



RESUMEN

La Administración del Riesgo Operativo es el proceso de análisis de las exposiciones al riesgo que enfrenta una empresa por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología de información y por eventos externos. Este proceso de Administración de Riesgos no es un cinturón de fuerza que por obligatoriedad tienen que desarrollar las empresas; todo lo contrario, la intención es que, a través de esta tesis aplicada a la empresa Jaher, se cuente con una alternativa encaminada a establecer una forma estratégica para preservar la integridad de los recursos empresariales, incrementar la ventaja competitiva y garantizar la continuidad del negocio frente a los diferentes riesgos a los cuales se encuentra expuesta la empresa.

La metodología a la que se hace referencia en esta tesis, es la emitida en Suiza por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea II, la misma que se reúne cuatro veces al año para desarrollar estándares de supervisión bancaria y guías de mejores prácticas para los sistemas bancarios nacionales. La importancia de esta metodología emitida en Basilea II, es el aporte que da a las empresas; el transferir su efecto de aplicación del área financiera, a la empresa comercial, representa un incentivo para comenzar a gerenciar riesgos de una forma más adecuada.

PALABRAS CLAVES: Riesgo Operativo, Administración del Riesgo, Basilea II, Cadena de Valor, Procesos.



ABSTRACT

The Administration of the Operative Risk is the process of analysis of the exhibitions to the risk that faces a company by events derived from faults or insufficiencies in the processes, people, technology of information and by external events. This process of Administration of Risks is not a force belt to which by obligatory nature it must develop the companies, quite the opposite, the intention is that, through this thesis of application to the company, they take as a form strategic to preserve the integrity of the enterprise resources, to increase the competitive advantage and to guarantee the continuity of the business against the different risks from which is exposed.

The methodology to which reference in this thesis becomes, is the emitted one in Switzerland by the Committee of Banking Supervision of Basel II, the same that meets four times to the year to develop to standards of banking supervision and guides of better practices for the national banking systems. The importance of this methodology emitted in Basel II, is the contribution that it gives to the companies. Transferring its effect of application of the financial area, the commercial company, represents an incentive to begin to manage risks of one more an suitable form.

KEY WORDS: Operative risk, Administration of the Risk, Basel II, Chain of Value, Processes.



INDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I	15
1 LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	15
1.1 LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	15
1.2. TIPO DE RIESGO	17
1.2.1. CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS.....	17
1.2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS RIESGOS	19
1.3. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO Y EL MODELO DE BASILEA II	23
1.3.1. DEFINICIÓN DEL RIESGO OPERATIVO	23
1.3.2. IMPORTANCIA	24
1.3.3. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO DE ACUERDO A BASILEA II.....	25
CAPÍTULO II	30
2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR DE JAHER	30
2.1. ANTECEDENTES EMPRESA JAHER	30
2.2. PROCESOS DE LA CADENA DEL VALOR DE JAHER	34
2.2.1 MAPA DE PROCESOS JAHER	34
2.3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR DE JAHER	40
2.3.1 PROVISIÓN DE MERCADERÍA.....	41
2.3.1.1. PROCESO: GESTIONAR COMPRAS	41
2.3.1.1.1 MATRIZ DE PROCESOS.....	44
2.3.1.1.2 FLUJOGRAMA: GESTIONAR COMPRAS.....	45



2.3.1.1.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	46
2.3.1.1.4 RESPONSABLES POR ACTIVIDAD.....	48
2.3.1.2 PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA EN BODEGA MATRIZ CUENCA.....	49
2.3.1.2.1 MATRIZ DE PROCESOS.....	51
2.3.1.2.2 FLUJOGRAMA: PROCESO RECEPTAR MERCADERÍA EN BODEGA MATRIZ CUENCA	52
2.3.1.2.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	53
2.3.1.2.4 RESPONSABLES POR ACTIVIDAD.....	54
2.3.2. ALMACENAMIENTO EN BODEGA MATRIZ Y DISTRIBUCIÓN A LOS PUNTOS DE VENTA	55
2.3.2.1 PROCESO DE ALMACENAMIENTO EN BODEGA MATRIZ	57
2.3.2.1.1 MATRIZ DE PROCESOS DE ALMACENAMIENTO EN BODEGA MATRIZ CUENCA.....	57
2.3.2.1.2 FLUJOGRAMA ALMACENAMIENTO	57
2.3.2.1.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	58
2.3.2.1.4 RESPONSABLES POR ACTIVIDAD.....	58
2.3.2.2 PROCESO DE DISTRIBUCIÓN A LOS PUNTOS DE VENTA.....	59
2.3.2.2.1 MATRIZ DE PROCESOS.....	59
2.3.2.2.2 FLUJOGRAMA	60
2.3.2.2.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	61
2.3.2.2.4 RESPONSABLES POR ACTIVIDAD.....	62
2.3.3. PROCESO DE MARKETING	63
2.3.3.1 MATRIZ DE PROCESOS.....	65
2.3.3.2 FLUJOGRAMA DE MARKETING.....	66
2.3.3.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	68
2.3.3.4 RESPONSABLES POR ACTIVIDAD.....	71
2.3.4. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE LOCALES	72



2.3.4.1. MATRIZ DE PROCESOS ATENCIÓN AL CLIENTE	74
2.3.4.1.1. FLUJOGRAMA ATENCIÓN AL CLIENTE	75
2.3.4.1.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	76
2.3.4.1.3 RESPONSABILIDAD POR ACTIVIDAD.....	77
2.3.4.2. MATRIZ DE PROCESOS INGRESO DE MERCADERÍA.....	78
2.3.4.2.1 FLUJOGRAMA INGRESO DE MERCADERÍA.....	79
2.3.4.2.2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	80
2.3.4.2.3 RESPONSABLES POR ACTIVIDAD.....	81
2.3.4.3. MATRIZ DE PROCESOS DESPACHAR PRODUCTOS.....	82
2.3.4.3.1. FLUJOGRAMA DESPACHO DE MERCADERÍA	83
2.3.4.3.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD.....	84
2.3.4.3.3 RESPONSABLES POR ACTIVIDAD.....	86
2.3.4.4. MATRIZ DE PROCESOS OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	86
2.3.4.4.1 FLUJOGRAMA OTORGAMIENTO DE CRÉDITO.....	89
2.3.4.4.2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	90
2.3.4.4.3 RESPONSABLES POR ACTIVIDAD.....	92
2.3.5. PROCESO SERVICIO POST-VENTA.....	92
2.3.5.1 MATRIZ DE PROCESOS.....	94
2.3.5.2 FLUJOGRAMA SERVICIO POST-VENTA	94
2.3.5.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	95
2.3.5.4 RESPONSABLES POR ACTIVIDAD.....	95
CAPÍTULO III	96
3. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES Y EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO	96
3.1. IDENTIFICACIÓN DE FALLAS O INSUFICIENCIAS EN RELACIÓN CON LOS FACTORES DE RIESGO DE LAS ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR.....	96
3.1.1 GESTIONAR COMPRAS	99



3.1.2 ALMACENAMIENTO EN BODEGA MARIZ Y DISTRIBUCION A LOS PUNTOS DE VENTA	101
3.1.2.1 ALMACENAR EN BODEGA MATRIZ.....	101
3.1.2.2 DISTRIBUIR A LOS PUNTOS DE VENTA.....	102
3.1.3 MARKETING	102
3.1.3.1 REVISIÓN CALENDARIO COMERCIAL.....	103
3.1.4 ADMINISTRACIÓN DE LOCALES	103
3.1.4.1 ATENCIÓN AL CLIENTE	104
3.1.4.2 INGRESO DE MERCADERÍA	104
3.1.4.3. DESPACHO DE PRODUCTO AL CLIENTE	105
3.1.4.4 OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	105
3.1.5 SERVICIO POST VENTA.....	106
3.1.5.1 SERVICIO TÉCNICO	106
3.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO.....	106
3.2.1 GESTIONAR COMPRAS	110
3.2.2 RECEPCEPTAR MERCADERÍA EN BODEGA MATRIZ CUENCA	111
3.2.3 ALMACENAR EN BODEGA.....	112
3.2.4 DISTRIBUIR A LOS PUNTOS DE VENTA.....	113
3.2.5 REVISAR CALENDARIO COMERCIAL	114
3.2.6. ATENCIÓN AL CLIENTE	115
3.2.7 INGRESO DE MERCADERÍA	116
3.2.8 DESPACHO DE PRODUCTO AL CLIENTE	117
3.2.9 OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	118
3.2.10 SERVICIO POST VENTA.....	119
3.3 MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES Y EVENTOS DE RIESGO	120
3.4. EFECTOS POR EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO	125



CAPÍTULO IV	135
4. MEDICIÓN	135
4.1. ASIGNACIÓN DE FRECUENCIA Y SEVERIDAD AL EVENTO DE RIESGO OPERATIVO	135
4.1.2 MATRIZ ASIGNACIÓN DE FRECUENCIA Y SEVERIDAD PARA CADA EVENTO DE RIESGO	138
4.2. EXPOSICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO A TRAVÉS DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGOS	143
4.2.1 MATRIZ DE RIESGOS OPERATIVOS JAHER MATRIZ CUENCA	145
4.3. CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL DE RIESGO	146
4.3.1 MATRIZ DEL PERFIL DE RIESGO DE LOS PROCESOS RIESGOSOS DE LA CADENA DE VALOR.....	147
CAPITULO V	153
5. PLAN DE ACCIÓN	153
5.1 PLAN DE ACCIÓN	155
5.2 EL RIESGO RESIDUAL	162
CAPÍTULO VI	169
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	169
6.1. CONCLUSIONES.....	169
6.2. RECOMENDACIONES	170
BIBLIOGRAFÍA	172
ANEXOS	174



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
FINANZAS**

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO
OPERATIVO APLICADO A LA EMPRESA JAHER, MATRIZ CUENCA”**

**TÉSIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN FINANZAS.**

AUTORA: ING. COM. MARÍA DANIELA FERNÁNDEZ SARMIENTO

DIRECTOR: ING. COM. GENARO PEÑA CORDERO

**CUENCA – ECUADOR
2010**



RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Los conceptos emitidos en esta tesis, son de exclusiva
responsabilidad de su autora.

ING. COM. MARÍA DANIELA FERNÁNDEZ SARMIENTO



DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a Dios, por El
y para El son hechas todas las cosas,
en gran manera y mejor de los que
pudiera pedir e imaginar.

LA AUTORA.



AGRADECIMIENTOS

A Dios, que ha estado bendiciendo con todos los recursos en cada actividad para el desarrollo de esta tesis, poniéndome en gracia con las personas y circunstancias a mi favor. A mis hermanas y amigas incondicionales Mónica, Johanna, y a ti Mamita Olga, por haber estado a mi lado animándome, llenándome de fe y por todas sus oraciones.

Gracias a mi Director de Tesis, Ing. Peña, por su tiempo y dedicación en el desarrollo de esta tesis, me ha guiado con excelencia.

Al personal de IMPOCOMJAHHER, por brindarme la información requerida, gracias Silvita Catalina por haber hecho los contactos en la empresa, por tu ayuda y sugerencias.

Gracias Elizabeth Eraz y al Ing. Adrian Capelo por su gran aporte, conocimientos y colaboración en esta tesis y a todas las personas que de una u otra forma brindaron su tiempo y consejos para concluir con éxito esta meta.

LA AUTORA.



INTRODUCCIÓN

Un buen administrador, gerente, director es aquel que mide los riesgos del giro del negocio en la que se encuentra para poder adoptar las acciones que permitan contrarrestarlos en forma oportuna, más aun en un mercado como el nuestro: competitivo, con nuevas políticas gubernamentales, influencias externas, nuevas modalidades de negocios internacionales y problemas éticos que están afectando a las empresas; por lo que debemos ampliar nuestro concepto de administrar la empresa adaptando y aprendiendo nuevas prácticas y procesos administrativos. No podemos olvidar que la meta principal de la empresa es la de añadir valor a los accionistas, maximizar su riqueza mediante una serie de acciones, como de decisiones que incrementen el valor actual de la misma.

Tomando en cuenta lo mencionado, en la presente tesis se realizará una propuesta de un Sistema de Administración del Riesgo Operativo aplicado a procesos de la Cadena de Valor de la Empresa Jaher, matriz Cuenca, para proporcionar una herramienta de análisis a fin de disminuir la vulnerabilidad atribuible al riesgo operativo y proveer información para la toma de decisiones, contribuyendo así al mejoramiento administrativo y económico de Jaher.

El trabajo redundante se origina en procesos, actividades y pasos innecesarios dentro de un procedimiento normal, entorpeciendo el objetivo administrativo que es el de mejorar la utilización de los recursos disponibles evitando desperdicio de recursos humanos, materiales, financieros y tiempo para incrementar eficiencia, efectividad, en base a la disminución de costos. Por ello en esta propuesta se detectará las causas que producen el trabajo innecesario con un levantamiento de procesos de la cadena de valor, sin antes revisar y fundamentar sobre los principales riesgos, conceptos y clasificaciones, para luego realizar el levantamiento de procesos a través de las matrices de los procesos respectivos e identificación de las actividades. Siguiendo la metodología de Basilea II, y con la finalidad de administrar adecuadamente el riesgo operativo se procederá a agrupar los procesos por líneas de negocios.



Una vez identificados se procederá a identificar los eventos de riesgo operativo y las fallas o insuficiencias en los procesos, las personas, las tecnologías de información y los eventos externos. Determinadas las fallas, se podrá tener una visión clara de la exposición al riesgo operativo y se estará en capacidad de decidir si el riesgo se debe asumir, compartir o transferirlo, reduciendo sus consecuencias y efectos.

La metodología al que se hace referencia en esta tesis, es la emitida en Suiza por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea el mismo que representa a los Bancos Centrales de Alemania, Bélgica, Canadá, España, Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña, Holanda, Italia, Japón, Luxemburgo, Suecia y Suiza y fue establecido en 1974 y se reúne cuatro veces al año para desarrollar estándares de supervisión bancaria y guías de mejores prácticas para los sistemas bancarios nacionales. En junio de 1999, el Comité lanzó una propuesta para un Nuevo Marco de Adecuación de Capital conocido como Basilea II. Esto dio un impulso notable a la elaboración de modelos para medir el riesgo operativo. Con la participación de los principales bancos europeos, se instauró una nueva ciencia que cuenta especialmente con el interés de las autoridades supervisoras de todo el mundo, en el manejo apropiado y el control de los riesgos financieros, dado que se había mostrado su falencia como una de las principales causas de quiebra en las instituciones de intermediación.

La atención puesta en el Riesgo Operativo por parte del Comité, se dio por el resultado de tendencias a pérdidas económicas debido a la desregulación y globalización de los servicios financieros, junto con la creciente sofisticación de la tecnología financiera, crecimiento de transacciones bancarias electrónicas, proliferación de productos nuevos y altamente complejos e integración global de servicios financieros, creándose numerosas áreas críticas atribuibles específicamente a este riesgo.



El Comité incentiva la implantación de modelos propios para la medición de los riesgos financieros en las entidades, como lo indican en su publicación¹. El método concreto para la gestión del riesgo operativo dependerá de una serie de factores, como son su tamaño y sofisticación así como la naturaleza y complejidad de las actividades de la empresa. Sin embargo, a pesar de estas diferencias, hay elementos fundamentales para una gestión adecuada de este riesgo.

La importancia de esta metodología emitida en Basilea II, es el aporte que da a las empresas. El transferir su efecto de aplicación en el área financiera, a la empresa comercial, desde el punto de vista que representa un incentivo para comenzar a gerenciar riesgos de una forma más adecuada.

¹ Secretaría del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2003). *Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo*. Basilea: Autor



CAPÍTULO I

1 LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

1.1 LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

En una empresa el primer paso es la conciencia del riesgo, pues está presente en cualquier situación o área de la misma. El presidente o directorio antes de tomar una decisión se preguntará: ¿Qué pasa si sucede tal cosa? , ¿Qué tanto nos afecta? por ello es necesario conocer y entender el concepto de riesgo. Podríamos decir que riesgo es sinónimo de incertidumbre o la dificultad para poder predecir lo que ocurrirá. La manera más simple de definirlo es que el riesgo constituye un evento cuya posibilidad de ocurrencia y consecuencias afectan los recursos y objetivos del grupo empresarial y la posibilidad de pérdida financiera.

Cada empresa trata de tomar sus propias acciones de seguridad industrial, salud ocupacional, protección ambiental, entre otros, para tratar de reducir incidentes, sin embargo se puede pasar por alto ciertos detalles o situaciones de otro ámbito y ajenos a la empresa; por ejemplo, las amenazas de la naturaleza, que puede poner en riesgo la existencia de la organización. Inclusive en el pasado se orientaba principalmente a la compra de seguros para cubrir posibles pérdidas, sin embargo los riesgos se están moviendo hacia un manejo más integral y coherente. Por lo que se necesita hacer una transición de un modelo tradicional de prevención de riesgos, para incorporar nuevos parámetros de acción. La Administración Integral de Riesgos es justamente el proceso de análisis de todas las exposiciones al riesgo que enfrenta una empresa y del desarrollo de estrategias para enfrentarlas.

La Administración de Riesgos permite una planificación preventiva y de contingencias más completa, que encausa en la reducción de la vulnerabilidad, mejorando el tiempo de acción en la toma de decisiones. Esta gestión toma en consideración importantes componentes para la previsión y prevención como son: la disponibilidad de recurso humano, material y técnico, aspectos legales,



calificación de riesgos, mapa de riesgos, diseño e implementación de planes de prevención-mitigación de riesgos, de emergencia y de recuperación, estrategias de prevención de crisis y defensa de la reputación, capacitación en prevención y atención de emergencias. De esta manera consigue un alto desenvolvimiento, aminora su grado de vulnerabilidad, mejora sus relaciones internas y externas logrando situarse en una mejor posición frente a sus competidores.

El proceso de Administración de Riesgos no obedece a disposiciones jurídicas o normativas, sino a la intencionalidad estratégica de la Organización para preservar la integridad de los recursos empresariales, incrementar la ventaja competitiva y garantizar la continuidad del negocio frente a los diferentes riesgos a los cuales se encuentra expuesta.

El riesgo está en todo el ciclo de operación de la empresa, por lo que la gestión implica la homologación y sistematización de un conjunto de acciones tendientes al manejo óptimo de los riesgos en todos los procesos. El ciclo comprende: identificación, evaluación, manejo, monitoreo, comunicación y divulgación. Este es un proceso que es ejecutado en secuencia y posibilita una mejora continua en el proceso de toma de decisiones en el cual se puede identificar oportunidades, así como también evitar o mitigar pérdidas.

La Identificación es el proceso para determinar los posibles eventos que afecten los recursos o desvíen el logro de los objetivos del Grupo Empresarial.

Evaluación es la medición del riesgo frente a su probabilidad de ocurrencia y la severidad de sus consecuencias de acuerdo con las escalas preestablecidas para cada recurso, lo que permite identificar las prioridades para su gestión.

Manejo es la aplicación de medidas con el fin de reducir la probabilidad de ocurrencia y/o la severidad de las consecuencias del riesgo.



Monitoreo es comprobar, supervisar, observar críticamente y registrar el progreso de una actividad, acción y/o sistema en forma integral y periódica, para identificar cambios y retroalimentar oportunidades de mejoramiento para la gestión integral de riesgos.

Comunicación y divulgación es poner en común información, ideas y habilidades orientadas hacia la apropiación y la concientización de riesgos en todas las etapas del ciclo.

1.2. TIPO DE RIESGO

A diferencia de la incertidumbre, que es aquello que no es posible prever por no tener información, los riesgos se pueden distinguir pudiendo minimizar sus efectos. Por lo tanto es prudente identificar y medir los riesgos que van de acuerdo al giro del negocio, para adoptar acciones que permitan contrarrestarlos en forma oportuna.

A continuación se clasifican y describen los principales riesgos financieros².

1.2.1. CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

Las diferentes actividades operativas de las empresas, los rápidos cambios en las tecnologías de la información y los modelos de producción crean a la vez diferentes tipos de riesgos, pero se puede agrupar y clasificar para crear una guía y gestión de los riesgos que más afecta a las empresas.

I. **Riesgos cuantificables**, son aquellos para los cuales es posible conformar bases estadísticas que permitan medir sus pérdidas potenciales, y dentro de éstos, se encuentran los siguientes:

² Damrauf, G. (2003) *Finanzas Corporativas*. Argentina: Grupo Guía

1. **Riesgos discrecionales**, son aquellos resultantes de la toma de una posición de riesgo, tales como el:

- a). **Riesgo de mercado**
- b). **Riesgo de crédito**
- c). **Riesgo de liquidez**

Para los riesgos cuantificables tenemos los siguientes pasos para su administración:

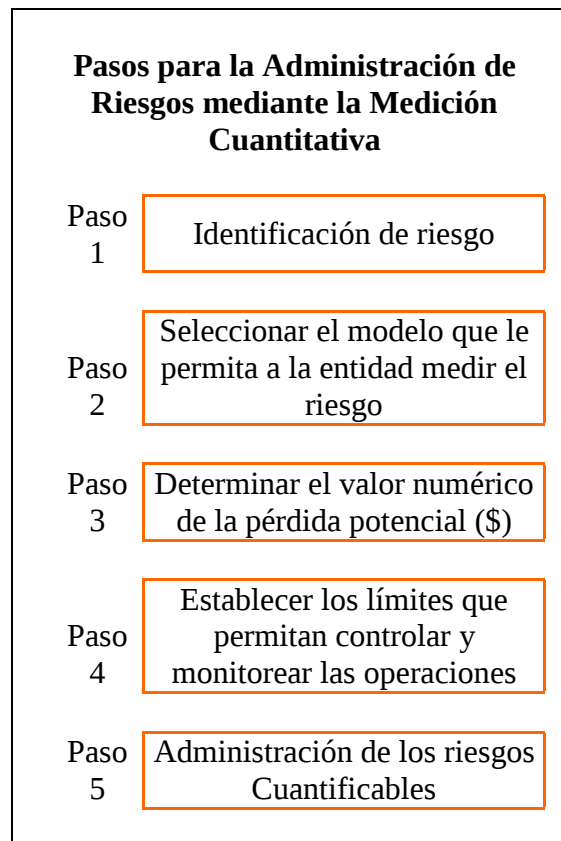


Gráfico 1.1

II. Riesgos no cuantificables, que son aquellos derivados de eventos imprevistos para los cuales no se puede conformar una base estadística que permita medir las pérdidas potenciales.

2. **Riesgos no discrecionales**, son aquellos resultantes de la operación del negocio, pero que no son producto de la toma de una posición de riesgo.

- a) **Riesgo operativo**
- b) **Riesgo tecnológico**
- c) **Riesgo legal**

Para los riesgos no discrecionales tenemos los siguientes pasos para su administración:

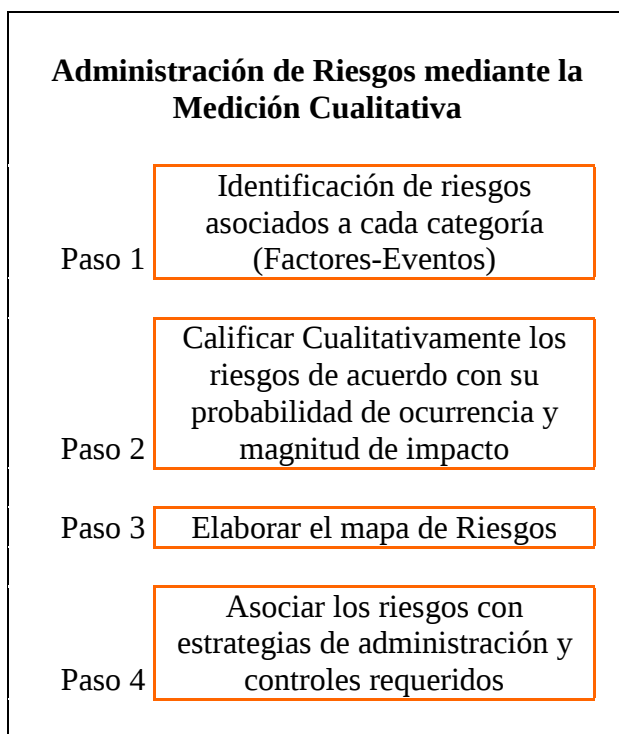


Gráfico 1.2

1.2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS RIESGOS

A. RIESGO DE CRÉDITO

Son quizá, los más importantes porque afectan el activo principal: la cuenta colocaciones. Una política liberal de aprobación de créditos generada por



contar con excesivos niveles de liquidez, y altos costos de captación, o por un relajamiento de la exigencia de evaluación de los clientes sujetos de crédito, ocasiona una alta morosidad, por ello debemos tener cuidado con el dicho “en buenos tiempos se hacen los malos créditos”.

B. RIESGOS DE MERCADO

Se da debido a las variaciones imprevistas de los precios de los instrumentos de negociación. Cada día se cierran muchas empresas y otras tienen éxito. Es la capacidad empresarial y de gestión la que permitirá ver el futuro y elegir productos de éxito para mantener la lealtad de los clientes, preservar la imagen y la confianza.

C. RIESGO DE TASAS DE INTERÉS

Es producido por la falta de correspondencia en el monto y el vencimiento de activos, pasivos y rubros fuera del balance. Generalmente cuando se obtiene créditos a tasas variables. En ciertos mercados la demanda de dinero puede afectar las tasas de interés, pudiendo llegar por efecto de cambios en la economía internacional, a niveles como los de la crisis de la deuda.

D. RIESGO DE LIQUIDEZ O FONDEO

Se produce a consecuencia de continuas pérdidas de cartera, que deteriora el capital de trabajo. Un crecimiento desmesurado de las obligaciones también puede conducir al riesgo de pérdida de liquidez.

E. RIESGO DE CAMBIO

Originado en las fluctuaciones del valor de las monedas. Las economías de los países en vías de desarrollo como el nuestro no están libres de que crezca la brecha comercial o de balanza de pagos. La consecuencia normal es la devaluación del tipo de cambio, que afectará elevando el valor de los créditos



otorgados en dólares, pudiendo resultar impagables por los deudores si su actividad económica genera ingresos en moneda nacional. Para protegerse de este riesgo, es necesario seleccionar la cartera de prestatarios colocando créditos en moneda extranjera solo a quienes operan en esta moneda, y asumir una regla de enlace entre lo captado y lo colocado (a un monto captado igual monto colocado en moneda extranjera)

F. RIESGO DE INSUFICIENCIA PATRIMONIAL

El riesgo de insuficiencia patrimonial, se define como el riesgo que se da debido a que las Instituciones no tienen el tamaño de capital adecuado para el nivel de sus operaciones corregidas por su riesgo crediticio.

G. RIESGO DE ENDEUDAMIENTO Y ESTRUCTURA DE PASIVO

Se define como el riesgo de no contar con las fuentes de recursos adecuados para el tipo de activos que los objetivos corporativos señalan. Esto incluye, el no poder mantener niveles de liquidez adecuados y recursos al menor costo posible.

H. RIESGO DE GESTIÓN OPERATIVA

Se entiende por riesgos de operación a la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por ocurrencias de eventos externos adversos.

Es el riesgo de que los otros gastos necesarios para la gestión operativa de la Institución, tales como gastos de personal y generales, no puedan ser cubiertos adecuadamente por el margen financiero resultante. Un buen manejo del riesgo operativo, indica que vienen desempeñándose de manera eficiente.



I. RIESGO LEGAL

Se puede producir a consecuencia de los cambios legales o de las normas de un país, que puede poner en desventaja a una institución frente a otras. Cambios abruptos de legislación puede ocasionar la confusión, pérdida de la confianza y un posible pánico.

J. RIESGO SOBERANO

Se refiere a la posibilidad de incumplimiento de las obligaciones de parte del estado

K. RIESGO SISTÉMICO

Se refiere al conjunto del sistema financiero del país frente a choques internos o externos, como ejemplo el impacto de la crisis asiática y rusa, el fenómeno del niño, que ocasionan la volatilidad de los mercados y fragilidad del sistema financiero.

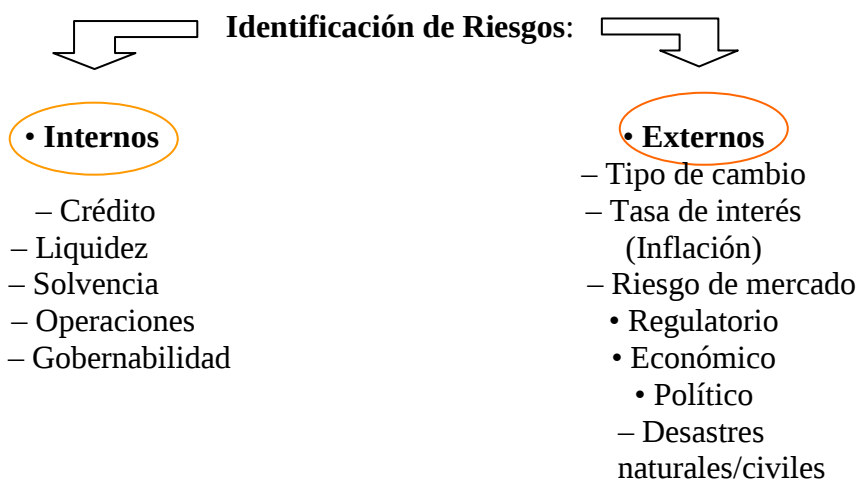


Gráfico 1.3

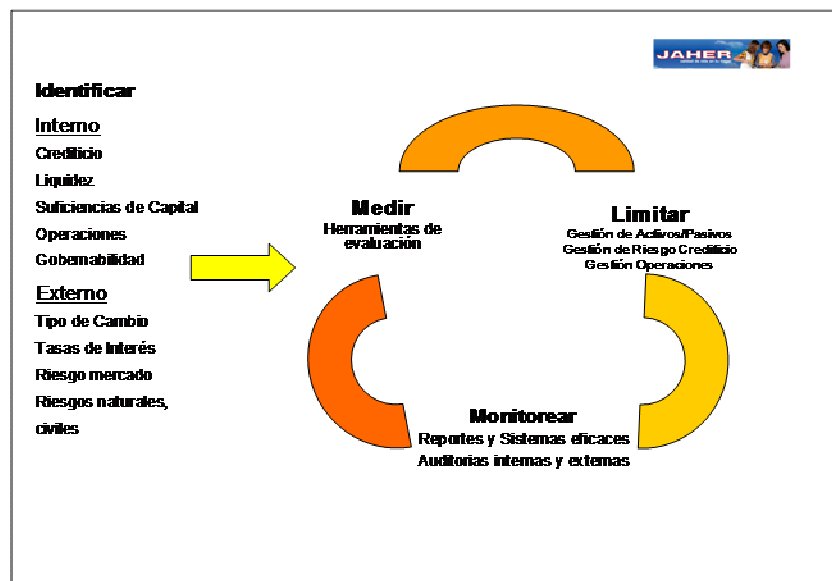


Gráfico 1.4 Proceso de Administración del Riesgo Operativo

En la empresa comercial de igual forma hay que vigilar la definición de límites de riesgo en toda la cadena de valor: condiciones de entrega, facturación del pedido, gestión de recibos, condiciones y formas de pago. Previo a esto hay que tomar en consideración que se debe medir y calificar el riesgo, para poder analizar y valorar las contingencias, cuantificando cual se va a asumir con el cliente y que valoración tiene el mismo. Para ello se aplican sistemas de gestión y modelos de análisis de riesgos que hoy en día están alcanzando cada vez mayor grado de automatización. La administración del riesgo precisa también de información externa que se obtiene tanto de los registros oficiales como de empresas especializadas.

1.3. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO Y EL MODELO DE BASILEA II

1.3.1. DEFINICIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

El Riesgo Operativo, de acuerdo al Art. 3 de las Normas de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador³, define como la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras por eventos derivados de fallas o insuficiencias

³ Superintendencia de Bancos (2005). *Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero*.



en los procesos, personas, tecnología de información y por eventos externos. El riesgo operativo no trata sobre la posibilidad de pérdidas originadas en cambios inesperados en el entorno político, económico y social. Parafraseando y ampliando este concepto podría decirse que es un riesgo no discrecional que se define como la pérdida potencial por fallas o deficiencias en los controles, por errores en el procesamiento y almacenamiento de las operaciones o en la transmisión de información, así como por resoluciones administrativas y judiciales adversas, fraudes o robos o por factores externos y comprende, entre otros, al riesgo tecnológico y al riesgo legal.

1.3.2. IMPORTANCIA

El marco de Basilea representa una excelente oportunidad para incentivar en cada organización un enfoque gerencial administrando riesgos. Este Comité de Supervisión Bancaria de Basilea que representa a los Bancos Centrales de Alemania dio un impulso notable a la elaboración de modelos para medir riesgo operativo, los cuales están en constante desarrollo. En este sentido, se puede aprovechar sobre el riesgo operacional dado que todas las empresas sufren o podrían sufrir duplicación de tareas para un mismo cargo o sistemas mal implantados, incumplimiento de políticas internas, falta de control, fallas tecnológicas, productos mal diseñados, errores en la gestión de clientes, siniestros, errores de procesamiento,. etc.

El tema cobra mayor importancia, por el hecho de que empresas financieras británicas reportaron aproximadamente pérdidas mayores a US \$10.000 y dichas pérdidas se debieron a fallos operacionales. El Comité, en colaboración con la banca británica, realizaron encuestas a las principales empresas que sufrieron pérdidas millonarias y encontraron similitud en los casos de pérdida, e identifican y clasifican como posibles fuentes de pérdidas sustanciales en: Fraude Interno, Fraude Externo, Prácticas inadecuadas, fallas en sistemas o en procesos.



Ejemplos de estos, tenemos el fraude informático: el de alterar el ingreso de datos de manera ilegal. Esto es común en empleados de una empresa que conocen bien las redes de información de la misma y pueden ingresar a ella para alterar datos, así como generar información falsa que los beneficie, crear instrucciones y procesos no autorizados o dañar los sistemas. Sin mencionar los casos en los que puede alterar, destruir, suprimir, borrar o robar datos o archivos. Otros casos conocidos observamos en los fraudes internos: Enron, la empresa de energía con sede en Houston, Texas, ocultó información, además de realizar manipulación contable en la que permitía mostrar variaciones en la situación patrimonial ocultando los riesgos y pérdidas de la empresa. BANNINTER, o Worldcom que fueron víctimas de fraude por su propio personal. Por otro lado tenemos el fraude externo, casos como el Banco Ingles Barings o El Banco Japonés Daiwa que quebraron, ambos por especulaciones de futuros y fraudes.

