado con el proceso actuando en tiempo real.

Tipos de Controles.

- Manuales.- Realizado por las personas que intervienen en el proceso. El juicio y la capacidad de observación del hombre es imprescindible.
- Automatizados.- Realizado por un software para prevenir, detectar o corregir errores o irregularidades.
- Discrecionales.- Pueden ser omitidos sin causar repercusiones.
- Obligatorios.- Son controles de estricto cumplimiento.
- Voluntarios.- Son frutos de la experiencia, de la necesidad de mitigar riesgos propios y de las políticas sobre manejo de cada empresa.
- De aplicación.- Controles específicos para el área.
- Generales.- Afectan a varios procesos.
- Preventivos.- Ejercen su acción en la causa de los riesgos.
- Detectivos.- Son controles alarmas ante el riesgo.
- De Protección.- Neutralizan o disminuyen el efecto del riesgo, con el fin de evitar a la empresa mayores pérdidas.
- Controles Correctivos.- Controles que corrigen y previenen la ocurrencia de un nuevo riesgo.

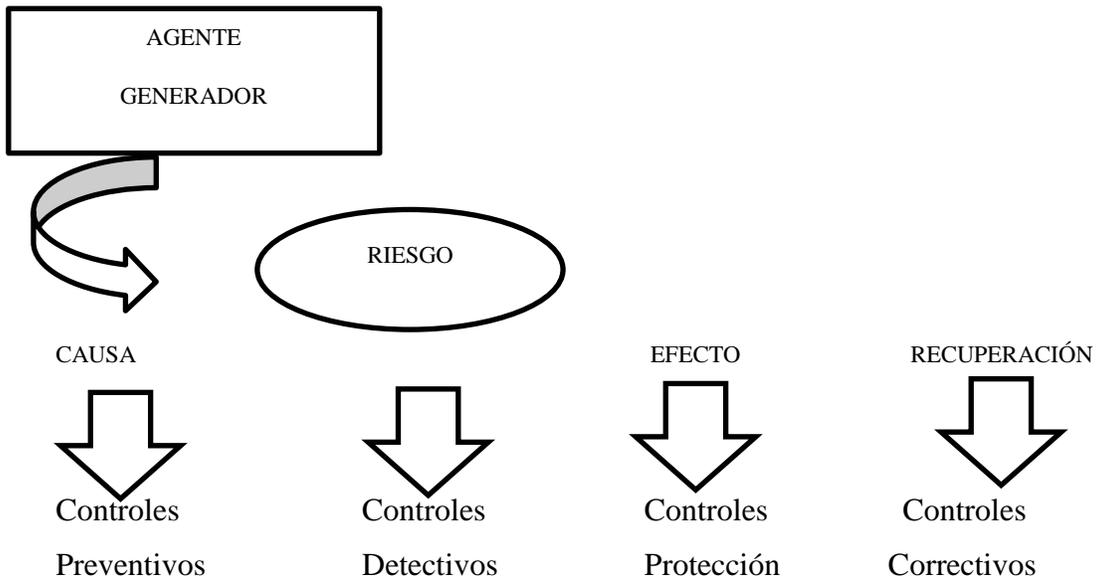
El Método Risicar propone realizar los controles de acuerdo al siguiente cuadro.

Figura 17
Etapas en el diseño de controles



Fuente: (Mejía Quijano, 2006, p. 133)

Figura 18
Etapas en el diseño de controles



Fuente: (Mejía Quijano, 2006, p. 137)

Controles Preventivos.- Trabajan en las causas de los riesgos y sus agentes generadores.

Controles Detectivos.- Establecen la ocurrencia del riesgo, corresponde a la segunda barrera de seguridad.

Controles de Protección.- Al materializarse el riesgo, disminuyen sus efectos, constituyen la tercera barrera de seguridad que reducen los riesgos.

Controles Correctivos.- Una vez dado el riesgo y recuperada la estabilidad se establece un control.

La efectividad de los controles se determina calificando en eficiencia y la eficacia en forma cualitativa, para saber si el control es efectivo o no de acuerdo al cuadro que se presenta a continuación se debe combinar entre la eficacia y eficiencia, el resultado indica si debemos buscar otros controles, implementar los que se tenían o realizar un estudio más profundo.

Tabla 6
Efectividad de los controles

EFICACIA

ALTA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
MEDIA	BAJA	MEDIA	ALTA
BAJA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA
	BAJA	MEDIA	ALTA

EFICIENCIA

Fuente: (Mejía Quijano, 2006, p. 139)

2.2.4.6 Monitoreo y Evaluación de los riesgos

Después de haber implementado las medidas de respuesta definidas para manejar los riesgos es importante realizar un seguimiento para revisar su estado, el progreso de los planes de acción establecidos y el avance y efectividad de proceso de administración de riesgos en toda la organización. Para monitorear los riesgos se utilizan los indicadores de riesgo, que nos permiten obtener información constante sobre la manera de cómo se comportan los riesgos en el tiempo.

El monitoreo y evaluación son necesarios debido a que:

Los riesgos cambian con el tiempo y puede que las medidas de tratamiento establecidas para estos riesgos requieran ser modificadas y a su vez surjan nuevos riesgos que necesiten nuevas medidas de tratamientos.

Se pueden revisar las decisiones tomadas y hallar errores en las etapas anteriores lo que permitirá volver a canalizar el plan de implementación y las medidas de tratamiento.

El uso de indicadores de riesgo por parte de las empresas sirve como mecanismo para conocer los resultados que obtuvo los resultados que ha obtenido la empresa durante un tiempo determinado y las medidas de tratamiento fueron aplicados tal como fueron propuestas.

Los indicadores son variables cualitativas o cuantitativas y sus características deben ser comprensibles, mesurables, oportunas y controlables.

Tipos de Indicadores

- **Indicador de frecuencia de Riesgo.-** Es el número de veces que un riesgo se presenta; registrar la fecha en la que se presenta y se suma al final del periodo para obtener el resultado, así nos permite revisar su calificación de riesgo en su variable frecuencia obteniéndose así datos confiables.
- **Indicador de impacto del Riesgo.-** Se refiere a medir la magnitud de las pérdidas cuando ocurre un evento negativo, reflejándose las pérdidas monetarias, horas, cantidades, porcentajes, etc. Según sea el caso.
- **Indicadores de causas y agentes generadores.-** Llevar un registro de las causas, motivos, y agentes generadores que producen la materialización. Los registros se pueden llevar individualmente por causa, pero en fin son asociadas con el riesgo.
- **Diseño de los indicadores de Riesgo.-** Se puede diseñar un cuadro de indicadores de acuerdo a los requerimientos de la empresa y las necesidades. Para definir estos indicadores partimos del diseño de controles, objetivo, actividad, causa, efecto, calificación, etc.

Presentamos a continuación la estructura de los elementos a tomar en cuenta para establecer los indicadores del riesgo.

Tabla 7
Estructura de los indicadores de Riesgo
Proceso
Actividad

Riesgo	Nombre del indicador	Tipo de Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad	Resultado	Responsable

Fuente: (Mejía Quijano, 2006, p. 147)

- ✓ Nombre del Indicador.- Denominación que representa la característica a medir, la cual debe estar relacionada directamente con el tipo de indicador (frecuencia, impacto, causas agente generador).
- ✓ Tipo de Indicador.- Puede ser frecuencia, impacto o causas y agentes generadores.
- ✓ Fórmula.- Permite realizar el cálculo que será interpretado.

- ✓ Meta.- Valor que se establece como óptimo.
- ✓ Periodicidad.- Esta medición depende de la duración de la actividad o del proceso para el cual fue diseñado el indicador para que la medición tenga sentido y acorde al proceso.
- ✓ Resultado.- Es el valor que se obtiene al aplicar la fórmula de un indicador y al comparar con la meta establecida y según eso se realiza el monitoreo de riesgos.
- ✓ Responsable.- Persona encargada de realizar la medición y responder por el desempeño del indicador.

Las evaluaciones pueden ser internas, externas o auditorías que permiten a la alta dirección obtener información suficiente y confiable para mejorar el proceso. Así la autoevaluación se basa en los elementos que componen la administración de riesgos y su aplicación en todos los procesos de la empresa.

Los elementos son:

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

El comité decidirá de qué manera se recolectará la información según su criterio de evaluación.

Se deberá cumplir con criterios para la evaluación de cada elemento:

- Que exista el elemento
- Que sea difundido y conocido
- Que opere

Realizada la evaluación de los riesgos se proporcionará un diagnóstico por parte del comité quienes asignarán una calificación al final del proceso.

CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS DE RIESGOS PARA LOS PROCESOS REALIZADOS EN LA ORGANIZACIÓN UTILIZANDO EL MÉTODO RISICAR

Introducción

En este capítulo aplicaremos la metodología Risicar en la empresa “Procesadora de Sombreros Cía. Ltda.”

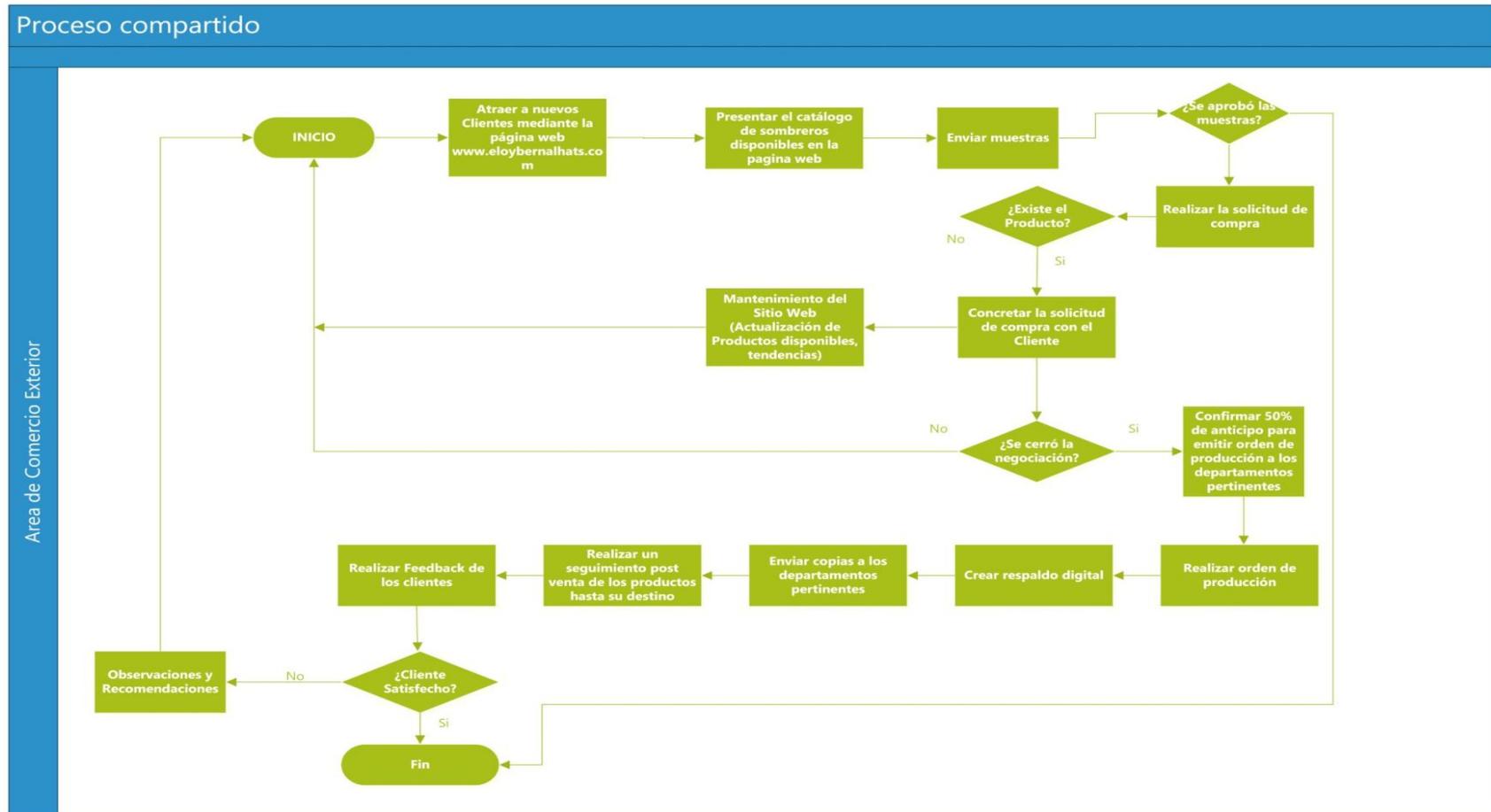
El trabajo será de campo, puesto se tiene acceso directo tanto a la empresa como a sus recursos. Se aplicará el método deductivo pues se partirá de un hecho general para obtener varias conclusiones particulares. Se realizarán entrevistas a los empleados involucrados en cada proceso de la empresa desde la entrega de pedidos hasta el despacho de los mismos, con el fin de que se indiquen cuáles son las falencias que se presentan. Así se identificarán los orígenes de los problemas que se presentan dentro la empresa.

3.1 Flujograma de cada área

Se presenta el flujograma de la empresa dividido en cada área de estudio, los cuales fueron elaborados por las autoras conjuntamente con la Gerente General y el Jefe Administrativo.