1.3.3. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO DE ACUERDO A BASILEA II

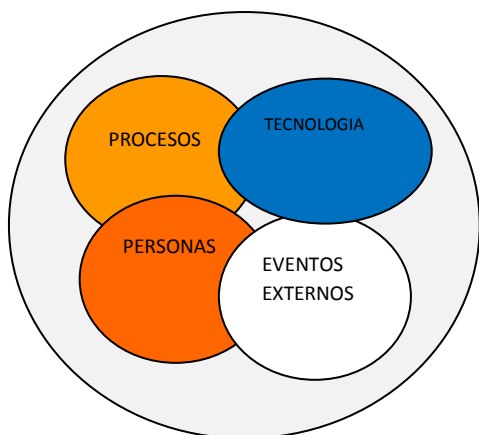
El riesgo está en todas partes y no puede ser evitado totalmente, pero puede ser gestionado, esto significa minimizar las consecuencias adversas de la toma de riesgos.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea estima por lo tanto que los principios emitidos en el documento *Buenas Prácticas*⁴, ofrecen bases para el desarrollo y un marco referencial para gestionar el riesgo operativo.

De acuerdo a Basilea y para dar un mejor cumplimiento a la metodología de riesgo operacional, el Comité determina aspectos a considerarse para su desarrollo. Establece que se identifiquen los factores de riesgo operativo que son la causa primaria de un evento de riesgo. Los factores son los procesos, personas, tecnología de información y eventos externos.

⁴ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2003) *Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo*.

Los procesos son agrupados en:⁵



Procesos gobernantes o estratégicos.- Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la Planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros;

Procesos productivos, fundamentales u operativos.- Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes; y,

Procesos habilitantes, de soporte o apoyo.- Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos.

Personas.- Se refiere a administrar el capital humano⁶ de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor “personas”, tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de

⁵ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2003). *Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo*, Art. 4.1.

⁶ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2003). *Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo*, Art. 4.2.



especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros.

Tecnología de información.- Es decir contar con la tecnología de información⁷ que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; evitar interrupciones del negocio y lograr que la información, inclusive aquella bajo la modalidad de servicios provistos por terceros, sea íntegra, confidencial y este disponible para una apropiada toma de decisiones.

Eventos externos.- Se deben considerar la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos a su control¹, tales como⁸: fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos, los cuales pudieran alterar el desarrollo normal de sus actividades. Para el efecto, deben contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio.

Cuantificar el riesgo operativo en base a los parámetros fundamentales de frecuencia y severidad de la pérdida, que pueden variar por línea de negocio y por tipo de evento de pérdida, tal como se sugiere en los principios de Basilea II.

Una vez identificados los eventos de riesgo operativo y las fallas o insuficiencias en relación con los factores de este riesgo y su incidencia para la institución, los niveles directivos están en capacidad de decidir si el riesgo se debe asumir, compartirlo, evitarlo o transferirlo, reduciendo sus consecuencias y efectos.

⁷ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2003). *Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo*, Art. 4.3

⁸ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2003). *Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo*, Art. 4.4.



Los tipos de eventos son:

- Fraude interno: Errores intencionados en la información sobre posiciones, robos por parte de empleados, utilización de información confidencial en beneficio de la cuenta del empleado, etc.
- Fraude externo: atraco, falsificación, circulación de cheques en descubierto, daños por intrusión en los sistemas informáticos, etc.
- Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo: solicitud de indemnizaciones por parte de los empleados, infracción de las normas laborales de seguridad e higiene, organización de actividades laborales, acusaciones de discriminación, responsabilidades generales, etc.
- Prácticas con los clientes, productos y negocios: abusos de confianza, abuso de información confidencial sobre el cliente, negociación fraudulenta en las cuentas del banco, blanqueo de capitales, venta de productos no autorizados, etc.
- Daños a activos materiales: terrorismo, vandalismo, terremotos, incendios, inundaciones, etc.
- Alteraciones en la actividad y fallos en los sistemas: fallos del hardware o del software, problemas en las telecomunicaciones, interrupción en la prestación de servicios públicos, etc.
- Ejecución, entrega y procesamiento: errores en la introducción de datos, fallos en la administración del colateral, documentación jurídica incompleta, concesión de acceso no autorizado a las cuentas de los clientes, prácticas inadecuadas de contrapartes distintas de clientes, litigios con distribuidores, etc.



Los bancos y las compañías de seguro *están obligados* a efectuar análisis del riesgo financiero, pero La administración del riesgo, además de ser requerida, resultó ser una herramienta esencial para la administración corporativa. Por eso muchas empresas la están utilizando, aunque no les sea exigido, y se ha vuelto una variable crucial para el análisis financiero de las empresas.



CAPÍTULO II

2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR DE JAHER

2.1. ANTECEDENTES EMPRESA JAHER

JAHER, es una empresa dedicada a la comercialización de electrodomésticos, motos, y computadoras, ofreciendo crédito y financiamiento a sus clientes. En la actualidad se encuentra formando parte de las cadenas de almacenes de electrodomésticos más grandes del país, con una cobertura geográfica que abarcan 67 puntos de venta a nivel nacional. Comercial Jaher, considera a todas las ciudades del Ecuador como su mercado potencial

IMPOCOMJAHER, fue creada en 1989 en la ciudad de Cuenca, inició como un pequeño almacén de electrodomésticos; su fundador, el Sr. Alberto Jarrín Antón, puso mucha dedicación y esfuerzo hasta llegar en 1996 a inaugurar una cadena de almacenes que hoy está ubicada en 21 ciudades del país, con un modelo de atención y enfoque en el cliente que hizo que se posicionara rápidamente en estas ciudades. Formado por un equipo de personas profesionales en sus áreas que constituyen un soporte en el área administrativa, comercial y financiera.

Esta empresa tiene su matriz en la ciudad de Cuenca, ciudad industrial y comercial, JAHER pasó de ser un negocio familiar pequeño a una de las principales cadenas del Ecuador, es fuente de empleo directo para 400 familias ecuatorianas, con un alto posicionamiento y participación en el mercado de electrodomésticos, es importadora y distribuidora directa de las principales marcas de electrodomésticos, además cuenta con marcas propias (SHINERAY y Arroba) y realiza ventas al por mayor y menor. Actualmente, abrió su planta ensambladora de motos en la ciudad de Guayaquil la cual tiene una producción estimada de 150 motos diarias.



MISIÓN: La comercialización de productos para el hogar, bienes y servicios brindados con eficiencia a clientes y proveedores; optimizando los recursos humanos, tecnológicos y financieros contribuyendo al desarrollo empresarial del país.

VISIÓN: Ser la empresa líder en la comercialización de productos para el hogar, con sólidos recursos tecnológicos, económicos y humanos contando con un personal altamente capacitado en la distribución de productos y servicios de calidad, trabajando con criterio y brindando seguridad a sus socios y empleados.

El escenario actual de la empresa presenta una estructura en la cual las actividades se realizan por funciones específicas que no tienen mayor interrelación con las diferentes áreas de la empresa. Cuenta con una base de datos transaccional desde el año 2000, es decir que se genera por las transacciones realizadas y se registran en repositorios de consultas. En la actualidad los sistemas informáticos de Jaher permiten la recopilación de datos de toda la cadena de valor, desde la provisión de los productos, hasta la facturación de ventas pero no genera el valor agregado que desearía la empresa pues no permite realizar todo un conjunto de actividades interrelacionadas que permitan conocer mejor las necesidades de la empresa a tiempo y satisfacer de mejor manera sus requisitos y a su vez poder planificar con los recursos económicos y lograr los objetivos deseados por la empresa. Por otro lado, en el tema de R.R.H.H., podemos mencionar que ha tenido que tomar drásticas estrategias para poder hacer frente a la crisis que atraviesa el país y que ha afectado a la economía del país y por ende a la parte comercial, y es que, la reducción del personal fue una de las decisiones más importantes que ha tenido que afrontar en los últimos 6 meses.

La directiva de la empresa está consciente de que tanto empresas pequeñas, medianas o grandes debe hacer un esfuerzo para mantener sus niveles de competitividad, que no es tarea fácil en nuestro medio, pues las proyecciones que realiza la empresa puede ser opacada de un día al otro, por lo que se debe



preparar integralmente en la reducción de riesgos financieros, económicos, laborales, ocurrencia de eventos naturales, así como también del accionar humano en cuanto tecnológicos, entre otros.

El Riesgo Operacional se refiere a las pérdidas potenciales en las que puede incurrir la empresa, debidas al manejo y administración de los recursos humanos, tecnológicos y procedimientos de la entidad por ello el objetivo de esta tesis será contribuir a la empresa Jaher a través de la administración de Riesgo operacional como una herramienta para la administración de riesgos en sus diferentes etapas de identificación, medición, control y monitoreo del riesgo de operación, que permitan a la gerencia tener un control efectivo de riesgos operacionales, obtener resultados tangibles, minimizar costos y tomar decisiones acertadas conociendo su impacto.

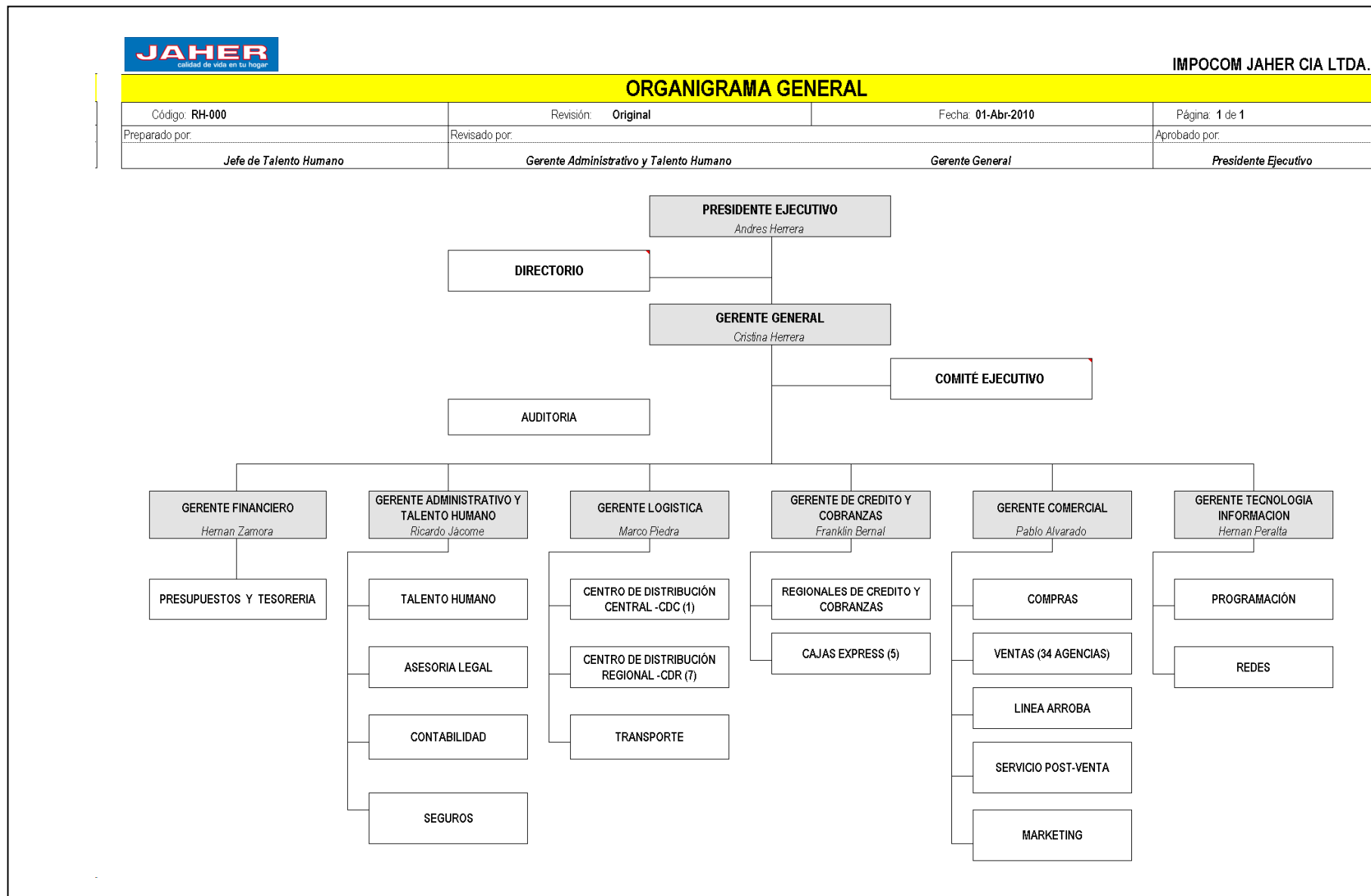


Grafico 2.1



2.2. PROCESOS DE LA CADENA DEL VALOR DE JAHER

Una forma de obtener una posición ventajosa frente a los competidores es tener clara la herramienta que permita ver hacia adentro de la empresa. A partir del Mapa de Procesos vamos a tener un panorama amplio de los procesos de la empresa y permitirá enfocarnos en nuestro tema de interés que serán los procesos operativos para proceder a un levantamiento de procesos de los mismos para buscar una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan.

La razón de utilizar esta herramienta en este análisis es por la relación y complemento en el análisis de riesgos operacional ya que la empresa no puede ser comprendida como un todo porque cada una de las actividades que se realizan dentro de ella puede contribuir a la posición de costo y diferenciación además de explorar las actividades que la empresa desempeña y como interactúan entre si.

Lo que se pretende es analizar las actividades de Jaher por separado en un inicio, obteniendo información, de cómo estas actividades están influyendo en el desempeño de la empresa y si éstas, están creando (o destruyendo) valor. Esta recopilación de información nos permitirá conocer como se relacionan y cual es su conexión con las diferentes unidades, el resultado de éste, será comprobar su desempeño (Coordinación y Optimización).

2.2.1 MAPA DE PROCESOS JAHER

En el Mapa se encuentra la descripción general de la estructura del sistema de gestión por procesos de la Empresa. En el siguiente mapa de procesos están incluidos los siguientes elementos:

- Cliente y sus requerimientos
- Procesos estratégicos o directivos
- *Procesos de la Cadena de Valor*



- Procesos habilitantes o de apoyo soporte.

De esta manera se puede identificar los grupos de actividades por proceso. La parte operativa de la cadena de valor, que tienen que ver con los productos, su venta y servicio postventa, esta parte representa la onda corta de la creación de valor en la empresa, las mismas que están apoyadas por los procesos de soporte, que son de igual manera imprescindibles para que el producto llegue a las manos del consumidor final y obtener la satisfacción de las necesidades del cliente.

A continuación, se realiza una descripción de los elementos del mapa de procesos de la empresa.

PROCESOS ESTRATÉGICOS O DIRECTIVOS: Son aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio. Son los que hacen cumplir las políticas y objetivos. Estos son:

- Control: que a su vez está integrado por los auditores
- Planeación estratégica, que a su vez se encuentra la Planeación estratégica como tal y la Planeación Operativa Anual (POA), y las
- Políticas

PROCESOS OPERATIVOS O PRODUCTIVOS: Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permiten ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a los clientes. Son los siguientes:

- **PROVISIÓN DE MERCADERIA:** Se realiza las compras, recepción de mercadería, y control de inventarios a través de pronósticos de ventas que se han realizado. Se Actualiza reportes de Inventario y se evalúa la rotación de productos.

Actividades Básicas:

Compras



Control de stock en los almacenes

Recepción de la mercadería (proceso)

ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN A LAS BODEGAS DE LOS PUNTOS DE VENTA: se revisan las existencias de inventarios y se abastecen las bodegas de los puntos de venta.

Actividades Básicas:

- Almacenamiento
 - Despacho – Salida de mercadería
 - Suministro a las bodegas de los puntos de Venta o Ingreso/Recepción de mercadería.
 - Control – Toma física de inventarios
 - Revisión de existencias en las bodegas.
 - Transporte (camiones Jaher)
- **MARKETING:** Se contrata profesionales en el área que maneja el área de Merchandising para remodelar los puntos de venta para distribuir de mejor manera los espacios para exhibición, bodega y aparcamiento. De acuerdo al calendario comercial (San Valentín, Día de la Madre, día del Padre, etc.) se realizan cotizaciones y la selección de los canales: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones,

Actividades Básicas:

- Revisión calendario comercial
 - Selección de canales o fijación de canales
- **ADMINISTRACIÓN DE LOCALES:** representa la entrega de productos y servicios existentes a los clientes existentes. Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente el mismo que debe ser eficiente y oportuno. Aquí se identifica las siguientes subprocesos:



Actividades Básicas:

-Ingreso de mercadería y Manejo de bodegas

-Atención al Cliente:

* Recepción y procesado de los pedidos del cliente, y entrega del producto. Se capacita al personal de Ventas

-Administración de cajas: Facturación y cobro

-Transferencia de mercadería

-Crédito encargado de la verificación de información para la respectiva aprobación.

Subprocesos:

-Crédito

- **SERVICIO DE POST-VENTA:** se verifica que la mercadería ha llegado a los clientes o a tiempo y que los pedidos estén completos. Incluye actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones y solución de problemas. El despacho para el cliente tiene que ser armado en un 100%. Se ordenan los despachos según la importancia por fecha de entrega.

Subprocesos:

-Atención de reclamos.

-Direccionar el Servicio Técnico

PROCESOS HABILITANTES O DE APOYO: Como su nombre lo indica apoyan a los procesos gobernantes y se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo preservar la calidad de los materiales equipos y herramientas

- Infraestructura de la organización: la empresa cuenta con departamentos de apoyo como el de administración, contabilidad y finanzas.

Administración: planea, organiza, lidera, verifica, actúa.



Finanzas: Capital de trabajo, liquidez, rentabilidad, acceso al crédito, manejo del crédito

Contabilidad: Recibos y Comprobantes, Registro en libros, Informes Contables, Análisis, e interpretaciones.

- Dirección de recursos humanos: se realiza la contratación del personal a través del proceso de reclutamiento. Además se realizan talleres de motivación que permita al personal desarrollar actitudes y aptitudes para atender los pedidos de clientes, buscando la optimización de tiempos y recursos.
- Sistemas: cuenta con soporte y mantenimiento preventivo, y desarrollo de aplicaciones, además de respaldos.
- Abastecimiento: proceso de compra de los materiales: Se solicitan proformas a los proveedores con los tiempos necesarios. Luego se aprueban dichas compras y se acuerda que los productos lleguen en el tiempo correcto (ni antes ni después).

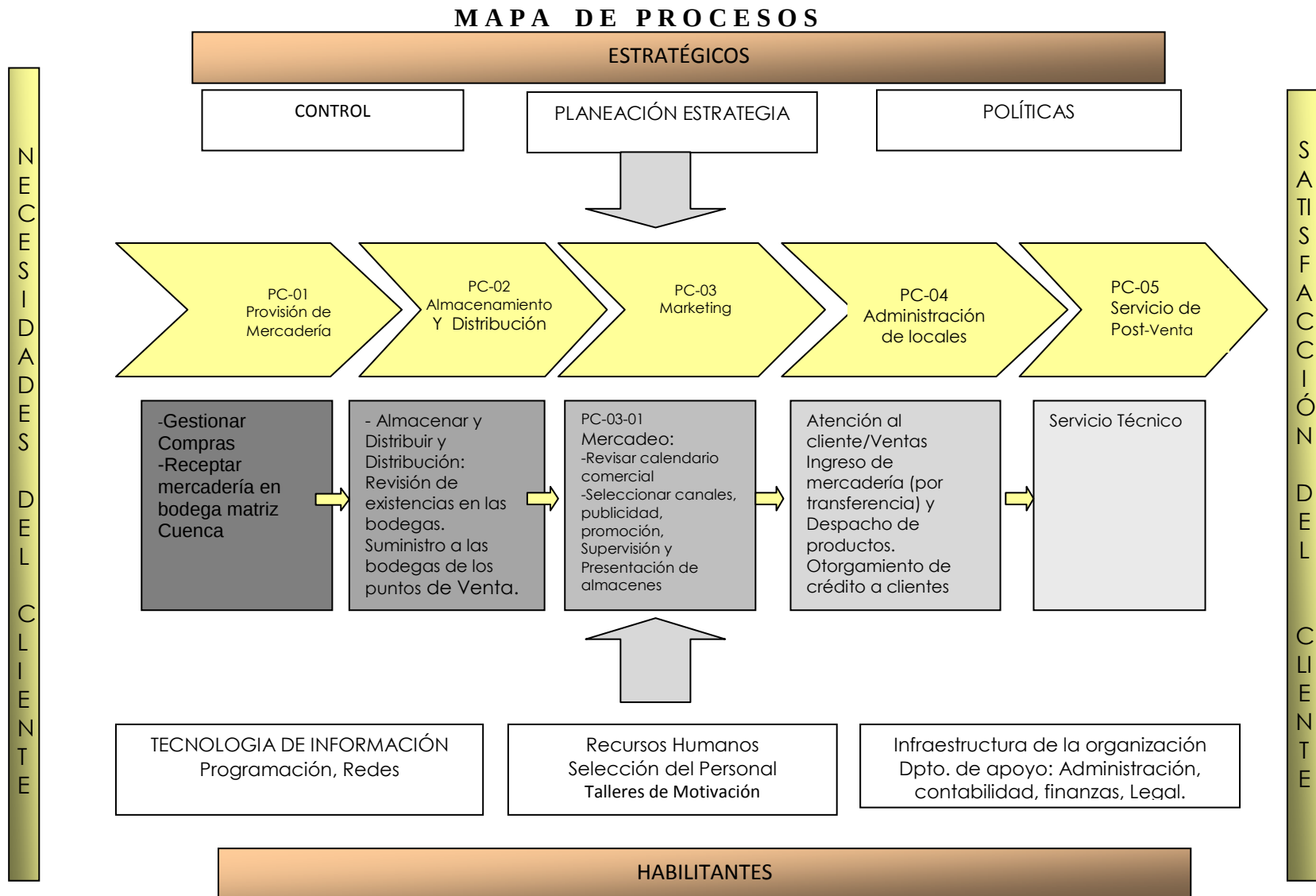
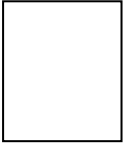
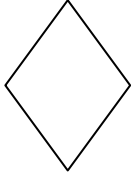
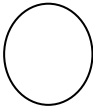


Grafico 2.2

2.3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR DE JAHER

Los procesos y procedimientos conforman todo el sistema de operación de la empresa y es importante plasmarlos para permitirnos entender su funcionamiento. De hecho permitirá exponer las actividades que soportan a cada uno de los procesos de mayor importancia o tal vez, aquellas que no teníamos presente y que son de igual forma importantes.

SIMBOLOGIA DEL FLUJOGRAMA

SIMBOLO	REPRESENTA
	ACTIVIDAD Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso
	DECISION O ALTERNATIVA Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones. Son acciones para decidir entre dos alternativas de flujo de operaciones. Se representa como un rombo que contiene una condición como pregunta
	DOCUMENTO Representa cualquier documento que entre, se utilice se genere o salga del procedimiento. Son documentos, formularios, carpetas, etc. Que se utilizan o generan en una operación. Se representa con un rectángulo con la base ondulada.
	CONECTOR DE PAGINA Representa una conexión o enlace a otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.



2.3.1 PROVISIÓN DE MERCADERÍA

2.3.1.1. PROCESO: GESTIONAR COMPRAS

	PROCESO: GESTIONAR COMPRAS	CODIGO PC-01-01
---	---	----------------------------

OBJETIVOS:

- Gestionar de una manera eficiente y eficaz las adquisiciones de productos que requieren los puntos de venta.
- Suministrar a los almacenes productos de acuerdo a las especificaciones técnicas requeridas, productos de calidad, a tiempo, a buenos precios, en las fechas y lugar de entrega establecidas.
- Actualizar constantemente la cartera de Proveedores
- Programar capacitación continua del personal: jefes de compras, jefe de bodegas

ALCANCES:

Ingreso de una orden de Pedidos del producto, cotización a los proveedores, emitir orden de compras, recibir y verificar los insumos y el pago al proveedor

RESPONSABLES:

Jefe de compras, Jefe Bodegas

PROVEEDORES:

Proveedores



ENTRADAS

Solicitud de orden de Compra

ACTIVIDADES DEL PROCESO:

- Almacén controla el stock y detecta necesidad
- Elabora y envía "orden de transferencia a"
- Recepción, evaluación y revisión en el sistema para la transferencia
- Aprobación de la orden de compra
- Se cumple requerimientos de stock mínimo
- Establece cantidades a comprar
- Recpta Orden de Compras y Revisa historial de Proveedores y determina si existe
- Si existen
- Contacto con Proveedores para cotización
- Recibe cotización de Proveedores
- Análisis de proformas y escoge la mejor
- Satisface requerimientos
- Elabora y presenta "carta de aprobación de la Orden de compra" al Dpto. Financiero y Adm.
- Recibe aprobación
- Envío de Orden de Compra a proveedor
- Recibe pedido (PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA EN BODEGAMATRIZ)
- Solicita el listado de compras que recibirá en la bodega
- Descarga del camión la mercadería y apilamiento de la mercadería
- Revisa que orden recibida cumpla requerimientos establecidos en orden de compra
- Orden recibida satisfactoria/devuelve el pedido
- Acepta entrega y envía documentos para actualizar inventarios
- Envío de documentos a contabilidad



SALIDAS:

- Carta de aceptación o rechazo de la orden de compra
- Mercadería solicitada en bodega

CLIENTES:

Dpto. que solicita orden de compra, Bodegas, Proveedores



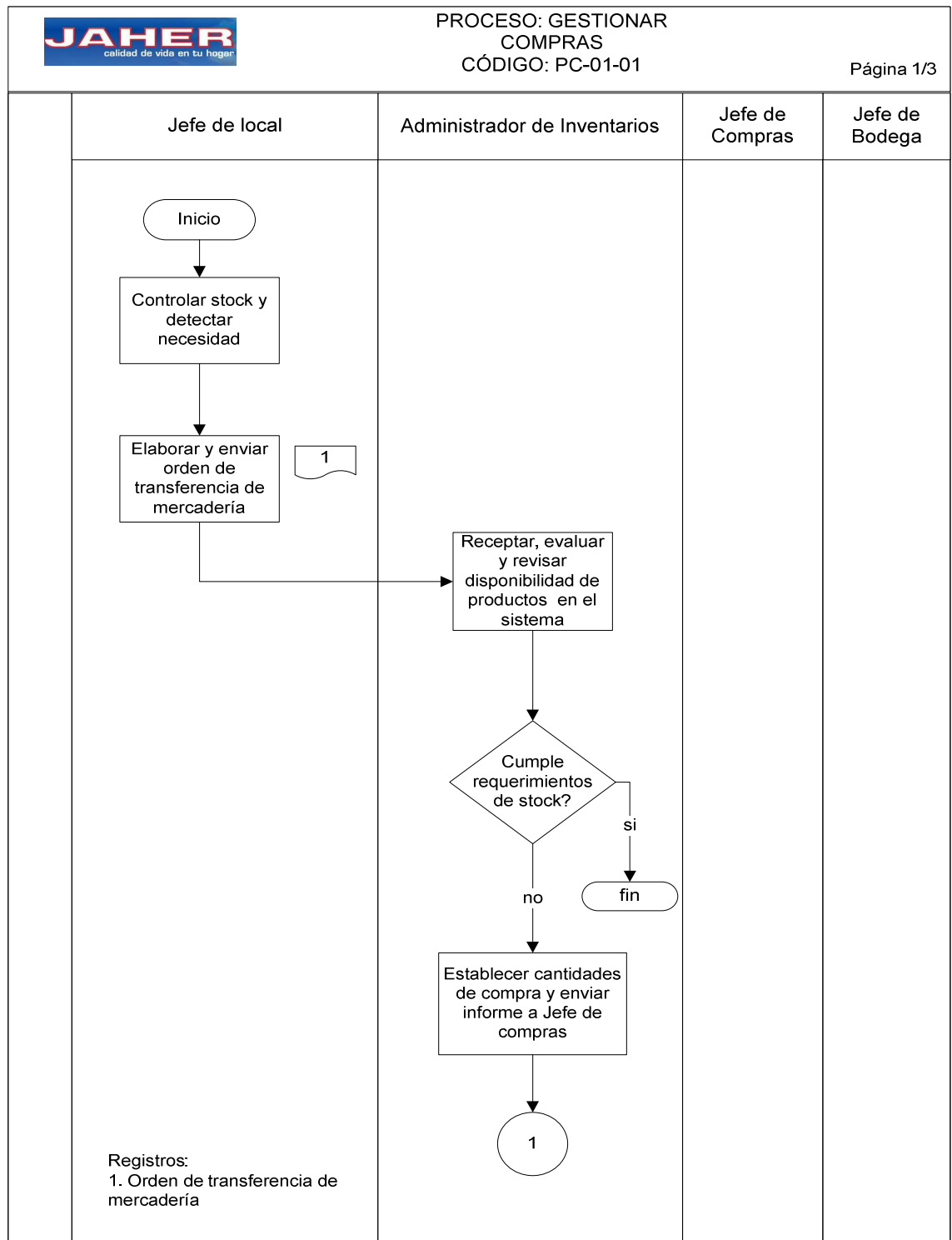
2.3.1.1.1 MATRIZ DE PROCESOS

GESTIONAR LAS COMPRAS

MACROPROCESO	PROCESO	ACTIVIDADES
Provisión de mercadería	Gestionar las compras	Almacén controla el stock y detecta necesidad
		Elabora y envía "orden de transferencia " al Administrador de Inventarios
		Recepción, evaluación y revisión en el sistema para la transferencia
		Se cumple requerimientos de stock mínimo
		Establece cantidades a comprar y enviar informe a Jefe de Compras
		Recepta Orden de Compras y Revisa historial de Proveedores y determina si existe
		Si existen
		Contacto con Proveedores para cotización
		Recibe cotización de Proveedores
		Análisis de proformas y escoge la mejor
		Satisface requerimientos
		Elabora y presenta "carta de aprobación de la Orden de compra" al Dpto. Financiero y Adm.
		Recibe aprobación
		Envío de Orden de Compra a proveedor
		Recibe pedido (PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA EN BODEGA MATRIZ)
		Solicita el listado de compras que recibirá en la bodega
		Descarga del camión la mercadería y apilamiento de la mercadería
		Revisa que orden recibida cumpla requerimientos establecidos en orden de compra
		Orden recibida satisfactoria/devuelve el pedido
		Acepta entrega y envía documentos para actualizar inventarios
		Envío de documentos para revisión y registros



2.3.1.1.2 FLUJOGRAMA: GESTIONAR COMPRAS





2.3.1.1.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

	PROCESO: GESTIONAR COMPRAS DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	CODIGO PC-01-01
---	--	----------------------------

Levantamiento de procesos de la Cadena de Valor

MACROPROCESO: PROVISIÓN DE MERCADERÍA

PROCESO: GESTIONAR COMPRAS

No.	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1	Almacén controla el stock y detecta necesidad	A través del sistema Buffer el administrador del local controla el stock realizando revisión de disponibilidad de productos en sistemas de inventario (stock mínimo). Al detectar una necesidad solicita mercadería por medio de una "orden de transferencia de mercadería" al Administrador de inventarios.
2	Elabora y envía "orden de transferencia " al Administrador de Inventarios	El administrador de local tramita la orden de transferencia de mercadería en el que consta ficha técnica, especificando código del producto, marca, precios y toda especificación técnica que se requiera. Vía e-mail.
3	Recepción, evaluación y revisión en el sistema para la transferencia	Evalúa el contenido del documento: especificaciones técnicas y cantidades. El administrador de inventarios evalúa la parte cuantitativa: cantidades en bodega, cantidades en otros locales y de forma cualitativa: mercadería que tiene acogida en un almacén y en otro no, puede realizar transferencias caso contrario se solicita a jefe de compras.
4	Se cumple requerimientos de stock mínimo	El Administrador de inventarios determina si las existencias en bodega (o existencias en otros locales), abastecen para cumplir con la orden enviada por el almacén solicitante, si fuera así, fin del procedimiento de compras. (Continúa al proceso de distribución con una "orden de Transferencia de mercadería).
5	Establece cantidades a comprar y enviar informe a Jefe de Compras	En el caso de que las existencias en bodega y locales no satisfagan la orden de compras por el almacén solicitante, el Administrador de Inventarios establece cantidades necesarias (<i>efectivas</i>) de compra. Y envía a Jefe de Compras.
6	Recepta Orden de Compras y Revisa historial de Proveedores y determina si existe	El jefe de compras revisa Orden de Compras y establece si es Compras Directa o importación. Para las compras Directa se busca lista de proveedores en los registros para la orden de compras.
7	Si existen	Si existen proveedores para la orden de compra se realizará el contacto caso contrario se busca en el historial.
8	Contacto con Proveedores para cotización	El jefe de compras realiza contacto para solicitar las cotizaciones.



9	Recibe cotización de Proveedores	El jefe de compras realiza el análisis de proformas y cotizaciones en base a la reputación del proveedor, términos de pago, experiencia con el proveedor, servicio técnico ofrecido, conveniencia en colocar la orden, precio y tiempo de entrega.
10	Análisis de proformas y escoge la mejor	
11	Satisface requerimientos	Si no satisface los requerimientos se regresa a análisis de historial de proveedores, si hubiera cambios de precios u otro parámetro económico se consulta con el gerente financiero, si se necesitara de la elaboración de contrato, se envía al asesor Jurídico.
12	Elabora y presenta "carta de aprobación de la Orden de compra" al Dpto. Financiero y Adm.	El jefe de compras envía orden de compra y cotización al gerente financiero y Adm. Para aprobar la compra, si no aprueba, el Jefe de compras realiza análisis y proformas.
13	Recibe aprobación	El jefe de compras, elabora la orden de compra y la remite al proveedor (con copias) para el respectivo despacho de acuerdo a lo estipulado en la orden.
14	Envío de Orden de Compra a proveedor	
15	Recibe pedido (PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA EN BODEGA MATRIZ)	El jefe de bodega firma responsabilidad en guías de recepción.
16	Solicita el listado de compras que recibirá en la bodega	Solicita al Dpto. de compras (secretaria) el listado de mercadería que se compró y que se recibirá en bodega.
17	Descarga del camión la mercadería y apilamiento de la mercadería	Descarga del camión y apilamiento de la mercadería bajo la debida autorización del jefe de bodega.
18	Revisa que la orden recibida cumpla con los requerimientos establecidos en orden de compra	El Jefe de bodega recibe y verifica que la orden de compra cumpla con los requisitos establecidos y que ha llegado en perfectas condiciones, caso contrario se informa al jefe de compras para que a su vez establezca nueva fecha de entrega o suspensión de la compra.
19	Orden recibida satisfactoria/devuelve el pedido	El jefe de bodega elabora un informe de conformidad con la "orden de compra" tomando en cuenta todas la características del pedido y ficha técnica y permite el ingreso del producto a bodega.
20	Acepta entrega y envía documentos para actualizar inventarios	Si se acepta el pedido
21	Envío de documentos para revisión y registros	El jefe de bodega enviará las respectivas Copias de Guías de Recepción, Copias de Orden de Compra, Copias de Informes de Productos efectivamente recibidos en bodega, donde se contabilizará, se enviará al Jefe de Compras, Dpto. financiero donde se tramitará obligaciones de pago.



2.3.1.1.4 RESPONSABLES POR ACTIVIDAD

	PROCESO: GESTIONAR COMPRAS RESPONSABLES POR ACTIVIDAD	CODIGO PC-01-01
---	--	----------------------------------

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Almacén controla el stock y detecta necesidad	Departamento solicitante
2	Elabora y envía "orden de transferencia a"	Departamento solicitante
3	Recepción, evaluación y revisión en el sistema para la transferencia	Administrador de inventarios (persona a cargo de las transferencias de mercadería de un local a otro)
4	Aprobación de la orden de compra	Administrador de Inventarios (transferencia)
7	Se cumple requerimientos de stock mínimo	Administrador de Inventarios (transferencia) Administrador de Inventarios (transferencia)
8	Establece cantidades a comprar y enviar informe a Jefe de Compras	Administrador de Inventarios (transferencia)
9	Recepta Orden de Compras y Revisa historial de Proveedores y determina si existe	Jefe de compras
10	Si existen	Jefe de compras
11	Contacto con Proveedores para cotización	Jefe de compras
12	Recibe cotización de Proveedores	Jefe de compras
13	Análisis de proformas y escoge la mejor	Jefe de compras
14	Satisface requerimientos	Jefe de compras
15	Elabora y presenta "carta de aprobación de la Orden de compra" al Dpto. Financiero y Adm.	jefe de compras
16	Recibe aprobación	Jefe de compras
17	Envío de Orden de Compra a proveedor	Jefe de compras
18	Recibe pedido (PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA EN BODEGA MATRIZ)	Jefe de Bodegas
19	Solicita el listado de compras que recibirá en la bodega	Jefe de bodega
20	Descarga del camión la mercadería y apilamiento de la mercadería	Operarios
21	Revisa que la orden recibida cumpla con los requerimientos establecidos en orden de compra	Jefe de bodegas
22	Orden recibida satisfactoria/devuelve el pedido	Jefe de bodegas
23	Acepta entrega y envía documentos para actualizar inventarios	Jefe de Bodegas
24	Envío de documentos a Contabilidad	Jefe de Bodegas



2.3.1.2 PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍA EN BODEGA MATRIZ CUENCA

	PROCESO: RECEPTAR MERCADERIA EN BODEGA MATRIZ	CODIGO PC-01-02
---	--	----------------------------

OBJETIVOS:

- Recibir y Verificar que la orden de compra cumpla con los requisitos de la ficha técnica solicitada por los almacenes en perfectas condiciones.

ALCANCES:

Recepción de orden de compra en bodega matriz

RESPONSABLES:

Jefe Bodega, operarios

PROVEEDORES:

Dpto. de compras

ENTRADAS

Solicitud de Listado de orden de Compra,

ACTIVIDADES DEL PROCESO:

- Recibe pedido en recepción
- Solicita el listado de mercadería que se adquirió la misma que se recibirá en la bodega.



- Descarga del camión la mercadería y apilamiento de la mercadería
- Revisa que la orden recibida cumpla con los requerimientos establecidos en orden de compra
- Orden recibida satisfactoria/devuelve el pedido
- Traslado a bodega / área de recepción
- Envío y archivo de documentos

SALIDAS:

- Informe de: conformidad de la orden de compra

CLIENTES:

Bodega Matriz



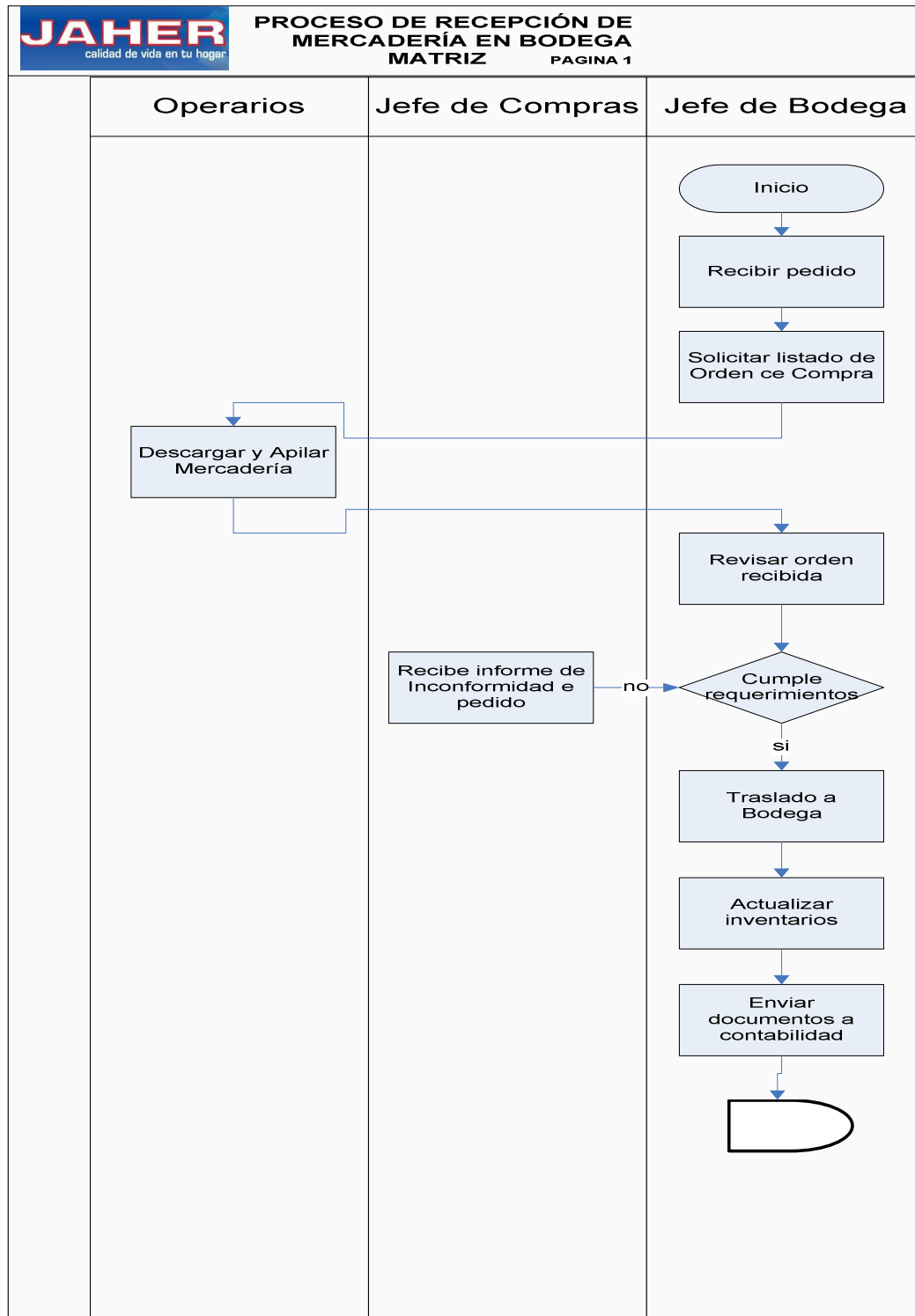
2.3.1.2.1 MATRIZ DE PROCESOS

RECEPTAR MERCADERÍA EN BODEGA MATRIZ CUENCA

MACROPROCESO	PROCESO	ACTIVIDADES
Provisión de mercadería	Receptar mercadería en bodega Matriz Cuenca	Recibe pedido en recepción
		Solicita el listado de compras que recibirá en la bodega de acuerdo a la orden de compra
		Descarga del camión la mercadería y apilamiento de la mercadería
		Revisa que la orden recibida cumpla con los requerimientos establecidos en la orden de compra
		Orden recibida satisfactoria/devuelve el pedido
		Traslado a bodega / área de recepción
		Envío y archivo de documentos



2.3.1.2.2 FLUJOGRAMA: PROCESO RECEPTAR MERCADERÍA EN BODEGA MATRIZ CUENCA





2.3.1.2.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

	PROCESO: RECEPTAR MERCADERIA EN BODEGA MATRIZ DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	CODIGO PC-01-02
---	---	----------------------------------

Levantamiento de procesos de la Cadena de Valor MACROPROCESO: PROVISIÓN DE MERCADERÍA PROCESO: RECEPTAR MERCADERÍA EN BODEGA MATRIZ CUENCA		
No.	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1	Recibe pedido en recepción	El jefe de bodega firma responsabilidad en notas de despacho y guías de recepción.
2	Solicita el listado de mercadería que se adquirió la misma que se recibirá en la bodega.	Solicita a Dpto. de compras (secretaría) el listado de mercadería que se compró y que se recibirá en bodega.
3	Descarga del camión la mercadería y apilamiento de la mercadería	Descarga del camión y apilamiento de la mercadería bajo la debida autorización del jefe de bodega
4	Revisa que orden recibida cumpla requerimientos establecidos en orden de compra	El Jefe de bodega recibe y verifica que la orden de compra cumpla con los requisitos establecidos, caso contrario se realiza la devolución correspondiente elaborando "informe de inconformidad de pedido", e informa al jefe de compras para que a su vez establezca nueva fecha de entrega o suspensión de la misma. El jefe de bodega firma orden de responsabilidad de que la mercadería que recibe del transportista del proveedor esta en correcto estado.
5	Orden recibida satisfactoria/devuelve el pedido	El Jefe de bodega elabora informe de conformidad de la "orden de compra" tomando en cuenta todas la características del pedido y ficha técnica y permite el ingreso del producto a bodega. Caso contrario elabora un informe de Inconformidad de pedido con las Observaciones.
6	Traslado a bodega / área de recepción	
8	Envío y archivo de documentos	Archivo de Copias de Guías de Recepción, Copias de Orden de Compra, Copias de Informes de Productos efectivamente recibidos en bodega.



2.3.1.2.4 RESPONSABLES POR ACTIVIDAD

	PROCESO: RECEPTAR MERCADERIA EN BODEGA MATRIZ RESPONSABLES POR ACTIVIDAD	CODIGO PC-01-02
---	---	----------------------------

ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Recibe pedido en recepción	Jefe de Bodega
Solicita el listado de mercadería que se adquirió la misma que se recibirá en la bodega.	Jefe de bodega
Descarga del camión la mercadería y apilamiento de la mercadería	Operarios
Revisa que orden recibida cumpla requerimientos establecidos en orden de compra	Jefe de bodega
Orden recibida satisfactoria/devuelve el pedido	Jefe de Bodega
Traslado a bodega / área de recepción	Operarios
Envío y archivo de documentos	Jefe de Bodega



2.3.2. ALMACENAMIENTO EN BODEGA MATRIZ Y DISTRIBUCIÓN A LOS PUNTOS DE VENTA

	PROCESO DE ALMACENAMIENTO EN BODEGA MATRIZ Y DISTRIBUCIÓN A LOS PUNTOS DE VENTA
---	--

OBJETIVOS:

- Gestionar de una manera eficiente y eficaz el abastecimiento a de las bodegas de acuerdo a los productos solicitados, en el menor tiempo posible, al menor costo y al lugar correcto.
- Manejar el producto eficiente.
- Establecer rutas óptimas de distribución de mercadería.

ALCANCES:

Comprende el almacenamiento de la mercadería y distribución desde la matriz hasta las bodegas de los almacenes.

RESPONSABLES:

Administrador de inventarios, Jefe de Bodegas, personal de bodegas u operarios de bodega, conductores.

PROVEEDORES:

Casa Matriz

ENTRADAS

Orden de transferencia de mercadería, ficha técnica de producto, órdenes de despacho, guías de recepción.



ACTIVIDADES DEL PROCESO:

ALMACENAMIENTO

- Prepara espacios para el almacenamiento
- Localización de espacios libres
- Despaletización de la mercadería en las perchas

DISTRIBUCIÓN A LOS PUNTOS DE VENTA

- Ingresa "orden de Transferencia de mercadería", la misma que es receptada por el jefe de bodega matriz
- Receta y revisa "orden de despacho"
- Establecer rutas de reparto
- Indicar a operarios surtir y empacar mercaderías
- Prepara "orden de despacho" a los almacenes
- Revisión de la mercadería previo a cargar a vehículos
- Entregar a chofer rutas de distribución
- Recibe formato e instrucciones de salida de mercadería

SALIDAS:

Mercadería en bodegas de almacenes

CLIENTES:

Almacenes solicitantes

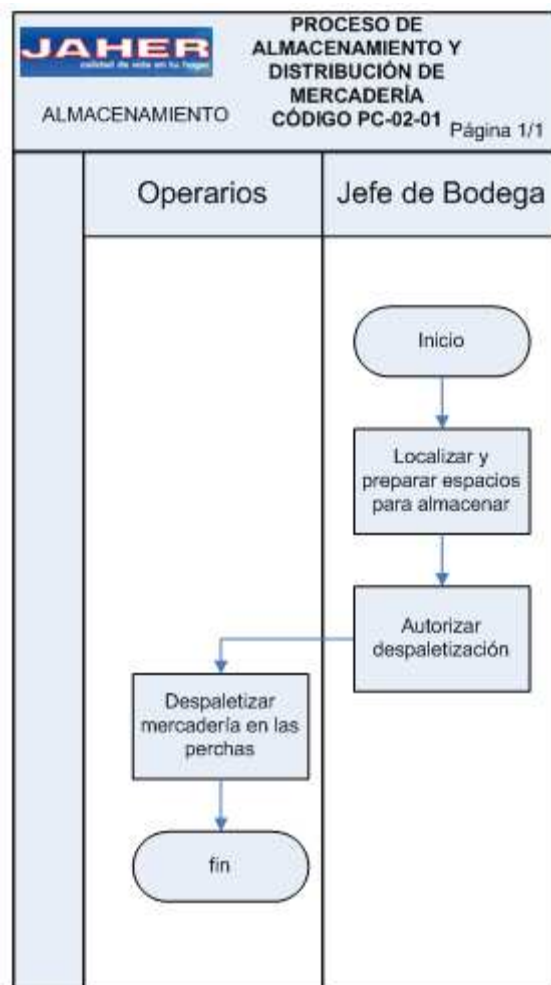


2.3.2.1 PROCESO DE ALMACENAMIENTO EN BODEGA MATRIZ

2.3.2.1.1 MATRIZ DE PROCESOS DE ALMACENAMIENTO EN BODEGA MATRIZ CUENCA

MACROPROCESO	PROCESO	ACTIVIDADES
Almacenamiento en bodega Matriz y Distribución a los puntos de Venta	Almacenar en bodega Matriz	Preparar espacios para el almacenamiento
		Localización de espacios libres
		Despaletización de la mercadería en las perchas

2.3.2.1.2 FLUJOGRAMA ALMACENAMIENTO





2.3.2.1.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Levantamiento de procesos de la Cadena de Valor MACROPROCESO: ALMACENAMIENTO EN BODEGA MATRIZ Y DISTRIBUCIÓN A LOS PUNTOS DE VENTA PROCESO: ALMACENAR EN BODEGA MATRIZ		
ALMACENAMIENTO:		PC-02-01
No.	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1	Preparar espacios para el almacenamiento	Se realizará la distribución de la mercadería en las bodegas una vez que el proveedor ha colocado el producto en la misma. Se realizan actividades tales como la determinación del espacio requerido, el diseño y la configuración de los almacenes y la disposición de los productos en su interior.
2	Localización de espacios libres	
3	Despaletización de la mercadería en las perchas	Se clasifican las mercancías y se las coloca en el lugar ya identificado, de ser necesario se vuelve a proteger hasta que se necesite para los embarques a los almacenes.

2.3.2.1.4 RESPONSABLES POR ACTIVIDAD

	PROCESO DE ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
---	--

ALMACENAMIENTO: PC-02-01	
ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Preparar espacios para el almacenamiento	Jefe de Bodega
Localización de espacios libres	Jefe de Bodega
Despaletización de la mercadería en las perchas	Operarios



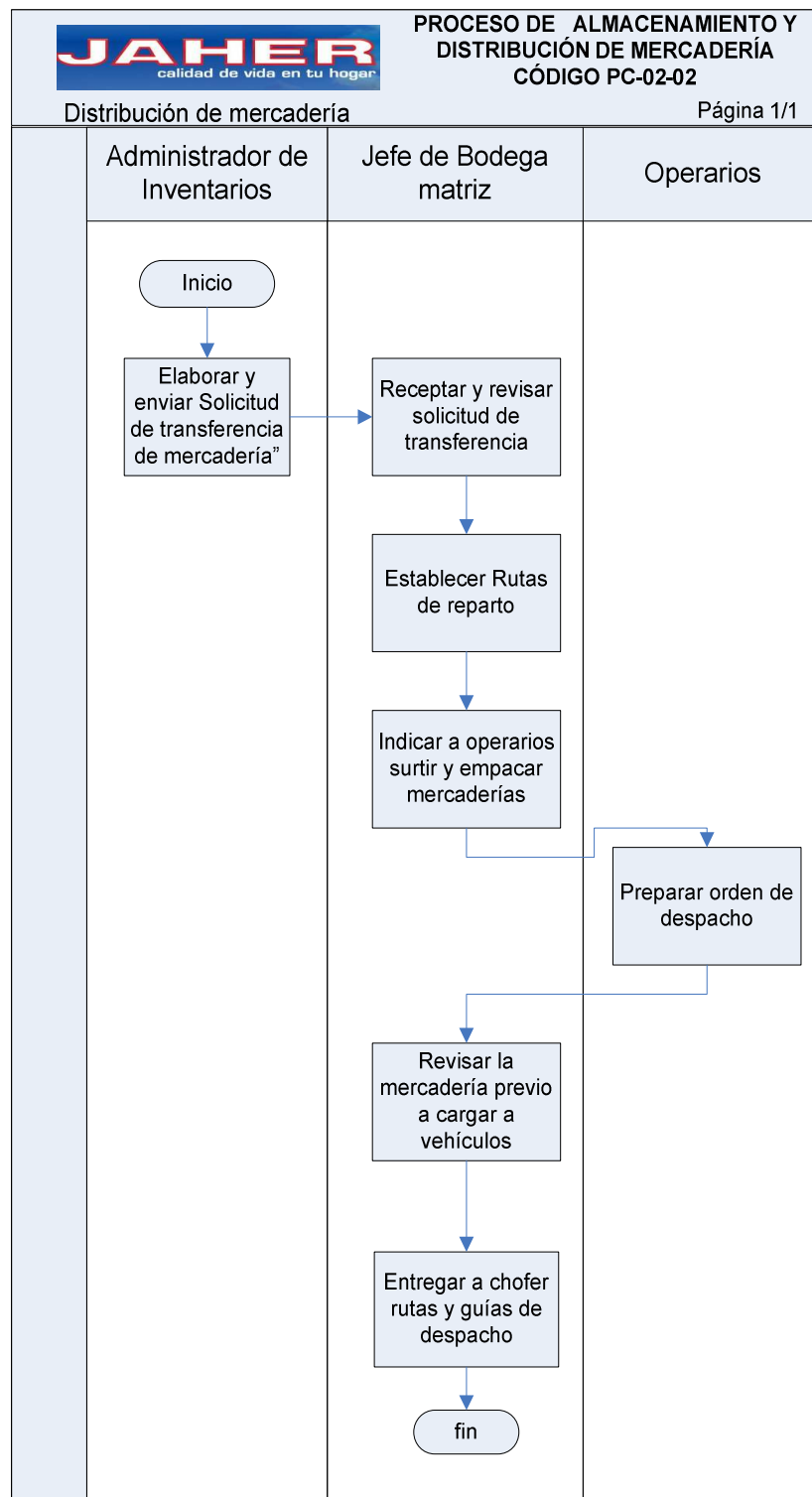
2.3.2.2 PROCESO DE DISTRIBUCIÓN A LOS PUNTOS DE VENTA

2.3.2.2.1 MATRIZ DE PROCESOS

MACROPROCESO	PROCESO	ACTIVIDADES
Almacenamiento en bodega Matriz y Distribución a los puntos de Venta	Distribuir a los Puntos de Venta	Ingresa "orden de Transferencia de mercadería", la misma que es receptada por el jefe de bodega matriz
		Recepta y revisa "orden de despacho"
		Establecer rutas de reparto
		Indicar a operarios surtir y empacar mercaderías
		Prepara "orden de despacho" a los almacenes
		Revisión de la mercadería previo a cargar a vehículos
		Entregar a chofer rutas de distribución
		Recibe formato e instrucciones de salida de mercadería



2.3.2.2.2 FLUJOGRAMA





2.3.2.2.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Levantamiento de procesos de la Cadena de Valor

MACROPROCESO: ALMACENAMIENTO EN BODEGA MATRIZ Y DISTRIBUCIÓN A LOS PUNTOS DE VENTA		
PROCESO: DISTRIBUIR A LOS PUNTOS DE VENTA		
PC-02-02		
	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1	Ingresa "orden de Transferencia de mercadería", la misma que es receptada por el jefe de bodega matriz	Viene del proceso de compra cuando el Administrador de inventarios determina que las existencias en bodega (o existencias en otros locales), abastecen para cumplir con la orden de transferencia enviada por el almacén solicitante de mercadería.
2	Recepta y revisa "orden de despacho"	El jefe de bodega recibe y revisa la lista de productos que se encuentra en la orden de transferencia para el correspondiente despacho de mercadería. Prepara los pedidos, con los ayudantes de bodega.
3	Establecer rutas de reparto	Jefe de bodega determina las rutas óptimas de reparto o despacho conforme a la factura o guía de despacho que deben realizar los choferes. Si es tercerizado el jefe de bodega, prepara la ruta a los vehículos en coordinación con la empresa de transporte.
4	Indicar a operarios surtir y empacar mercaderías	Para la preparación de los pedidos, se debe tener presente que los productos cumplan con los solicitado por los locales en cuanto a las especificaciones técnicas de acuerdo a la copia de orden de compra de los almacenes solicitantes.
5	Prepara "orden de despacho" a los almacenes	Los responsables en preparar los pedidos e informan al jefe de bodega el momento que esté listo los productos a ser despachado, previa revisión del jefe de bodega de la mercadería.
6	Revisión de la mercadería previo a cargar a vehículos	
7	Entregar a chofer rutas de distribución	Entregar a chofer rutas de distribución de la mercadería a puntos de venta, además debe entregar las respectivas guías de despacho y hoja de observaciones.
8	Recibe formato e instrucciones de salida de mercadería	Se emite el formato de "salida de Mercadería" en el que se especifica y describe el artículo (originales y 4 copias)



2.3.2.2.4 RESPONSABLES POR ACTIVIDAD

DISTRIBUIR A LOS PUNTOS DE VENTA		PC-02-02
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
Ingresa "orden de Transferencia de mercadería", la misma que es receptada por el jefe de bodega matriz	Jefe de bodega matriz	
Recepta y revisa "orden de despacho"	Jefe de bodega matriz	
Establecer rutas de reparto	Jefe de bodega matriz	
Indicar a operarios surtir y empacar mercaderías	Jefe de bodega matriz	
Prepara "orden de despacho" a los almacenes	Operarios	
Revisión de la mercadería previo a cargar a vehículos	Jefe de bodega matriz	
Entregar a chofer rutas de distribución	Jefe de bodega matriz	
Recibe formato e instrucciones de salida de mercadería	Chofer	



2.3.3. PROCESO DE MARKETING

	PROCESO DE MARKETING	CODIGO PC-03-01
---	-----------------------------	----------------------------

OBJETIVOS:

- Recopilar, analizar y evaluar datos básicos internos de la empresa como externos a fin de realizar un correcto y acertado plan de mercadeo a fin de incrementar el volumen de ventas y/o participación de mercado con el menor riesgo posible.

ALCANCES:

Selección de canales de publicidad y promoción

RESPONSABLES:

Director de Marketing, equipo del Dpto. de Marketing

PROVEEDORES:

Dpto. Ventas, Dpto. Financiero

ENTRADAS

Análisis de los resultados de los planes de mercadeo aplicados en el pasado (de uno a tres años atrás)

ACTIVIDADES DEL PROCESO:

- Calendario Comercial
- Analizar situaciones pasadas



- Analizar los resultados
- Analizar el DAFO
- Analizar otros factores propios de la empresa
- Establecer objetivos para el calendario comercial actual
- Elaborar y seleccionar estrategias
- Elaborar informe y Presentar plan de comercialización
- Aprobación
- Marketing y Ventas
- Enviar Informe aprobado con los Objetivos y Estrategias
- Recepción y participación de los objetivos y estrategias al Equipo
- Proponer opciones y Seleccionar canales en base a las estrategias establecidas en el plan
- Selección de canales
- Realizar contactos para solicitar cotizaciones
- Recibir cotizaciones y se analiza la mejor opción
- Realizar presupuestos con cada opción
- Elaborar informe con toda la información y Enviar para aprobación
- Aprobación
- Supervisión de la Gerencia

SALIDAS:

- Aceptación o rechazo del plan de Comercializaron

CLIENTES:

Empresa, clientes



2.3.3.1 MATRIZ DE PROCESOS

Revisar calendario Comercial

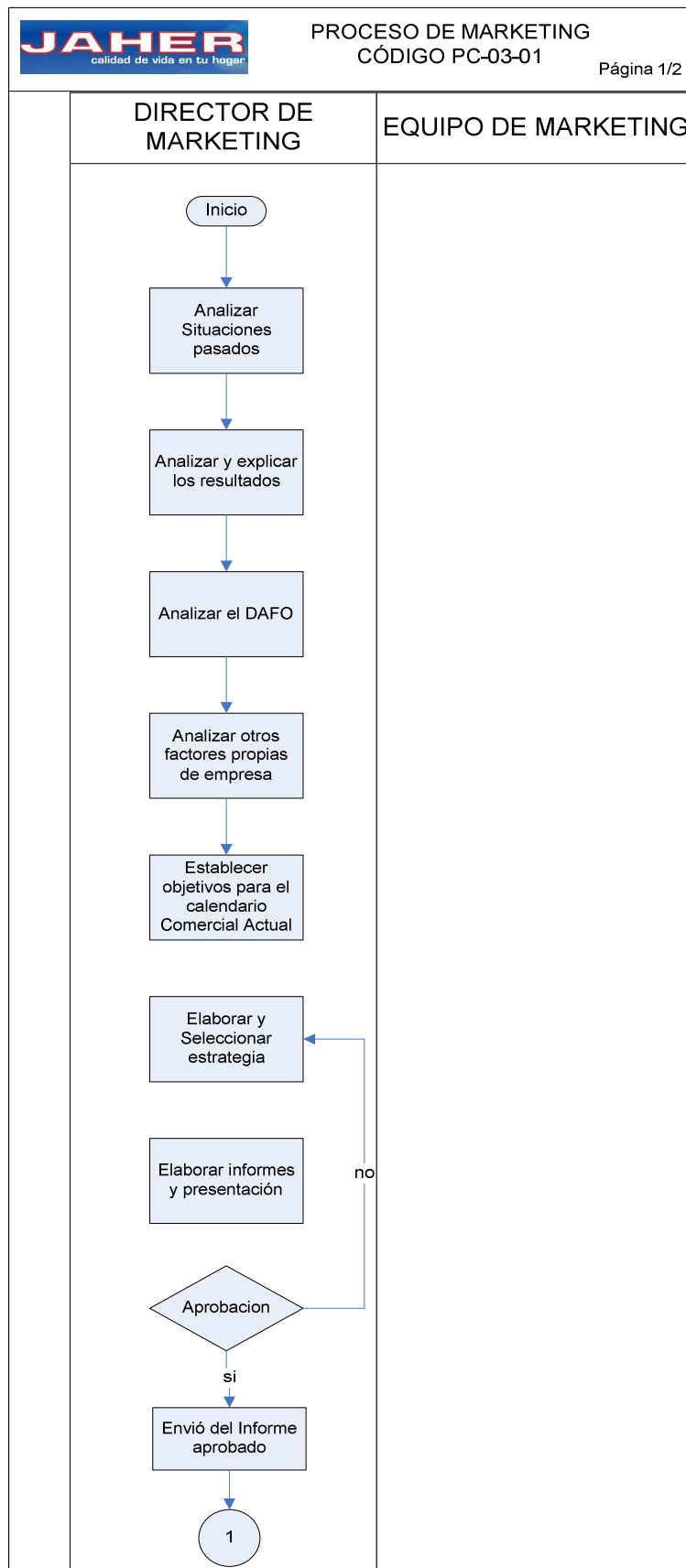
Seleccionar canales de publicidad y promociones

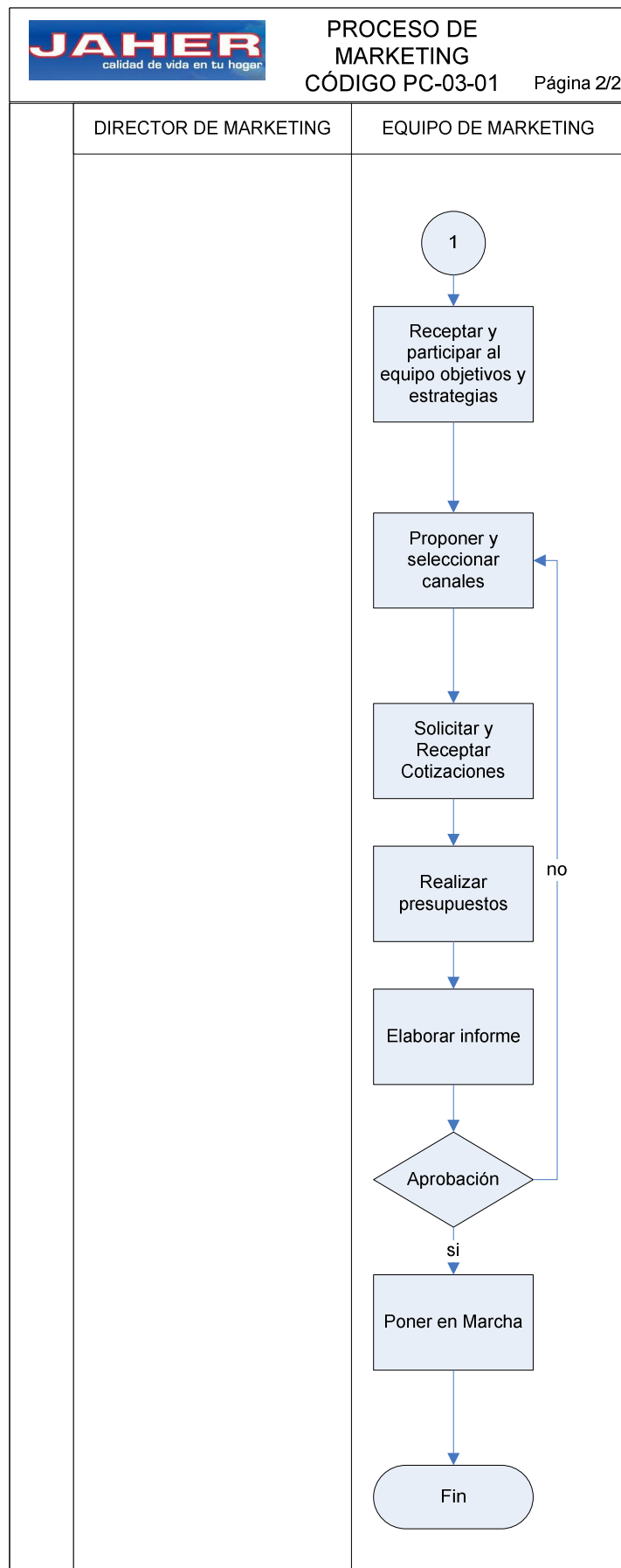
MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO
Marketing	Revisar calendario Comercial	Analizar calendario comercial del año anterior
		Analizar los resultados
		Analizar el DAFO
		Analizar otros factores propias de la empresa
		Establecer objetivos para el calendario comercial actual
		Elaborar y seleccionar estrategias
		Elaborar informe y Presentar plan de comercialización
		Aprobación

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO
Marketing	Seleccoinar canales de publicicada y promociones	Enviar Informe aprobado con los Objetivos y Estrategias
		Recepción y participación de los objetivos y estrategias al Equipo
		Proponer opciones y Seleccionar canales en base a las estrategias establecidas en el plan
		Selección de canales
		Realizar contactos para solicitar cotizaciones
		Recepta cotizaciones y se analiza la mejor opción
		Realizar presupuestos con cada opción
		Elabora informe con toda la información y Enviar para aprobación
		Aprobación
		Supervisión de la Gerencia



2.3.3.2 FLUJOGRAMA DE MARKETING







2.3.3.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

	PROCESO DE MARKETING DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	CODIGO PC-03-01
---	--	----------------------------------

Levantamiento de procesos de la Cadena de Valor

MACROPROCESO: MARKETING

PROCESO: REVISAR CALENDARIO COMERCIAL

No	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
CALENDARIO COMERCIAL		
1	Analizar calendario comercial del año anterior	Para escoger los futuros canales de mercadeo, tomando en cuenta el calendario comercial, analizan evoluciones y resultados de los canales escogidos en el pasado (de un año a tres años anteriores), situaciones internas y externas: estimaciones cuantitativas, porcentaje de cuota de participación de los productos, tendencia de los pedidos, porcentaje de rotación de los productos, comportamiento de precios.
2	Analizar los resultados	Se explican los resultados positivos o negativos de haber escogido planes de mercadeo en el pasado: capacidad de respuesta de la competencia, clientes.
3	Analizar el DAFO	Analizar todas las fortalezas, debilidades, amenaza y oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa o la competencia.
4	Analizar otros factores propias de la empresa	Analizar y evaluar el grado de aceptación o rechazo que se manifiesta en el mercado respecto a los productos o a la empresa.
5	Establecer objetivos para el calendario comercial actual	En base de parámetros como viabilidad, tiempo, costos, se establece los objetivos de acuerdo al calendario comercial y pueden ser: Objetivo de posicionamiento • Objetivo de ventas• Conseguir un mejor posicionamiento • Eliminar los productos menos rentables• Ampliar la gama• Apoyar la venta de los más rentables• Centrarnos en los canales más rentables• Apoyar el punto de venta• Modificar los canales de distribución Modificar los sistemas de entrega



		Retirarse de algunos mercados seleccionados.
6	Elaborar y seleccionar estrategias	Establecer los caminos de acción de los que dispone la empresa para alcanzar los objetivos establecidos. En las estrategias está definido el target, objetivos específicos, presupuesto, responsables en la consecución del plan de mercadeo, rentabilidad a obtener.
7	Elaborar informe y Presentar plan de comercialización	El informe debe ser por escrito, con cuadros explicativos y gráficos que faciliten la lectura, presentar por etapas y dar énfasis en aspectos relevantes. Presentar a la alta Dirección puede ayudarse de Power point o pantalla.
8	Aprobación	Para la aprobación de los planes y canales de comercialización se tomará en cuenta la cuantificación de todo el esfuerzo, pues al aprobar indica que podrá disponer de los recursos económicos para todo el plan, caso contrario se reformula o modifica el presupuesto o/y las estrategias.
MACROPROCESO: MARKETING PROCESO: SELECCIONAR CANALES DE PLUBLICIDAD Y PROMOCIONES		
Marketing y Ventas		Alcanzar clientes potenciales ofreciendo el producto para asegurar ventas deseadas
1	Enviar Informe aprobado con los Objetivos y Estrategias	Una vez aprobado por la Alta Gerencia se participa al equipo de marketing y departamentos involucrado y almacenes para poner en marcha los contactos y demás actividades.
2	Recepción y participación de los objetivos y estrategias al Equipo	Se reúne el equipo de marketing y se asume responsabilidades para las siguientes actividades.
3	Proponer opciones y Seleccionar canales en base a las estrategias establecidas en el plan	Tomando en cuenta el plan estratégico se expondrá las opciones de publicidad en la cual se informara del producto y venta al cliente.
4	Selección de canales	Se selecciona en base a las estrategias seleccionadas que puede ser sobre el producto: eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, valores añadidos al producto, o sobre el precio:



		revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, bonificaciones de compra.
5	Realizar contactos para solicitar cotizaciones	Realizar contactos para solicitar cotizaciones de acuerdo a las proformas realizadas por el Dpto.
6	Recepta cotizaciones y se analiza la mejor opción	Costos, tiempo de entrega.
7	Realizar presupuestos con cada opción	Se realiza un presupuesto, se analiza tomando en cuenta los medios económicos que se tiene y los objetivos a alcanzar.
8	Elabora informe con toda la información y Enviar para aprobación	Se envía al director de marketing para aprobación con los presupuestos respectivos.
9	Aprobación	Se evaluará en cuanto a factibilidad de las opciones, es decir si corresponde con los objetivos de mercadeo, disponibilidad de recurso para supuesta en marcha, y aceptación por los implicados en su implementación, caso contrario se busca nuevas opciones con mejores cotizaciones.
10	Supervisión de la Gerencia	La gerencia tomará en cuenta que esté de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa y que las tácticas a tomar deben ser consecuentes tanto con la estrategia de marketing a la que debe apoyar como con los recursos comerciales de los que dispone la empresa en el período de tiempo establecido.