- Área de Comercio Exterior

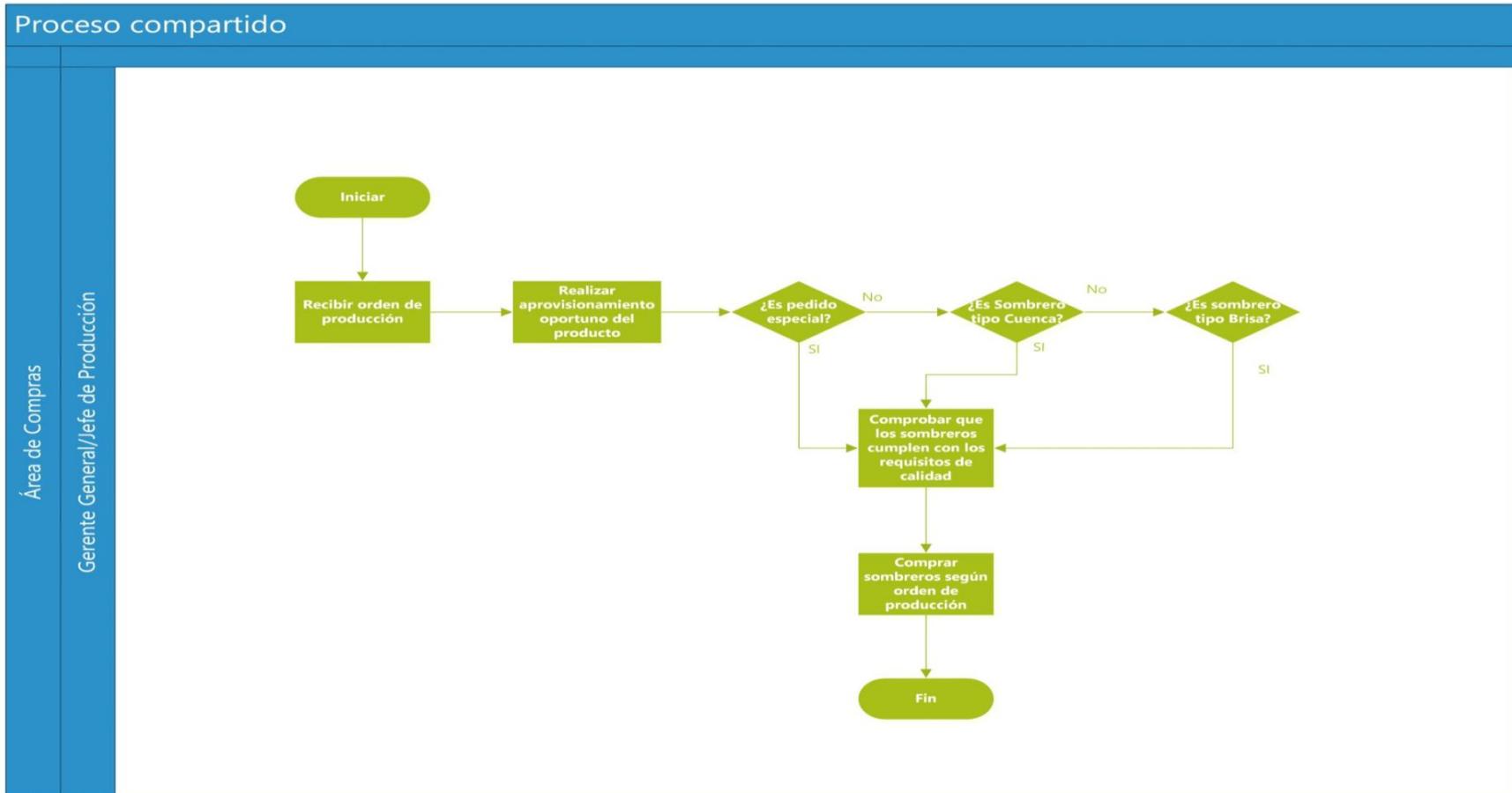
Figura 19
Área de Comercio Exterior



Fuente: Elaboración Propia

- Área de Comercio Exterior

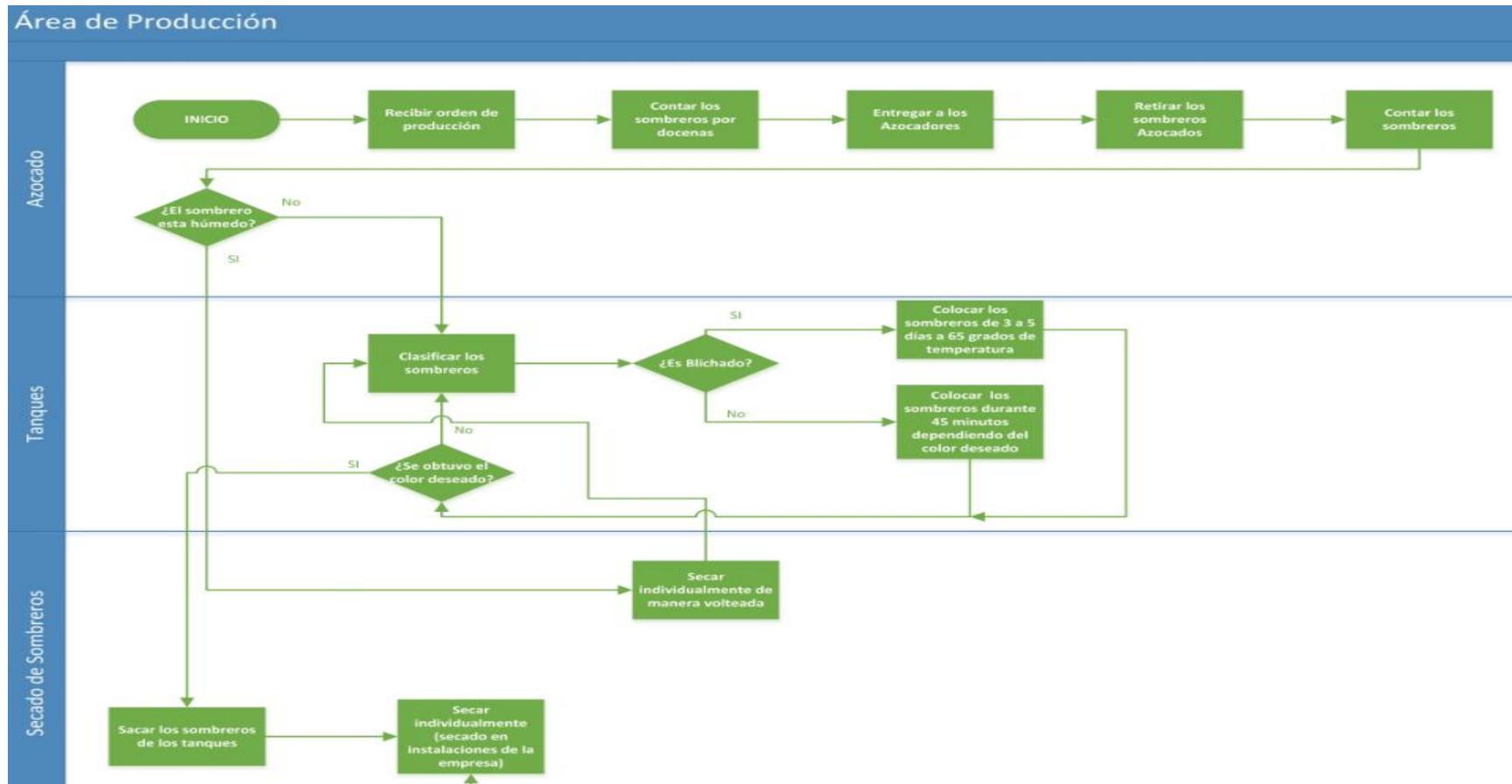
Figura 20
Área de Comercio Exterior



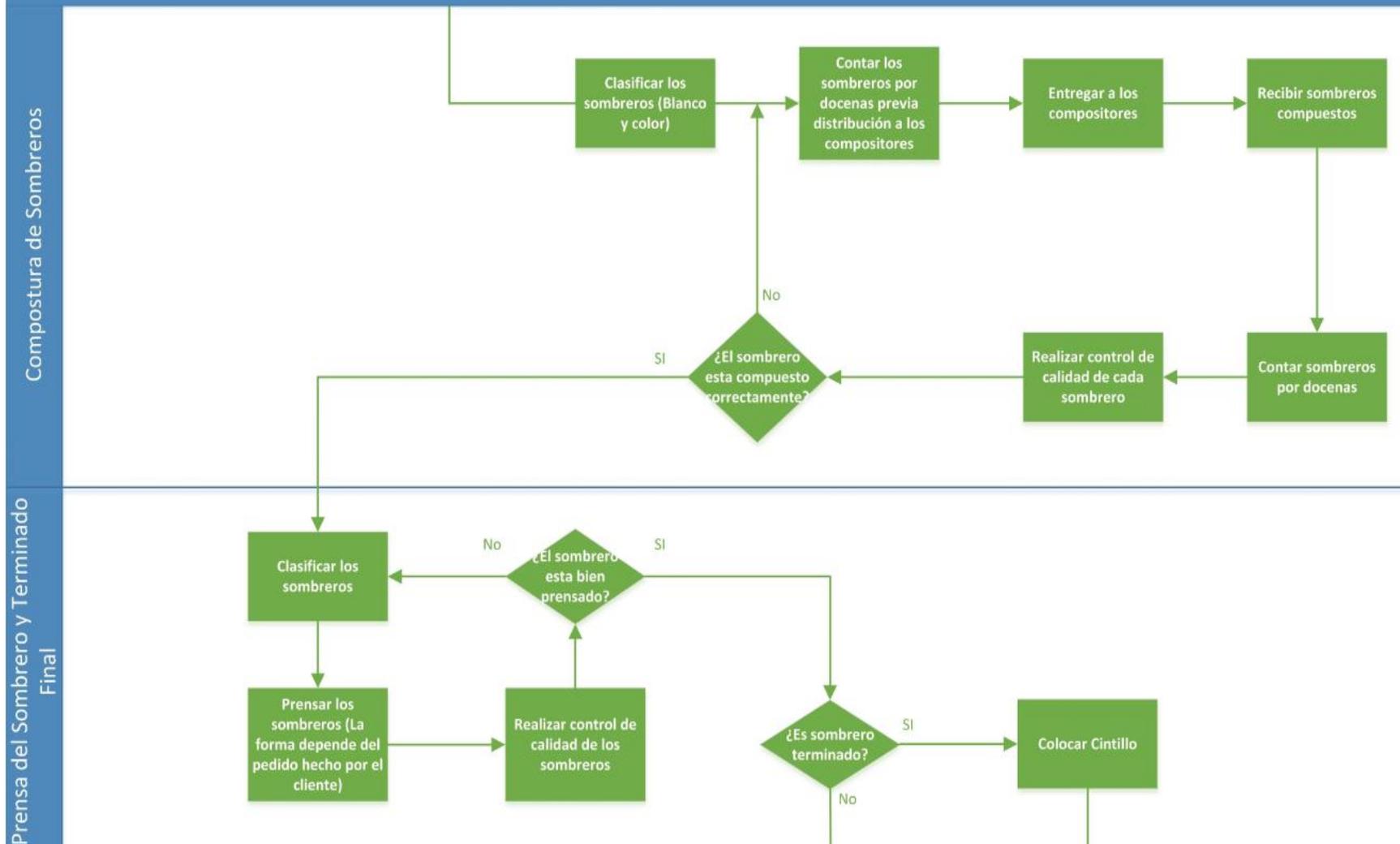
Fuente: Elaboración Propia.

- Área de Producción

Figura 21
Área de Producción

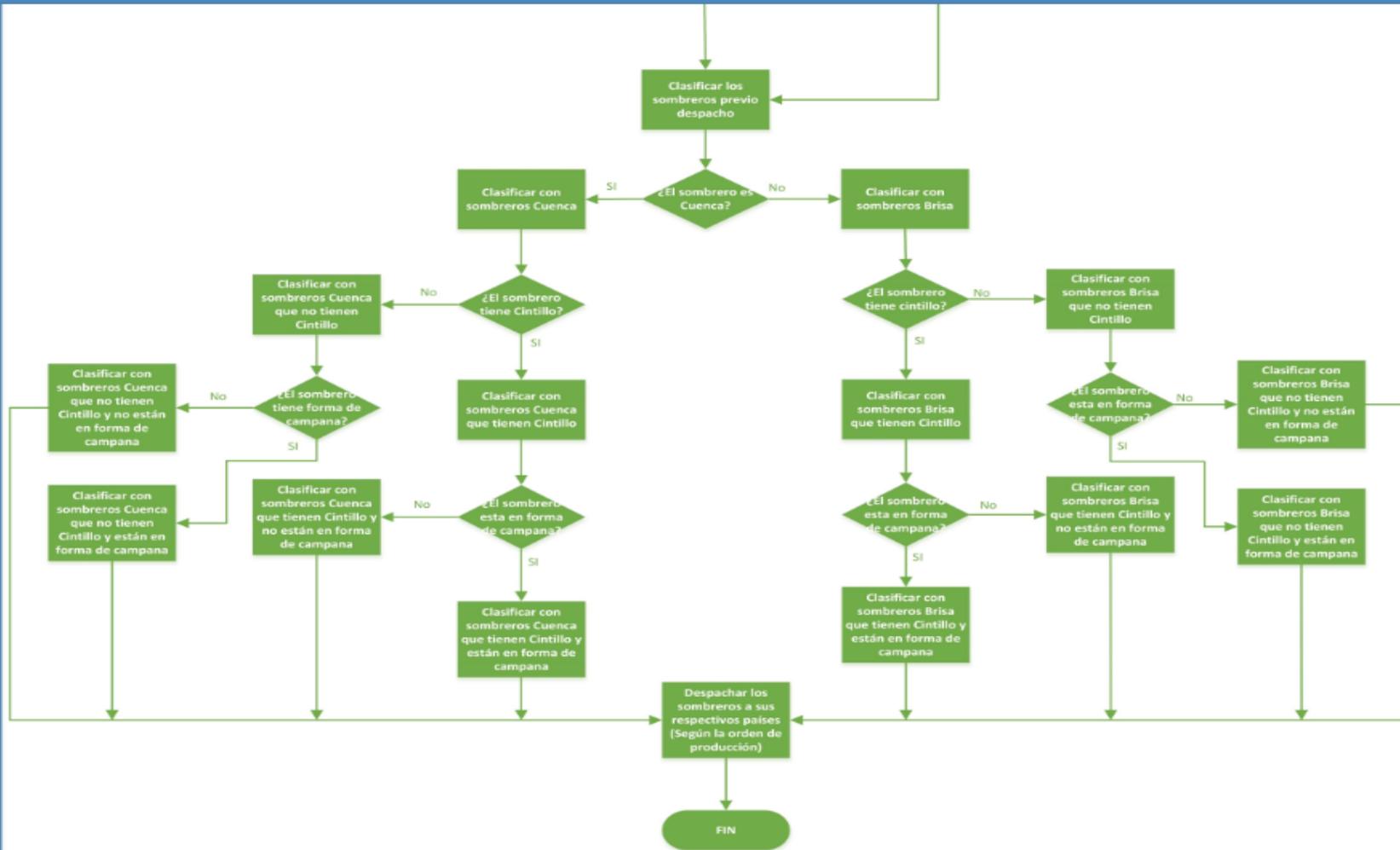


Área de Producción



Área de Producción

Clasificación y Empaquetado



Fuente: Elaboración Propia

3.2 Identificación de los riesgos

3.2.1 Matriz de Macroprocesos

- Área de Comercio Exterior

Tabla 8
Matriz de Macroprocesos Área de Comercio Exterior

MATRIZ DE MACROPROCESOS	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Comercio Exterior
OBJETIVO:	Garantizar el éxito de la relación comercial con la empresa interesada en los sombreros de paja toquilla.

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
AGENTE DE COMERCIO EXTERIOR	1.- Atraer nuevos clientes.
	2.- Presentar el catálogo de sombreros en la página web.
	3.- Envío de muestras.
	4.- Realizar solicitudes de compra.
	5.- Mantenimiento del sitio web.
	6.- Concretar las solicitudes de compras con el cliente.
	7.- Realizar orden de producción.
	8.- Crear respaldo digital.
	9.- Enviar copias a los departamentos pertinentes.
	10.- Realizar un seguimiento post venta de los productos.
	11.- Realizar feedback de los clientes.
	12.- Observaciones y recomendaciones.

Fuente: Elaboración Propia

- Área de Compras

Tabla 9
Matriz de Macroprocesos Área de Compras

MATRIZ DE MACROPROCESOS	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Compras
OBJETIVO:	Adquirir la materia prima (sombrero en su forma natural) al menor costo posible de manera oportuna para cumplir con las órdenes de producción respectivas.

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
GERENTE GENERAL/JEFE DE PRODUCCIÓN	1. Recibir orden de producción
	2. Realizar aprovisionamiento oportuno del producto.
	3. Establecer tipo de sombrero. (Brisa, Cuenca o pedido especial)
	4. Comprobar los sombreros que cumplen con los requisitos de calidad
	5. Comprar sombreros según orden de producción.
	6. Realizar pago a proveedores.

Fuente: Elaboración Propia

- Área de Producción

Tabla 10
Matriz de Macroprocesos Área de Producción

MATRIZ DE MACROPROCESOS	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Producción
OBJETIVO:	Cumplir con la orden de producción de manera eficiente y eficaz, de tal manera que se obtenga un producto de calidad para entregar al cliente.

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
GERENTE GENERAL/JEFE DE PRODUCCIÓN	1. Azocado
	2. Tanques
	3. Secado de sombreros
	4. Compostura del sombrero
	5. Prensado del sombrero y terminado final
	6. Clasificación y empaquetado

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2 Matriz de identificación de riesgos en los procesos

Es una de las etapas más importantes del método Risicar, ya que permite conocer el total funcionamiento de la empresa y como su nombre lo indica, se identifican los riesgos que afectan a los procesos y sus actividades.

- Área de Comercio Exterior

Tabla 11

Matriz de Identificación de los Riesgos Área de Comercio Exterior

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Comercio Exterior
OBJETIVO:	Garantizar el éxito de la relación comercial con la empresa interesada en los sombreros de paja toquilla.

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Atraer nuevos clientes	PROCEDIMIENTOS DEFICIENTES	Posibilidad de que los procedimientos en las actividades de comercio exterior no sean realizados eficientemente.	Gerente General	Falta de información	<i>Pérdida de Cumplimiento de Objetivos</i>
			Jefe Administrativo	Falta de planeación	
			Agente de comercio exterior	Falta de conocimiento o descuido	
	DEMORA	Tardanza en el contacto oportuno con los nuevos clientes.	Jefe Administrativo	Falta de supervisión y de controles	<i>Pérdida Operativa</i>
			Agente de comercio exterior	Falta de conocimientos para negociar	
				Falta de experiencia	

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Presentar el catálogo de sombreros en la página web.	FALLAS DE HARDWARE	Defecto que impide el correcto funcionamiento del equipo de cómputo por lo cual no se podría completar la presentación del catálogo mediante la página web, o llamadas vía Skype.	Agente de comercio exterior	Falta de comunicación a su inmediato superior	<i>Pérdida Operativa</i> <i>Pérdida del posible Cliente</i>
				Exceso de equipo de computación obsoleto	
	INCUMPLIMIENTO	No realizar su trabajo porque no se está enviando el catálogo a los clientes.	Agente de Comercio Exterior	Falta de compromiso	<i>Pérdida Operativa</i>
				Exceso de trabajo	
Realizar solicitudes de compra.	RIESGO DE CRÉDITO	Consiste en el riesgo de que los clientes, fallen a su deber de pago una vez entregado el producto y genere deuda.	Jefe Administrativo	Falta de coordinación con los clientes para el pago en periodo de vacaciones	<i>Pérdida Económica</i>
				Falta de garantías con los clientes	
				Fallas en la entrega del pedido por falta de control de calidad u ocasionadas durante el envío	
	DEMORA	Tardanza de la emisión de la orden de compra y por lo tanto retraso en los procesos.	Agente de comercio exterior	Falta de Supervisión	<i>Pérdida Operativa</i> <i>Pérdida Económica</i>
				Exceso de trabajo	

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Mantenimiento del sitio web.	ERROR	Acción equivocada por falta de actualización de los productos que se encuentran en el mercado.	Agente de comercio exterior	Falta de coordinación con el Jefe de Producción	<i>Pérdida Operativa Pérdida de Imagen Pérdida del Cliente</i>
			Jefe de Producción	Falla en la revisión de productos	
	FALLAS DE SOFTWARE	Defecto presentado en los programas que han sido diseñados para dar mantenimiento al sitio web.	Jefe Administrativo	Falta de equipos apropiados	
			Agente de comercio exterior	Falta de aviso de las fallas en los diferentes programas de los equipos	
Envío de muestras.	HURTO	Apoderarse ilegalmente, sin emplear violencia de la mercadería para la entrega de muestras.	Agente de Comercio Exterior	Deficiencia en la selección del personal	<i>Pérdidas Económica Pérdida de Imagen</i>
				Carencia de un proceso de seguridad	
				Falta de principios	
	Jefe de Producción	Falta de controles de supervisión			
INCUMPLIMIENTO	No realizar aquello a que se ésta obligado como no cumplir con el envío de muestras.		Agente de Comercio Exterior	Falta de muestras de sombrero terminado en bodega	
				Falta de organización	

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Concretar las solicitudes de compras con el cliente.	DEMORA	Tardanza en el cumplimiento del pago del abono.	Agente de Comercio Exterior	<p>Ausencia de procedimientos de verificación de documentos</p> <p>Falta de coordinación con el cliente</p> <p>Falla al momento de enviar los datos de la cuenta para el depósito respectivo</p> <p>Exceso de confianza</p>	<p><i>Pérdida Económica</i></p> <p><i>Pérdida de Imagen</i></p> <p><i>Pérdida del Posible Cliente</i></p>
	INEXACTITUD	Presentar datos o valores equivocados al cliente.	Agente de Comercio Exterior	Falta de control	
Enviar copias a los departamentos pertinentes.	DEMORA	Tardanza en el cumplimiento de la revisión del envío del producto a tiempo.	Agente de Comercio Exterior	Falta de personal en esta área	<p><i>Pérdida de Cliente</i></p>
			Jefe de Producción	Descuido	
				Falta de control	

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Realizar feedback de los clientes.	INCUMPLIMIENTO	No realiza aquello que está obligado al momento de realizar el feedback de los clientes.	Agente de Comercio Exterior	Falta de control periódico de la base de datos de los clientes.	<i>Pérdida del Cliente</i> <i>Pérdida de Imagen</i>
	HURTO	Apoderarse ilegítimamente de la base de datos de los clientes de la empresa.	Agente de Comercio Exterior	Falta de selección de personal idóneo.	
Realizar un seguimiento post venta de los productos.	OMISIÓN	Falta que consiste en omitir el control del estado del envío hasta su llegada.	Agente de Comercio Exterior	Falta de cuidado	<i>Pérdida Económica</i>
			Jefe Administrativo	Falta de supervisión y de controles	
Observaciones y recomendaciones.	MALA CALIDAD DE SERVICIO	Posibilidad de presentar un servicio deficiente al recibir las observaciones y recomendaciones de los clientes.	Agente de Comercio Exterior	Exceso de trabajo	<i>Pérdida de Cliente</i> <i>Pérdida de Imagen</i>

Fuente: Elaboración Propia

- Área de Compras

Tabla 12

Matriz de Identificación de los Riesgos Área de Compras

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Compras
OBJETIVO:	Adquirir la materia prima (sombbrero en su forma natural) al menor costo posible de manera oportuna para cumplir con las órdenes de producción respectivas.