2.3.3.4 RESPONSABLES POR ACTIVIDAD

	PROCESO DE MARKETING RESPONSABLES POR ACTIVIDAD	CODIGO PC-03-01
---	--	----------------------------------

No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
	Calendario Comercial	
1	Analizar situaciones pasadas	Director de Marketing
2	Analizar los resultados	Director de Marketing
3	Analizar el DAFO	Director de Marketing
4	Analizar otros factores propias de la empresa	Director de Marketing
5	Establecer objetivos para el calendario comercial actual	Director de Marketing
6	Elaborar y seleccionar estrategias	Director de Marketing
7	Elaborar informe y Presentar plan de comercialización	Director de Marketing
8	Aprobación	Alta Gerencia
	Marketing	
1	Enviar Informe aprobado con los Objetivos y Estrategias	Director de Marketing
2	Recepción y participación de los objetivos y estrategias al Equipo	Equipo de marketing
3	Selección de canales	Equipo de marketing
4	Proponer opciones y Seleccionar canales en base a las estrategias establecidas en el plan	Equipo de marketing
5	Realizar presupuestos con cada opción	Equipo de marketing
6	Realizar contactos para solicitar cotizaciones	Equipo de marketing
7	Recepta cotizaciones y se analiza la mejor opción	Equipo de marketing
8	Elabora informe con toda la información	Equipo de marketing
9	Envía al Director de Comercialización	Equipo de marketing
10	Aprobación	Equipo de marketing
11	Supervisión de la Gerencia	Alta Gerencia
12	Aprobación	Dirección General/gerente



2.3.4. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE LOCALES

	PROCESO DE ADMINISTRACION DE LOCALES	CODIGO PC-04
---	---	-------------------------

OBJETIVOS:

Asegurar el correcto flujo de mercadería y establecer medidas eficaces para la comunicación vendedores-clientes.

ALCANCES:

Ingreso de mercadería, Ventas, entrega de productos

RESPONSABLES:

Jefe de Almacén, jefe de bodega, vendedores

PROVEEDORES:

Administrador de Inventario

ENTRADAS

Lista de Transferencia de mercadería
Necesidad del cliente

ACTIVIDADES DEL PROCESO:

PROCESO: ATENCION AL CLIENTE

- Necesidad de compra del Cliente
- Verificación en Stock



- Existe
- No Existe en bodega del local
- Verificar fecha de arribo de mercadería
- Comunicar fecha al cliente
- Ofrecer alternativas al cliente
- Si existe
- Negociación de pago
- Decide crédito propio del local
- Validación del Crédito del Cliente
- Autorización de crédito
- Facturación y cobro
- Entrega de producto al cliente

PROCESO: INGRESO DE MERCADERÍA (POR TRANSFERENCIA)

- Jefe de Bodega revisa mercadería recibida con la lista de compras (o transferencia) y da orden de desembarque a las bodegas
- Notifica a Jefe de Local
- Aprueba el ingreso a bodegas
- Operarios ingresan a bodega
- Revisar en sistema pedidos (pagados) de clientes para despacho
- Indica a Vendedores clasificar el producto para exhibición

PROCESO: DESPACHO DE PRODUCTO AL CLIENTE

- Factura de compra/orden de transferencia de mercadería a otros locales
- Revisar registro del pedido de cliente en el sistema
- Envía informe a Jefe de bodega para despacho
- Recibe informe y revisa tipo de despacho: cuenta propia o del servicio del almacén o transferencia de mercadería a otro local
- Establece rutas de reparto
- Preparación de despachos
- Reporte de entrega
- Choferes entregan guías



SALIDAS:

- Mercadería en almacenes para venta al público
- Necesidad satisfecha del cliente

CLIENTES:

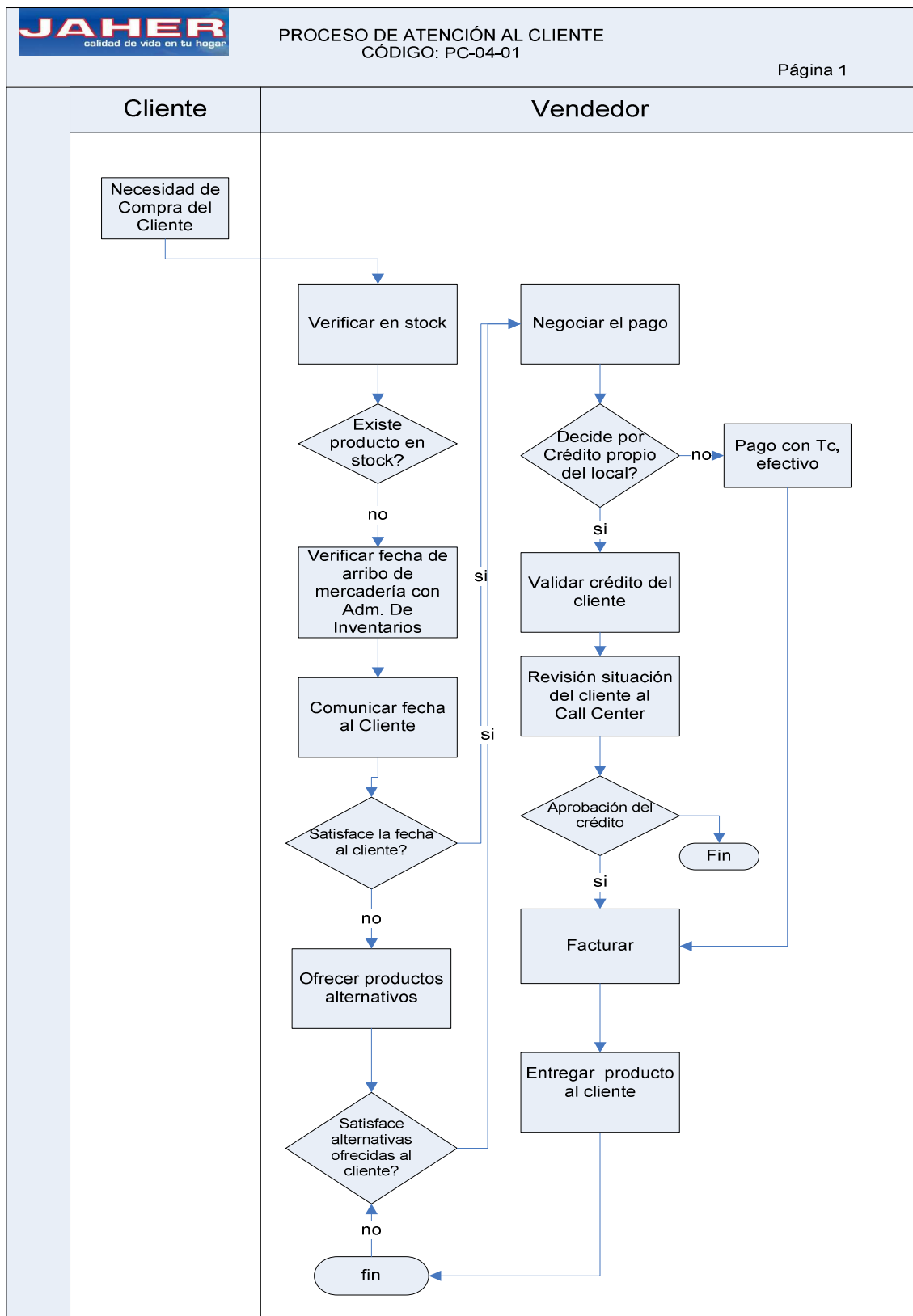
- Clientes

2.3.4.1. MATRIZ DE PROCESOS ATENCIÓN AL CLIENTE

MACROPROCESO	PROCESO	ACTIVIDADES
Administración de Locales	Atención al cliente	Necesidad de compra del Cliente
		Verificación en Stock
		Existe
		No Existe en bodega del local
		Verificar fecha de arribo de mercadería
		Comunicar fecha al cliente
		Ofrecer alternativas al cliente
		Si existe
		Negociación de pago
		Decide crédito propio del local
		Validación del Crédito del Cliente
		Autorización de crédito
		Facturación y cobro
		Entrega de producto al cliente



2.3.4.1.1. FLUJOGRAMA ATENCIÓN AL CLIENTE





2.3.4.1.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Levantamiento de procesos de la Cadena de Valor MACROPORCESO: ADMINISTRACIÓN DE LOCALES PROCESO: ATENCIÓN AL CLIENTE		
N o.	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1	Necesidad de compra del Cliente	Necesidad de compra del Cliente
2	Verificación en Stock	El vendedor verifica la existencia del producto en el sistema, si no existe en bodega del almacén, se verifica con el Administrador de Inventarios el arribo del producto solicitado. El vendedor indicará la fecha próxima confirmando la venta del producto, en caso de que no satisfaga, el vendedor ofrece opciones, caso de no satisfacer opciones, fin del proceso de venta.
3	Existe	
4	No Existe en bodega del local	
5	Verificar fecha de arribo de mercadería	
6	Comunicar fecha al cliente	
7	Ofrecer alternativas al cliente	Si la venta es con tarjeta de crédito o efectivo, se procede a la facturación y cobro.
8	Si existe	
9	Negociación de pago	En caso de solicitar crédito propio del almacén, se envía los datos del cliente a matriz (sistema) para analizar su situación económica.
10	Decide crédito propio del local	
11	Validación del Crédito del Cliente	Proceso de Crédito y Cobranza.
12	Autorización de crédito	
13	Facturación y cobro	Facturación y cobro
14	Entrega de producto al cliente	Entrega de producto al cliente



2.3.4.1.3 RESPONSABILIDAD POR ACTIVIDAD

Levantamiento de procesos de la Cadena de Valor MACROPORCESO: ADMINISTRACIÓN DE LOCALES PROCESO: ATENCIÓN AL CLIENTE		
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Necesidad de compra del Cliente	Cliente
2	Verificación en Stock	Vendedor
3	Existe	Vendedor
4	No Existe en bodega del local	Vendedor
5	Verificar fecha de arribo de mercadería	Vendedor
6	Comunicar fecha al cliente	Vendedor
7	Ofrecer alternativas al cliente	Vendedor
8	Si existe	
9	Negociación de pago	Vendedor
10	Decide crédito propio del local	Cliente
11	Validación del Crédito del Cliente	Crédito y Cobranza
12	Autorización de crédito	
13	Facturación y cobro	Vendedor
14	Entrega de producto al cliente	Vendedor

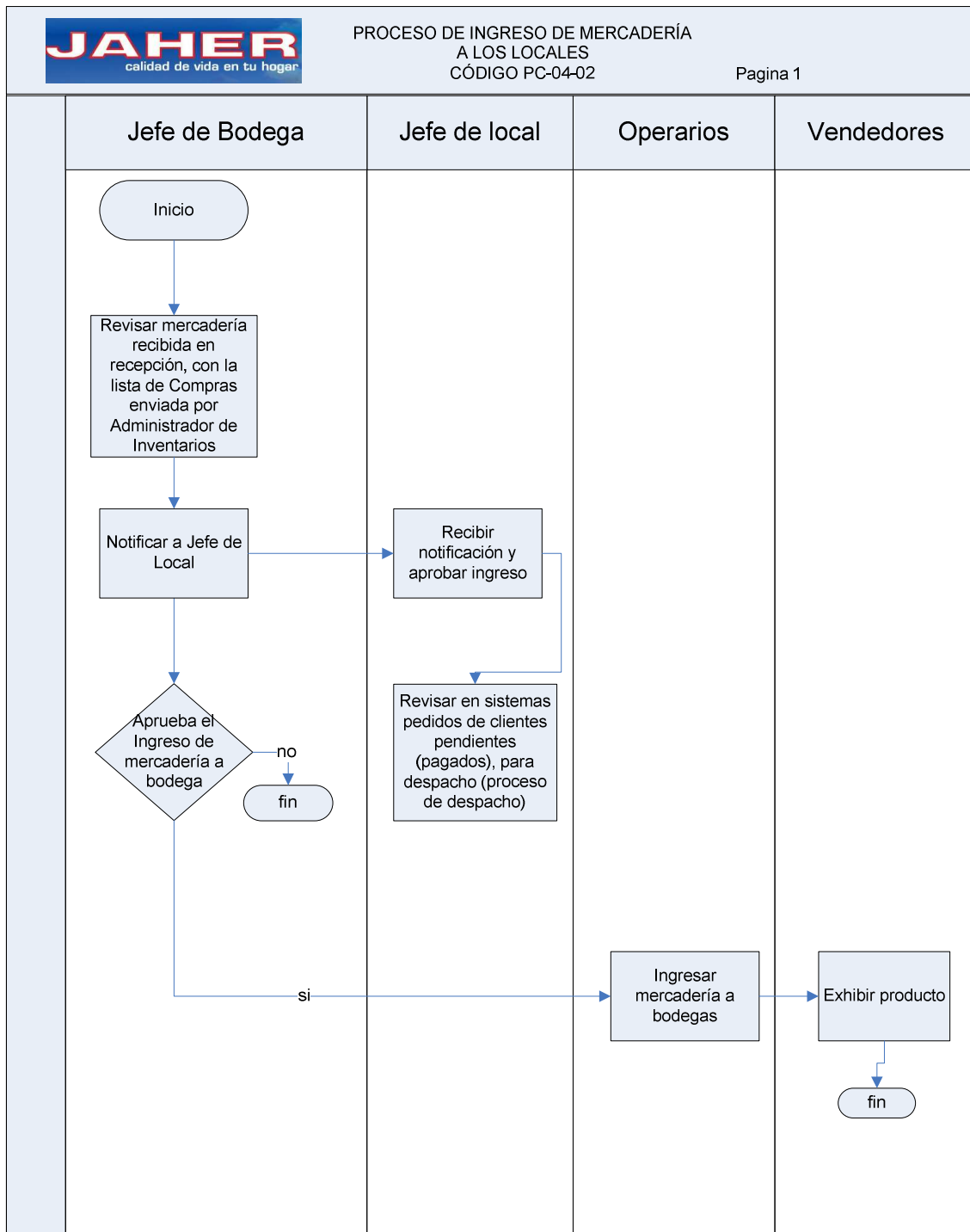


2.3.4.2. MATRIZ DE PROCESOS INGRESO DE MERCADERÍA

MACROPROCESO	PROCESO	ACTIVIDADES
Administración de locales	Ingreso de Mercadería	Jefe de Bodega revisa mercadería recibida con la lista de compras (o transferencia) y da orden de desembarque a las bodegas
		Notifica a Jefe de Local
		Aprueba el ingreso a bodegas
		Operarios ingresan a bodega
		Revisar en sistema pedidos (pagados) de clientes para despacho
		Indica a vendedores que deben clasificar el producto para la exhibición



2.3.4.2.1 FLUJOGRAMA INGRESO DE MERCADERÍA





2.3.4.2.2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Levantamiento de procesos de la Cadena de Valor MACROPORCESO: ADMINISTRACIÓN DE LOCALES PROCESO: INGRESO DE MERCADERÍA (POR TRANSFERENCIA)		
No.	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1	Jefe de Bodega revisa mercadería recibida con la lista de compras (o transferencia) y da orden de desembarque a las bodegas	El jefe de bodega revisa la mercadería que esté conforme a la "orden de transferencia" enviada por el Administrador de Inventarios, al recibir la mercadería debe realizar una revisión del mismo para asegurar de que los productos estén en perfecto estado o por lo contrario notificar a Administrador de Inventarios para realizar las acciones pertinentes en el caso de detectar empaques dañados o lista incompleta.
2	Notifica a Jefe de Local	Notifica a Jefe de Local para el correspondiente ingreso a bodegas.
3	Aprueba el ingreso a bodegas	Revisa documentos de cantidades recibidas vs. Orden de transferencia.
4	Operarios ingresan a bodega	Notificar a Administrador de inventario el ingreso satisfactorio.
5	Revisar en sistema pedidos (pagados) de clientes para despacho	A través de Facturas de Compras: Cuando el cliente solicitó y pago producto que no hubo en stock en el momento.
6	Indica a Vendedores clasificar el producto para exhibición	Los jefes de locales y bodegas al firmar las órdenes de despacho y recepción de la mercadería declaran que la mercadería fue recibida en buen estado.



2.3.4.2.3 RESPONSABLES POR ACTIVIDAD

Levantamiento de procesos de la Cadena de Valor MACROPORCESO: ADMINISTRACIÓN DE LOCALES PROCESO: INGRESO DE MERCADERÍA (POR TRANSFERENCIA)		
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Jefe de Bodega revisa mercadería recibida con la lista de compras (o transferencia) y da orden de desembarque a las bodegas	Jefe de Bodega
2	Notifica a Jefe de Local	Jefe de Bodega
3	Aprueba el ingreso a bodegas	Jefe de local
4	Operarios ingresan a bodega	Operarios
5	Revisar en sistema pedidos (pagados) de clientes para despacho	Jefe de local
6	Indicar a vendedores que deben clasificar el producto para la exhibición	jefe de local

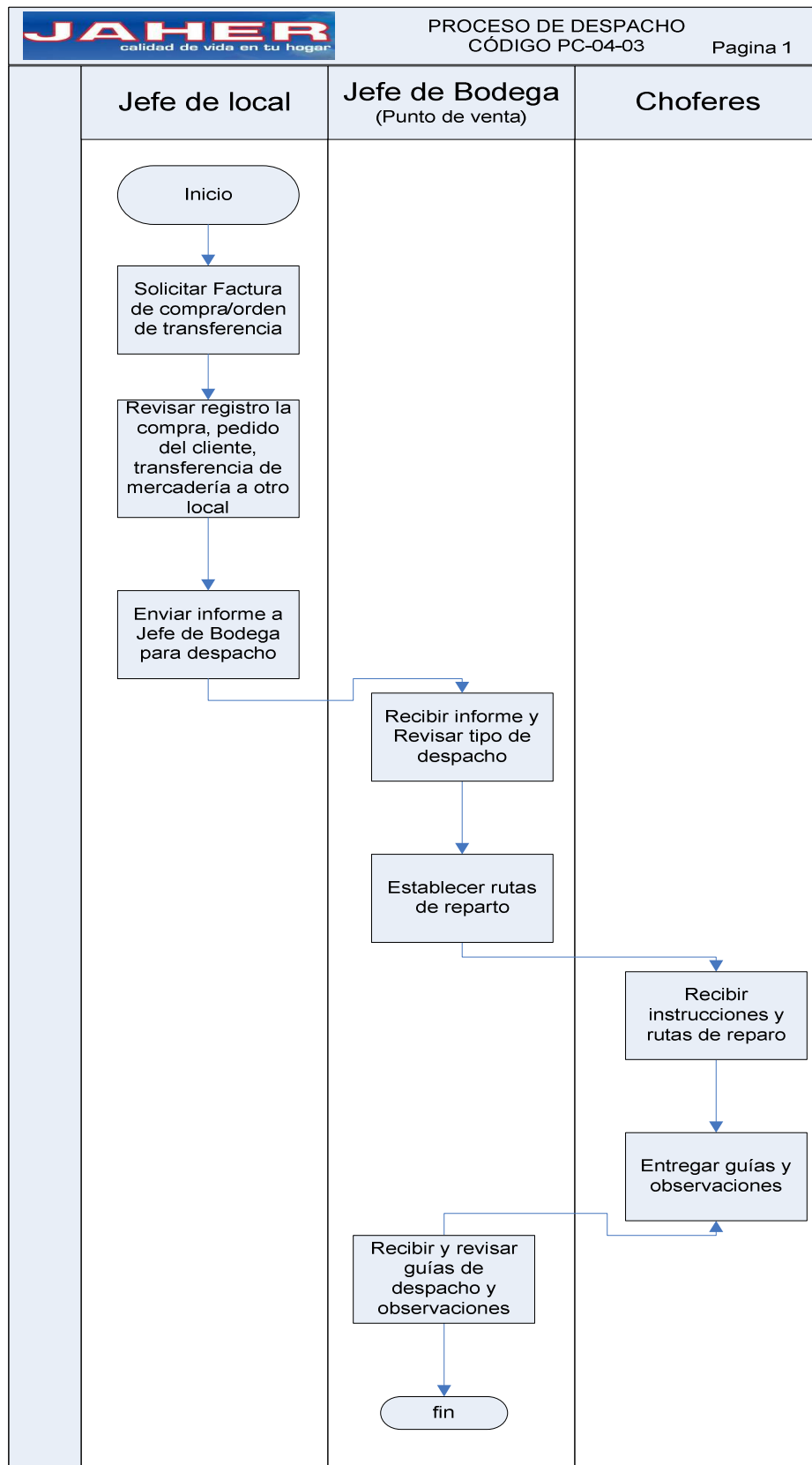


2.3.4.3. MATRIZ DE PROCESOS DESPACHAR PRODUCTOS

MACROPROCESO	PROCESO	ACTIVIDADES
Administración de Locales	Despachar productos	Factura de compra/orden de transferencia de mercadería a otros locales
		Revisar registro del pedido de cliente en el sistema
		Envía informe a Jefe de bodega para despacho
		Recibe informe y revisa tipo de despacho: cuenta propia o del servicio del almacén o transferencia de mercadería a otro local
		Establece rutas de reparto
		Preparación de despachos
		Reporte de entrega
		Choferes entregan las guías



2.3.4.3.1. FLUJOGRAMA DESPACHO DE MERCADERÍA





2.3.4.3.2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

MACROPORCESO: ADMINISTRACIÓN DE LOCALES PROCESO: DESPACHO DE PRODUCTO AL CLIENTE		
No.	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1	Factura de compra/orden de transferencia de mercadería a otros locales	Revisar factura emitida. Revisar listado de la orden de transferencia y autorizar a jefe de bodega el despacho.
2	Revisar registro del pedido de cliente en el sistema	El pedido del cliente tiene información de todo los requerimientos: nombre del cliente, punto de entrega de la mercadería, ítems, cantidad requerida, valor. Por otro lado cuando es transferencia revisa listado de mercadería a transferir a otro local enviado por el Adm. de Inventarios.
3	Envía informe a Jefe de bodega para despacho	Envía informe a Jefe de bodega para despacho
4	Recibe informe y revisa tipo de despacho: cuenta propia o del servicio del almacén o transferencia de mercadería a otro local	Dependiendo de si el cliente desea que la empresa sea quien lo realice o por cuenta propia, se podrá preparar una carga con un solo pedido del cliente o una carga que contenga más de un pedido de los clientes.
5	Establece rutas de reparto	Agrupar a los clientes (y puntos de venta) por dirección o lugar de entrega, y fecha.
6	Preparación de despachos	Define transporte: de la empresa o tercerizado, además de preparar documento: guías de reparto.



7	Reporte de entrega	Los carros propios son monitoreados vía GPS. Adicional los Choferes de la empresa llenan reporte en el que se detalla: lugar de entrega, fecha, hora, cliente, quien recibe, quien entrega. Además de emitir la guía de despacho por cada cliente y punto de entrega.
8	Choferes entregan guías	Choferes entregan guías a Jefe de bodega indicando por escrito alguna observación si hubiere.



2.3.4.3.3 RESPONSABLES POR ACTIVIDAD

MACROPORCESO: ADMINISTRACIÓN DE LOCALES		
PROCESO: DESPACHO DE PRODUCTO AL CLIENTE		
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Factura de compra/orden de transferencia de mercadería a otros locales	Jefe de local
2	Revisar registro del pedido de cliente en el sistema	Jefe de local
3	Envía informe a Jefe de bodega para despacho	Jefe de local
4	Recibe informe y revisa tipo de despacho: cuenta propia o del servicio del almacén o transferencia de mercadería a otro local	Jefe de Bodega
5	Establece rutas de reparto	Jefe de Bodega
6	Preparación de despachos	Jefe de Bodega
7	Reporte de entrega	Choferes
8	Choferes entregan guías	Choferes

2.3.4.4. MATRIZ DE PROCESOS OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

OBJETIVOS:

Crédito: Examinar los antecedentes crediticios y referencias del futuro cliente para la aplicación del crédito y asegurar una venta exitosa y una cartera sana.

ALCANCES:

Crédito: Análisis y aprobación de crédito de clientes



RESPONSABLES:

Vendedor - Jefe de Crédito y Cobranza

PROVEEDORES:

Vendedores

ENTRADAS

Solicitud de crédito del cliente

ACTIVIDADES DEL PROCESO:

- Cliente solicita un crédito
- Revisar si el cliente cumple requisito básicos para un crédito
- Ingreso de datos y recolección de documentación
- Validación de información-Oficial de Crédito
- Validación de información-Verificador de Campo
- Facturación
- Envío de documentos
- Seguimiento y control de créditos aprobados

SALIDAS:

Crédito: Crédito aprobado/Rechazo de crédito

Cobranzas: Recuperación de cartera

CLIENTES:

Empresa

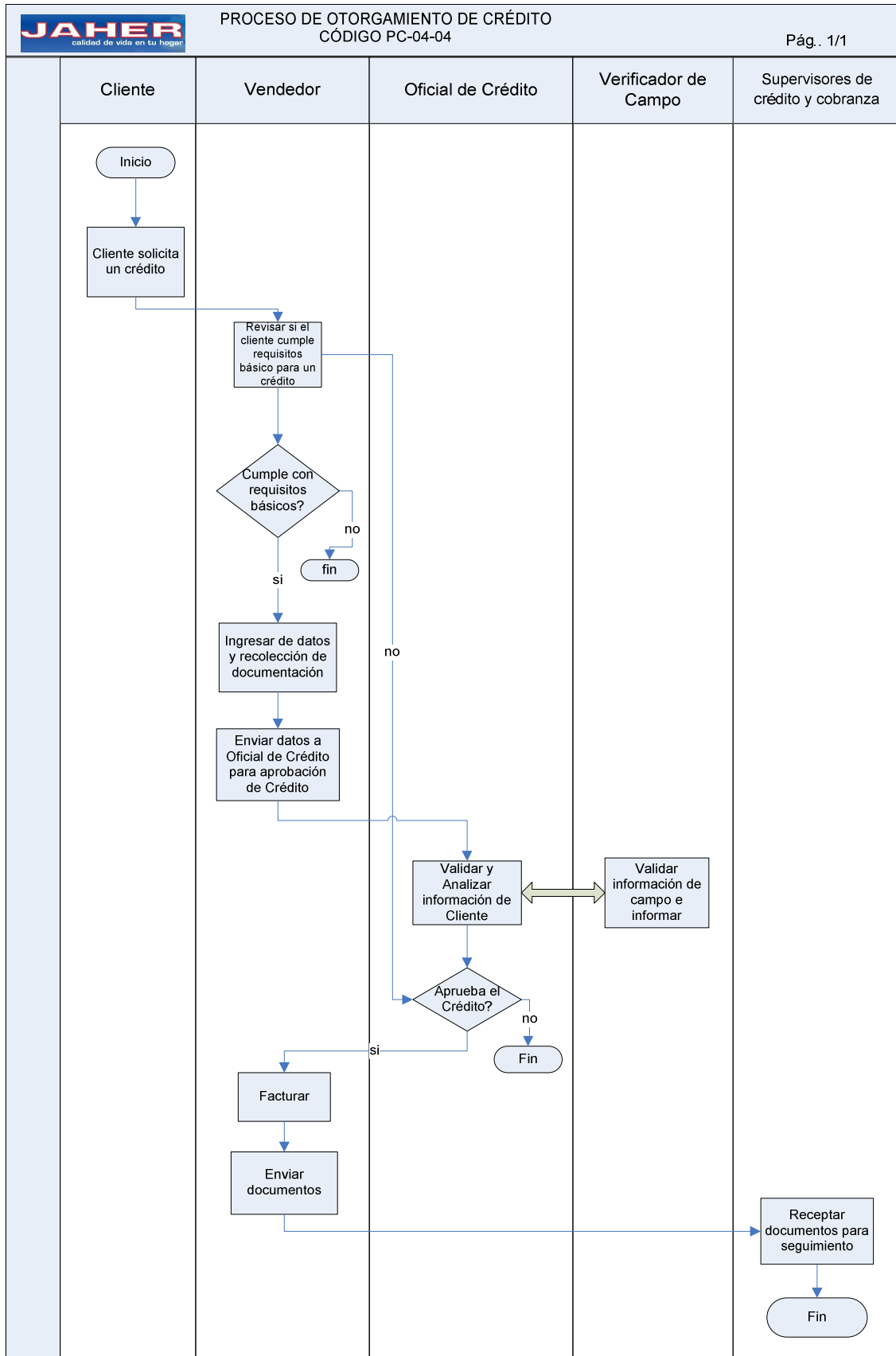


MATRIZ DE PROCESOS OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

MACROPROCESO	PROCESO	ACTIVIDADES
Administración de locales	Otorgar Crédito a Cliente	Cliente solicita un crédito
		Revisar si el cliente cumple requisito básicos para un crédito
		Ingreso de datos y recolección de documentación
		Validación de información- Oficial de Crédito
		Validación de información- Verificador de Campo
		Facturación
		Envío de documentos
		Seguimiento y control de créditos aprobados



2.3.4.4.1 FLUJOGRAMA OTORGAMIENTO DE CRÉDITO





2.3.4.4.2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Levantamiento de procesos de la Cadena de Valor		
MACROPROCESO: ADMINISTRACIÓN DE LOCALES		
PROCESO: OTORGAMIENTO DE CRÉDITO		
No.	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1	Cliente solicita un crédito	Cliente otorga información
2	Revisar si el cliente cumple requisito básicos para un crédito	Ingresa Número de Cédula al programa aplicativo *ACIERTA, debe obtener un mínimo de 350 puntos, e imprimir documento. Revisa que no esté en lista negra o inhabilitado. En el caso de clientes nuevos que no cumplan con el puntaje requerido, se analiza las alternativas de aprobación de crédito interna de Jaher: entrada, plazo, solicitar un garante, si aun no cumple requisitos, se niega el crédito. Los ingresos totales del cliente deben ser el 25% de la capacidad de endeudamiento, si el valor de la cuota del crédito es menor, aplica: caso contrario no es sujeto de crédito.
3	Ingreso de datos y recolección de documentación Validación de información-Verificador de Campo	Llenar la solicitud de crédito e ingresa en el sistema, realiza proforma verificando plazo, cuotas acordadas con el cliente, cuotas gratis, etc. Realiza la recolección de documentación de soporte del crédito de acuerdo a la política y realizar el escaneo de la documentación y croquis. Determina el tipo de cliente y política con la que se aplica el crédito. Envía a verificación y aprobación al call Center. Confirmar que las referencias del cliente y garante sean positivas, comprende la ratificación de la estabilidad domiciliar y laboral. Realiza validación de la información del cliente y garante, actualiza la data en el sistema. Verifica telefónicamente la ubicación del cliente del domicilio y trabajo, coordina la verificación de campo. Revisa en buró de crédito, recepta resultados de la verificación de campo. Cuando la verificación telefónica y de campo esta OK se aprueba crédito en el sistema, se actualiza datos y se procede a la facturación. Caso contrario se solicitan nuevas referencias o garantías adicionales o se niega. Tiempo requerido de aprobación para clientes reiterativos sin cambios de domicilio y trabajo tendrá como máximo



4	Validación de información-Verificador de Campo	Recibe la orden vía celular y retira el croquis de la agencia más cercana e informa resultados vía celular, realiza el ingreso al sistema en el Historial de ventas de la verificación realizada en el día. Verifica dirección, ubicación, referencias de vecinos, tipo de vivienda del cliente y garante, ingresos del cliente y garante. Tiempo máximo de verificación 30 minutos.
5	Facturación	Si en el análisis para la aprobación de crédito cumple con todos los requisitos y las verificaciones correctas se proceden a aprobar el crédito y a Facturar.
6	Envío de documentos	Una vez facturado el crédito la documentación completa debe ser enviado al Dpto. de crédito en 24 horas, en el caso de regularización hasta 48 horas.
7	Seguimiento y control de créditos aprobados	Realizar seguimiento de los créditos aprobados semanalmente

*DESCRIPCION DE LA HERRAMIENTA "ACIERTA", es un producto que nos ayuda analizar la factibilidad de crédito y el riesgo potencial de un cliente de caer en morosidad en un periodo de 12 meses posteriores. ACIERTA: Determina un riesgo que va desde los 50 puntos (la más baja) hasta 850 puntos (la más alta). Mide la calificación, capacidad de endeudamiento y morosidad actual e histórica tanto en el sistema financiero y comercial.



2.3.4.4.3 RESPONSABLES POR ACTIVIDAD

Levantamiento de procesos de la Cadena de Valor MACROPROCESO: ADMINISTRACIÓN DE LOCALES PROCESO: OTORGAMIENTO DE CRÉDITO		
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Cliente solicita un crédito	Cliente
2	Revisar si el cliente cumple requisito básicos para un crédito	Vendedor
3	Ingreso de datos (aplicativo del programa Acierta) y recolección de documentación	Vendedor
4	Validación de información-oficial de crédito	Oficial de crédito
5	Validación de información-Verificador de Campo	Verificador de Campo
		10 minutos.
6	Facturación	Oficial de Crédito
7	Envío de documentos	Vendedor
8	Seguimiento y control de créditos aprobados	Supervisores de crédito y cobranza

2.3.5. PROCESO SERVICIO POST-VENTA

	PROCESO DE SERVICIO POST-VENTA	CODIGO PC-05
---	---------------------------------------	-------------------------

OBJETIVOS:

- Asesorar a los clientes, en las áreas de servicio y repuestos, para maximizar el uso de su producto.
- Resolver las inquietudes sobre la operación y mantenimiento de los productos que han adquirido.



ALCANCES:

Recepción de reclamos y direccionar al cliente al local de servicio técnico de cada marca.

RESPONSABLES:

Marcas líneas Blancas y Cafés: Tercerizado

Marcas propias: taller de la empresa

PROVEEDORES:

Tercerizado

ENTRADAS

Reclamo del cliente

ACTIVIDADES DEL PROCESO:

Proceso critico de servicio pos-venta: es una empresa que tiene grandes ventas a crédito, es probable que necesiten aplicar indicadores de coste, calidad, y tiempo de ciclo a sus procesos de facturación, cobro y solución de problemas. Reducir el tiempo que transcurre entre la entrega del producto (primer pago) y el pago final del cliente.

- Revisión de reclamo
- Dirigir al cliente al local de Servicio Técnico de cada marca

SALIDAS:

Direccionar el Reclamo



CLIENTES:

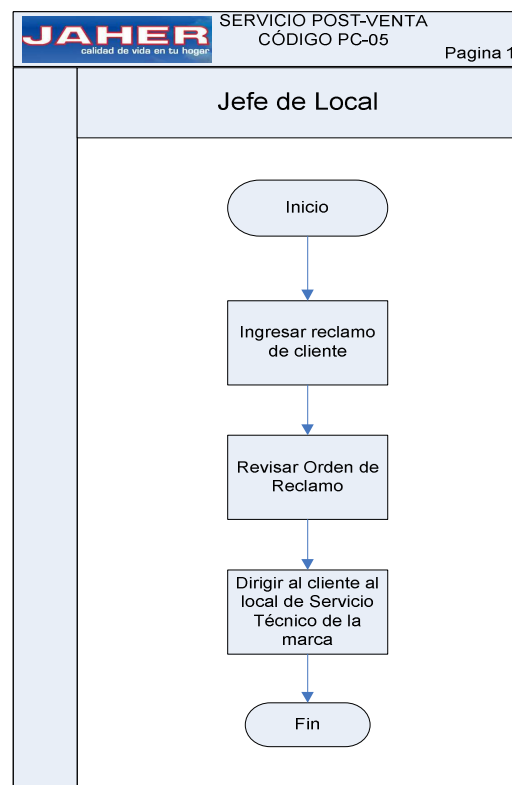
Clientes

2.3.5.1 MATRIZ DE PROCESOS

SERVICIO POST - VENTA

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO
Servicio de Post-Venta	Servicio Técnico	Ingreso de reclamo
		Revisión de reclamo
		Dirigir al cliente al local de Servicio Técnico de cada marca

2.3.5.2 FLUJOGRAMA SERVICIO POST-VENTA





2.3.5.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Levantamiento de procesos de la Cadena de Valor MACROPROCESO: SERVICIO POST-VENTA PROCESO: SERVICIO TÉCNICO		
No.	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
1	Ingreso de reclamo	El reclamo del cliente se le registra en una "orden de reclamo".
2	Revisión de reclamo	Para hacer efectivo del reclamo debe cumplir las características de la garantía de la marca.
3	Dirigir al cliente al local de Servicio Técnico de cada marca	El servicio post-venta es tercerizado, solo marcas propias tiene taller de reparación. Se le dirige al cliente al lugar de servicio técnico de cada marca.

2.3.5.4 RESPONSABLES POR ACTIVIDAD

Levantamiento de procesos de la Cadena de Valor MACROPROCESO: SERVICIO POST-VENTA PROCESO: SERVICIO TÉCNICO		
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Ingreso de reclamo	Jefe de local
2	Revisión de reclamo	Jefe de local
3	Dirigir al cliente al local de Servicio Técnico de cada marca	Jefe de local

CAPÍTULO III

3. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES Y EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO

3.1. IDENTIFICACIÓN DE FALLAS O INSUFICIENCIAS EN RELACIÓN CON LOS FACTORES DE RIESGO DE LAS ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR

Una vez desarrollado la identificación de los procesos, que nos dieron paso para conocer como se realizan las actividades por área, diagramar y comprender el flujo de los procedimientos de la empresa, en los cuales ahora nos permitirá descubrir las contingencias que pueden interrumpir los procesos que a su vez son la causa primaria o el origen de un evento de riesgo operativo. De acuerdo a las Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Capítulo V, Sección I, Artículo 2, indica que es indispensable para la continuidad del negocio y las operaciones de la institución controlada, su identificación, y a falta de ésta o aplicación deficiente puede generarle un impacto financiero negativo.

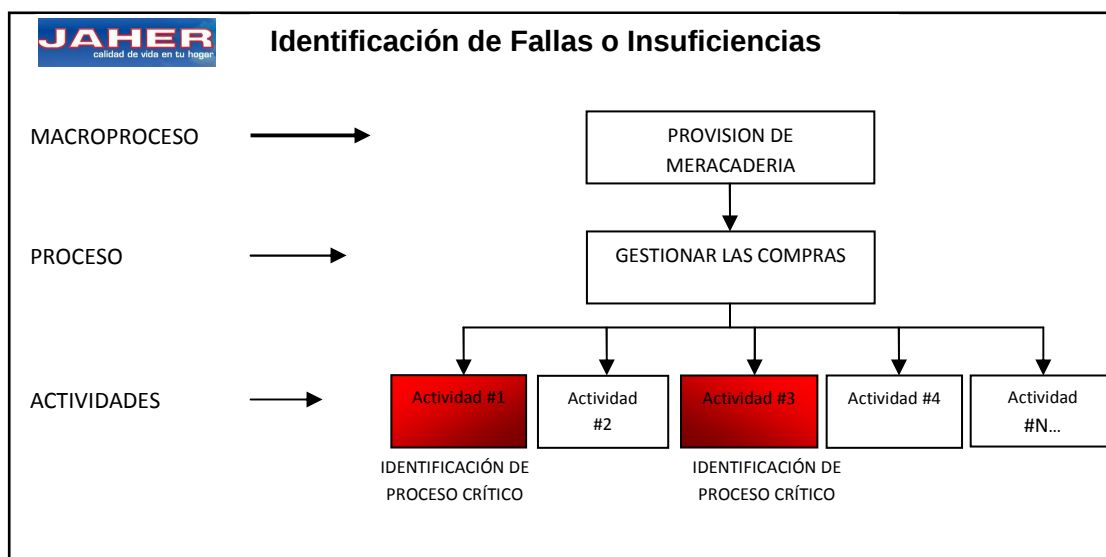


Gráfico 3.1



En el proceso de identificación de las fallas o insuficiencias será necesario también asociarlos con los factores de riesgo. Los factores son los procesos, personas, tecnología de información y eventos externos.

Estos factores son explicados por el Comité de Basilea y resumidos de la siguiente manera en este cuadro:



FACTORES DE RIESGO

Factores de Riesgo	Fallas o Insuficiencias
Procesos	Error en llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes. Error en llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes. Asuntos de cumplimiento. Error en el manejo de materiales, equipos y herramientas. Error en mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo.
Personas	Falta de personal adecuado. Negligencia. Error humano. Nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes. Inapropiadas relaciones interpersonales. Ambiente laboral desfavorable. Falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros. Negocios no autorizados. Abuso de información privilegiada. Fraude. Enfermedades y lesiones de los empleados. Demandas por discriminación. Asuntos de remuneración, beneficios, y terminación de contrato. Problemas de reclutamiento o retención del personal Actividades laborales organizadas. Otros asuntos legales.
Tecnología de Información	Fallas en el hardware y/o software. Indisponibilidad e integridad dudosa de los datos. Acceso no autorizado a la seguridad de la información y de los sistemas. Fallas en las telecomunicaciones. Interrupción de los sistemas. Piratería o virus en la computadora.
Eventos externos	Fallas en los servicios públicos. Ocurren de desastres naturales. Atentados. Actos delictivos. Fallas operacionales en los proveedores o en las operaciones de outsourcing.

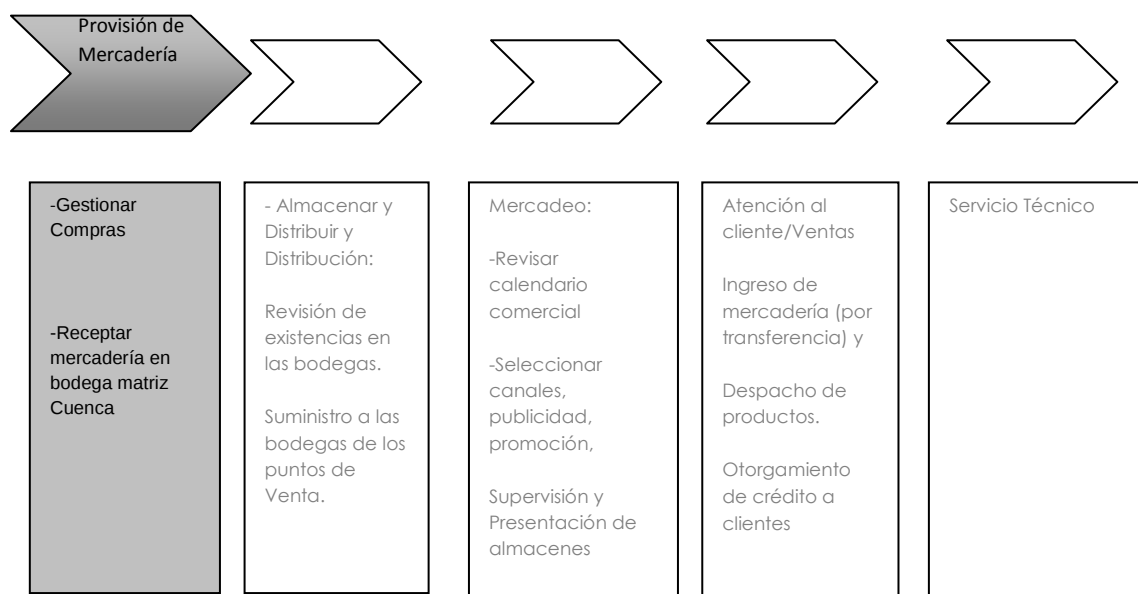
Gráfico 3.2

Para poder identificar estas insuficiencias, en el desarrollo del levantamiento de procesos, en las entrevistas se les pregunta al o los encargados de las actividades que inconvenientes o eventualidades sucede en el desarrollo de su actividad o que detalle puntual aqueja en el proceso. La recopilación de esta información es relevante pues permite de primera mano identificar los problemas claves y principales obstrucciones de las actividades por lo que la herramienta de la entrevista, permiten obtener esta información. Esta etapa de indagación ha tratado de ser lo más planificadamente posible, tomando en consideración tiempo y las actividades de los participantes de las entrevistas a fin de completar cuidadosamente las matrices desarrolladas en los siguientes capítulos en el plazo previsto.

A continuación en los siguientes cuadros se identifican las fallas y a cada uno se asociará con un factor de riesgo crítico de las actividades de los procesos productivos de la Cadena de Valor de Jaher.

IDENTIFICACIÓN DE FALLAS O INSUFICIENCIAS EN RELACIÓN CON LOS FACTORES DE RIESGO DE LAS ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR

3.1.1 GESTIONAR COMPRAS



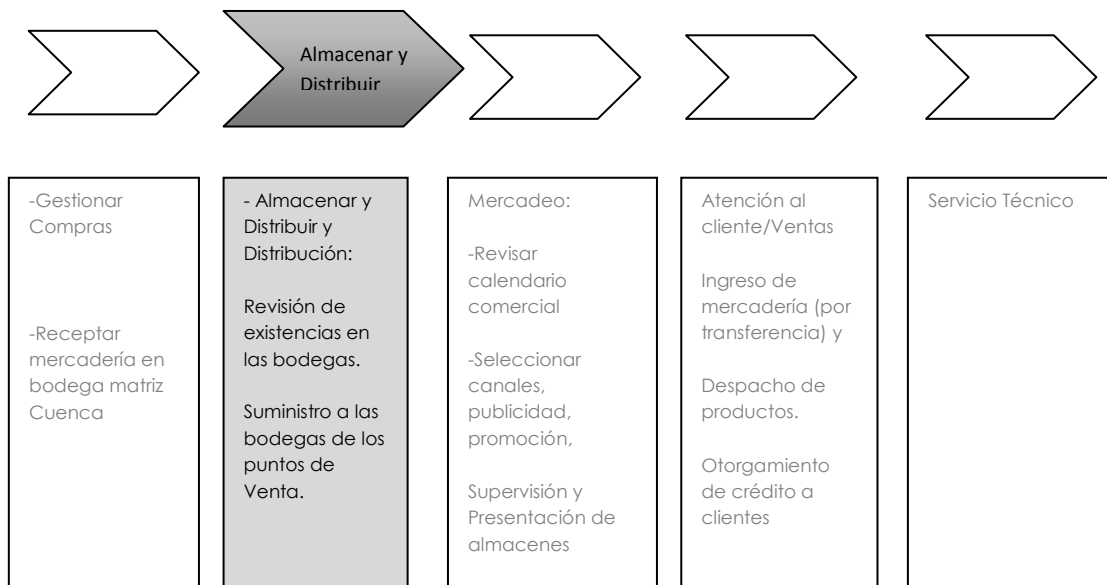


MACROPROCESO: PROVISIÓN DE MERCADERÍA				
PROCESO: GESTIONAR COMPRAS				
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS O INSUFICIENCIAS EN RELACIÓN CON LOS FACTORES DE RIESGO				
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO
PC-01-01-R01	Almacén controla el stock y detecta necesidad	Jefe de local	Error en el ingreso de series o códigos de productos en el sistema de inventarios (Buffer)	Personas
PC-01-01-R02	Contacto con Proveedores para cotización	Jefe de compras	Proveedores crean falsas expectativas de fechas de entrega para cumplir con sus objetivos de venta.	Procesos

MACROPROCESO: PROVISIÓN DE MERCADERÍA				
PROCESO: RECEPTAR MERCADERÍA EN BODEGA				
MATRIZ CUENCA				
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS O INSUFICIENCIAS EN RELACIÓN CON LOS FACTORES DE RIESGO				
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO
PC-01-02-R01	Solicita el listado de compras que recibirá en la bodega de acuerdo a la orden de compra	Jefe de bodega	Demoras en recibir el listado	Procesos
PC-01-02-R02	Traslado a bodega / área de recepción	Jefe de Bodega	Inadecuada inspección y revisión de productos antes de permitir el ingreso a bodega	Procesos



3.1.2 ALMACENAMIENTO EN BODEGA MARIZ Y DISTRIBUCION A LOS PUNTOS DE VENTA



3.1.2.1 ALMACENAR EN BODEGA MATRIZ

MACROPROCESO: ALMACENAMIENTO EN BODEGA MATRIZ Y DISTRIBUCIÓN A LOS PUNTOS DE VENTA				
PROCESO: ALMACENAR EN BODEGA MATRIZ				
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS O INSUFICIENCIAS EN RELACIÓN CON LOS FACTORES DE RIESGO				
ALMACENAMIENTO:				
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO
PC-02-01-R01	Preparar espacios para el almacenamiento	Jefe de Bodega	Tiempos largos para el almacenamiento de la mercadería	Personas



3.1.2.2 DISTRIBUIR A LOS PUNTOS DE VENTA

MACROPROCESO: ALMACENAMIENTO EN BODEGA MATRIZ Y DISTRIBUCIÓN A LOS PUNTOS DE VENTA				
PROCESO: DISTRIBUIR A LOS PUNTOS DE VENTA				
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS O INSUFICIENCIAS EN RELACIÓN CON LOS FACTORES DE RIESGO				
DISTRIBUCIÓN A LOS PUNTOS DE VENTA				
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO
PC-02- 02-R01	Establecer rutas de reparto	Jefe de bodega matriz	Falta de coordinación en las rutas impide cumplir a tiempo la entrega de productos.	Personas

3.1.3 MARKETING

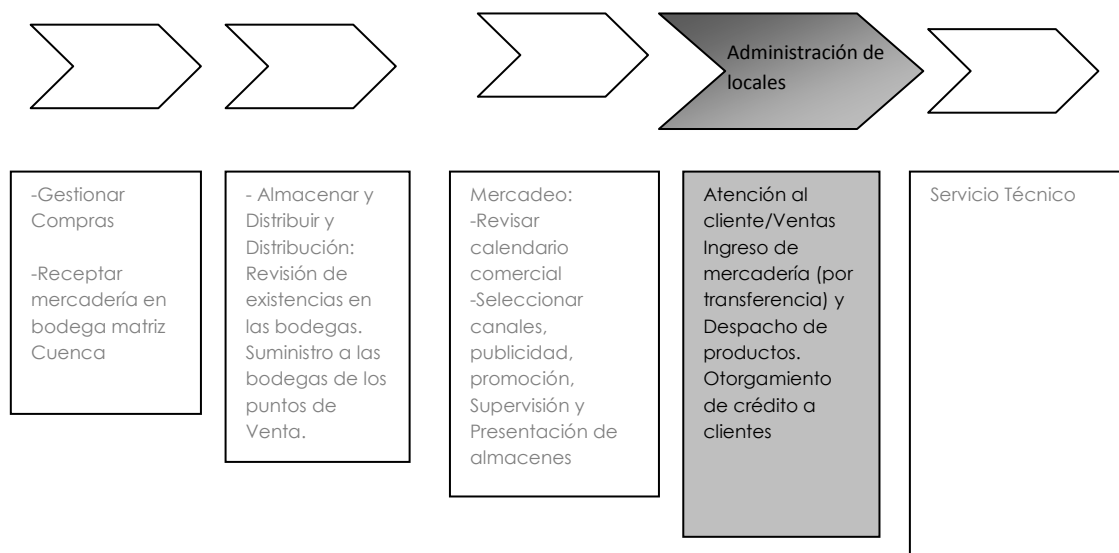




3.1.3.1 REVISIÓN CALENDARIO COMERCIAL.

MACROPROCESO: MARKETING				
PROCESO: REVISAR CALENDARIO COMERCIAL				
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS O INSUFICIENCIAS EN RELACIÓN CON LOS FACTORES DE RIESGO				
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO
PC-03-01-R01	Analizar calendario comercial del año anterior	Director de Marketing	Basarse solo en lo histórico, pasando por alto las nuevas tendencias y exigencias de los clientes.	Personas
PC-03-01-R02	Establecer objetivos para el calendario comercial actual	Director de Marketing	Pérdida de Ventas por falta de planes de contingencia	Personas

3.1.4 ADMINISTRACIÓN DE LOCALES





3.1.4.1 ATENCIÓN AL CLIENTE

MACROPORCESO: ADMINISTRACIÓN DE LOCALES				
PROCESO: ATENCIÓN AL CLIENTE				
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS O INSUFICIENCIAS EN RELACIÓN CON LOS FACTORES DE RIESGO				
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO
PC-04-01-R01	Necesidad de compra del Cliente	Vendedor	Deficiente preparación de un empleado ante la consulta de un cliente	Personas
PC-04-01-R02	Validación del Crédito del Cliente	Vendedor	Demora en la validación del Crédito	Procesos
PC-04-01-R03	Comunicar fecha al cliente	Vendedor	Crear falsas expectativas al cliente de las fechas de entrega	Personas

3.1.4.2 INGRESO DE MERCADERÍA

MACROPORCESO: ADMINISTRACIÓN DE LOCALES				
PROCESO: INGRESO DE MERCADERÍA (POR TRANSFERENCIA)				
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS O INSUFICIENCIAS EN RELACIÓN CON LOS FACTORES DE RIESGO				
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO
PC-04-02-R01	Indica a Vendedores clasificar el producto para exhibición	Jefe de local	Mal manejo de rotación de productos	Procesos



3.1.4.3. DESPACHO DE PRODUCTO AL CLIENTE

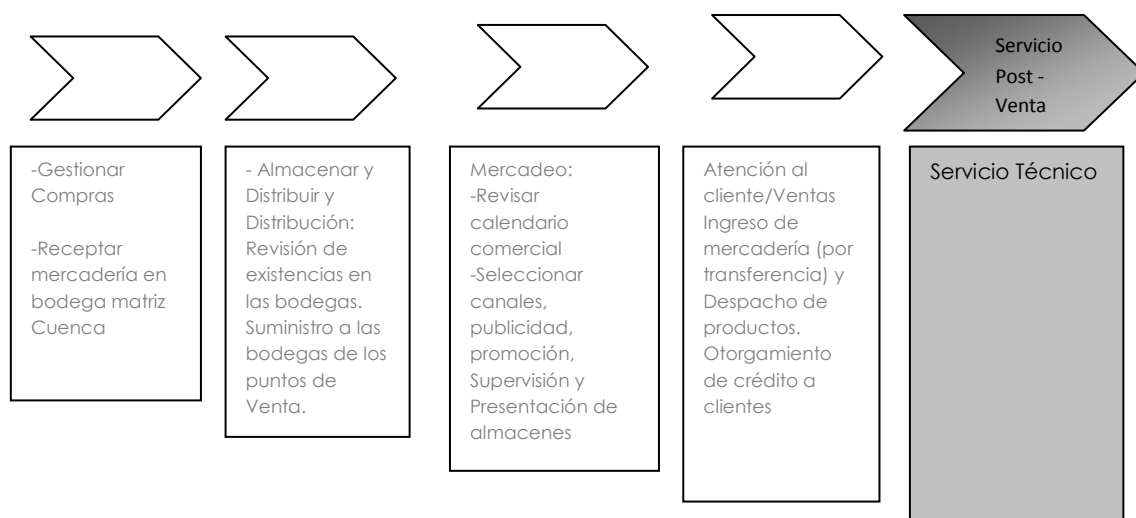
MACROPORCESO: ADMINISTRACIÓN DE LOCALES				
PROCESO: DESPACHO DE PRODUCTO AL CLIENTE				
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS O INSUFICIENCIAS EN RELACIÓN CON LOS FACTORES DE RIESGO				
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO
PC-04-03-R01	Reporte de entrega	Choferes	Falta de prevención y seguridad en trasladar la mercadería provoca daños en los productos	Proceso
PC-04-03-R02	Preparación de despachos	Jefe de Bodega	Despachos erróneos de mercadería a clientes	Proceso
PC-04-03-R03	Establece rutas de reparto	Jefe de Bodega	Demoras en la entrega del producto a cliente	Personas

3.1.4.4 OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

MACROPROCESO: ADMINISTRACIÓN DE LOCALES				
PROCESO: OTORGAMIENTO DE CRÉDITO				
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS O INSUFICIENCIAS EN RELACIÓN CON LOS FACTORES DE RIESGO				
Código	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO
PC-04-04-R01	Cliente solicita un crédito	Vendedor	El cliente presenta información fraudulenta en la solicitud	Eventos Externos
PC-04-04-R02	Revisar si el cliente cumple requisito básicos para un crédito	Vendedor	Las solicitudes se procesan sin verificar toda la información del cliente.	Procesos
PC-04-04-R03	Ingreso de datos(aplicativo del programa Acierta) y recolección de documentación	Vendedor	Falta de controles de ingreso de datos en las aplicaciones	Tecnologías de información
PC-04-04-R04	Validación de información-oficial de crédito	Oficial de Crédito	Autorizar crédito sin haber obtenido la información telefónica y de campo.	Procesos
PC-04-04-R05	Seguimiento y control de créditos aprobados	Supervisores de crédito y cobranza	Mal manejo del seguimiento y control de créditos aprobados	Personas



3.1.5 SERVICIO POST VENTA



3.1.5.1 SERVICIO TÉCNICO

MACROPROCESO: SERVICIO POST-VENTA				
PROCESO: SERVICIO TÉCNICO				
IDENTIFICACIÓN DE FALLAS O INSUFICIENCIAS EN RELACIÓN CON LOS FACTORES DE RIESGO				
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO
PC-05-01-R01	Revisión de reclamo	Jefe de local	Pasar por alto los requisitos previamente establecidos para acceder a las garantías del producto	Personas
PC-05-01-R02	Dirigir al cliente al local de Servicio Técnico de cada marca	Jefe de local	Desconocimiento de los lugares de Servicio Técnico de las líneas de los productos	Proceso

3.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO

Los eventos son todos los hechos, acontecimientos, acción o condiciones generadores de pérdida en: Procesos internos, Personas, Sistemas Eventos externos, Administración de productos y servicios así como en la Gestión interna. Las pérdidas son los resultados negativos y no deseados, productos de la materialización u ocurrencia de un evento.

Estas pérdidas no son solo directas (perjuicio por la materialización del evento) e indirectas (gastos que incurre la empresa por minimizar las consecuencias del evento), sino también hablamos de coste de reputación y/o coste de oportunidad (ingreso probable que se ve afectado por la ocurrencia del evento). Otro efecto es la renta cierta y cuantificable que deja de reportarse a consecuencia de la ocurrencia de un evento de riesgo operativo, hablamos del lucro cesante. Cualquiera que sea el grado de ocurrencia y grado de severidad de los eventos dentro de esta empresa, las implicaciones para que las actividades no se cumplan, genera repercusiones en cifras e indicadores de la empresa y finalmente en su propia continuidad del negocio.

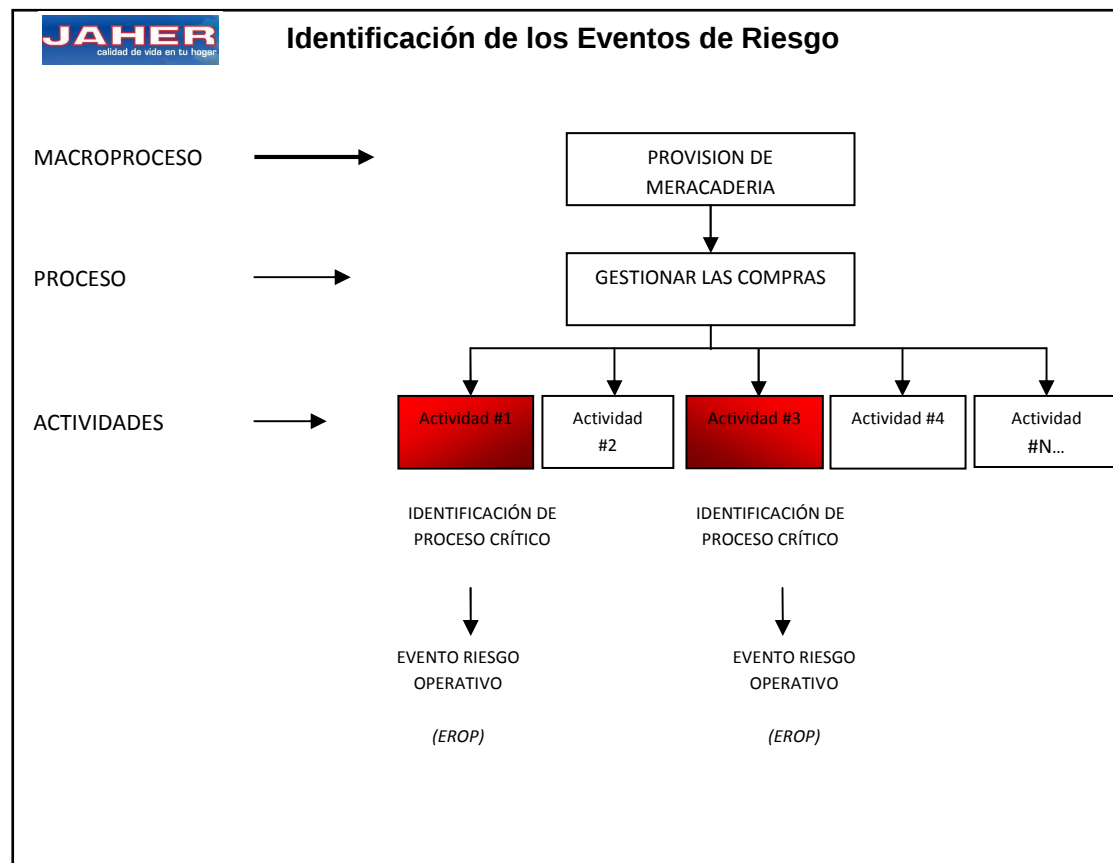


Gráfico 3.3

Ahora aplicamos a Jaher los conceptos y la estructura sugerida por Basilea y las Normas Generales para la Aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero de la Superintendencia de Banco y Seguros del Ecuador,

Capitulo V, pagina 259, para la identificación del EROP, Evento del riesgo Operativo.

Se debe mencionar que esta división de categorías no son las únicas, puede surgir varias de acuerdo a la complejidad del negocio, y además de acuerdo al tratamiento que se le de al factor o evento, un externo puede convertirse en otro relacionado con otro factor.

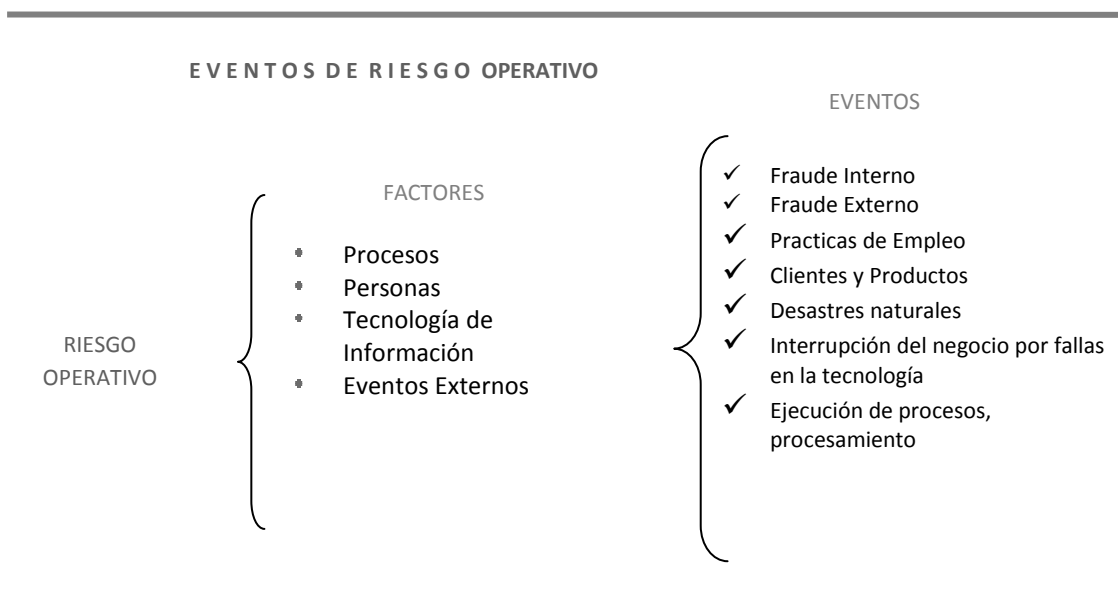


Gráfico 3.4

De acuerdo a su tipo los eventos pueden ser por:

- **Fraude Interno:** Cuando la causa que origina el riesgo es propia del proceso, área o actividad interna de la empresa y está en complicidad con alguien de la misma empresa. Pérdidas derivadas de algún tipo de actos encaminados a defraudar, apropiarse o burlar regulaciones, la ley o las normas internas.



- **Fraude Externo:** Cuando la causa que genera el riesgo es derivada de la participación de un proveedor o área diferente a la que está ejecutando el proceso.
- **Prácticas de Empleo y Seguridad Laboral:** Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, de higiene o seguridad en el empleo, del pago de reclamaciones por daños a las personas, o de eventos de diversidad o discriminación.
- **Clientes, Productos y Prácticas comerciales:** Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional frente a clientes concretos (incluidos requisitos fiduciarios y de adecuación), o de la naturaleza o diseño de un producto.
- **Desastres Naturales:** Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos materiales como consecuencia de desastres naturales u otros acontecimientos: Terrorismo, vandalismo, terremotos, fuegos e inundaciones.
- **Tecnológico:** Pérdidas derivadas de incidencias por fallos en los sistemas.
- **Proceso (operativo) y relaciones con proveedores:** Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos. Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la relaciones con contrapartes comerciales y proveedores.