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Recibir la orden de producción	DEMORA	Tardanza al entregar la copia de la orden de producción para realizar la compra respectiva de sombrero y enviar el pedido a tiempo	Agente de Comercio Exterior	Falta de importancia	<i>Deterioro de imagen, pérdida operativa, pérdida económica, pérdida de clientes.</i>
				Fallas en la priorización de actividades	
				Exceso de demanda	
				Falta de capacitación	
			Jefe Administrativo	Falta de supervisión	
	ERROR	Equivocación al momento de entregar la orden de producción	Agente de Comercio Exterior	Falta de controles de verificación	<i>Pérdida Operativa</i>

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Realizar aprovisionamiento oportuno del producto	HURTO	Posibilidad de que alguien se apropie indebidamente de los productos al momento de la compra, en bodega o stock.	Jefe Administrativo	Falta de supervisión y controles	<i>Pérdida económica, pérdida de producto, pérdida operativa.</i>
				Deficiencia en el proceso de selección de personal.	
			Delincuencia Común	Deficiencia en el sistema de seguridad diseñado	
				Falta de aplicación de las medidas de seguridad establecidas	
	INCUMPLIMIENTO	Posibilidad de no haber cumplido con el almacenamiento oportuno del producto.	Jefe de Producción	Falta de importancia	<i>Pérdida económica, pérdida operativa.</i>
			Gerente General	Falta de oferta	
INCENDIO	Posibilidad de que se genere fuego grande y queme el producto almacenado.	Gerente General	Falta de sustitutos inflamables como diésel, en el uso de los calderos	<i>Pérdida económica</i>	
			Materia prima inflamable		
Establecer tipo de sombrero. (Brisa, Cuenca o pedido especial)	ERROR	Acción equivocada al momento de establecer el tipo de sombrero solicitado en la orden de producción.	Agente de Comercio Exterior	Falta de interés	<i>Pérdida operativa</i>
				Falta de horas para laborar, ya que trabaja medio tiempo.	
				Exceso de trabajo	
				Falta de experiencia	
			Jefe de Producción	Falta de supervisión	

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Comprobar los sombreros que cumplen con los requisitos de calidad	MALA CALIDAD	Posibilidad de haber adquirido sombrero que no cumple con los requisitos de calidad establecidos.	Jefe de Producción	Permite que pase sombrero en mal estado.	<i>Deterioro de productos, pérdida operativa, pérdida económica</i>
				Falta de experiencia.	
				Falta de supervisión	
			Gerente General	Falta de negociación con los proveedores al recibir cantidades grandes de sombrero.	
				Selección inadecuada de los proveedores.	
Comprar sombreros según orden de producción	ERROR	Posibilidad de equivocarse al momento de comprar el sombrero según su tipo y cantidad.	Jefe de Producción	Falta de coordinación con el área de comercio exterior.	<i>Pérdida operativa.</i>
Realizar pago a proveedores	DEMORA	Tardanza al momento de pagar a los proveedores.	Gerente General	Falta de coordinación con los proveedores y con el área de comercio exterior.	<i>Deterioro de imagen, Pérdida operativa.</i>
				Ausencia Gerente General.	
			Agente de Comercio Exterior	Falta de coordinación con los clientes para establecer los pagos.	

Fuente: Elaboración Propia

- Área de Producción

Tabla 13

Matriz de Identificación de los Riesgos Área de Producción

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Producción
OBJETIVO:	Cumplir con la orden de producción de manera eficiente y eficaz, de tal manera que se obtenga un producto de calidad para entregar al cliente.

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Azocado	ACCIDENTE	Suceso imprevisto, generalmente negativo que altera la calidad del producto.	Azocadores	Falta de experiencia	<i>Pérdida de producto, pérdida operativa.</i>
				Falta de cuidado en el proceso	
				Exceso de humedad	
	DEMORA	Tardanza en el cumplimiento de la entrega del sombrero azocado.	Azocadores	Exceso de trabajo	
Falta de compromiso					

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Tanques	ERROR	Acción equivocada al momento de preparar los colores de los sombreros.	Jefe de Producción	Exceso de trabajo	<i>Pérdida operativa, pérdida humana, pérdida económica.</i>
				Falta de fórmulas	
	Jefe Administrativo		Falta de supervisión		
	ACCIDENTE		Suceso imprevisto, generalmente negativo que puede sufrir el personal del área de producción o visitantes.	Jefe de Producción	
Falta de equipo de protección adecuado					
Secado de Sombreros	DEMORA	Tardanza en el secado de sombrero por clima inestable.	Jefe de Producción	Exceso de lluvia	<i>Pérdida operativa.</i>
				Falta de personal para recoger el sombrero	
	CONTAMINACIÓN		Alterar la pureza del blanco del sombrero por manchas al momento de secarlo.	Jefe de Producción	

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Compostura del Sombrero	DEMORA	Tardanza en el cumplimiento de la entrega del sombrero compuesto.	Compositores	Exceso de trabajo	<i>Pérdida operativa</i>
	MALA CALIDAD	Posibilidad de recibir sombreros compuestos deficientemente.	Compositores	Falta de experiencia	
Prensado del sombrero y terminado final	ACCIDENTE	Suceso imprevisto, generalmente negativo al momento de prensar el sombrero puesto que se puede romper.	Jefe de Producción	Falta de supervisión	<i>Pérdida económica, pérdida operativa.</i>
	DEMORA	Tardanza en el prensado de sombrero.	Jefe de Producción	Exceso de trabajo	
				Falta de personal para recoger el sombrero	
				Falta de maquinaria	
ERROR	Acción equivocada al momento de colocar los cintillos.	Jefe de Producción	Falta de supervisión		

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Clasificación y empaquetado	ACCIDENTE	Suceso imprevisto, generalmente negativo que puede dañar el sombrero en el transcurso del envío.	Jefe de Producción	Falta de coordinación con el Courier.	<i>Pérdida económica, pérdida operativa.</i>
	ERROR	Acción equivocada al momento de clasificar los sombreros y enviarlos.	Jefe de Producción	Falta de supervisión	
	INCUMPLIMIENTO	No realizar aquello a que se está obligado, como el envío oportuno de los sombreros	Jefe de Producción	Exceso de trabajo	
			Agente de Comercio Exterior	Falta de coordinación con el jefe de producción.	

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Calificación y Evaluación de los riesgos

Una vez realizada la identificación de los riesgos se procede a calificarlos con la utilización de las tablas de frecuencia e impacto, las mismas que fueron acopladas a las necesidades de la empresa en estudio.

3.3.1 Frecuencia

Tabla 14

Calificación de Frecuencia

CALIFICACIÓN DE LA FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	BAJA	1 vez al año
2	MEDIA	2-5 veces al año
3	ALTA	6-10 veces al año
4	MUY ALTA	más de 10 veces al año

Fuente: Elaboración Propia

3.3.2 Impacto

Tabla 15

Calificación de Impacto

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO (ANUAL)						
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS ECONÓMICOS	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS OPERATIVOS	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS DE OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS HUMANOS	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS DE IMAGEN
5	LEVE	0.01 - 3.000.00	Interrupción de hasta 7 días en un año	1%-5%	1%-20% Sin lesiones	1%-8%
10	MODERADO	3.000.01 - 1.000.00	Interrupción de hasta 14 días en año	6%-10%	21%-60% Lesiones y con incapacidad	9%-15%
20	GRAVE	15.000.01 - 50.000.00	Interrupción de hasta 21 días en un año	11%-15%	61%-99% Víctima grave	16%-30%
40	CATASTRÓFICO	50.001.00 - EN ADELANTE	Interrupción de hasta 22 días en adelante	16% EN ADELANTE	100% Muerto	30% EN ADELANTE

Fuente: Elaboración Propia

3.3.3 Tablas de calificación y evaluación de los riesgos identificados en cada proceso

- Área de Comercio Exterior

Tabla 16

Matriz de Calificación y Evaluación de los Riesgos Área de Comercio Exterior

MATRIZ DE CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Comercio Exterior
OBJETIVO:	Garantizar el éxito de la relación comercial con la empresa interesada en los sombreros de paja toquilla.

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Atraer nuevos clientes	PROCEDIMIENTOS DEFICIENTES	Posibilidad de que los procedimientos en las actividades de comercio exterior no sean realizados eficientemente.	2	10	20	TOLERABLE
	DEMORA	Tardanza en el contacto oportuno con los nuevos clientes.	3	5	15	TOLERABLE

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Presentar el catálogo de sombreros en la página web.	FALLAS DE HARDWARE	Defecto que impide el correcto funcionamiento del equipo de cómputo por lo cual no se podría completar la presentación del catálogo mediante la página web, o llamadas vía Skype.	2	5	10	TOLERABLE
	INCUMPLIMIENTO	No realizar su trabajo porque no se está enviando el catálogo a los clientes.	3	5	15	TOLERABLE
Realizar solicitudes de compra.	RIESGO DE CREDITO	Consiste en el riesgo de que los clientes fallen a su deber de pago una vez entregado el producto y genere deuda.	2	20	40	GRAVE
	DEMORA	Tardanza de la emisión de la orden de compra y por lo tanto retraso en los procesos.	3	5	15	TOLERABLE
Mantenimiento del sitio web.	ERROR	Acción equivocada por falta de actualización de los productos que se encuentran en el mercado.	2	5	10	TOLERABLE
	FALLAS DE HARDWARE	Defecto presentado en los equipos del sistema informático al momento de dar mantenimiento al sitio web.	3	10	30	GRAVE

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Envío de muestras.	HURTO	Apoderarse ilegalmente, sin emplear violencia de la mercadería para la entrega de muestras.	1	5	5	ACEPTABILIDAD
	INCUMPLIMIENTO	No realizar aquello a que se está obligado como no cumplir con el envío de muestras.	2	10	20	TOLERABLE
Concretar las solicitudes de compras con el cliente.	DEMORA	Tardanza en el cumplimiento del pago del abono.	4	40	160	INACEPTABLE
	INEXACTITUD	Presentar datos o valores equivocados al cliente.	3	10	30	GRAVE
Enviar copias a los departamentos pertinentes.	DEMORA	Tardanza en el cumplimiento de la revisión del envío del producto a tiempo.	3	10	30	GRAVE
Realizar feedback de los clientes.	INCUMPLIMIENTO	No realiza aquello que está obligado al momento de realizar el feedback de los clientes.	1	5	5	ACEPTABILIDAD
	HURTO	Apoderarse ilegítimamente de la base de datos de los clientes de la empresa.	1	20	20	TOLERABLE
Realizar un seguimiento post venta de los productos.	OMISIÓN	Falta que consiste en omitir el control del estado del envío hasta su llegada.	1	20	20	TOLERABLE
Observaciones y recomendaciones.	MALA CALIDAD	Posibilidad de presentar un servicio deficiente al recibir las observaciones y recomendaciones de los clientes.	3	5	15	TOLERABLE

Fuente: Elaboración Propia

- Área de Compras

Tabla 17

Matriz de Calificación y Evaluación de los Riesgos Área de Compras

MATRIZ DE CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Compras
OBJETIVO:	Adquirir la materia prima (sombbrero en su forma natural) al menor costo posible de manera oportuna para cumplir con las órdenes de producción respectivas.

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Recibir la orden de producción	DEMORA	Tardanza al entregar la copia de la orden de producción para realizar la compra respectiva de sombrero y enviar el pedido a tiempo	3	20	60	GRAVE
	ERROR	Equivocación al momento de entregar la orden de producción	3	5	15	TOLERABLE

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Realizar aprovisionamiento oportuno del producto	HURTO	Posibilidad de que alguien se apropie indebidamente de los productos al momento de la compra, en bodega o stock.	3	10	30	GRAVE
	INCUMPLIMIENTO	Posibilidad de no haber cumplido con el almacenamiento oportuno del producto.	3	5	15	TOLERABLE
	INCENDIO	Posibilidad de que se genere fuego grande y queme el producto almacenado.	1	10	10	TOLERABLE
Establecer tipo de sombrero. (Brisa, Cuenca o pedido especial)	ERROR	Acción equivocada al momento de establecer el tipo de sombrero solicitado en la orden de producción.	3	5	15	TOLERABLE
Comprobar los sombreros que cumplen con los requisitos de calidad	MALA CALIDAD	Posibilidad de haber adquirido sombrero que no cumple con los requisitos de calidad establecidos.	2	5	10	TOLERABLE
Comprar sombreros según orden de producción	ERROR	Posibilidad de equivocarse al momento de comprar el sombrero según su tipo y cantidad.	2	5	10	TOLERABLE
Realizar pago a proveedores	DEMORA	Tardanza al momento de pagar a los proveedores.	3	5	15	TOLERABLE

Fuente: Elaboración Propia

- Área de Producción

Tabla 18

Matriz de Calificación y Evaluación de los Riesgos Área de Producción

MATRIZ DE CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Producción
OBJETIVO:	Cumplir con la orden de producción de manera eficiente y eficaz, de tal manera que se obtenga un producto de calidad para entregar al cliente.

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Azocado	ACCIDENTE	Suceso imprevisto, generalmente negativo que altera la calidad del producto.	3	5	15	TOLERABLE
	DEMORA	Tardanza en el cumplimiento de la entrega del sombrero azocado.	4	10	40	GRAVE

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Tanques	ERROR	Acción equivocada al momento de preparar los colores de los sombreros.	3	5	15	TOLERABLE
	ACCIDENTE	Suceso imprevisto, generalmente negativo que puede sufrir el personal del área de producción o visitantes.	2	10	20	TOLERABLE
Secado de Sombreros	DEMORA	Tardanza en el secado de sombrero por clima inestable.	4	10	40	GRAVE
	CONTAMINACIÓN	Alterar la pureza del blanco del sombrero por manchas al momento de secarlo.	3	5	15	TOLERABLE
Compostura del Sombrero	DEMORA	Tardanza en el cumplimiento de la entrega del sombrero compuesto.	1	10	10	TOLERABLE
	MALA CALIDAD	Posibilidad de realizar deficientemente la compostura del sombrero.	3	5	15	TOLERABLE

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Prensado del sombrero y terminado final	ACCIDENTE	Suceso imprevisto, generalmente negativo al momento de prensar el sombrero puesto que se puede romper.	3	5	15	TOLERABLE
	DEMORA	Tardanza en el prensado de sombrero.	4	10	40	GRAVE
	ERROR	Acción equivocada al momento de colocar los cintillos.	2	5	10	TOLERABLE
Clasificación y empaquetado	ACCIDENTE	Suceso imprevisto, generalmente negativo que puede dañar el sombrero en el transcurso del envío.	3	20	60	GRAVE
	ERROR	Acción equivocada al momento de clasificar los sombreros y enviarlos.	4	40	160	INACEPTABLE
	INCUMPLIMIENTO	No realizar aquello a que se está obligado, como el envío oportuno de los sombreros	3	40	120	INACEPTABLE

Fuente: Elaboración Propia

3.4 Propuesta de medidas de tratamiento de los riesgos

- Matriz de respuesta ante los riesgos

Con esta matriz podremos sugerir las medidas de tratamiento o respuesta que se darán a los riesgos.

Tabla 19

Matriz de Respuesta ante los riesgos

FRECUENCIA	VALOR				
Muy Alta	4	20 Zona de riesgo tolerable Pv, R	40 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T	160 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Alta	3	15 Zona de riesgo tolerable Pv, R	30 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	60 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	120 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T
Media	2	10 Zona de riesgo tolerable Pv, R	20 Zona de riesgo tolerable Pv, Pt, R	40 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	80 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T
Baja	1	5 Zona de aceptabilidad A	10 Zona de riesgo tolerable Pt, R	20 Zona de riesgo tolerable Pt, T	40 Zona de riesgo grave Pt, T
	IMPACTO	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	VALOR	5	10	20	40

Fuente: (Mejía Quijano, 2006, p. 113)

3.5 Diseño e implementación

3.5.1 Ponderación y priorización de los riesgos y procesos

Utilizando nuestro criterio realizamos la ponderación de los riesgos y procesos que se detallan a continuación.

Tabla 20

Matriz de Ponderación de Riesgos y Procesos

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS Y PROCESOS			
PONDERACIÓN DE RIESGOS		PONDERACIÓN DE RIESGOS	
Accidente	2%	Producción	45%
Contaminación	2%	Comercio Exterior	30%
Demora	3%	Compras	25%
Error	3%		

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS Y PROCESOS			
PONDERACIÓN DE RIESGOS		PONDERACIÓN DE RIESGOS	
Fallas de Hardware	5%		
Fallas de Software	5%		
Hurto	3%		
Incendio	14%		
Incumplimiento	5%		
Inexactitud	5%		
Mala Calidad	11%		
Omisión	5%		
Procedimientos Deficientes	12%		
Riesgo de Crédito	25%		
TOTAL	100%	TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el proceso y el riesgo con mayor peligrosidad, y sus respectivas políticas particulares.

Tabla 21

Matriz de Priorización de riesgos y Macroprocesos

PRIORIZACIÓN DE RIESGOS Y MACROPROCESOS														
RIESGOS		PRODUCCIÓN				COMERCIO EXTERIOR				COMPRAS				TOTALES RIESGOS
Ponderación		45%				30%				25%				
%		F*I=C		P	F*I=C		P	F*I=C		P				
Accidente	2%	3	20	60	0,54									0,54
Contaminación	2%	3	5	15	0,135									0,14
Demora	3%					4	40	160	1,44					1,44
Error	3%	4	40	160	2,16									2,16
Fallas de Hardware	5%					3	10	30	0,45					0,45
Fallas de Software	5%					2	5	10	0,15					0,15
Hurto	3%									3	10	30	0,23	0,23
Incendio	14%									1	10	10	0,35	0,35
Incumplimiento	5%	3	40	120	2,7									2,70
Inexactitud	5%					3	10	30	0,45					0,45
Mala Calidad	11%	3	5	15	0,743									0,74
Omisión	5%					1	20	20	0,3					0,30
Procedimientos Deficientes	12%					2	10	20	0,72					0,72
Riesgo de Crédito	25%					2	20	40	3					3,00
TOTALES MACROPROCESOS		100%	6,28			6,51				0,58				

Macroproceso más riesgoso

Mayor riesgo

Fuente: Elaboración propia.

- Políticas para el proceso de comercio exterior
 - ✓ Se enviarán los sombreros de acuerdo a la orden de pedido.
 - ✓ Se enviarán UNICAMENTE los sombreros que cumplan con los requisitos de calidad establecidos en la empresa, según el grado y tipo.
 - ✓ No se enviará producto defectuoso.
 - ✓ El cliente cubrirá los gastos de envío, ya sea por Expo bróker o DHL.
 - ✓ El tiempo máximo de entrega del producto será de 5 días, a partir de la salida del mismo.
 - ✓ De existir alguna devolución por el mal estado del producto, la empresa lo repondrá en el siguiente embarque sin ningún recargo.

- Políticas para el riesgo de crédito
 - ✓ Se establecerá en la negociación con los clientes nuevos que pago será del 50% al momento de realizar el pedido y el 50% al momento de la emisión de los documentos de transporte (vía área).
 - ✓ Si la orden de pedido es mayor a \$100.000 dólares americanos, se realizará una negociación mediante una carta de crédito bancaria.
 - ✓ Para abrir nuevos mercados se obtendrán estadísticas de la página oficial del Banco Central del Ecuador y Pro Ecuador en base a la partida arancelaria (sombreros de paga toquilla).
 - ✓ Se realizará un proceso de aprobación para nuevos clientes (Banco de Pagos Internacionales, 2010).

3.5.2 Diseño de medidas de control

Dando cumplimiento al objetivo de este trabajo se presentan los controles actuales y los controles propuestos para la empresa.

- Área de Comercio Exterior

Tabla 22

Matriz de Medidas de Tratamiento

MATRIZ DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Comercio Exterior
OBJETIVO:	Garantizar el éxito de la relación comercial con la empresa interesada en los sombreros de paja toquilla.

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Atraer nuevos clientes	PROCEDIMIENTOS DEFICIENTES	Posibilidad de que los procedimientos en las actividades de comercio exterior no sean realizados eficientemente.	TOLERABLE	PREVENIR EL RIESGO	N/A	Implementar el Comité de control de los riesgos para garantizar el correcto funcionamiento de los procesos de la empresa.
				RETENER LAS PÉRDIDAS	N/A	

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
	DEMORA	Tardanza en el contacto oportuno con los nuevos clientes.	TOLERABLE	PREVENIR EL RIESGO	N/A	Implementar capacitaciones mensuales para las personas encargadas del área de comercio exterior, en las cuales se den bases para vender y negociar.
				RETENER LAS PÉRDIDAS	N/A	
Presentar el catálogo de sombreros en la página web.	FALLAS DE HARDWARE	Defecto que impide el correcto funcionamiento del equipo de cómputo por lo cual no se podría completar la presentación del catálogo mediante la página web, o llamadas vía Skype.	TOLERABLE	PREVENIR EL RIESGO	N/A	Invertir en equipos de computación adecuados y buscar un proveedor de internet con mejor servicio.
				RETENER LAS PÉRDIDAS	N/A	
	INCUMPLIMIENTO	No realizar su trabajo porque no se está enviando el catálogo a los clientes.	TOLERABLE	PREVENIR EL RIESGO	Se implementó un sistema de comisiones del 3% en ventas realizadas de sombrero terminado a nuevos clientes con precios nuevos.	Revisar el reporte diario de los clientes contactados.
RETENER LAS PÉRDIDAS				N/A		

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Realizar solicitudes de compra.	RIESGO DE CRÉDITO	Consiste en el riesgo de que los clientes fallen a su deber de pago una vez entregado el producto y genere deuda.	GRAVE	PROTEGER LA EMPRESA	De acuerdo a la negociación que se realice se acuerda el anticipo.	Establecer una política de pago para los clientes nuevos que para empezar con la orden de producción se debe verificar primero el anticipo del 50% y en periodos de vacaciones del 100%.
					N/A	Realizar negociación mediante carta de crédito en pedidos superiores a \$100.000
				PREVENIR EL RIESGO	Los jefes de producción y administrativo realizan control de calidad de los sombreros terminados.	Crear un área de control de calidad con personal idóneo que se dedique únicamente a revisar los sombreros terminados.
		N/A	Establecer un modelo de sombrero que sea el idóneo para el envío y evitar confusiones en el control de calidad realizado.			
		TRANSFERIR EL RIESGO	Los icoterms que utiliza la empresa son: EXW, FOB, C&F y CIF			
	DEMORA	Tardanza de la emisión de la orden de compra y por lo tanto retraso en los procesos.	TOLERABLE	PREVENIR EL RIESGO	N/A	Crear un sistema que al ingresar la orden de compra la envíe directamente a los demás departamentos involucrados.
				N/A	Contratar una persona a tiempo completo en temporada alta, actualmente labora medio tiempo, para evitar el exceso de trabajo y la falta de coordinación con los demás departamentos.	
RETENER LAS PÉRDIDAS				N/A		

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Mantenimiento del sitio web.	ERROR	Acción equivocada por falta de actualización de los productos que se encuentran en el mercado.	TOLERABLE	PREVENIR EL RIESGO	Revisión diaria del sitio web y sus redes sociales	Implementar un sistema de inventarios para así evitar confusiones
				RETENER LAS PÉRDIDAS	N/A	
	FALLAS DE SOFTWARE	Defecto presentado en los programas que han sido diseñados para dar mantenimiento al sitio web.	GRAVE	PREVENIR EL RIESGO	N/A	Contratar personal externo que revise los equipos periódicamente para su correcto funcionamiento.
				PROTEGER LA EMPRESA	N/A	Configurar los equipos para el diferente manejo de las páginas de la empresa de tal manera que se evite en lo posible la entrada de virus.
					N/A	Crear una aplicación para tener otra opción del manejo de la página web desde el celular.
				TRANSFERIR EL RIESGO	Transferencia a través de cláusulas en los contratos: Si fallan los programas en la computadora, es responsable la empresa que diseñó los mismos.	

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Envío de muestras.	HURTO	Apoderarse ilegalmente, sin emplear violencia de la mercadería para la entrega de muestras.	ACEPTABILIDAD	ACEPTAR EL RIESGO	N/A	Se acepta el riesgo al ser mínimo en la empresa.
	INCUMPLIMIENTO	No realizar aquello a que se está obligado como no cumplir con el envío de muestras.	TOLERABLE	PREVENIR EL RIESGO	Se creó un showroom de sombrero terminado y semi terminado.	Establecer un límite mínimo en bodega de sombrero terminado. (comprando el producto semi terminado cuando hay exceso de oferta)
				PROTEGER LA EMPRESA	Tiempo respuesta máximo 15 días.	Revisar el reporte diario de los clientes contactados.
				RETENER LAS PÉRDIDAS	N/A	

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS		
Concretar las solicitudes de compras con el cliente.	DEMORA	Tardanza en el cumplimiento del pago del abono.	INACEPTABLE	ELIMINAR LA ACTIVIDAD	N/A	No se inicia con la orden de producción sin antes verificar el pago del anticipo.		
						Establecer como política de pago para los clientes nuevos que para empezar con la orden de producción se debe verificar primero el anticipo del 50% o del 100% dependiendo del cliente.		
						Tener un formato de los datos exactos de la empresa que se puedan enviar al cliente para evitar confusiones.		
				PREVENIR EL RIESGO	N/A	Establecer políticas de pago.		
						PROTEGER LA EMPRESA	N/A	Pedir aprobación del Jefe Administrativo o del Gerente General en caso de que el cliente ya haya hecho una negociación anterior y de esta manera facilitar los términos del pago.
								Establecer que toda información enviada a los clientes tenga copia al jefe administrativo o a su inmediato superior.
	INEXACTITUD	Presentar datos o valores equivocados al cliente.	GRAVE	PREVENIR EL RIESGO	N/A	Crear un archivo para guardar la información de respaldo.		
				PROTEGER LA EMPRESA	N/A			
				TRANSFERIR EL RIESGO	N/A			

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Enviar copias a los departamentos pertinentes.	DEMORA	Tardanza en el cumplimiento de la revisión del envío del producto.	GRAVE	PREVENIR EL RIESGO	N/A	Implementar documentos soportes con 3 copias adicionales para ser enviadas a los departamentos pertinentes luego de ser analizadas y firmadas por el jefe.
				PROTEGER LA EMPRESA	N/A	Registrar fechas y horas de la recepción de los pedidos, para de esta manera conocer los tiempos reales utilizados en la actividad.
				TRANSFERIR EL RIESGO	N/A	
Realizar feedback de los clientes.	INCUMPLIMIENTO	No realiza aquello que está obligado al momento de realizar el feedback de los clientes.	ACEPTABILIDAD	ACEPTAR EL RIESGO	Se tiene un formato para la revisión del manejo de la base de datos de los clientes que será revisado por su superior para dar cumplimiento.	
	HURTO	Apoderarse ilegítimamente de la base de datos de los clientes de la empresa.	TOLERABLE	PROTEGER LA EMPRESA	N/A	Implementar en los contratos cláusulas de confidencialidad.
				TRANSFERIR EL RIESGO	N/A	

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Realizar un seguimiento post venta de los productos.	OMISIÓN	Falta que consiste en omitir el control del estado del envío hasta su llegada.	TOLERABLE	PROTEGER LA EMPRESA	N/A	Implementar un registro de envío.
				TRANSFERIR EL RIESGO	N/A	
Observaciones y recomendaciones	MALA CALIDAD DE SERVICIO	Posibilidad de presentar un servicio deficiente al recibir las observaciones y recomendaciones de los clientes.	TOLERABLE	PREVENIR EL RIESGO	N/A	Establecer políticas para manejar las observaciones y recomendaciones recibidas de los clientes.
				RETENER LAS PÉRDIDAS	N/A	

Fuente: Elaboración propia.

- Área de Compras

Tabla 23
Matriz de Medidas de Tratamiento

MATRIZ DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Compras
OBJETIVO:	Adquirir la materia prima (sombbrero en su forma natural) al menor costo posible de manera oportuna para cumplir con las órdenes de producción respectivas.

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Recibir la orden de producción	DEMORA	Tardanza al entregar la copia de la orden de producción para realizar la compra respectiva de sombrero y enviar el pedido a tiempo	GRAVE	PREVENIR EL RIESGO	N/A	Revisar diariamente las órdenes de producción.
					N/A	Instalación de un software de aplicación mediante el cual se genere automáticamente la orden de pedido y de producción para el departamento.
					N/A	Crear políticas de trabajo en equipo.
				PROTEGER LA EMPRESA	N/A	Incentivar a los empleados a realizar su trabajo en equipo, mejorando la cooperación entre ellos y evitando cuellos de botella.
				TRANSFERIR EL RIESGO	N/A	
	ERROR	Equivocación al momento de entregar la orden de producción	TOLERABLE	PREVENIR EL RIESGO	N/A	Usar documentos con información clara y precisa, que contengan la firma de autorización correspondiente.
				RETENER LAS PÉRDIDAS	N/A	

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Realizar aprovisionamiento oportuno del producto	HURTO	Posibilidad de que alguien se apropie indebidamente de los productos al momento de la compra, en bodega o stock.	GRAVE	PREVENIR EL RIESGO	La empresa tiene cámaras de seguridad.	Controlar el acceso de las personas externas
				PROTEGER LA EMPRESA	N/A	Invertir en cámaras con mejor tecnología.
				TRANSFERIR EL RIESGO	N/A	Dar mantenimiento a las cámaras de seguridad, de tal manera que se verifique que funcionen eficientemente.
					N/A	Transferencia a través de contratos de Seguros.
	INCUMPLIMIENTO	Posibilidad de no haber cumplido con el almacenamiento oportuno del producto.	TOLERABLE	PREVENIR EL RIESGO	N/A	Implementar un sistema de inventarios para así evitar confusiones.
				RETENER LAS PÉRDIDAS	N/A	Establecer fechas de temporada alta para aprovisionar con anterioridad
					N/A	
	INCENDIO	Posibilidad de que se genere fuego grande y queme el producto almacenado.	TOLERABLE	PREVENIR EL RIESGO	Se cuenta con las medidas de seguridad exigidas por la ley: señalización, tuberías pintadas, extintores y salidas de emergencia.	Crear políticas de concientización con respecto al uso de materiales inflamables.
				RETENER LAS PÉRDIDAS	Póliza de Seguro contra Incendios	Crear una brigada de incendio

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Establecer tipo de sombrero. (Brisa, Cuenca o pedido especial)	ERROR	Acción equivocada al momento de establecer el tipo de sombrero solicitado en la orden de producción.	TOLERABLE	PREVENIR EL RIESGO	N/A	Establecer un formato manual para las órdenes de producción.
					N/A	Incentivar la cooperación entre departamentos.
				RETENER LAS PÉRDIDAS	N/A	
Comprobar los sombreros que cumplen con los requisitos de calidad	MALA CALIDAD	Posibilidad de haber adquirido sombrero que no cumple con los requisitos de calidad establecidos.	TOLERABLE	PREVENIR EL RIESGO	Recibe sombrero normal únicamente el jefe de producción y la gerente general y sombrero fino el jefe administrativo, puesto que son los que tienen más experiencia.	Implementar un departamento de control de calidad.
					Se cuenta con parámetros para recibir sombrero adecuado.	Exigir que se cumpla con los parámetros establecidos para recibir sombrero.
				RETENER LAS PÉRDIDAS	N/A	Retener las pérdidas a través del presupuesto del gasto.
					N/A	

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Comprar sombreros según orden de producción	ERROR	Posibilidad de equivocarse al momento de comprar el sombrero según su tipo y cantidad.	TOLERABLE	PREVENIR EL RIESGO	N/A	Contratar personal con experiencia o capacitar al personal nuevo con respecto a los tipos de sombreros y sus especificaciones.
				RETENER LAS PÉRDIDAS	N/A	
Realizar pago a proveedores	DEMORA	Tardanza al momento de pagar a los proveedores.	TOLERABLE	PREVENIR EL RIESGO	El Jefe Administrativo cuenta con cheques firmados en caso de que la Gerente General no se encuentre en la empresa para poder realizar los pagos.	Establecer una fecha de pago quincenal a los proveedores, de manera que se agilite el trámite y se realice de manera ordenada.
					La empresa recurre solicitar sobregiros.	
				RETENER LAS PÉRDIDAS	N/A	

Fuente: Elaboración propia

- Área de Producción

Tabla 24

Matriz de Medidas de Tratamiento

MATRIZ DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Producción
OBJETIVO:	Cumplir con la orden de producción de manera eficiente y eficaz, de tal manera que se obtenga un producto de calidad para entregar al cliente.

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Azocado	ACCIDENTE	Suceso imprevisto, generalmente negativo que altera la calidad del producto.	TOLERABLE	PREVENIR EL RIESGO	En caso de dañar el sombrero, se descuenta el valor al azocador.	Exigir que los azocadores y sus ayudantes tengan la experiencia necesaria.
				RETENER LAS PÉRDIDAS	N/A	
	DEMORA	Tardanza en el cumplimiento de la entrega del sombrero azocado.	GRAVE	PREVENIR EL RIESGO	N/A	Establecer tiempos de entrega dependiendo de la cantidad de sombreros.
				PROTEGER LA EMPRESA	Se distribuye a diferentes azocadores.	Distribuir a diferentes azocadores la producción, para disminuir el riesgo de que todos los azocadores se retrasen en su trabajo.
				TRANSFERIR EL RIESGO	N/A	

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Tanques	ERROR	Acción equivocada al momento de preparar los colores de los sombreros.	TOLERABLE	PREVENIR EL RIESGO	Se realizan pruebas en sombreros de mala calidad para establecer los nuevos colores	Verificar que los procedimientos para realizar los colores se estén efectuando correctamente.
					Se cuenta con medidas exactas para los diferentes colores.	Mejorar el control de calidad para que el envío de los sombreros sea con los colores exactos solicitados por el cliente.
				RETENER LAS PÉRDIDAS	N/A	
	ACCIDENTE	Suceso imprevisto, generalmente negativo que puede sufrir el personal del área de producción o visitantes.	TOLERABLE	PREVENIR EL RIESGO	N/A	Implementar medidas de protección adecuadas para visitantes.
				PROTEGER LA EMPRESA	Los empleados cuentan con las medidas de protección establecidas por la ley, como botas, gafas, guantes, etc.	Implementar sanciones a los empleados por la falta de uso de sus protecciones.
				RETENER LAS PÉRDIDAS	N/A	Contratar un seguro contra accidentes de para los trabajadores

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Secado de Sombreros	DEMORA	Tardanza en el secado de sombrero por clima inestable.	GRAVE	PREVENIR EL RIESGO	Si llueve todos los empleados independientemente del área en el que trabajen ayudan a recoger los sombreros	Tener otro espacio de secado fuera de la empresa.
				PROTEGER LA EMPRESA	N/A	Adquirir maquinaria para el secado de los sombreros sin necesidad del sol.
				TRANSFERIR EL RIESGO	N/A	
	CONTAMINACIÓN	Alterar la pureza del blanco del sombrero por manchas al momento de secarlo.	TOLERABLE	PREVENIR EL RIESGO	N/A	Definir políticas para el secado del sombrero blanco, solo se lo secará colgado en las habitaciones de la fábrica o cuando halla sol excesivo.
				RETENER LAS PÉRDIDAS	N/A	
	Compostura del Sombrero	DEMORA	Tardanza en el cumplimiento de la entrega del sombrero compuesto.	TOLERABLE	PROTEGER LA EMPRESA	Se realiza un control de calidad manual para revisar la compostura del sombrero si es aprobado se recibe caso contrario se lo envía de nuevo a su respectivo azocador.
RETENER LAS PÉRDIDAS					N/A	
MALA CALIDAD		Posibilidad de recibir sombreros compuestos deficientemente.	TOLERABLE	PREVENIR EL RIESGO	Si el compositor entrega un sombrero con mala calidad lo vuelve a componer y si no tiene arreglo se le descuenta en su pago.	Implementar un área de control de calidad
				RETENER LAS PÉRDIDAS	N/A	

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Prensado del sombrero y terminado final	ACCIDENTE	Suceso imprevisto, generalmente negativo al momento de prensar el sombrero puesto que se puede romper.	TOLERABLE	PREVENIR EL RIESGO		Reutilizar el sombrero para crear un nuevo producto. (Combinación para carteras, zapatos, etc.)
					N/A	Establecer tiempos para el prensado del sombrero.
				RETENER LAS PÉRDIDAS	N/A	Crear una cuenta de gasto.
	DEMORA	Tardanza en el prensado de sombrero.	GRAVE	PREVENIR EL RIESGO	N/A	Establecer tiempos de acuerdo a la cantidad de sombreros por prensar.
				PROTEGER LA EMPRESA	N/A	Contratar personal en temporada alta.
				TRANSFERIR EL RIESGO	N/A	Entrenamiento de conocimientos generales y específicos del puesto de trabajo
	ERROR	Acción equivocada al momento de colocar los cintillos.	TOLERABLE	PREVENIR EL RIESGO	N/A	Implementar un check list con los requerimientos del cliente para el envío del sombrero
				RETENER LAS PÉRDIDAS	N/A	Supervisar el proceso final del sombrero.

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO	CONTROLES ACTUALES	CONTROLES PROPUESTOS
Clasificación y empaquetado	ACCIDENTE	Suceso imprevisto, generalmente negativo que puede dañar el sombrero en el transcurso del envío.	GRAVE	PREVENIR EL RIESGO	Políticas de seguridad para el embalaje de la mercadería antes de despachar. (Clasificación del Sombrero)	Mejorar los términos de negociación con los clientes.
				PROTEGER LA EMPRESA	Se cuenta con cajas especiales para el envío de sombrero.	Implementar separadores dentro de la caja para que los sombreros tengan mayor protección.
				TRANSFERIR EL RIESGO	N/A	
	ERROR	Acción equivocada al momento de clasificar los sombreros y enviarlos.	INACEPTABLE	ELIMINAR LA ACTIVIDAD	N/A	Establecer una mejor comunicación con los departamentos involucrados en el envío de mercadería, incentivando al trabajo en equipo.
				PREVENIR EL RIESGO	Antes de enviar la mercadería, se revisa por jefe de producción.	Revisar la orden de pedido, con la mercadería que se envía
				PROTEGER LA EMPRESA	N/A	Cuando no se encuentra el jefe de producción se debe establecer visto bueno por parte del jefe administrativo o gerente general antes de enviar la mercadería.
	INCUMPLIMIENTO	No realizar aquello a que se está obligado, como el envío oportuno de los sombreros	INACEPTABLE	ELIMINAR LA ACTIVIDAD	Cuenta con la descripción del producto empaquetado.	Verificar con la orden de producción el detalle de la caja.
				PREVENIR EL RIESGO	N/A	Fijar fechas máximas para cada envío, considerando el tiempo en llegar al destino final.
				PROTEGER LA EMPRESA	N/A	Coordinar con el Courier para que retire a tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

3.6 Propuesta de Indicadores

- Área de Comercio Exterior

Tabla 25

Matriz de la Estructura de los indicadores de Riesgo

MATRIZ DE LA ESTRUCTURA DE LOS INDICADORES DE RIESGO	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Comercio Exterior
OBJETIVO:	Garantizar el éxito de la relación comercial con la empresa interesada en los sombreros de paja toquilla.