E R O P

**IDENTIFICACIÓN DE LOS
EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO DE JAHER**

3.2.1 GESTIONAR COMPRAS

MACROPROCESO: PROVISIÓN DE MERCADERÍA						
PROCESO: GESTIONAR COMPRAS						
IDENTIFICACIÓN DE LOS EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO						
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTO DE RIESGO OPERATIVO	TIPO
PC-01-01-R01	Almacén controla el stock y detecta necesidad	Jefe de local	Error en el ingreso de series o códigos de productos en el sistema de inventarios (Buffer)	Personas	Errores en el ingreso de datos en Sistema de Inventarios buffer	Procesamiento de operaciones
PC-01-01-R02	Contacto con Proveedores para cotización	Jefe de compras	Proveedores crean falsas expectativas de fechas de entrega para cumplir con sus objetivos de venta.	Procesos	Incumplimiento de proveedores	Procesos con proveedores



3.2.2 RECEPCEPTAR MERCADERÍA EN BODEGA MATRIZ CUENCA

MACROPROCESO: PROVISIÓN DE MERCADERÍA						
PROCESO: RECEPCEPTAR MERCADERÍA EN BODEGA MATRIZ CUENCA						
IDENTIFICACIÓN DE LOS EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO						
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTO DE RIESGO OPERATIVO	TIPO
PC-01-02-R01	Solicita el listado de compras que recibirá en la bodega de acuerdo a la orden de compra	Jefe de bodega	Demoras en recibir el listado	Personas	Incorrectas relaciones con clientes internos	Practicas de Empleo
PC-01-02-R02	Traslado a bodega / área de recepción	Jefe de Bodega	Inadecuada inspección y revisión de productos antes de permitir el ingreso a bodega	Procesos	Debilidad en el control interno de la actividad	Procesos operativos



3.2.3 ALMACENAR EN BODEGA

MACROPROCESO: ALMACENAMIENTO EN BODEGA MATRIZ Y DISTRIBUCIÓN A LOS PUNTOS DE VENTA						
PROCESO: ALMACENAR EN BODEGA MATRIZ						
IDENTIFICACIÓN DE LOS EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO						
ALMACENAMIENTO:						
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTO DE RIESGO OPERATIVO	TIPO
PC-02-01-R01	Preparar espacios para el almacenamiento	Jefe de Bodega	Tiempos largos para el almacenamiento de la mercadería	Personas	Inadecuada preparación de espacios libres para almacenar mercadería.	Procesamiento de operaciones



3.2.4 DISTRIBUIR A LOS PUNTOS DE VENTA

MACROPROCESO: ALMACENAMIENTO EN BODEGA MATRIZ Y DISTRIBUCIÓN A LOS PUNTOS DE VENTA						
PROCESO: DISTRIBUIR A LOS PUNTOS DE VENTA						
IDENTIFICACIÓN DE LOS EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO						
DISTRIBUCIÓN A LOS PUNTOS DE VENTA						
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTO DE RIESGO OPERATIVO	TIPO
PC-02-02-R01	Establecer rutas de reparto	Jefe de bodega matriz	Falta de coordinación en las rutas impide cumplir a tiempo la entrega de productos.	Personas	Deficiente preparación del empleado	Prácticas de empleo



3.2.5 REVISAR CALENDARIO COMERCIAL

MACROPROCESO: MARKETING						
PROCESO: REVISAR CALENDARIO COMERCIAL						
IDENTIFICACIÓN DE LOS EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO						
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTO DE RIESGO OPERATIVO	TIPO
PC-03-01-R01	Analizar calendario comercial del año anterior	Director de Marketing	Basarse solo en lo histórico, pasando por alto las nuevas tendencias y exigencias de los clientes.	Personas	Prácticas contrarias a la competencia	Practicas relacionadas con el negocio
PC-03-01-R02	Establecer objetivos para el calendario comercial actual	Director de Marketing	Perdida de Ventas por falta de planes de contingencia	Personas	Inadecuada formulación de objetivos	Practicas relacionadas con el negocio



3.2.6. ATENCIÓN AL CLIENTE

MACROPORCESO: ADMINISTRACIÓN DE LOCALES PROCESO: ATENCIÓN AL CLIENTE						
IDENTIFICACIÓN DE LOS EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO						
Código	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTO DE RIESGO OPERATIVO	TIPO
PC-04-01-R01	Necesidad de compra del Cliente	Vendedor	Deficiente preparación de un empleado ante la consulta de un cliente	Personas	Inadecuada atención al cliente	Prácticas de empleo
PC-04-01-R02	Validación del Crédito del Cliente	Vendedor	Demora en la validación del Crédito	Procesos	Deficiencia en el proceso de validación del Crédito	Deficiencias en la ejecución del proceso
PC-04-01-R03	Comunicar fecha al cliente	Vendedor	Crear falsas expectativas al cliente de las fechas de entrega	Personas	Falta de formación al vendedor sobre los plazos determinados de entrega y el funcionamiento interno de la empresa	Prácticas relacionadas con clientes



3.2.7 INGRESO DE MERCADERÍA (POR TRANSFERENCIA)

MACROPORCESO: ADMINISTRACIÓN DE LOCALES						
PROCESO: INGRESO DE MERCADERÍA (POR TRANSFERENCIA)						
IDENTIFICACIÓN DE LOS EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO						
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTO DE RIESGO OPERATIVO	TIPO
PC-04-02-R01	Indica a Vendedores clasificar el producto para exhibición	jefe de local	Mal manejo de rotación de productos	Procesos	Falta de definición de políticas y procedimientos	Deficiencia en el procesamiento de la operación



3.2.8 DESPACHO DE PRODUCTO AL CLIENTE

MACROPORCESO: ADMINISTRACIÓN DE LOCALES						
PROCESO: DESPACHO DE PRODUCTO AL CLIENTE						
IDENTIFICACIÓN DE LOS EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO						
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTO DE RIESGO OPERATIVO	TIPO
PC-04-03-R01	Reporte de entrega	Choferes	Falta de prevención y seguridad en trasladar la mercadería provoca daños en los productos	Proceso	Incumplimiento en las normas de prevención y seguridad en trasladar la mercadería	Deficiencia en la ejecución de procesos
PC-04-03-R02	Preparación de despachos	Jefe de Bodega	Despachos erróneos de mercadería a clientes	Proceso	Falta de supervisión en la preparación de pedidos	Prácticas relacionadas con clientes
PC-04-03-R03	Establece rutas de reparto	Jefe de Bodega	Demoras en la entrega del producto a cliente	Personas	Falta de coordinación en las rutas	Deficiencia en la ejecución de procesos



3.2.9 OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

MACROPROCESO: ADMINISTRACIÓN DE LOCALES						
PROCESO: OTORGAMIENTO DE CRÉDITO						
IDENTIFICACIÓN DE LOS EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO						
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTO DE RIESGO OPERATIVO	TIPO
PC-04-04-R01	Cliente solicita un crédito	Vendedor	El cliente presenta información fraudulenta en la solicitud	Eventos Externos	Datos manipulados para obtener un resultado favorable en la aprobación del crédito	Fraude Externo
PC-04-04-R02	Revisar si el cliente cumple requisito básicos para un crédito	Vendedor	Las solicitudes se procesan sin verificar toda la información del cliente.	Procesos	Deficiente control en receptar solicitudes de clientes con la correspondiente información y que solicitud estén debidamente llenados.	Deficiencia en la ejecución del procesos
PC-04-04-R03	Ingreso de datos(aplicativo del programa Acierta) y recolección de documentación	Vendedor	Falta de controles de ingreso de datos en las aplicaciones	Tecnologías de información	Error en la captura de información en el sistema.	Deficiencia en la ejecución del procesos
PC-04-04-R04	Validación de información-oficial de crédito	Oficial de Crédito	Autorizar crédito sin haber obtenido la información telefónica y de campo.	Procesos	Deficiente control en la validación de información del cliente.	Deficiencia en la ejecución del procesos
PC-04-04-R05	Seguimiento y control de créditos aprobados	Supervisores de crédito y cobranza	Mal manejo del seguimiento y control de créditos aprobados	Personas	Debilidad de Control Interno por actividades	Deficiencia en la ejecución del procesos



3.2.10 SERVICIO POST VENTA

MACROPROCESO: SERVICIO POST-VENTA						
PROCESO: SERVICIO POST VENTA						
IDENTIFICACIÓN DE LOS EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO						
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FACTOR DE RIESGO OPERATIVO	EVENTO DE RIESGO OPERATIVO	TIPO
PC-05-01-R01	Revisión de reclamo	Jefe de local	Pasar por alto los requisitos previamente establecidos para acceder a las garantías del producto	Personas	Falta de control en el ingreso de reclamos por actividades no autorizadas	Fraude Interno
PC-05-01-R02	Dirigir al cliente al local de Servicio Técnico de cada marca	Jefe de local	Desconocimiento de los lugares de Servicio Técnico de las líneas de los productos	Proceso	Inadecuada difusión de información	Prácticas de empleo



3.3 MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES Y EVENTOS DE RIESGO

MACROPROCESO	PROCESO:	Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FACTOR DE RIESGO OPERACIONAL	EVENTO DE RIESGO OPERATIVO	TIPO
PROVISIÓN DE MERCADERÍA	GESTIONAR COMPRAS	PC-01- 01-R01	Almacén controla el stock y detecta necesidad	Jefe de local	Error en el ingreso de series o códigos de productos en el sistema de inventarios (Buffer)	Personas	Errores en el ingreso de datos	Procesamiento de operaciones
PROVISIÓN DE MERCADERÍA	GESTIONAR COMPRAS	PC-01- 01-R02	Contacto con Proveedores para cotización	Jefe de compras	Proveedores crean falsas expectativas de fechas de entrega para cumplir con sus objetivos de venta.	Procesos	Incumplimiento de proveedores	Procesos con proveedores
PROVISIÓN DE MERCADERÍA	RECEPCEP- TAR MERCADE- RÍA EN BODEGA MATRIZ CUENCA	PC-01- 02-R01	Solicita el listado de compras que recibirá en la bodega de acuerdo a la orden de compra	Jefe de Bodega	Demoras en recibir el listado	Personas	Incorrectas relaciones con clientes internos	Prácticas de Empleo
PROVISIÓN DE MERCADERÍA	RECEPCEP- TAR MERCADE- RÍA EN BODEGA MATRIZ CUENCA	PC-01- 02-R02	Traslado a bodega / área de recepción	Jefe de Bodega	Inadecuada inspección y revisión de productos antes de permitir el ingreso a bodega	Procesos	Debilidad en el control interno de la actividad	Procesos operativos



ALMACENAMIENTO EN BODEGA MATRIZ Y DISTRIBUCIÓN A LOS PUNTOS DE VENTA	ALMACENAR EN BODEGA MATRIZ	PC-02-01-R01	Preparar espacios para el almacenamiento	Jefe de Bodega	Tiempos largos para el almacenamiento de la mercadería	Personas	Inadecuada preparación de espacios libres para almacenar mercadería.	Procesamiento de operaciones
ALMACENAMIENTO EN BODEGA MATRIZ Y DISTRIBUCIÓN A LOS PUNTOS DE VENTA	DISTRIBUIR A LOS PUNTOS DE VENTA	PC-02-02-R01	Establecer rutas de reparto	Jefe de bodega matriz	Falta de coordinación en las rutas impide cumplir a tiempo la entrega de productos.	Personas	Deficiente preparación del empleado	Prácticas de empleo
MARKETING	REVISAR CALENDARIO COMERCIAL	PC-03-01-R01	Analizar calendario comercial del año anterior	Director de Marketing	Basarse solo en lo histórico, pasando por alto las nuevas tendencias y exigencias de los clientes.	Personas	Prácticas contrarias a la competencia	Prácticas relacionadas con el negocio
MARKETING	REVISAR CALENDARIO COMERCIAL	PC-03-01-R02	Establecer objetivos para el calendario comercial actual	Director de Marketing	Pérdida de Ventas por falta de planes de contingencia	Personas	Inadecuada formulación de objetivos	Prácticas relacionadas con el negocio
ADMINISTRACIÓN DE LOCALES	ATENCIÓN AL CLIENTE	PC-04-01-R01	Necesidad de compra del Cliente	Vendedor	Deficiente preparación de un empleado ante la consulta de un cliente	Personas	Inadecuada atención al cliente	Prácticas de empleo
ADMINISTRACIÓN DE LOCALES	ATENCIÓN AL CLIENTE	PC-04-01-R02	Validación del Crédito del Cliente	Vendedor	Demora en la validación del Crédito	Procesos	Deficiencia en el proceso de validación del Crédito	Deficiencias en la ejecución del proceso



ADMINISTRACIÓN DE LOCALES	ATENCIÓN AL CLIENTE	PC-04-01-R03	Comunicar fecha al cliente	Vendedor	Crear falsas expectativas al cliente de las fechas de entrega	Personas	Falta de información al vendedor sobre los plazos determinados de entrega y el funcionamiento interno de la empresa	Prácticas relacionadas con clientes
ADMINISTRACIÓN DE LOCALES	INGRESO DE MERCADERÍA (POR TRANSFERENCIA)	PC-04-02-R01	Indicar a Vendedores clasificar el producto para exhibición	jefe de local	Mal manejo de rotación de productos	Procesos	Falta de definición de políticas y procedimientos	Deficiencia en el procesamiento de la operación
ADMINISTRACIÓN DE LOCALES	DESPACHO DE PRODUCTO AL CLIENTE	PC-04-03-R01	Reporte de entrega	Choferes	Falta de prevención y seguridad en trasladar la mercadería provoca daños en los productos	Proceso	Incumplimiento en las normas de prevención y seguridad en trasladar la mercadería	Deficiencia en la ejecución de procesos
ADMINISTRACIÓN DE LOCALES	DESPACHO DE PRODUCTO AL CLIENTE	PC-04-03-R02	Preparación de despachos	Jefe de Bodega	Despachos erróneos de mercadería a clientes	Proceso	Falta de supervisión en la preparación de pedidos	Prácticas relacionadas con clientes
ADMINISTRACIÓN DE LOCALES	DESPACHO DE PRODUCTO AL CLIENTE	PC-04-03-R03	Establece rutas de reparto	Jefe de Bodega	Demoras en la entrega del producto a cliente	Personas	Falta de coordinación en las rutas	Deficiencia en la ejecución de procesos



ADMINISTRACIÓN DE LOCALES	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	PC-04-04-R01	Cliente solicita un crédito	Vendedor	El cliente presenta información fraudulenta en la solicitud	Eventos Externos	Datos manipulados para obtener un resultado favorable en la aprobación del crédito	Fraude Externo
ADMINISTRACIÓN DE LOCALES	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	PC-04-04-R02	Revisar si el cliente cumple requisito básicos para un crédito	Vendedor	Las solicitudes se procesan sin verificar toda la información del cliente.	Procesos	Deficiente control en receptar solicitudes de clientes con la correspondiente información y que solicitud estén debidamente llenados.	Deficiencia en la ejecución del procesos
ADMINISTRACIÓN DE LOCALES	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	PC-04-04-R03	Ingreso de datos (aplicativo del programa Acierta) y recolección de documentación	Vendedor	Falta de controles de ingreso de datos en las aplicaciones	Tecnologías de información	Error en la captura de información en el sistema.	Deficiencia en la ejecución del procesos
ADMINISTRACIÓN DE LOCALES	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	PC-04-04-R04	Validación de información-oficial de crédito	Oficial de Crédito	Autorizar crédito sin haber obtenido la información telefónica y de campo.	Procesos	Deficiente control en la validación de información del cliente.	Deficiencia en la ejecución del procesos
ADMINISTRACIÓN DE LOCALES	OTORGAMIENTO DE CRÉDITO	PC-04-04-R05	Seguimiento y control de créditos aprobados	Supervisores de crédito y cobranza	Mal manejo del seguimiento y control de créditos aprobados	Personas	Debilidad de Control Interno por actividades	Deficiencia en la ejecución del procesos

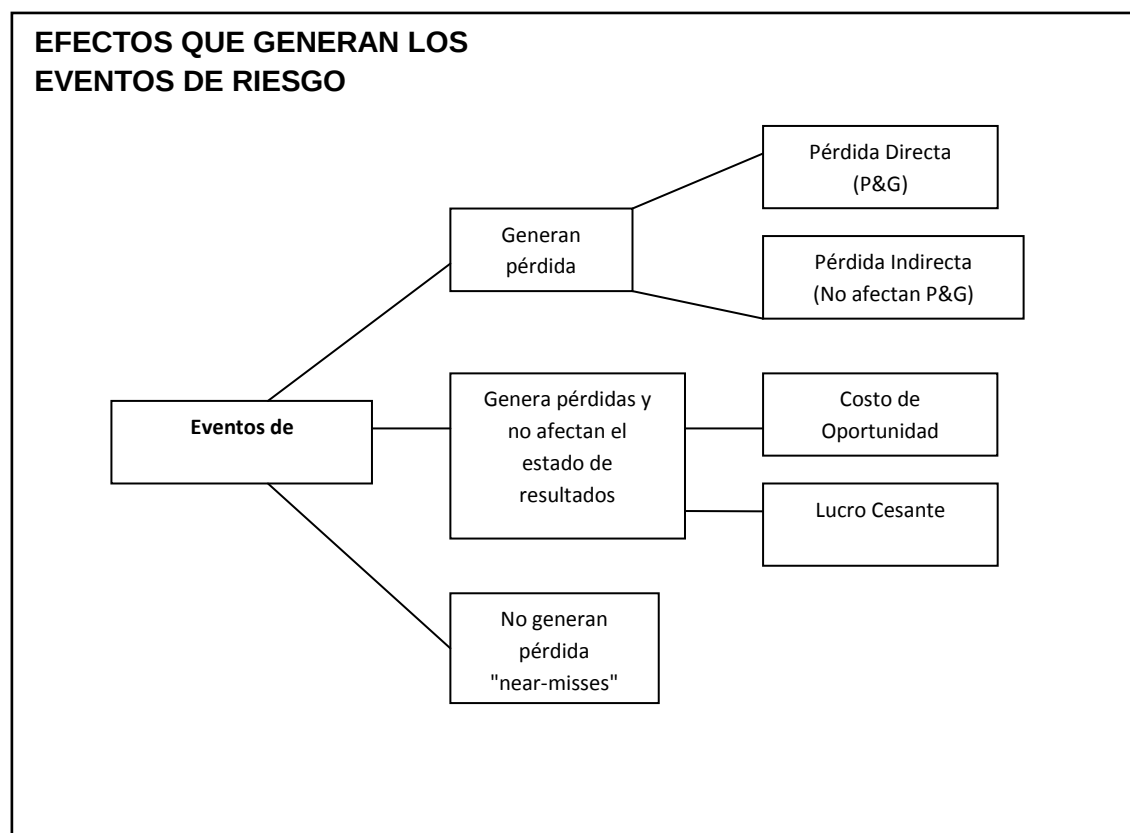


SERVICIO POST-VENTA	SERVICIO TÉCNICO	PC-05-01-R01	Revisión de reclamo	Jefe de local	Pasar por alto los requisitos previamente establecidos para acceder a las garantías del producto	Personas	Falta de control en el ingreso de reclamos por actividades no autorizadas	Fraude Interno
SERVICIO POST-VENTA	SERVICIO TÉCNICO	PC-05-01-R02	Dirigir al cliente al local de Servicio Técnico de cada marca	Jefe de local	Desconocimiento de los lugares de Servicio Técnico de las líneas de los productos	Proceso	Inadecuada difusión de información	Prácticas de empleo

3.4. EFECTOS POR EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO

Es importante registrar los diferentes efectos que pueden producir los eventos de riesgo operativo, de esta manera, le permitirá desarrollar a la empresa mejores herramientas complementarias para la identificación y administración de estos riesgos. A lo largo de esta sección se desarrolla en los siguientes cuadros causas y efectos de los eventos de riesgo.

Los efectos que un evento de riesgo puede producir son los que generan pérdidas y afectan el estado de resultado, o bien eventos que generan pérdidas y no afectan el estado de resultados, pero también tipos de efectos que no generan pérdidas y no afectan el estado de resultados. Para el primer caso, se les conoce como pérdidas, no así los dos casos que se menciona se conoce como incidencias.





Efecto que genera pérdidas y afectan el estado de resultados: se clasifican en:

Directas: Pérdidas producidas por darse la materialización del evento de riesgo operativo.

Indirectas: Son los gastos que incurre la empresa por minimizar el evento de riesgo operativo.

Efecto que genera pérdidas y no afectan el estado de resultados: se clasifican en:

Lucro Cesante: renta cierta y cuantificable que deja de reportarse a consecuencia de la ocurrencia de un evento de riesgo operativo

Costo de Oportunidad: ingreso probable que se ve afectado por la ocurrencia del evento.

Efecto que no generan pérdidas y no afectan el estado de resultados: sucede por la ocurrencia del evento pero que no se materializa debido a una situación accidental.

La importancia de este proceso de identificar procesos críticos y seleccionar los eventos de pérdida es que ahora la empresa se puede enfocar y dedicar los recursos (a veces limitados) a las principales amenazas para el negocio.

Estamos conscientes de que no se puede eliminar por completo todos los riesgos, pero una vez identificados se los puede priorizar y dependiendo el tipo de evento se les asigna de manera clara las estrategias y medidas correctivas.

Con reuniones mantenidas con los responsables de cada departamento que involucra en la cadena de valor de la empresa se pudo elaborar y obtener los siguientes cuadros en los que se pudo analizar e identificar los efectos y todas las posibles causas generadores del problema (efecto), para luego poder encontrar las acciones correctivas o preventivas a los mismos.



EFFECTOS POR EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO

MACROPROCESO: PROVISIÓN DE MERCADERÍA					
PROCESO: GESTIONAR COMPRAS					
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	EVENTO DE RIESGO OPERATIVO	CAUSAS	EFEECTO
PC-01-01-R01	Almacén controla el stock y detecta necesidad	Jefe de local	Errores en el ingreso de datos en sistema de Inventarios Buffer	*Solicitar erróneamente un producto por digitar mal el código/serie del producto *Vendedor desconoce el sistema	Las series cambiadas alteran el inventario provocando compras o pedidos innecesarios, pérdidas de tiempo para entregas a clientes, y pérdida de tiempo en cambios de productos con proveedores.
PC-01-01-R02	Contacto con Proveedores para cotización	Jefe de compras	Incumplimiento de proveedores	*Falta de disponibilidad del producto en ese momento *Cumplir metas de venta. *Errores de proveedor en la entrega *Entrega defectuosa del producto por parte del proveedor	No se puede cumplir con los plazos de entrega ofrecidos a los clientes



MACROPROCESO: PROVISIÓN DE MERCADERÍA					
PROCESO: RECEPCIONAR MERCADERÍA EN BODEGA MATRIZ CUENCA					
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	EVENTO DE RIESGO OPERATIVO	CAUSAS	EFEECTO
PC-01-02-R01	Solicita el listado de compras que recibirá en la bodega de acuerdo a la orden de compra	Jefe de bodega	Incorrectas relaciones con clientes internos	*Formación del personal *Falta de conocimiento del funcionamiento interno de la organización *Inadecuada comunicación entre departamentos.	Retrasos en recepción de mercadería
PC-01-02-R02	Traslado a bodega / área de recepción	Jefe de Bodega	Debilidad en el control interno de la actividad	*Personal no capacitado * Falta de formatos para registro de inspección *Inadecuada inspección y revisión de productos antes de permitir el ingreso a bodega.	Devolución de productos en mal estado y pérdida de tiempo en cambios de productos con proveedores y entregas a clientes

MACROPROCESO: ALMACENAMIENTO EN BODEGA MATRIZ Y DISTRIBUCIÓN A LOS PUNTOS DE VENTA					
PROCESO: ALMACENAR EN BODEGA MATRIZ					
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	EVENTO DE RIESGO OPERATIVO	CAUSAS	EFEECTO
PC-02-01-R01	Preparar espacios para el almacenamiento	Jefe de Bodega	Inadecuada preparación de espacios libres para almacenar mercadería.	* Falta de personal para ordenar bodega * Falta de unidad de carga *Mala distribución de productos y espacios	Demoras en la preparación de transferencia y preparación de entrega a clientes



MACROPROCESO: ALMACENAMIENTO EN BODEGA MATRIZ Y DISTRIBUCIÓN A LOS PUNTOS DE VENTA

PROCESO: DISTRIBUIR A LOS PUNTOS DE VENTA

Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	EVENTO DE RIESGO OPERATIVO	CAUSAS	EFEECTO
PC-02-02-R01	Establecer rutas de reparto	Jefe de bodega matriz	Deficiente preparación del empleado	*Saturación en las rutas de reparto *Capacidad de transportar la mercancía es insuficiente *Mala planificación en la distribución de los clientes y almacenes	No se puede cumplir con las entregas a tiempo

MACROPROCESO: MARKETING

PROCESO: REVISAR CALENDARIO COMERCIAL

Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	EVENTO DE RIESGO OPERATIVO	CAUSAS	EFEECTO
PC-03-01-R01	Analizar calendario comercial del año anterior	Director de Marketing	Prácticas contrarias a la competencia	Falta de formación del personal.	Pérdida de competitividad en el mercado.
PC-03-01-R02	Establecer objetivos para el calendario comercial actual	Director de Marketing	Inadecuada formulación de objetivos	*Basarse en planes deficientes de compras *No establecer planes de contingencias *No tomar en cuenta satisfacción del cliente	No se mantiene una adecuada relación con el cliente y éste elige otro proveedor.



MACROPROCESO: ADMINISTRACIÓN DE LOCALES					
PROCESO: ATENCIÓN AL CLIENTE					
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	EVENTO DE RIESGO OPERATIVO	CAUSAS	EFEECTO
PC-04-01-R01	Necesidad de compra del Cliente	Vendedor	Inadecuada atención al cliente	Falta de formación del vendedor sobre los productos	Cliente insatisfecho, pérdida económica y pérdida reputacional
PC-04-01-R02	Validación del Crédito del Cliente	Vendedor	Deficiencia en el proceso de validación del Crédito	*Envío incompleto de requisitos del cliente. *El cliente da datos falsos o erróneos	Cliente insatisfecho, pérdida de venta
PC-04-01-R03	Comunicar fecha al cliente	Vendedor	Falta de formación al vendedor sobre los plazos determinados de entrega y el funcionamiento interno de la empresa	Falta de formación al vendedor sobre los plazos determinados de entrega y el funcionamiento interno de la empresa	Cliente insatisfecho, pérdida de venta y pérdida reputacional

MACROPORCESO: ADMINISTRACIÓN DE LOCALES					
PROCESO: INGRESO DE MERCADERÍA (POR TRANSFERENCIA)					
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	EVENTO DE RIESGO OPERATIVO	CAUSAS	EFEECTO
PC-04-02-R01	Indica a Vendedores clasificar el producto para exhibición	jefe de local	Mal manejo de rotación de productos	*Falta de metodología en la circulación de mercadería. * Inexperiencia del personal	Inadecuada rotación de productos de bodega provoca mercadería obsoleta.



MACROPORCESO: ADMINISTRACIÓN DE LOCALES					
PROCESO: DESPACHO DE PRODUCTO AL CLIENTE					
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	EVENTO DE RIESGO OPERATIVO	CAUSAS	EFEECTO
PC-04-03-R01	Reporte de entrega	Choferes	Incumplimiento en las normas de prevención y seguridad en trasladar la mercadería	*Mal manejo de los equipos de embalaje. * Desconocimiento del uso de los materiales para empacar y embalar la mercadería. *Mala manipulación como lanzamiento de objetos o caídas	Pérdida económica por daños en la mercadería
PC-04-03-R02	Preparación de despachos	Jefe de Bodega	Falta de supervisión en la preparación de pedidos	*Falta de experiencia del personal. *Mayor número de órdenes de despacho. *Productos mal colocados. *Despachos erróneos de mercadería a clientes	Pérdida reputacional
PC-04-03-R03	Establece rutas de reparto	Jefe de Bodega	Falta de coordinación en las rutas	*Saturación en las rutas de reparto *Capacidad de transportar la mercancía es insuficiente	Incumplimiento con los tiempos de entregas a clientes



MACROPROCESO: ADMINISTRACIÓN DE LOCALES					
PROCESO: OTORGAMIENTO DE CRÉDITO					
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	EVENTO DE RIESGO OPERATIVO	CAUSAS	EFEECTO
PC-04-04-R01	Cliente solicita un crédito	Vendedor	Datos manipulados para obtener un resultado favorable en la aprobación del crédito	Las solicitudes se procesan sin verificar toda la información del cliente *Las solicitudes se procesan sin la autorización del Jefe inmediato	Porcentaje alto de incobrable, Lleva a una baja calidad de cartera
PC-04-04-R02	Revisar si el cliente cumple requisito básicos para un crédito	Vendedor	Deficiente control en receptar solicitudes de clientes con la correspondiente información y que solicitud estén debidamente llenados.	El personal de ventas no tiene la debida preparación para este trámite. Abusos de parte de ventas para pasar por alto los requisitos. No hay supervisión del Jefe de Almacén.	Llevar a una baja calidad de cartera
PC-04-04-R03	Ingreso de datos (aplicativo del programa Acierta) y recolección de documentación	Vendedor	Error en la captura de información en el sistema.	El personal de ventas no tiene la debida preparación para este trámite. No hay supervisión del Jefe de Almacén.	Demoras en el trámite y proceso de la obtención del crédito para el cliente.



PC-04-04-R04	Validación de información- oficial de crédito	Oficial de Crédito	Deficiente control en la validación de información del cliente.	No se supervisa el proceso de validación de crédito, no existe una adecuada actualización de datos de clientes acreditados. No se evalúa las referencias crediticias. No se cumplen las funciones del departamento	Baja calidad de Cartera
PC-04-04-R05	Seguimiento y control de créditos aprobados	Supervisores de crédito y cobranza	Debilidad de Control Interno por actividades	Información receptada de baja confiabilidad. No hay interrelación con los departamentos ligados a cobros, no se realizan informes continuos de los resultados de ventas, crédito, cobros	Riesgo de insolvencia, carecer de dinero para responder a las necesidades



MACROPROCESO: SERVICIO POST-VENTA					
PROCESO: SERVICIO TÉCNICO					
Código Riesgo	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	EVENTO DE RIESGO OPERATIVO	CAUSAS	EFEECTO
PC-05-01-R01	Revisión de reclamo	Jefe de local	Falta de control en el ingreso de reclamos por actividades no autorizadas	*Desconocimiento del uso de los equipos, *No se usa la información disponible. *Abuso de confianza del personal	Causa costos al local: personal, tiempo, piezas, desplazamientos
PC-05-01-R02	Dirigir al cliente al local de Servicio Técnico de cada marca	Jefe de local	Inadecuada difusión de información	*No se destina tiempo suficiente para formación en esta área. *Carencia de importancia del personal para informarse.	Pérdida de clientes por mal servicio



CAPÍTULO IV

4. MEDICIÓN

4.1. ASIGNACIÓN DE FRECUENCIA Y SEVERIDAD AL EVENTO DE RIESGO OPERATIVO

Una vez concluida la etapa de identificación de los factores de riesgo y eventos, procedemos a medir la probabilidad de ocurrencia de un evento de riesgo operacional y el impacto de los riesgos inherentes involucrados en cada actividad de la cadena de valor. Esta *medición se basa en la **Evaluación Cualitativa de Riesgos***. Es una evaluación de los componentes del riesgo asociados a una *exposición a pérdidas*, tomando en cuenta los *parámetros de frecuencia y severidad*, considerados un horizonte de tiempo de un año.

Componentes del Riesgo

- 1- Evento (Peligro)
- 2- Probabilidad (Frecuencia)
- 3- Consecuencia (Severidad)

Riesgo = Probabilidad x Consecuencia

Este tipo de evaluación de riesgos, establece tanto la eficacia de los elementos expuestos (actividades) de una exposición a pérdida como la vulnerabilidad de dichos elementos expuestos a un peligro (evento) en particular. Las matrices desarrolladas a continuación, mostrarán por lo tanto la *exposición a pérdidas generadas por los eventos*.

Consecuentemente el **riesgo inherente** que se presenta es el que surge de la exposición a los eventos, son los errores importantes propios de la actividad en otras palabras, generadas por la exposición a riesgos propios de cada actividad.

El análisis cualitativo, mediante los parámetros de frecuencia y severidad, nos permitirán implementar en la empresa los correctivos necesarios (en procesos, personas y tecnología), ya que esta medición permite identificar los niveles de



exposición que son generadas por eventos de alta frecuencia y poca severidad, o viceversa. La valoración cualitativa no involucra la cuantificación de parámetros, pero si utiliza escalas descriptivas para evaluar la probabilidad de ocurrencia de cada evento. Las etapas anteriores fueron una pauta importante para la elaboración y desarrollo de una base de datos interna y la formación de un registro histórico de número de eventos que provocan pérdidas, el resultado será proyectar el perfil de riesgo de la empresa Jaher.

ESCALAS DE VALORACIÓN

Para cada evento se establece una probabilidad de ocurrencia:

Por la frecuencia:

- Casi nula: Ocurriría solo en circunstancias excepcionales
- Raro: Puede ocurrir en cualquier momento
- Probable: Ocurre o sucede en la mayoría de las circunstancias
- Permanente: Casi seguro

También se estima el impacto (consecuencia) cualitativo y/o en caso de materializarse el riesgo:

- Insignificante: No produce ningún tipo de impacto. No hay pérdidas financieras.
- Moderado: El impacto puede ser manejado con recursos propios. Alta pérdida financiera.
- Fuerte: El impacto no puede ser manejado solo con recursos propios, (requiere financiación). Importantes pérdidas financieras.
- Significante: El impacto compromete la supervivencia de la empresa. Excesivas pérdidas financieras.

La calificación que vamos a dar a los riesgos es muy importante porque va proveer un entendimiento de ellos y las bases para definir su aceptabilidad o inaceptabilidad. La valorización asignada a los riesgos es una calificación dentro de un rango, de 1 a 4, valorización de riesgo en función de la frecuencia



y severidad de tipo numérico con escala: insignificante (1), moderada (2), fuerte (3), significativa (4), dependiendo de la combinación entre severidad y frecuencia. *Anexo 1 y 2*

MATRIZ DE FRECUENCIA Y SEVERIDAD

TIPO DE EVENTO	FRECUENCIA	escala	SEVERIDAD	escala
FRAUDE INTERNO FRAUDE EXTERNO PRACTICAS DE EMPLEO CLIENTES Y PRODUCTOS DESASTRES NATURALES TECNOLÓGICO PROCESO OPERATIVO	CASI NULO RARO PROBABLE PERMANENTE	1 2 3 4	INSIGNIFICANTE MODERADO FUERTE SIGNIFICANTE	1 2 3 4

- o *FRECUENCIA* con que se repite el suceso durante un periodo de tiempo establecido o, dicho de otra manera, la probabilidad de que acontezca ese evento.
- o *SEVERIDAD* Consecuencias o cuantía monetaria de la pérdida.

La idea es que, a través de la elaboración de este proceso, en cada miembro se genere la conciencia de los riesgos operacionales en los procesos, es decir, crear una cultura que permita la identificación, reportes y corrección de aspectos de Riesgo Operacional. A la vez ir creando una base de datos de verdaderas pérdidas generadas por fallos operacionales y cuales debemos obviar; distinguir y registrar aquellas pequeñas pérdidas con alta frecuencia que al parecer no tienen importancia de pérdida de capital, pero que pudiera constituir una seria amenaza para la solvencia de Jaher.