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	NOMBRE	TIPO	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESULTADO	RESPONSABLE
Atraer nuevos clientes	PROCEDIMIENTOS DEFICIENTES	Procedimientos deficientes mensuales	Frecuencia	Sumatoria mensual de los procedimientos deficientes.	3 veces al año	Mensual		Jefe Administrativo y Gerente General
	DEMORA	Demoras diarias	Frecuencia	Sumatoria diaria del número de demoras	2 posibles clientes sin contactar	Diaria		Jefe Administrativo o Gerente General

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	NOMBRE	TIPO	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESULTADO	RESPONSABLE
Presentar el catálogo de sombreros en la página web.	FALLAS DE HARDWARE	Fallas de hardware por exceso de equipo de cómputo obsoleto.	Causa	Sumatoria mensual de fallas de hardware por exceso de equipo de computación obsoleto.	0 fallas de hardware	Mensual		Jefe Administrativo o Gerente General
	INCUMPLIMIENTO	Incumplimiento diario	Frecuencia	Sumatoria diaria del número de incumplimientos	2 incumplimientos	Diaria		Jefe Administrativo y Gerente General

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	NOMBRE	TIPO	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESULTADO	RESPONSABLE
Realizar solicitudes de compra.	RIESGO DE CRÉDITO	Consiste en el riesgo de que los clientes fallen a su deber de pago una vez entregado el producto y genere deuda.	Falta de liquidez mensual por riesgo de crédito	Impacto	Sumatoria mensual del monto de pagos incompletos por el riesgo de crédito	50000 en cuentas por cobrar	Mensual		Jefe Administrativo o Gerente General
	DEMORA	Tardanza de la emisión de la orden de compra y por lo tanto retraso en los procesos.	Demoras diarias	Frecuencia	Sumatoria diaria del número de demoras	0 demoras	Diaria		Jefe Administrativo o Gerente General

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	NOMBRE	TIPO	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESULTADO	RESPONSABLE
Mantenimiento del sitio web.	ERROR	Acción equivocada por falta de actualización de los productos que se encuentran en el mercado.	Errores diarios	Frecuencia	Sumatoria diaria del número de errores.	0 errores	Diaria		Jefe Administrativo o Gerente General
	FALLAS DE SOFTWARE	Defecto presentado en los programas que han sido diseñados para dar mantenimiento al sitio web.	Fallas de software por falta de equipos apropiados	Causa	Sumatoria trimestral de fallas de software por falta de equipos apropiados.	2 fallas trimestrales	Trimestral		Agente de Comercio Exterior
Envío de muestras.	HURTO	Apoderarse ilegalmente, sin emplear violencia de la mercadería para la entrega de muestras.	Hurtos semestrales	Frecuencia	Sumatoria semestral del número de hurtos.	0 hurtos semestrales	Semestral		Jefe Administrativo o Gerente General
	INCUMPLIMIENTO	No realizar aquello a que se está obligado como no cumplir con el envío de muestras.	Incumplimiento por falta de muestras en bodega	Causa	Sumatoria mensual de incumplimientos por falta de muestras de sombreros terminados en bodega.	0 incumplimientos	Mensual		Jefe Administrativo o Gerente General

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	NOMBRE	TIPO	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESULTADO	RESPONSABLE
Concretar las solicitudes de compras con el cliente.	DEMORA	Tardanza en el cumplimiento del pago del abono.	Demoras diarias	Frecuencia	Sumatoria diaria del número de demoras	2 semanas de demora	Diaria		Jefe Administrativo o Gerente General
	INEXACTITUD	Presentar datos o valores equivocados al cliente.	Inexactitud por falta de control	Causa	Sumatoria diaria de inexactitudes	0 inexactitudes diarias	Diaria		Jefe Administrativo o Gerente General
Enviar copias a los departamentos pertinentes.	DEMORA	Tardanza en el cumplimiento de la revisión del envío del producto.	Demora mensual	Frecuencia	Sumatoria mensual del número de demoras	1 demora mensual	Mensual		Jefe Administrativo o Gerente General
Realizar feedback de los clientes.	INCUMPLIMIENTO	No realiza aquello que está obligado al momento de realizar el feedback de los clientes.	Incumplimiento por falta de control periódico de la base de datos de los clientes.	Causa	Sumatoria trimestral de incumplimientos de los feedback.	1 incumplimiento	Trimestral		Jefe Administrativo o Gerente General
	HURTO	Apoderarse ilegítimamente de la base de datos de los clientes de la empresa.	Cientes perdidos por hurto	Impacto	Sumatoria trimestral de los clientes perdidos por hurto	0 hurtos trimestrales	Trimestral		Jefe Administrativo o Gerente General
Observaciones y recomendaciones.	MALA CALIDAD DE SERVICIO	Posibilidad de presentar un servicio deficiente al recibir las observaciones y recomendaciones de los clientes.	Pérdida de cliente por mala calidad de servicio	Impacto	Sumatoria mensual de la pérdida de cliente por la mala calidad de servicio	0 pérdida de cliente	Mensual		Jefe Administrativo o Gerente General

Fuente: Elaboración propia

- Área de Compras

Tabla 26 Matriz de la Estructura de los indicadores de Riesgo
Matriz de la Estructura de los indicadores de Riesgo

MATRIZ DE LA ESTRUCTURA DE LOS INDICADORES DE RIESGO	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Compras
OBJETIVO:	Adquirir la materia prima (sombbrero en su forma natural) al menor costo posible de manera oportuna para cumplir con las órdenes de producción respectivas.

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	NOMBRE	TIPO	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESULTADO	RESPONSABLE
Recibir la orden de producción	DEMORA	Tardanza al entregar la copia de la orden de producción para realizar la compra respectiva de sombrero y enviar el pedido a tiempo	Demoras diarias	Frecuencia	Sumatoria diaria del número de demoras	0 demoras en temporada alta y 1 demora en temporada baja	Diaria		Jefe de Producción o Gerente General
	ERROR	Equivocación al momento de entregar la orden de producción	Errores diarios	Frecuencia	Sumatoria diaria del número de errores	0 errores en temporada alta y 1 error en temporada baja	Diaria		Jefe de Producción o Gerente General

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	NOMBRE	TIPO	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESULTADO	RESPONSABLE
Realizar aprovisionamiento oportuno del producto	HURTO	Posibilidad de que alguien se apropie indebidamente de los productos al momento de la compra, en bodega o stock.	Hurtos semestrales	Frecuencia	Sumatoria semestral del número de hurtos	0 hurtos	Semestral		Jefe de Producción o Gerente General
	INCUMPLIMIENTO	Posibilidad de no haber cumplido con el almacenamiento oportuno del producto.	Incumplimientos mensuales	Frecuencia	Sumatoria mensual del número de incumplimientos	0 incumplimientos	Mensual		Jefe de Producción o Gerente General
	INCENDIO	Posibilidad de que se genere fuego grande y queme el producto almacenado.	Pérdida económica por incendio	Impacto	Sumatoria anual por pérdida económica por incendio	0 incendios	Anual		Jefe de Producción o Gerente General
Establecer tipo de sombrero. (Brisa, Cuenca o pedido especial)	ERROR	Acción equivocada al momento de establecer el tipo de sombrero solicitado en la orden de producción.	Errores mensuales	Frecuencia	Sumatoria mensual del número de errores	0 en temporada alta y 2 en temporada baja	Mensual		Jefe de Producción o Gerente General

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	NOMBRE	TIPO	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESULTADO	RESPONSABLE
Comprobar los sombreros que cumplen con los requisitos de calidad	MALA CALIDAD	Posibilidad de haber adquirido sombrero que no cumple con los requisitos de calidad establecidos.	Sombreros de mala calidad mensuales	Impacto	Sumatoria mensual del número de sombreros con mala calidad	0 en temporada alta y 6 en temporada alta	Mensual		Jefe de Producción o Gerente General
Comprar sombreros según orden de producción	ERROR	Posibilidad de equivocarse al momento de comprar el sombrero según su tipo y cantidad.	Errores mensuales	Frecuencia	Sumatoria mensual del número de errores	0 en pedidos especiales y 1 docena en sombrero brisa o cuenca.	Mensual		Jefe de Producción o Gerente General
Realizar pago a proveedores	DEMORA	Tardanza al momento de pagar a los proveedores.	Pagos vencidos a proveedores por demora	Impacto	Sumatoria quincenal del número de días que se encuentran vencidos los pagos por demora	1 mes de demora	Quincenal		Jefe de Producción o Gerente General

Fuente: Elaboración propia.

- Área de Producción

Tabla 27

Matriz de la Estructura de los indicadores de Riesgo

MATRIZ DE LA ESTRUCTURA DE LOS INDICADORES DE RIESGO	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Producción
OBJETIVO:	Cumplir con la orden de producción de manera eficiente y eficaz, de tal manera que se obtenga un producto de calidad para entregar al cliente.

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	NOMBRE	TIPO	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESULTADO	RESPONSABLE
Azocado	DEMORA	Tardanza en el cumplimiento de la entrega del sombrero azocado.	Demoras semanales	Frecuencia	Sumatoria semanal del número de demoras	0 demoras en temporada alta y 2 demoras en temporada baja	Semanal		Jefe de Producción o Gerente General

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN	NOMBRE	TIPO	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESULTADO	RESPONSABLE
Tanques	ERROR	Acción equivocada al momento de preparar los colores de los sombreros.	Errores mensuales	Frecuencia	Sumatoria mensual del número de errores	0 errores	Mensual		Jefe de Producción
	ACCIDENTE	Suceso imprevisto, generalmente negativo que puede sufrir el personal del área de producción o visitantes.	Accidentes diarios	Frecuencia	Sumatoria diaria del número de accidentes	0 accidentes	Diaria		Gerente General

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	NOMBRE	TIPO	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESULTADO	RESPONSABLE
Secado de Sombreros	DEMORA	Demora por clima inestable	Causa	Sumatoria mensual de demoras por clima inestable	0 en temporada alta y 3 demoras en baja	Mensual		Jefe de Producción
	CONTAMINACIÓN	Sombreros contaminados	Impacto	Sumatoria semanal del número de sombreros contaminados	0 sombreros contaminados	Semanal		Gerente General

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	NOMBRE	TIPO	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESULTADO	RESPONSABLE
Compostura del Sombrero	DEMORA	Demoras semanales	Frecuencia	Sumatoria semanal del número de demoras	0 demoras en temporada alta y 2 demoras en temporada baja	Semanal		Jefe de Producción
	MALA CALIDAD	Sombreros compuestos con mala calidad	Impacto	Sumatoria diaria del número de sombreros recibidos con mala calidad	0 sombreros compuestos con mala calidad	Diaria		Jefe de Producción
Prensado del sombrero y terminado final	ACCIDENTE	Accidentes diarios	Frecuencia	Sumatoria diaria del número de accidentes	0 accidentes en temporada alta y 1 accidente en temporada baja	Diaria		Gerente General
	DEMORA	Demoras diarias	Frecuencia	Sumatoria diaria del número de demoras	0 en temporada alta y 1 docena en temporada alta	Diaria		Jefe Administrativo
	ERROR	Errores diarios	Frecuencia	Sumatoria diaria del número de errores	0 errores en temporada alta y 1 docena en temporada baja	Diaria		Gerente General

ACTIVIDAD	NOMBRE DEL RIESGO	NOMBRE	TIPO	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESULTADO	RESPONSABLE
Clasificación y empaquetado	ACCIDENTE	Accidentes mensuales	Frecuencia	Sumatoria mensual del número de accidentes	0 accidentes	Mensual		Jefe de Producción
	ERROR	Errores diarios	Frecuencia	Sumatoria diaria del número de errores	0 errores	Diaria		Jefe de Producción
	INCUMPLIMIENTO	Incumplimientos diarios	Frecuencia	Sumatoria diaria del número de incumplimientos	0 errores en temporada alta, 1 incumplimiento en la baja	Diaria		Jefe de Producción

Fuente: Elaboración propia

3.7 PROPUESTA DE UN COMITÉ DE RIESGOS

Introducción

La Administración de Riesgos es un proceso por el cual las empresas identifican, miden, controlan, reducen y monitorean los riesgos inherentes al negocio, por lo tanto, al implementar un Comité dentro de la misma este será el órgano responsable de garantizar que la empresa realizará una adecuada administración de los riesgos a los que está expuesta.

Cada empresa tiene su propia matriz de gestión y aprobación de riesgos según sus actividades, por lo tanto, al no existir un esquema específico para la Administración de Riesgos cada entidad desarrollará el suyo según sus necesidades.

Cabe recalcar que el Comité de Riesgos no exime las responsabilidades que corresponden a la Junta Directiva sobre la administración integral de los riesgos.

3.7.1 Reglamento Comité de Riesgos Procesadora de Sombreros CIA. LTDA.

OBJETIVOS

Este reglamento pretende:

- Establecer la conformación, alcance, funciones, cargo y lineamientos generales que debe cumplir el Comité de Riesgos como instancia de apoyo a la Junta Directiva en la definición de políticas, metodologías, procedimientos y demás estrategias necesarias para asegurar una correcta estructuración del sistema de Administración del riesgo.
- Dar cumplimiento a las matrices de riesgos de la empresa.

CAPÍTULO I

CONFORMACIÓN Y FUNCIONES

ARTÍCULO 1.- CONFORMACIÓN: El Comité de Riesgos estará conformado por tres (3) miembros que pertenezcan:

- uno (1) a la Junta Directiva y

- dos (2) que pertenezcan o sean parte de la administración en ciertos cargos departamentales.

Entre sus integrantes se elegirá un Presidente. Asistirá como invitado permanente, el presidente de la Organización y procederá como secretaria/o, la secretaria/o general de la Organización.

La selección para los miembros del Comité la realizará la Junta Directiva, en función de la experiencia y conocimientos en riesgos de cada uno de ellos, con un nivel suficiente para entender el alcance y el funcionamiento en materias afines a riesgos. La elección se realizará mediante voto a mano alzada por la Junta Directiva para periodos de dos (2) años pudiendo ser destituidos por:

- Negligencia.
- Incapacidad probada en el desempeño de sus funciones.
- Injuria gravemente de palabra.
- Asistir a las reuniones bajo influencia de bebidas alcohólicas o de sustancias estupefacientes o psicotrópicas.
- Violar acuerdo de confidencialidad.

Reemplazados por:

- Vacancia
- Renuncia
- Fallecimiento

O de igual manera podrán ser reelegidos indefinidamente.

ARTÍCULO 2.- REUNIONES: El Comité se reunirá trimestralmente en las instalaciones de la empresa o en el lugar que se indique. El primer y segundo trimestre dos veces y en el tercer y cuarto trimestre una vez, o cuando sea necesario. Las reuniones serán presenciales o por medios virtuales y esto no intervendrá en la toma de decisiones.

Habrá quórum para deliberar en las reuniones del comité con la presencia de la mitad más uno (1) de sus integrantes, las decisiones se tomarán por mayoría simple y en caso de empate la Junta Directiva tendrá la última palabra. (Creo que el presidente del Comité debe dirimir o en su defecto el Presidente del Directorio o de la Junta Directiva)

ARTÍCULO 3.- FUNCIONES DEL COMITÉ:

1. Formular y dirigir todas aquellas actividades encomendadas o solicitadas por la Junta Directiva en materia de gestión de riesgos.
2. Celebrar de manera regular las reuniones entre los miembros del comité.
3. Aprobar las actas.
4. Guardar la confidencialidad respectiva a cada tema tratado, para evitar las sanciones respectivas. (Despido, demanda, reputación)
5. Presentar informes periódicos a la Junta Directiva e informes especiales cuando sea necesario.
6. Participar en el diseño de un manual de riesgos que será aprobado por la Junta Directiva.
7. Aprobar la metodología diseñada por la División de Riesgos, para identificar, medir, controlar, monitorear y valorar los diversos riesgos asumidos por la empresa.
8. Revisar y evaluar el adecuado funcionamiento del Sistema de Administración de Riesgos de la Organización.
9. Conocer el resultado de los informes enviados a la Junta directiva, para revisarlos y pronunciarse acerca de ellos.
10. Formular iniciativas que ayuden a mejorar la estructura organizacional, infraestructura y recursos tecnológicos que soporta el Sistema de Administración de Riesgos.
11. Aprobar la aplicación de los modelos y sistemas de medición y control de los diferentes riesgos presentados por el “Responsable de los Riesgos”.
12. Valorar y cumplir razonablemente las indicaciones y observaciones formuladas por la Junta Directiva en el ejercicio de su función.

Según (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2014) en el ARTÍCULO 4: CARGOS Y FUNCIONES: Presidente: será elegido en la primera reunión por mayoría de votos.

- ✓ Ejercer la representación de la Junta.
 - ✓ Conocer y autorizar los informes de actividades.
 - ✓ Ejecutar y dar cumplimiento a las decisiones de la Junta.
 - ✓ Convocar, presidir y dirigir las sesiones de la Junta.
 - ✓ Dirigir y coordinar a los miembros del Comité en el cumplimiento de sus funciones.
2. Secretaria/o: actuará como secretaria/o la secretaria/o general de la Organización.
- ✓ Realizar las convocatorias a las sesiones de la Junta.
 - ✓ Llevar las actas de las sesiones.
 - ✓ Dar fe de las resoluciones de la Junta.
 - ✓ Mantener los archivos de la Junta y,
 - ✓ Las demás que le asigne la Junta. (p.10)

CAPÍTULO II

OTRAS DISPOSICIONES

ARTÍCULO 5.- ACTAS: En las actas constará la información acerca de los temas y decisiones tomadas en las reuniones llevadas a cabo por el Comité, deberán estar numeradas de manera secuencial y serán suscritas por sus integrantes, el Presidente de la Organización, cuando asista y por la secretaria.

Las actas se archivarán con los documentos que influyan en las decisiones presentados en las reuniones y servirán como anexos de las mismas.

La secretaria enviará mediante correo electrónico copias de las actas a los miembros de la Junta Directiva o a su vez entregará las mismas.

ARTÍCULO 6.- CAPACITACIÓN: Una vez establecido el Comité, sus miembros podrán tomar capacitaciones en materia de riesgos.

ARTÍCULO 7.- ALCANCE: Este documento se aplicará a los Macroprocesos y Operaciones de Negocios de la empresa.

ARTÍCULO 8.- APROBACIÓN o DEROGATORIA: El presente Reglamento del Comité de Riesgos de “PROCESADORA DE SOMBREROS CIA. LTDA.” Es una

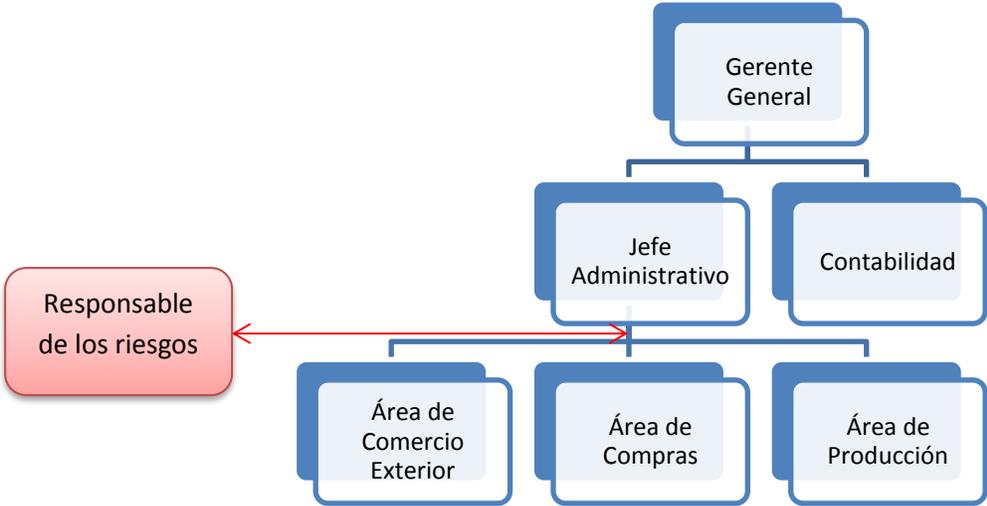
propuesta y se someterá a consideración de la Junta Directiva, quien lo aprobará mediante acta y fecha correspondiente, o lo derogará.

ARTÍCULO 10.- VIGENCIA Y MODIFICACIONES: Este Reglamento del Comité de Riesgos regirá a partir de su aprobación, y podrá ser modificado en cualquier momento por la Junta Directiva.

Su vigencia será determinada por la Junta Directiva.

3.7.2 Estructura Organizacional Propuesta

Figura 22
Estructura Organizacional Propuesta



Fuente: Procesadora de Sombreros Cía. Ltda.
 Realizado por: Las autoras

La propuesta de este organigrama se presenta tomando en consideración el tamaño de la empresa, es por eso que por ahora se plantea un “Responsable de los riesgos”, para que sea éste quien diseñe modelos y sistemas de medición y control de los diferentes riesgos existentes y conjuntamente con el Comité garantizar un manejo adecuado de los mismos, y a medida que la empresa lo amerite poder convertirlo en un Departamento.

CONCLUSIONES

Con el presente trabajo los socios de la empresa podrán conocer a detalle las actividades que se realizan en cada uno de los procesos de la organización, su importancia y los riesgos a los que está expuesta.

La empresa “Procesadora de Sombreros Cía. Ltda.” Tiene una amplia trayectoria en el comercio y exportación de sombrero de paja toquilla y un gran reconocimiento a nivel de varios países en el mundo, puesto que su producto es bastante apreciado por su imagen y calidad.

Cada actividad de cada proceso es importante y van de la mano para la correcta elaboración de los sombreros de paja toquilla, desde la compra de su materia prima hasta el despacho a los clientes en los diferentes países.

Con la aplicación del método Risicar se pudo evidenciar que el proceso con más riesgo es el de Comercio Exterior, debido a que existen varias falencias al momento de contactar a nuevos clientes, demora al enviar las órdenes de pedido, error al momento de ofrecer los productos a los posibles clientes, incumplimiento al no enviar las muestras a tiempo, lo cual genera una mala calidad de servicio y por lo tanto se pierde la oportunidad de atraer nuevos clientes. El riesgo que tiene mayor prioridad es el riesgo de crédito, puesto que se manejan cifras altas de dinero en cada pedido y un incumplimiento de pago podría ocasionar pérdidas e incluso llevar la empresa a la quiebra.

La empresa cuenta con las modificaciones de seguridad necesarias en caso de una emergencia, pero hace falta concientización por parte del personal.

Una correcta administración de los riesgos es un pilar fundamental para mejorar su imagen y brindar un servicio de calidad.

RECOMENDACIONES

Es importante considerar la propuesta de implementar un responsable de los riesgos, para que sea éste quien diseñe modelos y sistemas de medición y control de los diferentes riesgos que ya existen y conjuntamente con el Comité garantizar un manejo adecuado de los mismos.

Es necesario desarrollar en el personal de la organización sentido de pertenencia en cada actividad que realizan, puesto que cada una de ellas es importante para brindar un excelente servicio, obtener un producto de calidad y crear un lazo de fidelidad con los clientes.

Es conveniente tomar en consideración los controles propuestos para cada actividad en los diferentes procesos y de igual manera las políticas propuestas para el proceso de comercio exterior y el riesgo de crédito.

Para garantizar la seguridad del personal dentro de la empresa, es importante que se creen brigadas de incendio, primeros auxilios, evacuación, etc. Haciéndolos partícipes y capacitándolos constantemente.

Brindar un excelente servicio a los clientes y a los posibles clientes, tanto al momento de contactarse con ellos como al momento de concretar las negociaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Banco de Pagos Internacionales. (Diciembre de 2010). *Comité de Supervisión Bancaria de Basilea*. Obtenido de https://www.bis.org/PUBL/BCBS189_ES.PDF

Código Orgánico Monetario y Financiero. (12 de Septiembre de 2014). *Registro Oficial Organo de Gobierno del Ecuador*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/LOTAIP/2017/DIJU/marzo/LA2_MAR_DIJU_CodOrgMonetario.pdf

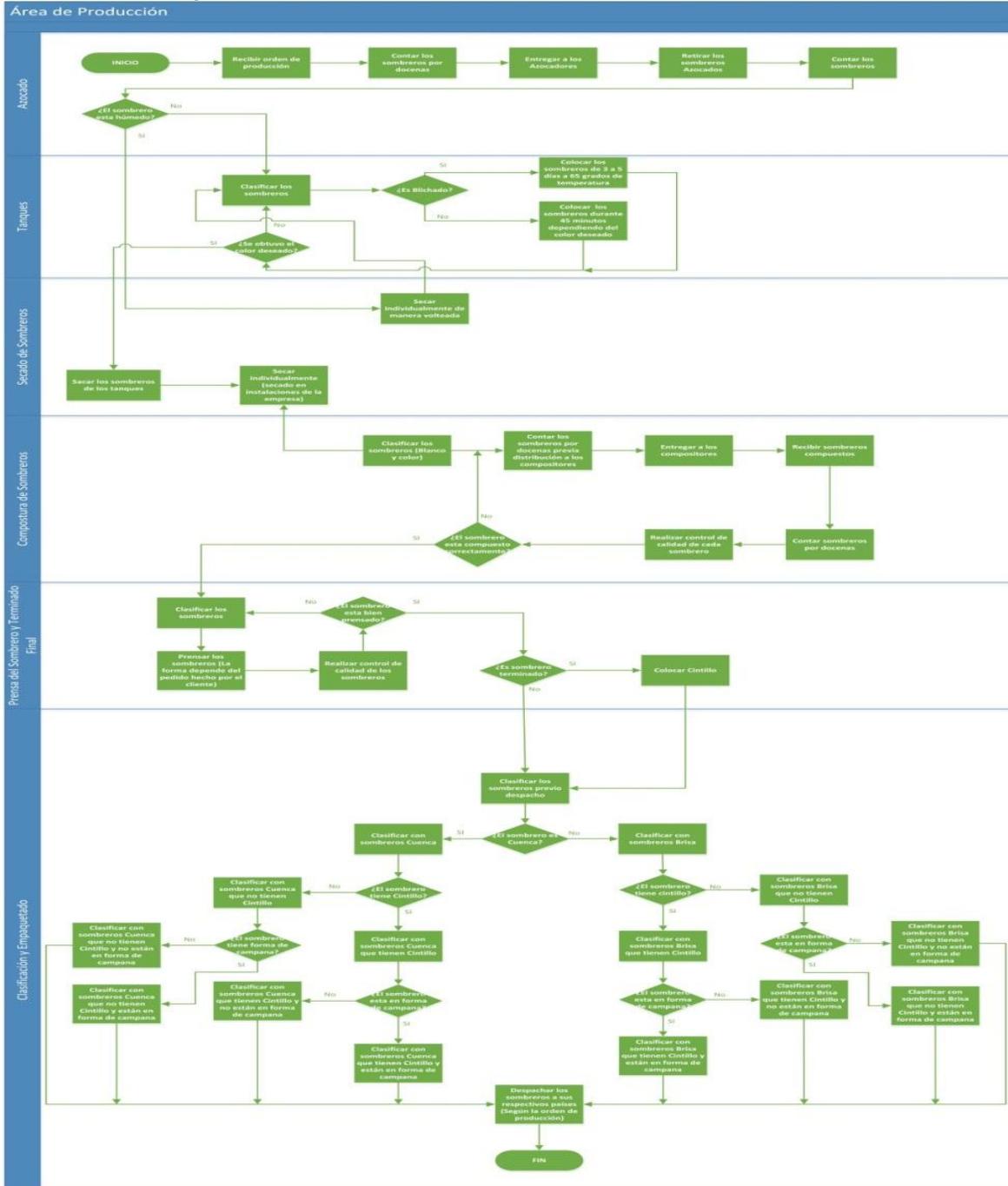
Mejía Quijano, R. C. (2006). *Administración de Riesgos un enfoque empresarial*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Quirós, M. (Octubre de 2003). *Administración de Riesgo y Auditoría Interna*. Obtenido de Universidad de Costa Rica, Contraloría Universitaria: <http://ucu.ucr.ac.cr/boletin1-2003.articulo9.htm>.

SFP, S. d. (Enero de 2004). *Sesión de Inducción*. Obtenido de Modelo de Administración de Riesgos (MAR): www/sfp.org.

ANEXOS

Anexo 1 Área de producción



Anexo 2 *Impacto y Frecuencia*

FRECUENCIA

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

IMPACTO

O

A	ACEPTABLE	5		
B	TOLERABLE	10	15	20
C	GRAVE	30	40	60
	INACEPTABLE			
D	E	80	120	160

Anexo 3 Levantamiento de Información

COMERCIO EXTERIOR

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA ADMINISTRATIVA
PROCESO:	COMERCIO EXTERIOR
RIESGO:	PROCESOS DEFICIENTES
EFFECTO:	PÉRDIDA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN %				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	0					0
FEBRERO	3	1%	2%	2%		5%
MARZO	0					0
ABRIL	0					0
MAYO	0					0
JUNIO	2	2%	3%			5%
JULIO	0					0
AGOSTO	0					0
SEPTIEMBRE	0					0
OCTUBRE	0					0
NOVIEMBRE	0					0
DICIEMBRE	0					0
TOTAL	5					10%

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA ADMINISTRATIVA
PROCESO:	COMERCIO EXTERIOR
RIESGO:	DEMORA
EFFECTO:	PÉRDIDA OPERATIVA

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN HORAS				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	4	5	2	5	3	15
FEBRERO	0					0
MARZO	0					0
ABRIL	0					0
MAYO	0					0
JUNIO	2	1	5			6
JULIO	1	1				1
AGOSTO	1	2				2
SEPTIEMBRE	0					0
OCTUBRE	0					0
NOVIEMBRE	0					0
DICIEMBRE	0					0
TOTAL	8					24

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA ADMINISTRATIVA
PROCESO:	COMERCIO EXTERIOR
RIESGO:	FALLAS DE HARDWARE
EFEECTO:	PÉRDIDA OPERATIVA

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN HORAS				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	0					0
FEBRERO	0					0
MARZO	0					0
ABRIL	3	2	3	1		6
MAYO	0					0
JUNIO	0					0
JULIO	0					0
AGOSTO	0					0
SEPTIEMBRE	0					0
OCTUBRE	1	2				2
NOVIEMBRE	0					0
DICIEMBRE	0					0
TOTAL	4					8

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA ADMINISTRATIVA
PROCESO:	COMERCIO EXTERIOR
RIESGO:	INCUMPLIMIENTO
EFEECTO:	PÉRDIDA OPERATIVA

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN HORAS				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	1	3				3
FEBRERO	0					0
MARZO	0					0
ABRIL	0					0
MAYO	2	5	2			7
JUNIO	0					0
JULIO	0					0
AGOSTO	0					0
SEPTIEMBRE	2	5	3			8
OCTUBRE	0					0
NOVIEMBRE	0					0
DICIEMBRE	4	1	2	5	8	16
TOTAL	9					34

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA ADMINISTRATIVA
PROCESO:	COMERCIO EXTERIOR
RIESGO:	RIESGO DE CRÉDITO
EFEECTO:	PÉRDIDA ECONÓMICA

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN DOLARES				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	1		20000			20000
FEBRERO	0					0
MARZO	0					0
ABRIL	0					0
MAYO	2	1000	2000			3000
JUNIO	0					0
JULIO	0					0
AGOSTO	0					0
SEPTIEMBRE	0					0
OCTUBRE	0					0
NOVIEMBRE	0					0
DICIEMBRE	1		20000			20000
TOTAL	4					43000

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA ADMINISTRATIVA
PROCESO:	COMERCIO EXTERIOR
RIESGO:	DEMORA
EFEECTO:	PÉRDIDA DE OPERATIVA

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN HORAS				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	0					0
FEBRERO	0					0
MARZO	0					0
ABRIL	3	4	2	2		8
MAYO	0					0
JUNIO	0					0
JULIO	0					0
AGOSTO	2	1	1			2
SEPTIEMBRE	0					0
OCTUBRE	1	2				2
NOVIEMBRE	0					0
DICIEMBRE	0					0
TOTAL	6					12

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA ADMINISTRATIVA
PROCESO:	COMERCIO EXTERIOR
RIESGO:	ERROR
EFECTO:	PÉRDIDA DE IMAGEN

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN %				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	0					0
FEBRERO	0					0
MARZO	0					0
ABRIL	0					0
MAYO	0					0
JUNIO	2	3%	2%			5
JULIO	0					0
AGOSTO	0					0
SEPTIEMBRE	0					0
OCTUBRE	1	1%				1
NOVIEMBRE	0					0
DICIEMBRE	1	2%				2
TOTAL	4					8

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA ADMINISTRATIVA
PROCESO:	COMERCIO EXTERIOR
RIESGO:	FALLAS DE HARDWARE
EFECTO:	PÉRDIDA IMAGEN

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN %				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO						0
FEBRERO	0					0
MARZO	0					0
ABRIL	2	1%	2%			3
MAYO	0					0
JUNIO	3	2%	3%	1%		6
JULIO	0					0
AGOSTO	0					0
SEPTIEMBRE	0					0
OCTUBRE	1	2%				2
NOVIEMBRE	0					0
DICIEMBRE	0					0
TOTAL	6					11

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA ADMINISTRATIVA
PROCESO:	COMERCIO EXTERIOR
RIESGO:	HURTO
EFEECTO:	PÉRDIDA DE ECONÓMICA

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN DOLARES				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	0					0
FEBRERO	0					0
MARZO	0					0
ABRIL	0					0
MAYO	1	2400				2400
JUNIO	0					0
JULIO	0					0
AGOSTO	0					0
SEPTIEMBRE	0					0
OCTUBRE	0					0
NOVIEMBRE	0					0
DICIEMBRE	0					0
TOTAL	1					2400

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA ADMINISTRATIVA
PROCESO:	COMERCIO EXTERIOR
RIESGO:	INCUMPLIMIENTO
EFEECTO:	PÉRDIDA ECONÓMICA

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN %				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	1	1000				1000
FEBRERO	0					0
MARZO	0					0
ABRIL	0					0
MAYO	3	2000	3000	5000		10000
JUNIO	0					0
JULIO	0					0
AGOSTO	0					0
SEPTIEMBRE	0					0
OCTUBRE	0					0
NOVIEMBRE	0					0
DICIEMBRE	0					0
TOTAL	4					11000

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA ADMINISTRATIVA
PROCESO:	COMERCIO EXTERIOR
RIESGO:	DEMORA
EFEECTO:	PÉRDIDA ECONÓMICA

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN DOLARES				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	2	1000	1000			2000
FEBRERO	0					0
MARZO	0					0
ABRIL	0					0
MAYO	1	48000				48000
JUNIO	0					0
JULIO	0					0
AGOSTO	2	1000	1000			2000
SEPTIEMBRE	3	2000	3000	1000		6000
OCTUBRE	0					0
NOVIEMBRE	0					0
DICIEMBRE	3	1000	1000	1000		3000
TOTAL	11					61000

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA ADMINISTRATIVA
PROCESO:	COMERCIO EXTERIOR
RIESGO:	INEXACTITUD
EFEECTO:	PÉRDIDA ECONÓMICA

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN DOLARES				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	0					0
FEBRERO	0					0
MARZO	0					0
ABRIL	0					0
MAYO	0					0
JUNIO	2	10000	1000			11000
JULIO	1	2000				2000
AGOSTO	0					0
SEPTIEMBRE	0					0
OCTUBRE	0					0
NOVIEMBRE	0					0
DICIEMBRE	0					0
TOTAL	3					13000

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA ADMINISTRATIVA
PROCESO:	COMERCIO EXTERIOR
RIESGO:	DEMORA
EFEECTO:	PÉRDIDA DEL CLIENTE

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN %				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	1	1				1
FEBRERO	0					0
MARZO	0					0
ABRIL	0					0
MAYO	0					0
JUNIO	0					0
JULIO	0					0
AGOSTO	0					0
SEPTIEMBRE	3	2	3	1		6
OCTUBRE	0					0
NOVIEMBRE	0					0
DICIEMBRE	2	1	2			3
TOTAL	6					10

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA ADMINISTRATIVA
PROCESO:	COMERCIO EXTERIOR
RIESGO:	INCUMPLIMIENTO
EFEECTO:	PÉRDIDA DEL CLIENTE

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN %				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	0					0
FEBRERO	1	8				8
MARZO	0					0
ABRIL	0					0
MAYO	0					0
JUNIO	0					0
JULIO	0					0
AGOSTO	0					0
SEPTIEMBRE	0					0
OCTUBRE	0					0
NOVIEMBRE	0					0
DICIEMBRE	0					0
TOTAL	1					8

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA ADMINISTRATIVA
PROCESO:	COMERCIO EXTERIOR
RIESGO:	HURTO
EFECTO:	PÉRDIDA DE IMAGEN

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN %				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	1	16				16
FEBRERO	0					0
MARZO	0					0
ABRIL	0					0
MAYO	0					0
JUNIO	0					0
JULIO	0					0
AGOSTO	0					0
SEPTIEMBRE	0					0
OCTUBRE	0					0
NOVIEMBRE	0					0
DICIEMBRE	0					0
TOTAL	1					16

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA ADMINISTRATIVA
PROCESO:	COMERCIO EXTERIOR
RIESGO:	OMISIÓN
EFECTO:	PÉRDIDA ECONÓMICA

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN DOLARES				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	0					0
FEBRERO	0					0
MARZO	0					0
ABRIL	0					0
MAYO	0					0
JUNIO	0					0
JULIO	0					0
AGOSTO	0					0
SEPTIEMBRE	0					0
OCTUBRE	1		45000			45000
NOVIEMBRE	0					0
DICIEMBRE	0					0
TOTAL	1					45000

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA ADMINISTRATIVA
PROCESO:	COMERCIO EXTERIOR
RIESGO:	MALA CALIDAD DE SERVICIO
EFECTO:	PÉRDIDA DE CLIENTE

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN %				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	0					0
FEBRERO	1	2				2
MARZO	0					0
ABRIL	0					0
MAYO	2	1	3			4
JUNIO	0					0
JULIO	0					0
AGOSTO	0					0
SEPTIEMBRE	0					0
OCTUBRE	0					0
NOVIEMBRE	0					0
DICIEMBRE	0					0
TOTAL	3					6