4.1.2 MATRIZ ASIGNACIÓN DE FRECUENCIA Y SEVERIDAD PARA CADA EVENTO DE RIESGO

PROCESO	CÓDIGO	Eventos de RO	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FRECUENCIA	SEVERIDAD	Riesgo Inherente
Gestionar las compras	PC-01-01-R01	Errores en el ingreso de datos en el sistema de Inventarios (Buffer)	Error en el ingreso de series o códigos de productos en el sistema de inventarios (Buffer)	Raro	Fuerte	6
Gestionar las compras	PC-01-01-R02	Incumplimiento de proveedores en plazos de entrega de productos	Proveedores crean falsas expectativas de fechas de entrega para cumplir con sus objetivos de venta.	Raro	Moderado	4
Receptar mercadería en bodega Matriz Cuenca	PC-01-02-R01	Incorrectas relaciones con clientes internos para entrega y recepción de lista de órdenes de compra	Demoras en recibir el listado	Raro	Fuerte	6
Receptar mercadería en bodega Matriz Cuenca	PC-01-02-R02	Debilidad en el control interno de la actividad de inspección y revisión de productos (ingreso a bodega)	Inadecuada inspección y revisión de productos antes de permitir el ingreso a bodega	Probable	Moderado	6
PROCESO	CÓDIGO	Eventos de RO	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FRECUENCIA	SEVERIDAD	Riesgo Inherente
Almacenar en bodega Matriz	PC-02-01-R01	Inadecuada preparación de espacios libres para almacenar mercadería.	Tiempos largos para el almacenamiento de la mercadería	Probable	Moderado	6
Distribuir a los Puntos de Venta	PC-02-02-R01	Deficiente preparación del empleado impide coordinar rutas para aminorar tiempo de entrega de pedidos	Falta de coordinación en las rutas impide cumplir a tiempo la entrega de productos.	Probable	Fuerte	9



PROCESO	CÓDIGO	Eventos de RO	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FRECUENCIA	SEVERIDAD	Riesgo Inherente
Revisar Calendario Comercial	PC-03-01-R01	Prácticas obsoletas de mercadeo contrarias a la competencia	Basarse solo en lo histórico, pasando por alto las nuevas tendencias y exigencias de los clientes.	Raro	Moderado	4
Revisar Calendario Comercial	PC-03-01-R02	Inadecuada formulación de objetivos	Pérdida de ventas por falta de planes de contingencia	Raro	Fuerte	6
PROCESO	CÓDIGO	Eventos de RO	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FRECUENCIA	SEVERIDAD	Riesgo Inherente
Atención al Cliente	PC-04-01-R01	Inadecuada atención al cliente	Deficiente preparación de un empleado ante la consulta de un cliente	Raro	Significante	8
Atención al Cliente	PC-04-01-R02	Deficiencia en el proceso de validación del Crédito	Demora en la validación del Crédito	Probable	Significante	12
Atención al Cliente	PC-04-01-R03	Falta de formación al vendedor sobre los plazos determinados de entrega y el funcionamiento interno de la empresa	Crear falsas expectativas al cliente de las fechas de entrega	Raro	Moderado	4
Ingreso de Mercadería (por transferencia)	PC-04-02-R01	Falta de definición de políticas y procedimientos	Mal manejo de rotación de productos	Raro	Fuerte	6
Despacho de producto al Cliente	PC-04-03-R01	Incumplimiento en las normas de prevención y seguridad en trasladar la mercadería	Falta de prevención y seguridad en trasladar la mercadería provoca daños en los productos	Raro	Moderado	4



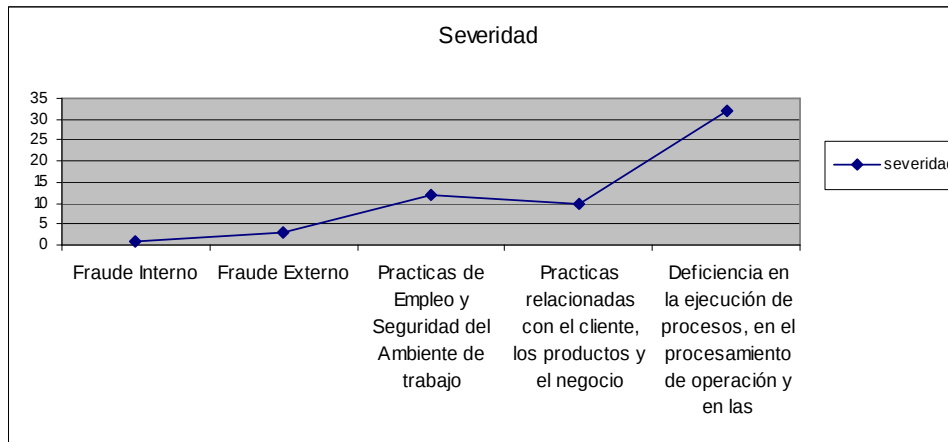
Despacho de producto al Cliente	PC-04-03-02	Falta de supervisión en la preparación de pedidos	Despachos erróneos de mercadería a clientes	Raro	fuerte	6
Despacho de producto al Cliente	PC-04-03-R03	Falta de coordinación en las rutas	demoras en la entrega del producto a cliente	Raro	Fuerte	6
Otorgamiento de Crédito	PC-04-04-R01	Datos manipulados para obtener un resultado favorable en la aprobación del crédito	El cliente presenta información fraudulenta en la solicitud	Probable	Fuerte	9
Otorgamiento de Crédito	PC-04-04-R02	Deficiente control en receptar solicitudes de clientes con la correspondiente información y que solicitud estén debidamente llenados.	Las solicitudes se procesan sin verificar toda la información del cliente.	Probable	Moderado	6
Otorgamiento de Crédito	PC-04-04-R03	Error en la captura de información en el sistema.	Falta de controles de ingreso de datos en las aplicaciones	Raro	Fuerte	6
Otorgamiento de Crédito	PC-04-04-R04	Carga de datos Incorrectas	Autorizar crédito sin haber obtenido la información telefónica y de campo.	Raro	Moderado	4
Otorgamiento de Crédito	PC-04-04-R05	Debilidad de Control Interno por actividades	Mal manejo del seguimiento y control de créditos aprobados	Probable	Significante	12



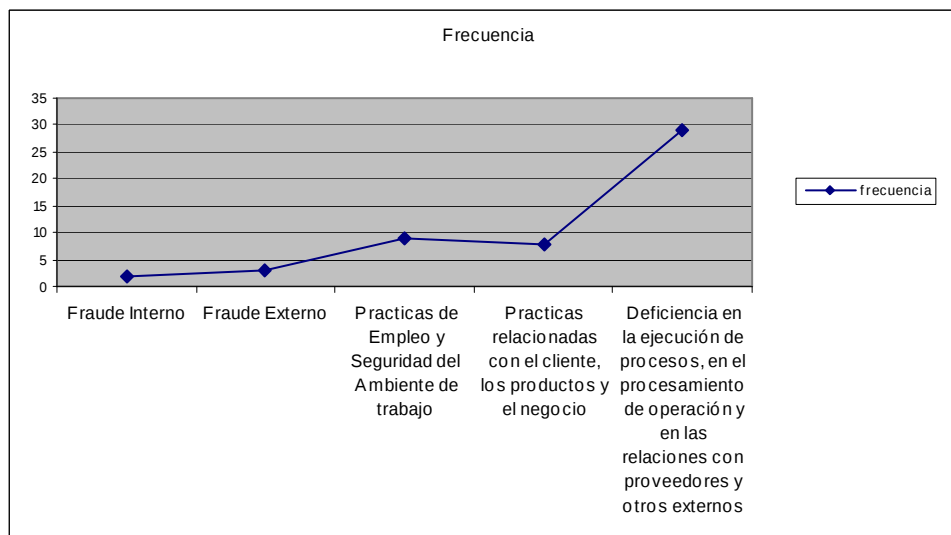
PROCESO	CÓDIGO	Eventos de RO	FALLAS O INSUFICIENCIAS	FRECUENCIA	SEVERIDAD	Riesgo Inherente
Servicio Técnico	PC-05-01-R01	Falta de control en el ingreso de reclamos por actividades no autorizadas	Pasar por alto los requisitos previamente establecidos para acceder a las garantías del producto	Raro	Insignificante	2
Servicio Técnico	PC-05-01-R02	Inadecuada difusión de información	Desconocimiento de los lugares de Servicio Técnico de las líneas de los productos	Raro	Moderado	4



Severidad por Evento



Frecuencia por evento



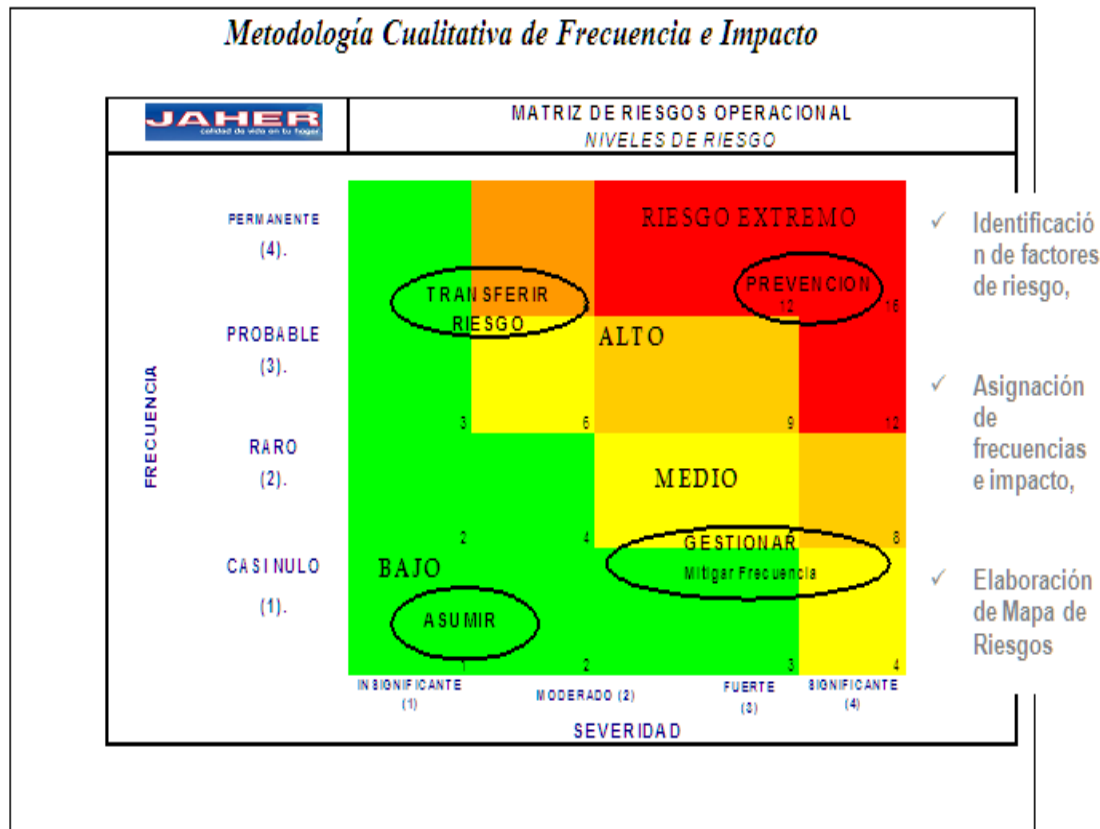
Encontramos que el grado de mayor importancia o en dar atención urgente tanto en severidad como en la frecuencia, se encuentra dado por la deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operación y en las relaciones con proveedores y otros externos, seguido por la deficiencia en las practicas relacionadas con el cliente, los productos y el negocio.



4.2. EXPOSICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO A TRAVÉS DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGOS

La medición se convierte en el aspecto más importante y complejo en el tratamiento del riesgo operacional; pues como bien se mencionó en el capítulo uno, el riesgo operativo es propio de cada empresa y no existe una metodología exacta, pero sí estándares que dan pautas sobre su administración y control, y cada empresa diseñará su esquema de RO de acuerdo a sus objetivos y propia estructura. La Matriz de Riesgos es una herramienta que permite establecer de un modo uniforme el perfil de riesgo de cada una de las actividades de la cadena de valor de Jaher, permite también visualizar donde se encuentran las áreas críticas y donde requiere mayor atención para que se intervenga de manera inmediata y oportuna.

Todos los datos recolectados se dirigen hacia la construcción de la Matriz de Riesgos, a través del cual se establece la probabilidad de ocurrencia y magnitud de impacto para cada evento de riesgo, el mismo que servirá de referencia para proyectar el perfil de riesgo de la empresa y de cada unidad de trabajo, a la vez se podrá examinar el grado de mitigación que se debe aplicar a cada riesgo encontrado o bien su diversificación. A pesar de no existir en ciertos casos datos estadísticos, pero realizar trabajos en grupos con los responsables de las áreas, permitieron relevar información y recolectar percepciones importantes de cada área de trabajo, también permitieron *identificar debilidades o riesgos propios del negocio.*



Una vez que los riesgos han sido identificados, se colocan en la matriz de riesgos para poder realizar su valoración. El producto, que indica el nivel de riesgo de cada evento, es coloreado para poder contar con una representación grafica y mejor visualización del riesgo.

4.2.1 MATRIZ DE RIESGOS OPERATIVOS JAHER MATRIZ CUENCA

JAHER		MATRIZ DE RIESGOS OPERATIVO			
FRECUENCIA	PERMANENTE (4).				
	PROBABLE (3).			PC-02-02-R01 PC-04-04-R01	PC-04-01-R02 PC-04-04-R05
	RARO (2).	PC-05-01-R01	PC-01-01-R02 PC-03-01-R01 PC-04-01-R03 PC-04-03-R01 PC-04-04-R04 PC-05-01-R02	PC-01-01-R01 PC-01-02-R01 PC-01-02-R02 PC-02-01-R01 PC-03-01-R02 PC-04-02-R1 PC-04-03-R02 PC-04-03-R03 PC-04-04-R02 PC-04-04-R03	PC-04-01-R01
	CASI NULO (1).				
		INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	FUERTE (3)	SIGNIFICANTE (4)
SEVERIDAD					

CUADRANTE DE ATENCION URGENTE



Es importante recomendar la colaboración de todo el equipo de trabajo asista con toda la información posible ya que nuevos riesgos pueden ser identificados cuando hay mayor información disponible, a la vez permitirá tener una buena base de datos internos de perdidas operacionales para dar recomendaciones pertinentes a la empresa.

4.3. CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL DE RIESGO

Procedemos a identificar los procesos que están en la alarma roja que serán los que deben atenderse de forma inmediata, los riesgos que no lo están no deben dejarse a un lado, y priorizarlos de acuerdo al nivel de exposición.

Acciones que se podrán tomar frente a los niveles de exposición del riesgo

Este análisis proyecta los resultados de la valoración obtenidos de la matriz (producto de la frecuencia y severidad del riesgo identificado) y nos permitirá decidir sobre el mismo (gestionarlo o rechazarlo), tomando en cuenta el escenario que se produce en el perfil de riesgo.

ANÁLISIS PERFIL DE RIESGO		
Perfil de Riesgo	De acuerdo al Perfil de Riesgo su grado de Aceptabilidad será:	
Riesgo Extremo	Inadmisible	Prevención, Evitar Mitigar
Alto	Inaceptable	Transferir o Retener Riesgos
Medio	Tolerable	Gestionar, Mitigar
Bajo	Aceptable	Asumir



4.3.1 MATRIZ DEL PERFIL DE RIESGO DE LOS PROCESOS RIESGOSOS DE LA CADENA DE VALOR

Perfil de Riesgo								
MACROPROCESO	PROCESO	CÓDIGO	FACTOR DE AMENAZA	FRECUENCIA	SEVERIDAD	Severidad x Frecuencia	Perfil de Riesgo	
Provisión de mercadería	Gestionar las compras	PC-01-01-R01	Errores en el ingreso de datos en el sistema de Inventarios (Buffer)	Raro	Fuerte	6	Medio	
Provisión de mercadería	Gestionar las compras	PC-01-01-R02	Incumplimiento de proveedores	Raro	Moderado	4	Alto	
Provisión de mercadería	Receptar mercadería en bodega Matriz Cuenca	PC-01-02-R01	Incorrectas relaciones con clientes internos para entrega y recepción de lista de órdenes de compra	Raro	Fuerte	6	Medio	
Provisión de mercadería	Receptar mercadería en bodega Matriz Cuenca	PC-01-02-R02	Debilidad en el control interno de la actividad de inspección y revisión de productos (ingreso a bodega)	Probable	Moderado	6	Medio	
Almacenamiento en bodega Matriz y Distribución a los puntos de Venta	Almacenar en bodega Matriz	PC-02-01-R01	Inadecuada preparación de espacios libres para almacenar mercadería.	Probable	Moderado	6	Medio	



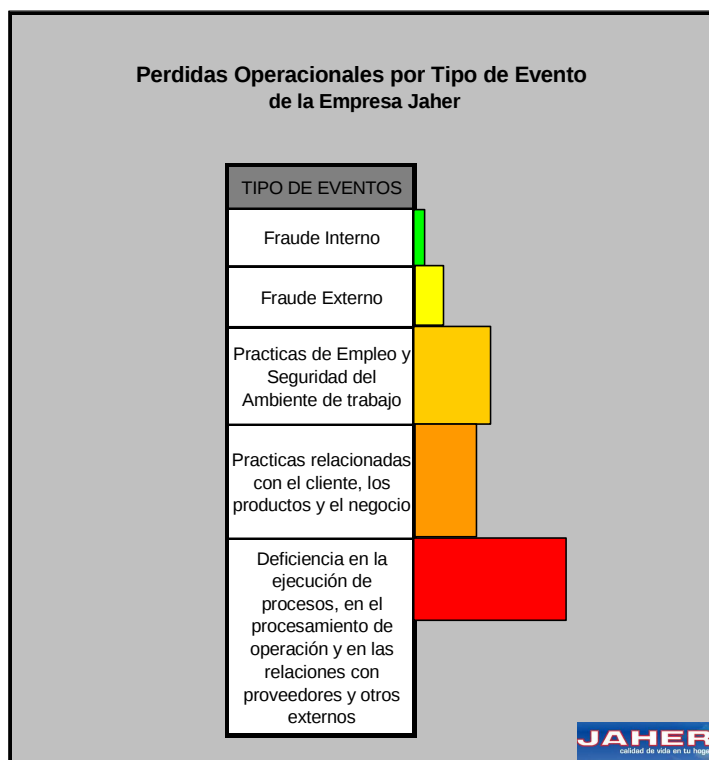
Almacenamiento en bodega Matriz y Distribución a los puntos de Venta	Distribuir a los Puntos de Venta	PC-02-02-R01	Deficiente preparación del empleado impide coordinar rutas para aminorar tiempo de entrega de pedidos	Probable	Fuerte	9	Riesgo Extremo	
Marketing	Revisar Calendario Comercial	PC-03-01-R01	Prácticas obsoletas de mercadeo contrarias a la competencia	Raro	Moderado	4	Alto	
Marketing	Revisar Calendario Comercial	PC-03-01-R02	Inadecuada formulación de objetivos	Raro	Fuerte	6	Medio	
Administración de Locales	Atención al Cliente	PC-04-01-R01	Inadecuada atención al cliente	Raro	Moderado	8	Riesgo Extremo	
Administración de Locales	Atención al Cliente	PC-04-01-R02	Deficiencia en el proceso de validación del Crédito	Probable	Fuerte	12	Riesgo Extremo	
Administración de Locales	Atención al Cliente	PC-04-01-R03	Falta de formación al vendedor sobre los plazos determinados de entrega y el funcionamiento interno de la empresa	Raro	Moderado	4	Alto	
Administración de Locales	Ingreso de Mercadería (	PC-04-02-R01	Falta de definición de políticas y	Raro	Fuerte	6	Medio	



	por transferencia)		procedimientos					
Administración de Locales	Despacho de producto al Cliente	PC-04- 03-R01	Incumplimiento en las normas de prevención y seguridad en trasladar la mercadería	Raro	Fuerte	4	Alto	
Administración de Locales	Despacho de producto al Cliente	PC-04- 03-02	Falta de supervisión en la preparación de pedidos	Raro	Fuerte	6	Medio	
Administración de Locales	Despacho de producto al Cliente	PC-04- 03-R03	Falta de coordinación en las rutas	Raro	Fuerte	6	Medio	
Administración de Locales	Otorgamiento de Crédito	PC-04- 04-R01	Datos manipulados para obtener un resultado favorable en la aprobación del crédito	Probable	Fuerte	9	Riesgo Extremo	
Administración de Locales	Otorgamiento de Crédito	PC-04- 04-R02	Deficiente control en receptar solicitudes de clientes con la correspondiente información y que solicitud estén	Probable	Moderado	6	Medio	



			debidamente llenados.					
Administración de Locales	Otorgamiento de Crédito	PC-04-04-R03	Error en la captura de información en el sistema.	Raro	Fuerte	6	Medio	
Administración de Locales	Otorgamiento de Crédito	PC-04-04-R04	Carga de datos Incorrectas	Raro	Moderado	4	Alto	
Administración de Locales	Otorgamiento de Crédito	PC-04-04-R05	Debilidad de Control Interno por actividades	Probable	Significante	12	Riesgo Extremo	
Servicio Post-Venta	Servicio Técnico	PC-05-01-R01	Falta de control en el ingreso de reclamos por actividades no autorizadas	Raro	Insignificante	2	Bajo	
Servicio Post-Venta	Servicio Técnico	PC-05-01-R02	Inadecuada difusión de información	Raro	Moderado	4	Alto	



La empresa Jaher presenta una exposición al riesgo en un menor grado en los eventos de Fraude Interno y Externo así como en las Prácticas de Empleo y seguridad del Ambiente de trabajo por lo que se tratará de utilizar estrategias para prevenir como revisión periódica de los antecedentes del personal, mejorar el ambiente laboral que evite contravenciones como forma de compensar las “injusticias laborales”, establecer códigos de conducta y estándares éticos a todo los niveles, desde la alta gerencia hasta el nivel operativo.

En el último año la empresa ha estado expuesta a un mayor nivel de riesgos por fallos y deficiencias en la ejecución de procesos. Se observa un alto grado de falta de coordinación en las actividades y en el manejo de la información entre los stakeholders, por lo que se recomienda mantener la integridad de los controles internos, supervisión a la gente a la cual se le ha delegado funciones y reducir los errores en el procesamiento de las operaciones con capacitaciones, diseño e implementación de políticas claras de prevención, detección e información de eventos. Se podría contemplar los controles y las



verificaciones oportunas que permitan un mejor desenvolvimiento de atención al cliente tanto interno como externo y fuerza de venta.

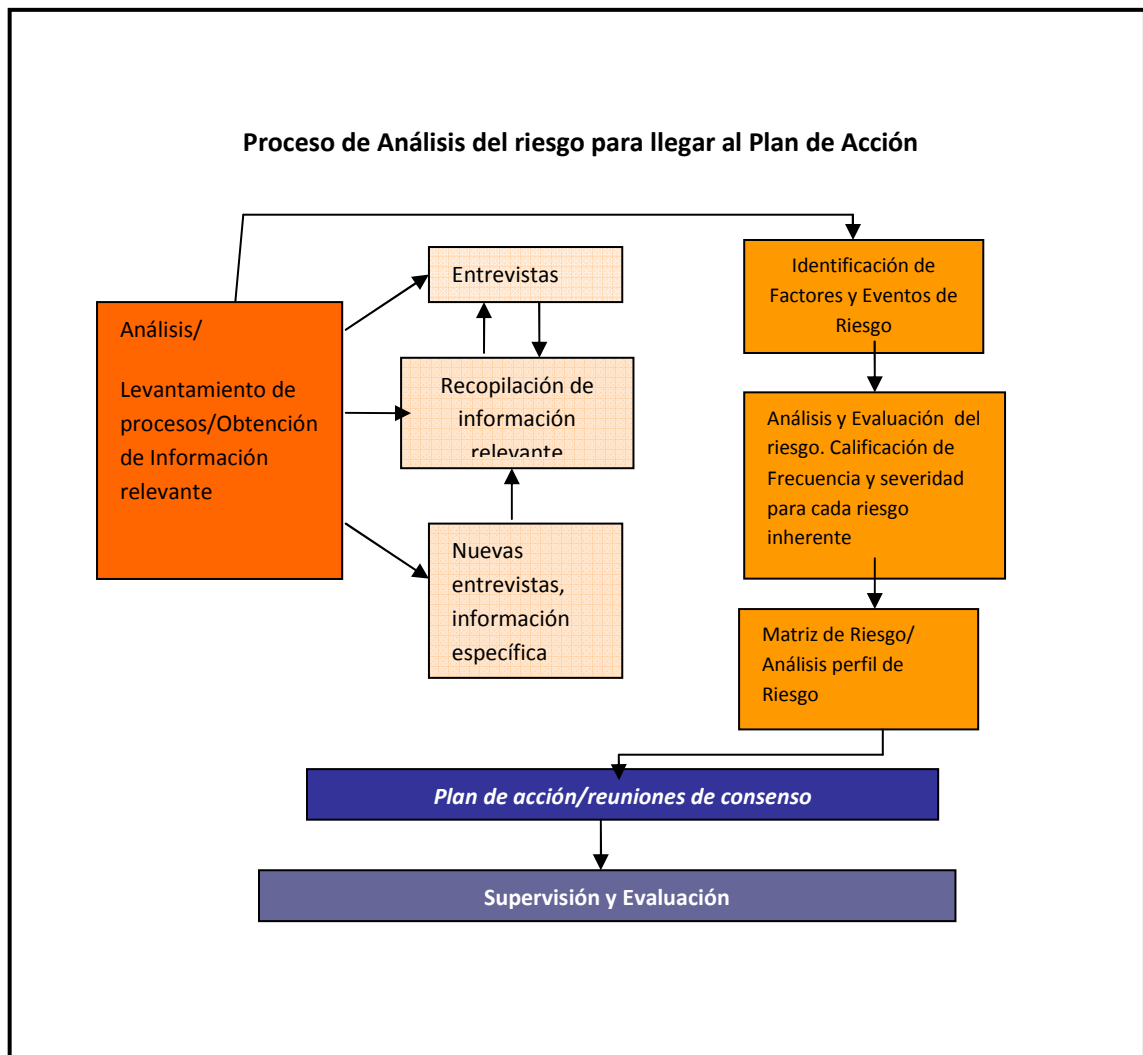


CAPITULO V

5. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción es una aplicación para concretar las opciones del manejo del riesgo. Consecuentemente con el desarrollo anterior, se ha desarrollado para Jaher las siguientes medidas de acción que buscarán disminuir y prevenir el riesgo o reducir la exposición al mismo, las cuales serán plasmadas en un Plan de Acción, que incluya además de las actividades, la identificación del(os) responsable(s) para ejecutarlas, y los recursos necesarios. El plan de acción se basa en el riesgo inherente que se presentan de la exposición a los eventos, es decir generadas por la exposición a riesgos propios de cada actividad. La estructura del plan deberá ser revisada y actualizada según las necesidades de la empresa y será concertado con el ejecutor en una reunión de trabajo.

El objetivo del Plan de Acción de Riesgos operacionales desarrollado en este capítulo, es dar un trato especial a los riesgos que causan relevantes pérdidas en las actividades de la empresa y se trata también de trabajar en conjunto con el personal del área, ya que esto asegurará la calidad de la acción a tomar, permitirá optimizar costos, priorizar adquisiciones (en caso de ser necesario), etc. Con este Plan se da un paso muy importante hacia el logro de los objetivos y metas de la empresa, pues es el camino motivador en la que participan los integrantes de la empresa.





5.1 PLAN DE ACCIÓN

 PLAN DE ACCION								
Proceso	Código	Evento	Nivel de Riesgo	Plan de Acción	Actividades	Responsables	Coordinador	Recursos
Gestionar Compras	PC-01-01-R01	Errores en el ingreso de datos en el sistema de Inventarios (Buffer)	Medio	Evaluación de competencia (Anexo 3)	Revisión de los perfiles, Aprobación de perfiles, Selección e Inducción.	Gerente Administrativo y Talento Humano	Jefe de Local	Humano, Físicos
				Auditoria de gestión de inventarios	Supervisar y actualizar los procesos de ingreso y retirada de productos. Auditar inventario de almacenes periódicas.	Gerente Administrativo y Talento Humano	Jefe de Local	Humano, Físicos, Tecnológico
					Supervisar y actualizar la metodología de tramitación de pedidos de compras o transferencia.	Gerente Administrativo y Talento Humano	Jefe de Local	
				Establecer mecanismos para el correcto ingreso de datos en el sistema (Buffer)	Capacitación en el Sistema de Inventarios. Elaboración y difusión de Manual de Usuario del programa Buffer.	Gerente Administrativo y Talento Humano	Jefe de Local	Humano, Físico, Económico
Gestionar Compras	PC-01-01-R02	Incumplimiento de proveedores en plazos de entrega de productos	Alto	Seguimiento y Evaluación de proveedores en los plazos de entrega(Anexo 4)	Revisar los planes de contingencia ofrecido por los proveedores.Revisar cláusulas de contratos de proveedores.Desarrollar un registro de los incidentes de los proveedores.	Gerente Comercial	Jefe de Compras	Humano, Físicos, Materiales
					Seguimiento de los plazos de entrega. Evaluación y tabulación.	Gerente Comercial	Jefe de Compras	Humano, Físicos
				Promover el establecimiento de mejores relaciones comerciales continuas con el proveedor .	Mantener comunicación constante con proveedores, reuniones, visitas y conversaciones telefónicas.Usar tecnología para conocer el estado de los pedidos (tiempo, incidencias).	Gerente Comercial	Jefe de Compras	Humano, Físicos, Tecnológico



Receptar Mercadería en Bodega Matriz Cuenca	PC-01-02-R01	Incorrectas relaciones con clientes internos para entrega y recepción de lista de órdenes de compra	Medio	Evaluación de competencia (Anexo 3)	Revisar perfiles, Aprobación de perfiles, Inducción. Segregación de funciones	Gerente Administrativo y Talento Humano	Gerente Comercial	Humano, Físicos
				Establecer metodologías informáticas de comunicación entre departamentos(Anexo 5)	Mejorar comunicación entre departamentos para reducir tiempos de espera por lista de ordenes a través del uso de la tecnología. Principales departamentos a aplicar bodega y compras(Anexo 5)	Gerente Administrativo y Talento Humano	Gerente Comercial, Sistemas	Humano, Tecnológico Materiales
				Evaluación de Metodología de Recepción	Implementar y difundir políticas de recepción de mercadería.	Gerente Comercial	Jefe de Compras	Humano, Físicos
					Reforzar recursos empleados para la comunicación: telefonía, software, etc.	Gerente Comercial	Jefe de Compras	Humano, Físicos, Tecnológico
Receptar Mercadería en Bodega Matriz Cuenca	PC-01-02-R02	Debilidad en el control interno de la actividad de inspección y revisión de productos (ingreso a bodega)	Medio	Supervisión de la Actividad	Reforzar políticas de Supervisión del producto antes del ingreso a bodega.	Gerente Comercial	Jefe de Compras	Humanos, Físicos, Materiales
					Supervisión de impresos o formatos para cumplir con la debida inspección de los productos.	Gerente Comercial	Jefe de Compras	Humanos, Físicos
Almacenar en Bodega Matriz	PC-02-01-R01	Inadecuada preparación de espacios libres para almacenar mercadería.	Medio	Análisis de la gestión para el almacenamiento y el manejo de los materiales (Anexo 6)	aplicar una matriz en el que se expone los problemas de almacenamiento y de manejo de materiales, tabular la evidencia, analizarlos y dar los correctivos	Gerente Comercial	Jefe de Compras	Humanos, Físicos
				Disponer de personal teniendo en cuenta los periodos estacionales de venta.	Revisión de los perfiles, Aprobación de perfiles, Inducción.	Gerente Administrativo y Talento Humano	Jefe de bodega	Humanos
				Contratar personal para atender las cantidades de reparto.	Revisión de los perfiles, Aprobación de perfiles, Inducción.	Gerente Administrativo y Talento Humano	Jefe de bodega	Humanos, Económicos



Distribuir a los puntos de Venta	PC-02-02-R01	Deficiente preparación del empleado impide coordinar rutas para aminorar tiempo de entrega de pedidos	Riesgo Extremo	Evaluar y reestructurar proceso de logística y Distribución. Establecer una mejor comunicación. rutas para informar de la situación del reparto.	Revisar el manual y difusión	Gerente Comercial	Operarios	Humanos
					Verificar las direcciones y horarios de entrega antes de iniciar el reparto al cliente o almacén.	Jefe de bodega	Operarios	Humanos
					Se sugiere alternar a los responsables de los repartos para favorecer el conocimiento de las rutas.	Gerente Comercial/Jefe de bodega	Operarios	Humanos
				Realizar seguimientos y mediciones de las cantidades de entregas realizadas diariamente.	Propuesta: Desarrollar el modelo de distribución de inventarios que permita obtener a través de los cálculos capacidad de entrega o análisis de las cantidades de reparto como por ejemplo en las épocas estacionales, con los resultados también se podría tomar decisiones acertadas, entre otras como solicitar transporte adecuado con ciertas características que son necesarias a lo hora de transportar	Gerente Comercial/Jefe de bodega	Operarios, sistemas	Humanos Tecnológico
						Gerente Comercial/Jefe de bodega	Jefe de bodega	Humanos



Revisar calendario Comercial	PC-03-01-R01	Practicas obsoletas de mercadeo contrarias a la competencia	Alto	Establecer mejores estrategias	Recopilar información actualizada sobre la situación económica, de mercado medio ambiente.	Director de Marketing	Equipo de Marketing, ventas	Humano
					Revisar estrategias a partir de encuestas y entrevistas a los clientes para conocer nuevas preferencias, precios, épocas.	Director de Marketing	Equipo de Marketing, ventas	Humano
					Revisión de estrategias a partir de estrategias de la competencia.	Director de Marketing	Equipo de Marketing, ventas	Humano
Revisar calendario Comercial	PC-03-01-R02	Inadecuada formulación de objetivos	Medio	Revisión de Estrategias	Analizar las diferentes épocas de consumo de los productos.	Director de Marketing	Equipo de Marketing, ventas	Humano
					Analizar políticas de las fechas de entrega de productos de parte de los proveedores para coordinar estrategias de promociones.	Director de Marketing	Equipo de Marketing, ventas	Humano
Atención al Cliente	PC-04-01-R01	Inadecuada atención al cliente	Riesgo Extremo	Evaluación de competencia (Anexo 3)	Analizar las variaciones estacionales de venta para disponer del número adecuado de personal en los locales.	Gerente Comercial, Jefe de local	Gerente Administrativo y Talento Humano	Humano, Físicos
					Contratar nuevo personal para atender el posible incremento de ventas en los locales.	Gerente Comercial, Jefe de local	Gerente Administrativo y Talento Humano	Humano, Físicos
				Capacitación	Formar al personal en atención y trato al cliente y en el uso eficiente de la mercadería.	Gerente Comercial, Jefe de local	Gerente Administrativo y Talento Humano	Humano, Físicos, Económico
Atención al Cliente	PC-04-01-R02	Deficiencia en el proceso de validación del Crédito	Riesgo Extremo	Evaluar el proceso de acreditación de crédito al cliente	Propuesta: Establecer tiempos de respuesta promedio para la valoración de crédito del cliente, analizando tiempo promedio del mismo. A través del método de la observación obtener el tiempo promedio de validación de crédito del clientes, valorar si se puede mejorar este tiempo de respuesta. Con esta información se puede informar al cliente que tiempo tomará la evaluación crediticia.	Gerente Comercial, Jefe de local	Gerente Administrativo y Talento Humano	Humano, Físicos
				Evaluación de competencia (Anexo 3)	Segregación de funciones. Revisión periódica (cada 6 meses) del perfil de empleado.	Gerente Comercial y Talento Humano	Gerente Comercial y Talento Humano	Humano