COMPRAS

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA Administrativa
PROCESO:	Compras
RIESGO:	Demora
EFECTO:	Pérdida Económica

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN \$				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	2	1000	4000			5000
FEBRERO						
MARZO						
ABRIL						
MAYO	2	8000	1000			9000
JUNIO						
JULIO						
AGOSTO	1			19800		19800
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE	2	1200	2400			3600
DICIEMBRE						
TOTAL	7					37400

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA Administrativa
PROCESO:	Compras
RIESGO:	Error
EFEECTO:	Pérdida Operativa

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN # HORAS				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	2	8	8			16
FEBRERO	1	16				16
MARZO						
ABRIL						
MAYO						
JUNIO	1	8				8
JULIO						
AGOSTO	1	24				24
SEPTIEMBRE	1	24				24
OCTUBRE						
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						
TOTAL	6					88

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA Administrativa
PROCESO:	Compras
RIESGO:	Hurto
EFEECTO:	Pérdida Económica

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN \$				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO						
FEBRERO	1	1400				1400
MARZO						
ABRIL						
MAYO	2	800	1200			2000
JUNIO						
JULIO						
AGOSTO						
SEPTIEMBRE	2	1200	2000			3200
OCTUBRE	1	400				400
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						
TOTAL	6					7000

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA Administrativa
PROCESO:	Compras
RIESGO:	Incumplimiento
EFECTO:	Pérdida Operativa

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN # HORAS				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	4	8	24	8	16	56
FEBRERO						
MARZO						
ABRIL	2	24	16			40
MAYO	1	16				16
JUNIO						
JULIO	1	8				8
AGOSTO						
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						
TOTAL	8					120

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA Administrativa
PROCESO:	Compras
RIESGO:	Incendio
EFECTO:	Pérdida Económica

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN \$				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO						
FEBRERO						
MARZO						
ABRIL						
MAYO						
JUNIO						
JULIO						
AGOSTO						
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE	1	8000				8000
TOTAL	1					8000

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA Administrativa
PROCESO:	Compras
RIESGO:	Error
EFECTO:	Pérdida Operativa

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN # HORAS				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	1	24				24
FEBRERO	2	16	24			40
MARZO						
ABRIL						
MAYO						
JUNIO						
JULIO	3	24	8	8		40
AGOSTO						
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						
TOTAL	6					104

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA Administrativa
PROCESO:	Compras
RIESGO:	Mala Calidad
EFECTO:	Pérdida Económica

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN \$				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO						
FEBRERO	1	400				400
MARZO	2	600				600
ABRIL						
MAYO						
JUNIO	1	1200				1200
JULIO						
AGOSTO						
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE	1	300				300
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						
TOTAL	5					2500

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA Administrativa
PROCESO:	Compras
RIESGO:	Error
EFEECTO:	Pérdida Operativa

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN # HORAS				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO						
FEBRERO						
MARZO						
ABRIL	1	8				8
MAYO						
JUNIO						
JULIO	2	16	24			40
AGOSTO						
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						
TOTAL	3					48

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	ÁREA Administrativa
PROCESO:	Compras
RIESGO:	Demora
EFEECTO:	Pérdida Operativa

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN # HORAS				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	1	32				32
FEBRERO						
MARZO	2	32	16			48
ABRIL						
MAYO						
JUNIO						
JULIO						
AGOSTO	3	8	24	24		56
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE	1	24				24
DICIEMBRE						
TOTAL	7					160

PRODUCCIÓN

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Producción
RIESGO:	Accidente
EFECTO:	Pérdida Operativa

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN # HORAS				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	2	8	4			12
FEBRERO	1	4				4
MARZO						
ABRIL						
MAYO	1	8				8
JUNIO						0
JULIO	2	16	8			24
AGOSTO						
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE	1	8				8
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						
TOTAL	7					56

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Producción
RIESGO:	Demora
EFECTO:	Pérdida Operativa

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN # HORAS				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	3	8	24	8		40
FEBRERO	2	24	24			48
MARZO						
ABRIL						
MAYO	3	8	8	8		24
JUNIO	1	16				16
JULIO	2	24	24			48
AGOSTO						
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE	1	8				8
NOVIEMBRE	2	16	16			32
DICIEMBRE						
TOTAL	14					216

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Producción
RIESGO:	Error
EFEECTO:	Pérdida Operativa

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN # HORAS				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO						
FEBRERO						
MARZO	2	24	32			56
ABRIL						
MAYO	2	32	24			56
JUNIO						
JULIO						
AGOSTO	3	8	4	24		36
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE	2	4	16			20
DICIEMBRE						
TOTAL	9					168

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Producción
RIESGO:	Accidente
EFEECTO:	Pérdida Humana

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN TÉRMINOS HUMANOS				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO						
FEBRERO						
MARZO	1	30%				30%
ABRIL	1	10%				10%
MAYO						
JUNIO	1	6%				6%
JULIO						
AGOSTO						
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						
TOTAL	3					46%

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Producción
RIESGO:	Demora
EFEECTO:	Pérdida Operativa

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN # HORAS				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	2	8	8			16
FEBRERO						
MARZO						
ABRIL	4	8	16	8	8	40
MAYO	4	16	8	16	24	64
JUNIO	1	8				8
JULIO						
AGOSTO	3	8	16	8		32
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE	3	8	8	16		32
DICIEMBRE						
TOTAL	17					192

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Producción
RIESGO:	Contaminación
EFEECTO:	Pérdida Operativa

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN # HORAS				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO						
FEBRERO						
MARZO						
ABRIL	3	24	8	16		48
MAYO	2	32	8			40
JUNIO	2	8	16			24
JULIO						
AGOSTO						
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						
TOTAL	7					112

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Producción
RIESGO:	Demora
EFEECTO:	Pérdida Operativa

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN # HORAS				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	4	8	16	24		48
FEBRERO	3	8	16	8		32
MARZO	3	16	24	8		48
ABRIL						
MAYO	1	8				8
JUNIO	2	16	24			40
JULIO						
AGOSTO						
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE	2	8	16			24
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						
TOTAL	15					200

LEVANTAMIENTO DE INFORMACION	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Producción
RIESGO:	Mala Calidad
EFEECTO:	Pérdida Operativa

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN # HORAS				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	2	8	8			16
FEBRERO						
MARZO						
ABRIL						
MAYO	2	16	8			24
JUNIO						
JULIO						
AGOSTO	1	24				24
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE	2	16	16			32
DICIEMBRE						
TOTAL	7					96

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Producción
RIESGO:	Accidente
EFECTO:	Pérdida Económica

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN \$				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO						0
FEBRERO						
MARZO						
ABRIL	2	100	80			180
MAYO	2	45	100			145
JUNIO						
JULIO						
AGOSTO	1	45				45
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE	2	45	100			145
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						
TOTAL	7					515

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Producción
RIESGO:	Demora
EFECTO:	Pérdida Operativa

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN # HORAS				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	3	8	8	8		24
FEBRERO	2	16	8	24		48
MARZO	3	32	8	24		64
ABRIL	3	16	24	8		48
MAYO						
JUNIO						
JULIO						
AGOSTO						
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						
TOTAL	11					184

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Producción
RIESGO:	Error
EFECTO:	Pérdida Operativa

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN # HORAS				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO						
FEBRERO						
MARZO						
ABRIL	1	24				24
MAYO						
JUNIO						
JULIO	1	32				32
AGOSTO						
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE	2	16	24			40
TOTAL	4					96

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Producción
RIESGO:	Accidente
EFECTO:	Pérdida Económica

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN \$				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	1	4000				4000
FEBRERO	2	2000	1200			3200
MARZO						
ABRIL						
MAYO	2	8000	3200			11200
JUNIO						
JULIO						
AGOSTO						
SEPTIEMBRE	2	1200	2000			3200
OCTUBRE						
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						
TOTAL	7					21600

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Producción
RIESGO:	Error
EFECTO:	Pérdida Económica

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN \$				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	2	120	300			420
FEBRERO	1	4000				4000
MARZO	3	250	1500	900		2650
ABRIL	1	45000				45000
MAYO	1	25000				25000
JUNIO						
JULIO						
AGOSTO	2	1200	35000			36200
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE	2	800	3500			4300
DICIEMBRE						
TOTAL	12					117570

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	
MACROPROCESO:	Área Administrativa
PROCESO:	Producción
RIESGO:	Incumplimiento
EFECTO:	Pérdida Económica

AÑO 2016	FRECUENCIA	IMPACTO EN \$				TOTAL
		1	2	3	4	
ENERO	1	500000				500000
FEBRERO	1	60000				60000
MARZO						
ABRIL	2	35000				35000
MAYO	1	20000				20000
JUNIO						
JULIO						
AGOSTO	2	30000	20000			50000
SEPTIEMBRE	1	50000				50000
OCTUBRE						
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						
TOTAL	8					715000

Anexo 4. *Efectividad de los Controles*

EFICACIA

ALTA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
MEDIA	BAJA	MEDIA	ALTA
BAJA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA
	BAJA	MEDIA	ALTA

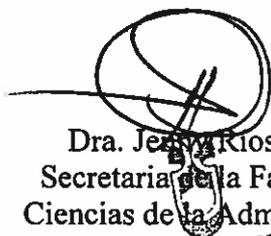
EFICIENCIA

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 31 de marzo de 2017, conoció la petición de las señoritas **GABRIELA MERCEDES OCHOA LLANOS** con código 38136 y **MARÍA BELÉN PIEDRA MÁRZQUEZ** con código 62464, que presentan el diseño de su trabajo de titulación denominado: **"ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA EMPRESA "PROCESADORA DE SOMBREROS CÍA. LTDA." MEDIANTE EL MÉTODO RISICAR"**, previa a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.- El Consejo de Facultad acogió el informe de la Junta Académica de Contabilidad Superior y resolvió aprobar el diseño. Designa como **Directora a la ingeniera Paola León Ordóñez** y como miembros del tribunal examinador al economista Bladimir Proaño Rivera e ingeniero Diego Condo Daquilema.- En esta misma sesión el Consejo de Facultad fija como plazo para la entrega del trabajo de titulación, seis meses contados desde la fecha de su aprobación, esto es hasta el **30 DE SEPTIEMBRE DE 2017**, debiendo la Directora presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, abril 3 de 2017


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN
SECRETARIA



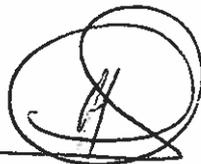
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración, Cuenca, 25 de septiembre de 2017.- Con autorización amplia y suficiente concedida por el Consejo de Facultad en sesión del 25 de febrero de 2016, conoció la petición de los estudiantes **GABRIELA MERCEDES OCHOA LLANOS** con código 38136 y **MARÍA BELÉN PIEDRA MÁRQUEZ** con código 62464, quienes solicitan prórroga para la presentación del trabajo de titulación: ***“ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA EMPRESA PROCESADORA DE SOMBREROS CÍA. LTDA.” MEDIANTE EL MÉTODO RISI CAR***, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, cuyo plazo de presentación es hasta el 30 de septiembre de 2017; y *de acuerdo a la normativa institucional y el Reglamento de Régimen Académico vigente a la fecha, resuelve aprobar la solicitud y conceder una prórroga de seis meses, esto es hasta el 31 de marzo de 2018.*

Ing. Oswaldo Merchán Manzano
Decano de la Facultad de
Ciencias de la Administración

CONVOCATORIA

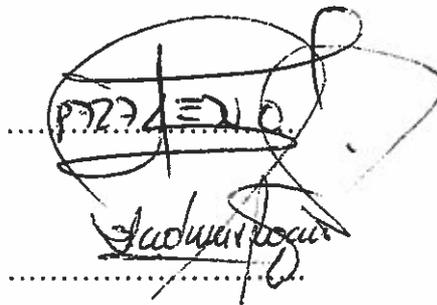
Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Contabilidad Superior, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **ADMINISTRACION DE RIESGOS EN LA EMPRESA "PROCESADORA DE SOMBREROS CÍA. LTDA"**, presentado por las estudiantes Gabriela Mercedes Ochoa Llanos con código 38136 y María Belén Piedra Márquez con código 62464, previa a la obtención del grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, para el Miércoles, 01 de marzo de 2017 a las 18h00.

Cuenca, 21 de febrero de 2017



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaría de la Facultad

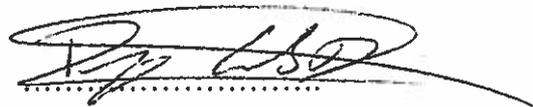
Ing. Paola León Ordóñez



Econ. Bladimir Proaño Rivera



Ing. Diego Condo Daquilema ✓



Comunicado
22-01-2017
19/30



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Gabriela Mercedes Ochoa Llanos con código 38136 y María Belén Piedra Márquez con código 62464
- 1.2 Códigos: 38136 y 62464 respectivamente
- 1.3 Director sugerido: Ing. Paola León Ordóñez
- 1.4 Codirector (opcional): _____
- 1.1 Tribunal: Econ. Bladimir Proaño Rivera e Ing. Diego Condo Daquilema
- 1.2 Título propuesto: **“ADMINISTRACION DE RIESGOS EN LA EMPRESA “PROCESADORA DE SOMBREROS CÍA. LTDA”**
- 1.3 Resolución:

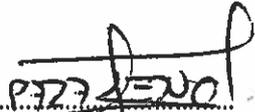
1.3.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.3.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

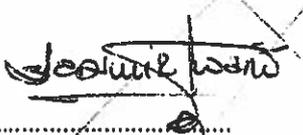
Adecuar el resultado esperado e incrementar
un último punt en el contenido de tesis
enfocada a una propuesta de un comité de riesgos.

1.3.3 No aceptado
 • Justificación:

Tribunal



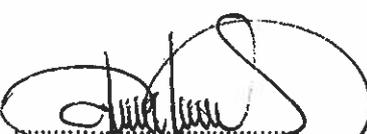
 Ing. Paola León Ordóñez



 Econ. Bladimir Proaño Rivera



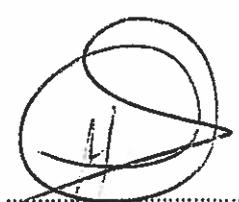
 Ing. Diego Condo Daquilema



 Srta. Gabriela Mercedes Ochoa Llanos



 Srta. María Belén Piedra Márquez



 Dra. Jenny Ríos Coello
 Secretaria de la Facultad



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: Gabriela Mercedes Ochoa Llanos y María Belén Piedra Márquez

1.2 Código: 38136 y 62464 respectivamente

1.3 Director sugerido: Ing. Paola León Ordóñez

1.4 Codirector (opcional):

1.1 Título propuesto: **ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA EMPRESA "PROCEDADORA DE SOBREROS CIA. LTDA."**

1.5 Revisores (tribunal): Econ. Bladimir Proaño Rivera e Ing. Diego Gondo Daquilema

Recomendaciones generales de la revisión:

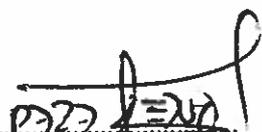
	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	/			
3. ¿Es conciso?	/			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	/			
11. ¿Es factible de verificación?	/			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	/			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/			
14. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/			
Objetivos específicos				

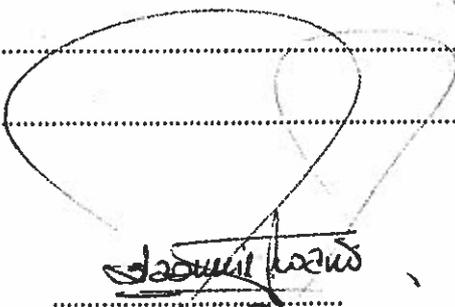
15.¿Concuerdan con el objetivo general?	/			
16.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/			
Metodología				
17.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/			
18.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/			
19.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/			
20.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	/			
Resultados esperados				
21.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/			
22.¿Concuerdan 23.con los objetivos específicos?	/			
24.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/			
25.¿Los resultados esperados son consecuencia, e 26.n todos los casos, de las actividades mencionadas?	/			
Supuestos y riesgos				
27.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	/			
28.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/			
Presupuesto				
29.¿El presupuesto es razonable?	/			
30.¿Se consideran los rubros más relevantes?	/			
Cronograma				
31.¿Los plazos para las actividades son realistas?	/			
Referencias				
32.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/			
Expresión escrita				
33.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/			
34.¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/			

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....
.....
.....


.....
Ing. Paolo León Ordoñez


.....
Econ. Bladimir Proaño Rivera

.....
Ing. Diego Condo Daquilema

FECHA: 10-02-2017

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

ESTUDIANTE: OCHOA LLANOS GABRIELA MERCEDES Y PIEDRA MARQUEZ MARIA BELEN

Les falta examen de suficiencia de Inglés y Pasantía para egresar

Procede más titulación.



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

OFICIO: No. 0018-2017-ECS
ASUNTO: Conocimiento de propuesta de Trabajo de Titulación
FECHA: Cuenca, 10 de Febrero de 2017.

Señor Ingeniero
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

Señor Decano:

La Junta Académica de la Escuela de Contabilidad Superior, reunida el día 10 de Febrero del año en curso, conoció la propuesta del Proyecto de trabajo de titulación, denominado: Administración de riesgos en la Empresa "Procesadora de Sombreros Cía. Ltda.", presentado por las señoritas Ochoa Llanos Gabriela Mercedes, con código #38136, y Piedra Márquez María Belén, con código #62464, estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

A fin de aplicar la guía de elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación, la Junta Académica de la Escuela de Contabilidad Superior, considera que la propuesta presentada por las estudiantes, debe ser analizada y evaluada por el Tribunal que estará integrado por: Ing. Paola León Ordoñez, como Directora, y como miembros del tribunal el Econ. Bladimir Proaño Rivera y el Ing. Diego Condo, quienes deberán verificar que el diseño contenga una estructura teórica, metodológica, técnica, objetiva y coherente, y cumpla con los requisitos establecidos en la guía antes mencionada. El Tribunal designado recibirá la sustentación del diseño del Trabajo de Titulación, previo al desarrollo del mismo.

En caso de existir la aprobación con modificaciones la Junta Académica resuelve que la Ing. Paola León Ordoñez, Directora del diseño sea quién realice el seguimiento a las modificaciones recomendadas.

Por lo expuesto solicitamos se realice el trámite correspondiente, y el tribunal suscriba el acta de sustentación de la denuncia de trabajo de titulación.

Atentamente,



Ing. Gabriela Duque E
Coordinadora de la Escuela de Contabilidad Superior

Cuenca, 1 de marzo 2017

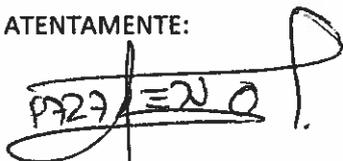
Mst.
Oswaldo Merchán M.
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Su despacho.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente informo a Ud. que he procedido a revisar los cambios solicitados por el tribunal de diseño de tesis de las estudiantes Gabriela Ochoa Llanos y María Belén Piedra cuyo tema es "Administración de riesgos en la empresa Procesadora de Sombreros Cia. Ltda. mediante el método RISICAR" previo a la obtención del título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría. Por lo tanto, recomiendo su aprobación para que puedan comenzar su desarrollo.

Agradezco su gentil atención.

ATENTAMENTE:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'PAOLA LEÓN O.' with a stylized flourish at the end.

Paola León O.

DIRECTORA SUGERIDA



UNIVERSIDAD DEL AZUAY



Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad Superior

Protocolo de Trabajo de Titulación

Autor:

Gabriela Mercedes Ochoa Llanos

María Belén Piedra Márquez

Tema:

Administración de Riesgos en la Empresa "Procesadora De Sombreros Cía. Ltda."

mediante el método RISICAR.

Director De Tesis:

Ingeniera Paola León

Cuenca-Ecuador

2017

1. DATOS GENERALES

1.1.- NOMBRES COMPLETOS: Gabriela Mercedes Ochoa Llanos – María Belén Piedra

Márquez

1.1.1 CÓDIGO: 38136 - 62464

1.1.2 TELÉFONO: 074077500 - 072485280

Celular: 0992776763- 0985736445

Email: gabby8a@hotmail.com – piedra_belen@icloud.com

1.2.- DIRECTOR SUGERIDO:

Ingeniera Paola Andrea León Ordoñez

1.2.1 TELÉFONO:

Celular: 0995406338

Email: paleon@uazuay.edu.ec

1.3 CO-DIRECTOR SUGERIDO

1.4.- ASESOR METODOLÓGICO

1.5.- TRIBUNAL DESIGNADO

1.6.- APROBACIÓN

1.7.- LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión Financiera y Auditoría.

1.7.1 CÓDIGO UNESCO

5311.02 Gestión Financiera y Auditoría.

1.7.2 TIPO DE TRABAJO

a) Propuesta Metodológica.

b) Investigación Formativa.

1.8 AREA DE ESTUDIO

Administración de Riesgos

1.9 TITULO PROPUESTO

ADMINISTRACION DE RIESGOS EN LA EMPRESA "PROCESADORA DE SOMBREROS CÍA. LTDA." MEDIANTE EL MÉTODO RISIGAR

1.11 ESTADO DEL PROYECTO

Nuevo.

2.- CONTENIDO

2.1- MOTIVACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La motivación que persigue la presente propuesta radica en mejorar los procesos que se realizan dentro de la empresa "Procesadora de Sombreros Cía. Ltda." ya que, no cuenta con un análisis de riesgos definido. Por lo tanto este tema planteado pretende establecer lineamientos para la identificación, calificación, evaluación y control de los riesgos que están presentes en cada uno de sus procesos.

2.2.-PROBLEMÁTICA

La empresa Procesadora de Sombreros Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la parroquia de Ricaurte y está constituida legalmente desde Marzo de 1976. Se dedica al procesamiento y exportación de sombreros de paja toquilla. La empresa durante estos años en el mercado ha conseguido negociaciones importantes con varios países de América, Europa y Asia.

Su problemática consiste en que no posee una correcta administración de riesgos y no se sabe cuáles son los riesgos que se presentan en sus procesos, por lo tanto, no cuenta con un plan de respuesta a los riesgos identificados que sea utilizado para supervisar los riesgos existentes y evaluar la posibilidad de existencia de nuevos riesgos, de tal manera que ocasiona pérdida operativa y financiera.

2.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

¿Al aplicar método RISICAR, podremos administrar los riesgos a los que puede estar expuesta la empresa "Procesadora de Sombreros Cía. Ltda."?

2.4 RESUMEN

El presente trabajo Administración de Riesgos para los Procesos Realizados en la empresa "Procesadora De Sombreros Cía. Ltda.", está desarrollado con la finalidad de minimizar las pérdidas asociadas a los riesgos, identificando, calificando y evaluando los mismos. De esta

manera se contribuye a la toma de decisiones necesarias y oportunas dando acciones correctivas que favorezcan a la empresa, es por esto que nuestro trabajo está enfocado al análisis mediante el uso del Método Risicar.

La investigación terminará con la presentación de las conclusiones y recomendaciones que permitirán determinar de manera clara los resultados obtenidos en el análisis de riesgos a la organización.

2.5.-ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO

Antes de continuar con la investigación de la elaboración del análisis de riesgos para los procesos realizados en la empresa "Procesadora de Sombreros Cía. Ltda.", es importante tener clara la dirección que se le va a dar a la problemática planteada con anterioridad. En base a esto, se ha hecho un análisis de tres diferentes métodos con sus respectivas definiciones: matriz de control, método risicar y análisis de vulnerabilidad, para de esta manera elegir uno que se ajuste a los requerimientos y necesidades de la empresa en cuestión:

Acerca del método matriz de control Mejía (2006) indica lo siguiente:

Es un método de gran utilidad para identificar las amenazas y los recursos o componentes amenazados en el objeto de análisis. Inicialmente se aplicó en procesos que utilizaban sistemas computarizados, pero su utilidad permitió ampliar su aplicación a la empresa en su totalidad, a todo tipo de procesos, procedimientos, áreas e inclusive instalaciones o unidades de negocio. (p. 65).

Mejía (2006), RISICAR es un método administrativo de fácil aplicación para todo tipo de empresas grandes, medianas y pequeñas tanto del sector público o privado, establecido por

seis etapas que ayudan a la obtención de información relevante de los riesgos que podrían afectar a los diferentes procesos de la empresa. Su propósito es desarrollar estrategias para la correcta administración de los riesgos con el fin de dar cumplimiento con los objetivos de la organización.

El método Risicar según Carabajo y Cuzco (2012) "consiste en la identificación, calificación, evaluación y el diseño de las técnicas de tratamiento, obteniendo un mapa de riesgo en el cual se describen las causas y efectos que generan riesgos" (p. 1).

Mejía (2006) nos dice que el método Risicar tiene varias ventajas:

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 en el nivel directivo como en 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. (p.69)

Otra definición de Mejía (2006) acerca del análisis de vulnerabilidad:

Es un método de amplia difusión y aplicación en las grandes empresas del sector petroquímico, eléctrico y entidades públicas y privadas de gran tamaño. (...) es muy útil en la identificación de los escenarios de riesgo y representa y representa un gran

aporte en el tema de calificación porque introduce diferentes factores al momento de darle un valor a la calificación de la gravedad del riesgo. Esta es una de sus principales ventajas entre otras.

Como requiere muchos niveles de análisis, el método debe estar soportado en herramientas computarizadas, para facilitar la recolección de información y generación de informes. (p. 67).

El método Risicar es el más conveniente a utilizar en la elaboración del análisis de riesgos para la organización, puesto que, permite identificar, calificar, evaluar los diferentes tipos de riesgo que podrían ocasionar su declive. Se considera que es claro, completo y se adapta de manera segura para cubrir las necesidades creando el diseño de medidas de tratamiento para la empresa, dando pautas adecuadas que permitan aprovechar al máximo los recursos de la misma.

2.7.-OBJETIVO GENERAL

Administrar los riesgos en la empresa "Procesadora de Sombreros Cía. Ltda." mediante el método Risicar con el fin de minimizar el riesgo al interior de la misma.

2.8.-OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer el ambiente interno de la empresa y sus diferentes actividades en sus respectivos procesos.
- Fundamentar teóricamente el marco de estudio.
- Aplicar las etapas de la Administración de Riesgos a la empresa "Procesadora de Sombreros Cía. Ltda." mediante el método Risicar

2.9.-METODOLOGÍA

El trabajo será de campo, puesto se tiene acceso directo tanto a la empresa como a sus recursos.

Se aplicará el método deductivo pues se partirá de un hecho general para obtener varias conclusiones particulares.

Se realizarán entrevistas a los empleados involucrados en cada proceso de la empresa desde la entrega de pedidos hasta el despacho de los mismos, con el fin de que se indiquen cuáles son las falencias que se presentan. De esta manera se identificarán los orígenes de los problemas que se presentan dentro la empresa.

Se utilizará el método Risicar, considerando las siguientes etapas:

1. Identificación de los riesgos.
2. Calificación y evaluación de los riesgos.
3. Diseño de medidas de tratamiento y evaluación del control.
4. Elaboración de mapas de riesgos.

2.10.-ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS

Al realizar el presente trabajo de investigación mediante el método RISICAR, se espera evaluar los riesgos en la empresa "Procesadora de Sombreros Cía. Ltda.", lo que permitirá la elaboración de una propuesta de medidas de tratamiento y una propuesta de un Comité de riesgos que mejoren la eficiencia al interior de la empresa.

2.11.- SUPUESTOS Y RIESGOS

Ninguno.

2.12.- PRESUPUESTO

Rubro/Denominación	Costo USD	Justificación
Impresiones	\$ 88,00	Se realizarán para presentar los avances de la investigación y para presentar el trabajo final.
Suministros de Oficina	\$ 55,00	Se adquirirán esferos, lápices, borradores, carpetas, hojas y otros para el desarrollo de la investigación.
USB	\$ 25,00	Se utilizarán para tener respaldos de los avances y del trabajo final.
Copias	\$ 17,00	De ser necesario se sacará copias de libros o material de apoyo.
Empastado	\$ 50,00	Se hará al momento de terminar la investigación.
Transporte	\$ 150,00	Para movilización, a la empresa y a la universidad.
Imprevistos	\$ 200,00	Se tendrá un fondo contingente.
TOTAL		\$ 585,00

2.13.- FINANCIAMIENTO

Este trabajo se realizará con fondos propios.

2.14.-ESQUEMA TENTATIVO

CAPITULO I

1. EMPRESA "PROCESADORA DE SOMBREROS CIA. LTDA".

1.1. Información General de la Organización.

1.1.1 Misión.

1.1.2 Visión.

1.1.3 Análisis FODA.

1.1.4 Estructura organizacional.

1.2. Información general de las áreas y procesos de la Organización.

1.2.1. Objetivo General de cada área.

1.2.2. Descripción de Procesos.

CAPITULO II

2. LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

2.1. El riesgo.

2.1.1. Conceptos básicos.

2.1.2. Tipos de Riesgo.

2.1.3. Administración de Riesgos.

2.2. Método Risicar.

2.2.1. Concepto.

2.2.2. Beneficios.

2.2.3. Objetivos.

2.2.4. Etapas del método Risicar.

2.2.4.1. Identificación de riesgos.

2.2.4.2. Calificación de riesgos.

2.2.4.3. Evaluación de riesgos.

2.2.4.4. Diseño de medidas de tratamiento de los riesgos.

2.2.4.5. Implementación de las medidas de tratamiento.

2.2.4.6. Monitoreo y Evaluación de los riesgos.

CAPITULO III

3. ANÁLISIS DE RIESGOS PARA LOS PROCESOS REALIZADOS EN LA ORGANIZACIÓN UTILIZANDO EL MÉTODO RISICAR.

3.1. Introducción.

3.2. Flujogramas de cada área.

3.3. Identificación de riesgos.

3.3.1. Matriz de macroprocesos y procesos

3.3.3. Matriz de Identificación de riesgos en los procesos.

3.4. Calificación de riesgos.

3.4.1. Frecuencia.

3.4.2. Impacto.

3.4.3. Tablas de calificación de los riesgos identificados en cada proceso.

3.5. Evaluación de riesgos.

3.6. Propuesta de medidas de tratamiento de los riesgos.

3.7. Diseño e implementación.

3.7.1. Ponderación y priorización de los riesgos y procesos.

3.7.2. Diseño de medidas de control.

3.8. Propuesta de indicadores.

3.9. Mapas de riesgo.

3.10 Propuesta de un Comité de Riesgos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES.

RECOMENDACIONES.

BIBLIOGRAFÍA.



2.15.- CRONOGRAMA

Objetivo Especifico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Conocer el ambiente interno de la empresa y sus diferentes actividades en sus respectivos procesos.	Información General de la Organización. <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión. • Análisis FODA. • Estructura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de información suficiente de la empresa para el estudio respectivo de los riesgos en sus procesos. 	6
	Información general de las áreas y procesos de la Organización. <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo General de cada área • Descripción de Procesos. 		
Fundamentar teóricamente el marco de estudio.	El riesgo. <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos básicos. • Tipos de Riesgo. • Administración de Riesgos. Método Risicar: <ul style="list-style-type: none"> • Concepto. • Beneficios. • Objetivos. Etapas del método Risicar. <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una base teórica para el desarrollo del proyecto 	6

	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación de riesgos. • Evaluación de riesgos. • Diseño de medidas de tratamiento de los riesgos. • Implementación de las medidas de tratamiento. • Monitoreo y Evaluación de los riesgos. 		
Realizar análisis de riesgos para los procesos realizados en la organización utilizando el método Risicar.	<p>Introducción.</p> <p>Flujogramas de cada área.</p> <p>Identificación de riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de macroprocesos y procesos • Identificación de riesgos en los procesos. <p>Calificación de riesgos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia. • Impacto. • Tablas de calificación de los riesgos identificados en cada proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar, calificar y evaluar los riesgos de la empresa, diseñando e implementando medidas de tratamiento. 	22

Evaluación de riesgos.		
Propuesta de medidas de tratamiento de los riesgos.		
Diseño e implementación.		
• Ponderación y priorización de los riesgos y procesos.		
• Diseño de medidas de control.		
Propuesta de indicadores.		
Mapas de riesgo.		
Conclusiones, recomendaciones.		
Conclusiones.		
Recomendaciones.		
Bibliografía.		
TOTAL		34

2.16.- REFERENCIAS

Bibliografía

Carabajo, J. S., & Cuzco, M. M. (2012). *Determinación de Riesgos en el Sistema de Inventarios en la Empresa comercial Zarate Cia. Ltda.* Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1362/1/tcon658.pdf>

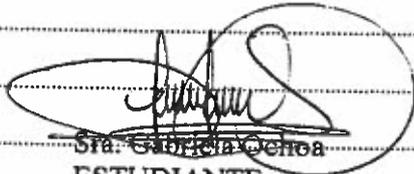
Garzón, D. S., Ratkovich, J. C., & Vergara, A. (2005). *Metodología de Análisis de Vulnerabilidad para Empresas de Mediana y Pequeña Escala*. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis181.pdf>

Mejía, R. C. (2006). *Administración de Riesgos, un Enfoque Empresarial, Primera Edición*. Medellín, Colombia: Artes y Letras Ltda.

2.17.- ANEXOS

Ninguno.

2.18 FIRMA DE RESPONSABILIDAD

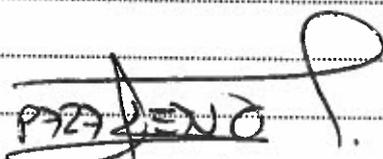


Sra. Gabriela Ceballos
ESTUDIANTE



Sra. María Belén Piedra
ESTUDIANTE

2.19.- FIRMA DE RESPONSABILIDAD



Ingeniera Paola León.
DIRECTOR DE TESIS

2.20.- FECHA DE ENTREGA

Lunes, 02 de febrero de 2017.

Cuenca, 02 de febrero del 2017

Ingeniero

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Su despacho.-

De mi consideración:

Yo, María Belén Piedra Márquez con CI: 030162571-1, código: 62464 y junto con Gabriela

Mercedes Ochoa Llanos con CI: 010322614-8, código: 38136 egresadas de la Carrera de

Contabilidad Superior de la Facultad de Ciencias de la Administración, solicitamos de la

manera más comedida, proceda con el trámite de aprobación de nuestro diseño de tesis

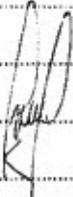
titulado **“ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA EMPRESA “PROCESADORA**

DE SOMBREROS” MEDIANTE EL MÉTODO RISICAR. ” el mismo que tiene como

director sugerido a la Ingeniera Paola León.

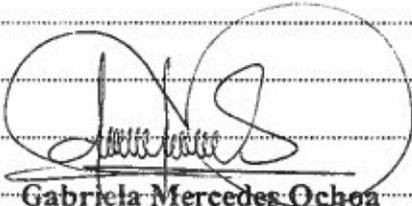
Por la favorable acogida que brinde Usted a la presente, anticipamos nuestros
agradecimientos.

Atentamente,



María Belén Piedra M.

Estudiante de la Facultad de Ciencias de la Administración



Gabriela Mercedes Ochoa

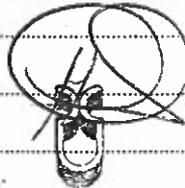
Estudiante de la Facultad de Ciencias de la Administración

DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRE-
TARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVER-
SIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita María Belén Piedra Márquez, registrada con código 62464 aprobó todas las asignaturas del pensum de estudios de la Escuela de Contabilidad Superior, faltándole únicamente aprobar la pasantía para egresar.

Cuenca, Enero 30 de 2017



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

No. Derecho 0152379

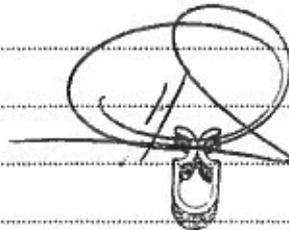
rgp:-

DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRE-
TARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION DE LA UNI-
VERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita Gabriela Mercedes Ochoa Llanos, aprobó todas las asignaturas del pensum de estudios de la Escuela de Contabilidad Superior, faltándole únicamente aprobar el examen de suficiencia de Inglés para egresar.

Cuenca, Enero 31 de 2017



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

No. Derecho.054564

rgp.-

PROCESADORA DE SOMBREROS CIA. LTDA.

EXPORTACION DE MANUFACTURAS DE PAJA TOQUILLA

CUENCA - ECUADOR

E-mail: jose_eloj_hp@yahoo.com / www.equatorhats.com.ec

OFICINA Y FABRICA:

Benigno Vásquez 4-12 • Ricaurte

Teléfonos: (593-7) 2890-070 • 2890-371 • 2891-633

Fax: 593-7-2890370

Cuenca, 02 de febrero de 2017.

Ingeniero:

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE ADMINISTRACIÓN

Su despacho.

De mi consideración:

Yo, Rosa Yolanda Padilla López, Gerente de Procesadora de Sombreros Cia. Ltda., me permito indicar a usted que, he procedido a autorizar a las señoritas; Gabriela Mercedes Ochoa Llanos con CI#0103226148 y María Belén Piedra Marquez con CI#0301625711, a realizar su tesis de grado en la empresa a la cual represento, titulado ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN LA EMPRESA "PROCESADORA DE SOMBREROS" MEDIANTE EL MÉTODO DE RISICAR, mismo que ha sido aprobado por los directivos de la empresa, quienes ponemos a su entera disposición la información requerida del diseño propuesto.

Atentamente:

PROCESADORA DE SOMBREROS
CIA. LTDA.



GERENTE

Cuenca, 2 febrero de 2017

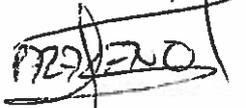
Mst.
Oswaldo Merchán M.
DECANO FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Su despacho.-

De mis consideraciones:

He procedido a revisar el diseño del trabajo de tesis presentado por las estudiantes Gabriela Mercedes Ochoa Llanos y María Belén Piedra Márquez, titulado **ADMINISTRACION DE RIESGOS EN LA EMPRESA "PROCESADORA DE SOMBREROS" MEDIANTE EL METODO RISICAR** como requisito para la obtención del Título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría.

Se emite un informe favorable y se recomienda su aprobación.

Atentamente,



Ing. Paola León Ordóñez

DIRECTORA SUGERIDA