Atención al Cliente	PC-04-01-R03	Falta de formación al vendedor sobre los plazos determinados de entrega y el funcionamiento interno de la empresa	Alto	Supervisión de la Actividad	Supervisar o auditar la información aportada al cliente por parte de los vendedores. Propuesta: Implementar clínicas de Ventas periódicas.	Jefe de Local	Gerente Comercial	Humano, Físicos, materiales
Ingreso de Mercadería (por transferencia)	PC-04-02-01	Falta de definición de políticas y procedimientos	Medio	Definir políticas y procedimientos	Revisión de políticas, Aprobación de políticas, Inducción.	Gerente de Crédito	Gerente Comercial	Humanos
				Capacitación	Formación al responsable de locales sobre metodologías de trabajo y asignación de tareas y responsabilidades	Gerente Comercial	Gerente Administrativo y Talento Humano	Humanos, Físicos
Despacho del producto al Cliente	PC-04-03-R01	Incumplimiento en las normas de prevención y seguridad en trasladar la mercadería	Alto	Definir políticas y procedimientos	Revisión de políticas, Aprobación de políticas, Inducción.	Gerente Comercial	Gerente Comercial	Humano
				Capacitación	Formación al responsable sobre medidas de seguridad	Jefe de Local	Gerente Administrativo y Talento Humano	Humano
Despacho del producto al Cliente	PC-04-03-R02	Falta de supervisión en la preparación de pedidos	Medio	Establecer mecanismos de verificación de la mercancía preparada	Actualización y difusión de políticas	Jefe de Local	Jefe de bodega	Humano, Materiales
Despacho del producto al Cliente	PC-04-03-R03	Falta de coordinación en las rutas	Medio	Mejora la gestión de despacho de productos al cliente	Realizar seguimiento de las rutas de reparto. Definir tiempos por zonas para entrega de productos	Jefe de Local	Jefe de bodega	Humano
					Modificar las rutas y áreas de reparto en función de la carga de trabajo, tipo de entrega, tráfico	Jefe de Local	Jefe de bodega	Humano
					Verificar las direcciones y horarios de entrega antes de iniciar el reparto al cliente o almacén	Jefe de Local	Jefe de bodega	Humano
					Establecer un proceso de actuación para situaciones externas: accidentes de tráfico, averías de vehículos	Jefe de Local	Jefe de bodega	Humano



Otorgamiento de Crédito	PC-04-04-R01	Datos manipulados para obtener un resultado favorable en la aprobación del crédito	Riesgo Extremo	Crear un marco político de crédito ajustada a las realidades de la empresa para reducir riesgos de una cartera morosa	Revisión de políticas, Aprobación de políticas, Inducción.	Gerente de Crédito	Oficial de Crédito	Humano
					Desarrollar un monitoreo de conductas financieras de los clientes para prevenir la morosidad con indicadores internos como externos. Ampliar información factible crediticia del cliente, a mas de Bueros de credito, solicitar autorización para obtener el "rol mecanizado" o información del IEEs, de SRI. (aportes del seguro social, ingresos).	Gerente de Crédito	Oficial de Crédito, Sistemas	Humano, Materiales, tecnológico
Otorgamiento de Crédito	PC-04-04-R02	Deficiente control en receptar solicitudes de clientes con la correspondiente información y que solicitud estén debidamente llenados.	Medio		Analizar el entorno del cliente: Propuesta: Monitorear el mercado: deterioro de los sectores, la economía, importaciones, etc. Para fijar montos para el crédito.	Gerente de Crédito	Oficial de Crédito	Humano
Otorgamiento de Crédito	PC-04-04-R03	Error en la captura de información en el sistema.(aplicativos del progama Acierta)	Medio	Capacitación y Supervisión	Capacitación sobre el Sistema y aplicativos del programa Acierta. Elaboración y difusión de Manual de Usuario del programa	Gerente de Crédito	Oficial de Crédito	Humano
Otorgamiento de Crédito	PC-04-04-R04	Deficiente control en la validación de información del cliente.	Alto	Definir políticas y procedimientos	Revisión de políticas, Aprobación de políticas, Inducción.	Gerente de Crédito	Oficial de Crédito	Humano



Otorgamiento de Crédito	PC-04-04-R05	Debilidad de Control Interno por actividades	Riesgo Extremo	Clasificar y analizar los factores que inciden sobre el resultado del objetivo del Dpto. de Crédito y Cobros	Actualizar informes de los avances de créditos y cobros para realizar ajustes necesarios y a tiempo.	Gerente de Crédito	Oficial de Crédito	Humano, Tecnológico, Materiales
					Difusión de normas. Segregación de funciones en la aprobación de créditos.	Gerente de Crédito	Oficial de Crédito	Humano, Materiales
					Mejorar software para automatizar cartera de clientes	Gerente de Crédito	Gerente Tecnología de Información	Humano, Tecnológico, Materiales
				Crear aplicativos de software	Invertir en recursos tecnológicos para Automatizar monitoreo de clientes con crédito información en línea de los estados de cuenta .cupos disponibles.	Gerente de Crédito	Gerente Tecnología de Información	Humano, Tecnológico, Materiales
Servicio Técnico	PC-05-01-R01	Falta de control en el ingreso de reclamos por actividades no autorizadas	Bajo	Adoptar mejores políticas de los reclamos de los clientes y mejorar la supervisión y direccionalidad de los mismos	Evaluar las políticas del Establecimiento de una correcta identificación del estado del producto vs. el reclamo del cliente.	Gerente Comercial	Jefe de Local	Humano
					Definir procedimientos del reclamo del cliente de acuerdo a las líneas del producto.	Gerente Comercial	Jefe de Local	Humano
					Revisión de políticas, Aprobación de políticas, Inducción.	Gerente Comercial	Gerente Comercial	Humano
Servicio Técnico	PC-05-01-R02	Inadecuada difusión de información	Alto	Capacitar al personal de ventas sobre el soporte de servicio técnico de acuerdo al fabricante y manejo de quejas	Establecer mejores normas de comunicación entre los responsables de servicio técnico, almacenes y el de compras para las reposiciones, cambios del producto o asistencia.	Gerente Comercial	Jefe de Local	Humano
					Capacitación a los empleados para operar o utilizar el producto apropiadamente	Gerente Comercial	Jefe de Local	Humano, Físico



5.2 EL RIESGO RESIDUAL

De acuerdo a COSO II (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Gestión de Riesgos Corporativos-Marco integrado, Septiembre de 2004) “el riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos. Para nuestro análisis deberá mostrar la efectividad de las acciones mitigantes para los riesgos que se han identificado.

En los cuadros desarrollados anteriormente, se efectuó la correspondiente identificación de la exposición al riesgo expresándolo en riesgos altos, medios y bajos, aplicando acciones mitigantes, estrategias y con ellas las propuestas para gestionar recursos de la organización y llevar los mismos a un nivel de riesgo de exposición determinada.

Sin embargo tras la aplicación de estas acciones, el ciclo de administración de riesgos continúa al darse el riesgo residual es decir el riesgo remanente que queda luego de la aplicación de dichas acciones. Y con respecto a esto se puede tomar determinadas acciones para reducirlos a niveles aceptables; a continuación se señalan algunas de estas acciones:

Perfil de Riesgo	De acuerdo al Perfil de Riesgo su grado de Aceptabilidad será:	
Riesgo Extremo	Inadmisible	Prevención, Evitar Mitigar
Alto	Inaceptable	Transferir o Retener Riesgos
Medio	Tolerable	Gestionar, Mitigar
Bajo	Aceptable	Asumir

Prevención de riesgos: existen situaciones en las que el nivel de riesgo y el costo de superarlo son simplemente inadmisibles. En tales casos, las medidas de acción serán:



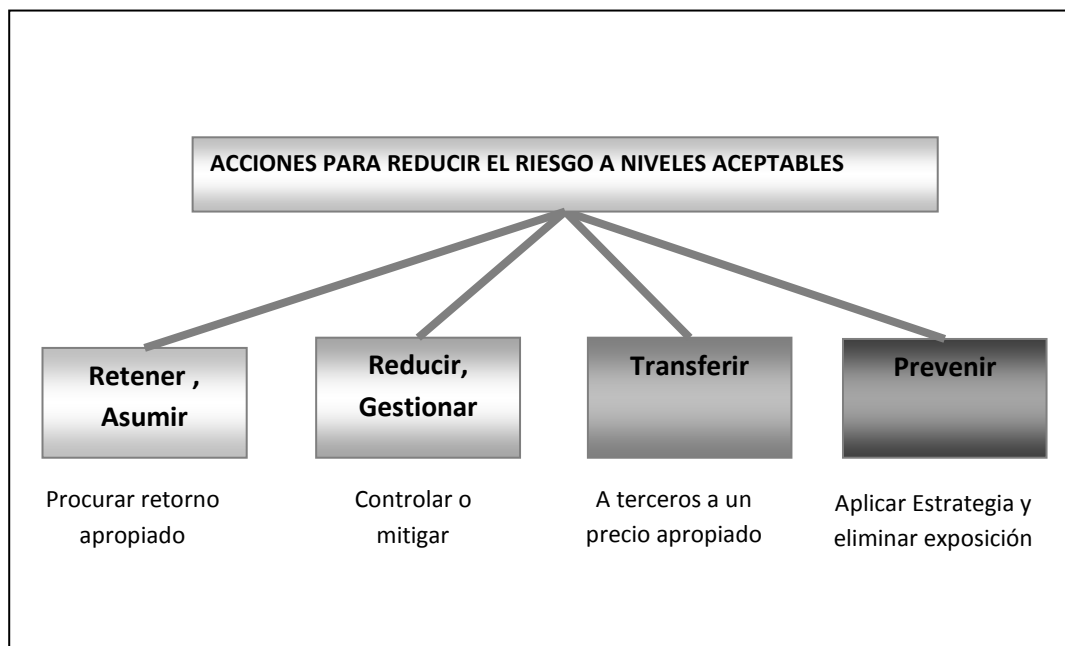
Retirar la actividad afectada, no continuar con la actividad, simplemente no implementar el proceso. O bien tomarse de inmediato acciones a través de la reducción de la frecuencia y gravedad de los riesgos.

Transferencia de riesgos: Retener el riesgo o transferir si el tercero es más eficiente en costo o utilizar Técnicas de Reducir. En algunos casos, una medida más prudente es transferir el riesgo a un tercero, como una empresa de seguros, que asignarlo a recursos limitados, cuyos esfuerzos por reducirlo probablemente serán infructuosos.

Retener el riesgo: hasta el nivel de pérdida máxima asumida y utilizar técnicas de reducir y transferir.

Gestionar, Mitigar: Son todas las contramedidas y esfuerzos que se pueden adoptar para reducir el riesgo, fijando la inversión y tiempo determinado. Deben contarse con acciones de reducción de frecuencia y daños.

Asumir el riesgo: Si el costo de superar un riesgo es mayor que el del riesgo mismo, o si superar dicho riesgo absorberá recursos que se utilizarán para superar un riesgo mucho más serio, la medida más conveniente es limitarse a aceptar el riesgo y proponer acciones específicas. Con recursos propios se financian las pérdidas. Deben mantenerse los controles actuales.



A continuación se presenta la matriz del riesgo residual, en el que se muestra la amenaza o el riesgo, la efectividad de las acciones mitigantes que lograrán actuar sobre el riesgo total reduciendo la exposición al mismo a una medida menor y finalmente en la última columna, se indica el riesgo residual, que resulta de aplicar el control al riesgo y las acciones a tomar.

Cabe señalar que los riesgos están siempre latentes en las actividades, es por ello que para la administración de riesgos, y como se viene mencionando a lo largo de esta tesis, la única manera de evitarlos, es que exista conciencia del mismo, y de que la administración del riesgo debe ser una actividad implementada.



MATRIZ DE RIESGO RESIDUAL

RIESGOS			RIESGOS INHERENTES				Respuesta al Riesgo	RIESGOS RESIDUALES					
PROCESO	CÓDIGO	Riesgo	FRECUENCIA	SEVERIDAD	Severidad x Frecuencia	Perfil de Riesgo		FRECUENCIA	SEVERIDAD	Severidad x Frecuencia	Riesgo Residual	Perfil de Riesgo	Grado de Aceptabilidad
Gestionar las compras	PC-01-01-R01	Errores en el ingreso de datos en el sistema de Inventarios	Raro	Fuerte	6	Medio	APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN	Casi Nulo	Moderado	2	Bajo		Asumir
Gestionar las compras	PC-01-01-R02	Incumplimiento de proveedores en plazos de entrega de productos	Raro	Moderado	4	Alto		Casi Nulo	Moderado	2	Bajo		Asumir
Receptar mercadería en bodega Matriz Cuenca	PC-01-02-R01	Incorrectas relaciones con clientes internos para entrega y recepción de lista de órdenes de compra	Raro	Fuerte	6	Medio		Casi Nulo	Moderado	2	Bajo		Asumir
Receptar mercadería en bodega Matriz Cuenca	PC-01-02-R02	Debilidad en el control interno de la actividad	Probable	Moderado	6	Medio		Casi Nulo	Moderado	2	Bajo		Asumir
Almacenar en bodega Matriz	PC-02-01-R01	Inadecuada preparación de espacios libres para almacenar mercadería.	Probable	Moderado	6	Medio		Casi Nulo	Moderado	2	Bajo		Asumir



Distribuir a los Puntos de Venta	PC-02-02-R01	Deficiente preparación del empleado impide coordinar rutas para aminorar tiempo de entrega de pedidos	Probable	Fuerte	9	Riesgo Extremo	
Revisar Calendario Comercial	PC-03-01-R01	Prácticas obsoletas de mercadeo contrarias a la competencia	Raro	Moderado	4	Alto	
Revisar Calendario Comercial	PC-03-01-R02	Inadecuada formulación de objetivos	Raro	Fuerte	6	Medio	
Atención al Cliente	PC-04-01-R01	Inadecuada atención al cliente	Raro	Significante	8	Riesgo Extremo	
Atención al Cliente	PC-04-01-R02	Deficiencia en el proceso de validación del Crédito	Probable	Significante	12	Riesgo Extremo	
Atención al Cliente	PC-04-01-R03	Falta de formación al vendedor sobre los plazos determinados de entrega y el funcionamiento interno de la empresa	Raro	Moderado	4	Alto	
Ingreso de Mercadería (por transferencia)	PC-04-02-R01	Falta de definición de políticas y procedimientos	Raro	Fuerte	6	Medio	

Raro	Moderado	4	Alto		Retener
Raro	Insignificante	2	Bajo		Asumir
Casi Nulo	Insignificante	1	Bajo		Asumir
Raro	Fuerte	6	Medio		Gestionar
Raro	Fuerte	6	Medio		Gestionar
Casi Nulo	Moderado	2	Bajo		Asumir
Casi Nulo	Moderado	2	Bajo		Asumir



Despacho de producto al Cliente	PC-04-03-R01	Incumplimiento en las normas de prevención y seguridad en trasladar la mercadería	Raro	Moderado	4	Alto	
Despacho de producto al Cliente	PC-04-03-R02	Falta de supervisión en la preparación de pedidos	Raro	fuerte	6	Medio	
Despacho de producto al Cliente	PC-04-03-R03	Falta de coordinación en las rutas	Raro	Fuerte	6	Medio	
Otorgamiento de Crédito	PC-04-04-R01	Datos manipulados para obtener un resultado favorable en la aprobación del crédito	Probable	Fuerte	9	Riesgo Extremo	
Otorgamiento de Crédito	PC-04-04-R02	Deficiente control en recepcionar solicitudes de clientes con la correspondiente información y que solicitud estén debidamente llenados.	Probable	Moderado	6	Medio	
Otorgamiento de Crédito	PC-04-04-R03	Error en la captura de información en el sistema.	Raro	Fuerte	6	Medio	
Otorgamiento de Crédito	PC-04-04-R04	Carga de datos Incorrectas	Raro	Moderado	4	Alto	
Otorgamiento de Crédito	PC-04-04-R05	Debilidad de Control Interno por actividades	Probable	Significante	12	Riesgo Extremo	
Servicio Técnico	PC-05-01-R01	Falta de control en el ingreso de reclamos por actividades no autorizadas	Raro	insignificante	2	Bajo	
Servicio Técnico	PC-05-01-R02	Inadecuada difusión de información	Raro	Moderado	4	Alto	

Casi Nulo	Insignificante	1	Bajo		Asumir
Casi Nulo	Moderado	2	Bajo		Asumir
Casi Nulo	Moderado	2	Bajo		Asumir
Raro	Moderado	4	Alto		Retener
Casi Nulo	Moderado	2	Bajo		Asumir
Casi Nulo	Moderado	2	Bajo		Asumir
Casi Nulo	Insignificante	1	Bajo		Asumir
Raro	Fuerte	6	Medio		Gestionar
Casi Nulo	Insignificante	1	Bajo		Asumir
Casi Nulo	Insignificante	1	Bajo		Asumir



JAHER calidad de vida en tu negocio		MATRIZ DE RIESGOS OPERACIONAL			
FRECUCENCIA	PERMANENTE				
	(4).	4	8	12	16
	PROBABLE			PC-02-02-R01 PC-04-04-R01	PC-04-01-R02 PC-04-04-R05
	(3).	3	6	9	12
	RARO	PC-05-01-R01	PC-01-01-R02 PC-03-01-R01 PC-04-01-R03 PC-04-03-R01 PC-04-04-R04 PC-05-01-R02	PC-01-01-R01 PC-01-02-R01 PC-01-02-R02 PC-02-01-R01 PC-03-01-R02 PC-04-02-R1 PC-04-03-R02 PC-04-03-R03 PC-04-04-R02 PC-04-04-R03	PC-04-01-R01
	(2).	2	4	6	8
	CASI NULO				
	(1).	1	2	3	4
		INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	FUERTE (3)	SIGNIFICANTE (4)
SEVERIDAD					

JAHER calidad de vida en tu negocio		MATRIZ DE RIESGOS RESIDUAL			
FRECUCENCIA	PERMANENTE				
	(4).	4	8	12	16
	PROBABLE				
	(3).	3	6	9	12
	RARO		PC-02-02-R01 PC-04-04-R01	PC-04-01-R02 PC-04-04-R05 PC-04-01-R01	
	(2).	2	4	6	8
	CASI NULO	PC-03-01-R01 PC-04-03-R01 PC-04-04-R04 PC-05-01-R01 PC-05-01-R02	PC-01-01-R01 PC-01-01-R02 PC-01-02-R01 PC-01-02-R02 PC-02-01-R01 PC-03-01-R02 PC-04-02-R1 PC-04-03-R02 PC-04-03-R03 PC-04-04-R02 PC-04-04-R03 PC-04-01-R03		
	(1).	1	2	3	4
		INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	FUERTE (3)	SIGNIFICANTE (4)
SEVERIDAD					



CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Llevar un control interno adecuado ha dejado de ser una “buena práctica”

Para pasar a ser una ley

6.1. CONCLUSIONES

El proceso de administración de riesgos operativos desarrollado para Jaher ha tenido como objetivo identificar los riesgos a los que se encuentra expuesto, medirlos para poder hacer el seguimiento de su impacto en la operación y mediante recomendaciones realizar planes de acción, aplicando estrategias y mecanismos que permitan realizar las operaciones a un mejor nivel y a la vez integrar la cultura de riesgos en la operación diaria.

La Empresa Jaher a pesar de su gran crecimiento geográfico, no cuenta con una adecuada administración de riesgo operacional lo que podría afectar las estrategias y objetivos de la misma. Las exposiciones de riesgo que presenta la Empresa Jaher, disminuyen la efectividad de las demás actividades desviando el cumplimiento de los objetivos de la empresa. La aplicación del proceso de Riesgo Operacional permitirá justamente reducir las pérdidas operacionales por exposición a estos eventos, permitirá mejorar constantemente los procesos, estar preparados para eventos no esperados, permitirá implantar sistemas de alertas tempranas, formar estrategias que ayudan al crecimiento. Observamos que elaborar un sistema de Administración de Riesgos Operacional se concentro en los aspectos relevantes, se logro identificarlos, jerarquizarlos y por ende lograr ejecutar un plan con acciones concretas y no desviar recursos en otros que no son importantes.



Con la ayuda de las disposiciones y lineamientos emitidas por el Comité de Basilea, de las que hemos hecho uso para esta tesis, la empresa puede instrumentarse de una serie de acciones para estandarizar y formalizar el establecimiento de políticas de administración de riesgos para fortalecer la administración y controlar las exposiciones de riesgos y servir como una forma de agregar valor al negocio. Esta metodología es simple, flexible, se adecúa a cualquier situación y puede ser aplicado cuando la Alta Gerencia lo requiera para identificar y jerarquizar problemas, riesgos internos y externos.

6.2. RECOMENDACIONES

La Administración de Riesgos Operacionales para que sea efectiva requiere de grandes esfuerzos así como de la disposición y colaboración de todos quienes están en control de determinadas áreas y de quienes colaboran con ellos; pues, este personal, es el encargado de suministrar la información necesaria y, a su vez, esta información tiene que ser actualizada y procesada de tal forma que se pueda construir con éxito los sistemas y las metodologías que ayuden a disminuir y prevenir eventos de riesgo y su exposición.

Para reducir o disminuir su exposición se recomienda:

- Implementar la administración de Riesgos Operacional
- Procesar y sistematizar una base de datos de eventos de pérdida, ya que permite formalizar su detección y análisis empleando una metodología definida.
- Desarrollar una base común y uniforme que permite poder priorizar los recursos disponibles.
- Desarrollar la evaluación Cuantitativa a partir de este estudio, con el desarrollo de la base de datos.
- Invertir en planes de Investigación y desarrollo.
- Incorporar el concepto de la gestión del Riesgo operativo en los planes estratégicos de la Empresa



- Alimentar, analizar, la base de datos de eventos de RO.
- Evaluar frecuentemente la información aportada de esta manera se podrá anticipar y estimar el riesgo.
- Implementar tecnología para medir de una forma más sofisticada los eventos de riesgo
- Medir resultados y proponer metas de cumplimiento
- Mantener un código de ética
- Capacitar a los empleados para que concienticen sobre fraudes, sus características, pasos a seguir para informar sobre un posible riesgo interno o externo.
- Asignar responsabilidades para la verificación continúa de actividades críticas detectadas.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Brink, V. y Witt, H. (1994) *Auditoria Interna Moderna, Evaluación de Operaciones y Controles*. México: Ediciones Contables y Administrativas.

Damdufar, J. (1995). *Finanzas Corporativas*. Argentina: Grupo Guía

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, (1994). *Auditoria Operacional*. México: Autor

Porter, M. (2006) *Estrategias y Ventajas competitivas*. Barcelona: Ediciones Deusta.

Mills, D. (1997). *Manual de Auditoría de la Calidad*. Barcelona: Ediciones Gestión 200.

Rosenzweig, J. (1980). *Administración en las Organizaciones: Un enfoque de Sistemas*. México: Mc Graw Hill

PAGINAS WEB

LEYES

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2003) *Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo*. Recuperado el 20 de septiembre de 2010, de: <http://www.bis.org/publ/bcbs96esp.pdf>

Asamblea Nacional del Ecuador. (2005) *Normas Generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero*. Recuperado 20 de septiembre de 2010, de: http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_XVIII_cap_II.pdf

DOCUMENTOS INTERNET

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (2004). *Gestión de Riesgos corporativos- Marco Integrado: Técnicas de Aplicación*. Recuperado el 20 de septiembre de 2010, de: <http://www.scribd.com/doc/13374090/INFORME-COSO-II>

Comité de Basilea de supervisión de Bancos (1999). *Principios para la Administración de Riesgos de Crédito*. Recuperado el 20 de septiembre de 2010, de: <http://www.google.com.ec/#hl=es&biw=1131&bih=679&q=Principios+para>
[a](#)



+la+Administraci%C3%B3n+de+Riesgos+de+Cr%C3%A9dito&aq=f&aqi
=&aql=&oq=Principios+para+la+Administraci%C3%B3n+de+Riesgos+de
+Cr%C3%A9dito&gs_rfai=&fp=143ab05ab1f5558f



ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE FRECUENCIA Y SEVERIDAD DE CADA ACTIVIDAD DE PROCESO DE LA CADENA DE VALOR.

		PROCESO DE COMPRAS			
FRECUENCIA	CASI SEGURO (4).	4	8	12	16
	PROBABLE (3).	3	6	9	12
	RARO (2).	2	PC-01-01-R02 4	PC-01-01-R01 6	8
	CASI NULO (1).	1	2	3	4
		INSIGNIFICANT E (1)	MODERADO (2)	FUERTE (3)	SIGNIFICANT E (4)
SEVERIDAD					

		PROCESO DE RECEPCION DE MERCADERIA EN BODEGA MATRIZ			
FRECUENCIA	CASI SEGURO (4).	4	8	12	16
	PROBABLE (3).	3	PC-01-02-R02 6	9	12
	RARO (2).	2	4	PC-01-02-R01 6	8
	CASI NULO (1).	1	2	3	4
		INSIGNIFICANT E (1)	MODERADO (2)	FUERTE (3)	SIGNIFICANT E (4)
SEVERIDAD					



		PROCESO DE ALMACENAMIENTO			
FRECUENCIA	CASI SEGURO (4).	4	8	12	16
	PROBABLE (3).	3	PC-02-01-R01 6	9	12
	RARO (2).	2	4	6	8
	CASI NULO (1).	1	2	3	4
		INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	FUERTE (3)	SIGNIFICANTE (4)
SEVERIDAD					

		PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA			
FRECUENCIA	CASI SEGURO (4).	4	8	12	16
	PROBABLE (3).	3	6	PC-02-02-R01 9	12
	RARO (2).	2	4	6	8
	CASI NULO (1).	1	2	3	4
		INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	FUERTE (3)	SIGNIFICANTE (4)
SEVERIDAD					

		PROCESO DE MARKETING			
FRECUENCIA	CASI SEGURO (4).	4	8	12	16
	PROBABLE (3).	3	6	9	12
	RARO (2).	2	PC-03-01-R01 4	PC-03-01-R02 6	8
	CASI NULO (1).	1	2	3	4
		INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	FUERTE (3)	SIGNIFICANTE (4)
SEVERIDAD					



		PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE			
FRECUENCIA	CASI SEGURO (4).	4	8	12	16
	PROBABLE (3).	3	6	9	12
	RARO (2).	2	4	6	8
	CASI NULO (1).	1	2	3	4
		INSIGNIFICANT E (1)	MODERADO (2)	FUERTE (3)	SIGNIFICANT E (4)
SEVERIDAD					

		PROCESO DE INGRESO DE MERCADERIA			
FRECUENCIA	CASI SEGURO (4).	4	8	12	16
	PROBABLE (3).	3	6	9	12
	RARO (2).	2	4	6	8
	CASI NULO (1).	1	2	3	4
		INSIGNIFICANT E (1)	MODERADO (2)	FUERTE (3)	SIGNIFICANT E (4)
SEVERIDAD					

		PROCESO DE DESPACHO DE PRODUCTO AL CLIENTE			
FRECUENCIA	CASI SEGURO (4).	4	8	12	16
	PROBABLE (3).	3	6	9	12
	RARO (2).	2	4	6	8
	CASI NULO (1).	1	2	3	4
		INSIGNIFICANT E (1)	MODERADO (2)	FUERTE (3)	SIGNIFICANT E (4)
SEVERIDAD					



		PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO			
FRECUENCIA	CASI SEGURO (4).	4	8	12	16
	PROBABLE (3).	3	PC-04-04-R02 6	PC-04-04-R01 9	PC-04-04-R05 12
	RARO (2).	2	PC-04-04-R04 4	PC-04-04-R03 6	8
	CASI NULO (1).	1	2	3	4
		INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	FUERTE (3)	SIGNIFICANTE (4)
SEVERIDAD					

		PROCESO DE SERVICIO POST-VENTA			
FRECUENCIA	CASI SEGURO (4).	4	8	12	16
	PROBABLE (3).	3	6	9	12
	RARO (2).	PC-05-01-R01 2	PC-05-01-R02 4	6	8
	CASI NULO (1).	1	2	3	4
		INSIGNIFICANTE (1)	MODERADO (2)	FUERTE (3)	SIGNIFICANTE (4)
SEVERIDAD					



ANEXO 2

MATRIZ FRECUENCIA Y SEVERIDAD

LÍNEAS DE NEGOCIO	PROCESO	CÓDIGO	TIPO DE EVENTOS	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	FRECUENCIA	FRECUENCIA	SEVERIDAD	SEVERIDAD	PESO
Provisión de mercadería	Gestionar las compras	PC-01-01-R01	Deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operación y en las relaciones con proveedores y otros externos	Personas	Raro	2	Fuerte	3	6
Provisión de mercadería	Gestionar las compras	PC-01-01-R02	Deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operación y en las relaciones con proveedores y otros externos	Procesos	Raro	2	Moderado	2	4
Provisión de mercadería	Receptar mercadería en bodega Matriz Cuenca	PC-01-02-R01	Practicas de Empleo y Seguridad del Ambiente de trabajo	Personas	Raro	2	Fuerte	3	6
Provisión de mercadería	Receptar mercadería en bodega Matriz Cuenca	PC-01-02-R02	Deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operación y en las relaciones con proveedores y otros externos	Procesos	Probable	3	Moderado	2	6
Almacenamiento en bodega Matriz y Distribución a los puntos de Venta	Almacenar en bodega Matriz	PC-02-01-R01	Deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operación y en las relaciones con proveedores y otros externos	Personas	Probable	3	Moderado	2	6
Almacenamiento en bodega Matriz y Distribución a los puntos de Venta	Distribuir a los Puntos de Venta	PC-02-02-R01	Practicas de Empleo y Seguridad del Ambiente de trabajo	Personas	Probable	3	Fuerte	3	9
Marketing	Revisar Calendario Comercial	PC-03-01-R01	Practicas relacionadas con el cliente, los productos y el negocio	Personas	Raro	2	Moderado	2	4
Marketing	Revisar Calendario Comercial	PC-03-01-R02	Practicas relacionadas con el cliente, los productos y el negocio	Personas	Raro	2	Fuerte	3	6
Administración de Locales	Atención al Cliente	PC-04-01-R01	Practicas de Empleo y Seguridad del Ambiente de trabajo	Personas	Raro	2	Significante	4	8
Administración de Locales	Atención al Cliente	PC-04-01-R02	Deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operación y en las relaciones con proveedores y otros externos	Procesos	Probable	3	Significante	4	12



Administración de Locales	Atención al Cliente	PC-04-01-R03	Practicas relacionadas con el cliente, los productos y el negocio	Personas	Raro	2	Moderado	2	4
Administración de Locales	Ingreso de Mercadería (por transferencia)	PC-04-02-R01	Deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operación y en las relaciones con proveedores y otros externos	Procesos	Raro	2	Fuerte	3	6
Administración de Locales	Despacho de producto al Cliente	PC-04-03-01	Deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operación y en las relaciones con proveedores y otros externos	Procesos	Raro	2	Moderado	2	4
Administración de Locales	Despacho de producto al Cliente	PC-04-03-02	Practicas relacionadas con el cliente, los productos y el negocio	Procesos	Raro	2	fuerte	3	6
Administración de Locales	Despacho de producto al Cliente	PC-04-03-03	Deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operación y en las relaciones con proveedores y otros externos	Personas	Raro	2	Fuerte	3	6
Administración de Locales	Otorgamiento de Crédito	PC-04-04-R01	Fraude Externo	Eventos Externos	Probable	3	Fuerete	3	9
Administración de Locales	Otorgamiento de Crédito	PC-04-04-R02	Deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operación y en las relaciones con proveedores y otros externos	Procesos	Probable	3	Moderado	2	6
Administración de Locales	Otorgamiento de Crédito	PC-04-04-R03	Deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operación y en las relaciones con proveedores y otros externos	Tecnologías de información	Raro	2	Fuerte	3	6
Administración de Locales	Otorgamiento de Crédito	PC-04-04-R04	Deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operación y en las relaciones con proveedores y otros externos	Procesos	Raro	2	Moderado	2	4
Administración de Locales	Otorgamiento de Crédito	PC-04-04-R05	Deficiencia en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operación y en las relaciones con proveedores y otros externos	Personas	Probable	3	Significante	4	12
Servicio Post-Venta	Servicio Técnico	PC-05-01-R01	Fraude Interno	Personas	Raro	2	Insignificante	1	2
Servicio Post-Venta	Servicio Técnico	PC-05-01-R02	Practicas de Empleo y Seguridad del Ambiente de trabajo	Procesos	Raro	2	Moderado	2	4



ANEXO 3

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Servirá como una herramienta para efectuar evaluaciones de las competencias.

El interés principal se centrará en el desempeño competente de la persona, de este modo se trata de verificar los logros que alcanzan en el trabajo y en situaciones reales del desempeño es decir que el personal este de acuerdo al cargo.

Las características de la evaluación consistirán en que:

- Se basa en los resultados del desempeño laboral
- Es realizado para cada trabajador
- No recurre a escalas numéricas de calificación
- No se compara entre trabajadores
- Es un proceso más que un momento
- Desemboca en el criterio: competente o aún no competente

Se propone:

Realizar un proceso de análisis funcional que conste de un mapa funcional, en el que se pueda identificar la desagregación de funciones, identificación de las unidades de competencia, especificaciones de estas unidades con las correspondientes competencias y rangos de aplicación.

Formato:



IDENTIFICACION DE LA FUNCION PRINCIPAL :	
UNIDADES QUE LA COMPONEN :	
FP-SUP-1: ORGANIZAR, DESARROLLAR Y EVALUAR AL PERSONAL FP-SUP-2: PLANIFICAR, ORGANIZAR Y CONTROLAR LOS RECURSOS	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO
1. Las metas del área a su cargo se cumplen en materia de: producción, calidad, costos y medio ambiente. 2. Las metas/objetivos de productividad son informados a los integrantes del equipo 3. Las dificultades que tienen los miembros del equipo para el logro de metas/objetivos son recepcionadas 4. Los problemas y sugerencias del equipo de trabajo son analizados y discutidos cuando se le presentan 5. Dispone de un método sistemático para dar curso a las sugerencias 6. Dialoga con miembros del equipo demostrando entusiasmo, tacto, confianza e interés ante la presentación de sugerencias 7. Las sugerencias presentadas son coherentes y viables 8. Presenta sugerencias al equipo de trabajo, las discute y analiza 9. Promueve y gestiona las mejoras ante sus pares y superiores	1. Las metas fijadas para su área son alcanzadas 2. La interacción con los miembros del equipo en los puestos de trabajo y a través de reuniones periódicas. 3. Los registros de solicitudes e ideas de mejora 4. Las sugerencias presentadas y tramitadas ante los niveles superiores 5. Las mejoras implementadas en el área 6. Los registros de las reuniones celebradas 7. La explicación del supervisor sobre los métodos que utiliza para dar curso a las sugerencias 8. Describe correctamente el proceso en el que interactúa 9. Describe claramente las metas establecidas 10. Dispone de registros actualizados de reuniones
CAMPO DE APLICACION :	
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12.	
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:	
1. Proceso Productivo: 1.1. Base teórica: <u>Estadística</u>: Medidas de tendencia central (promedios). Rangos, Tendencias, Construcción de Indicadores. <u>Física</u>: Medidas de volumen, presión, temperatura. Nociones de Hidráulica, Neumática, Mecánica, Electricidad. <u>Química</u>: PH, reactivos, reacciones químicas. 1.2. Base técnica: <u>Preparación de Madera</u>: Manejo de troncos, lavado troncos, chipeado, stocks de chips, dosificación, clasificación, envío de chips; aserrín, agua y aire. <u>Planta celulosa</u>: Almacenamiento de reactivos, circuito aire-agua-vapor-celulosa, digestión, depuración y lavado, blanqueo, sistema batch, sistema control automático. <u>Suministros</u>: Generación y distribución de vapor energía, agua. Evaporación, tratamiento de agua (AKA), reactor químico (caldera), caustificación, circuitos de agua-vapor-licores-cal. <u>Fabricación</u>: Preparación de pastas, circuitos de pasta-agua-aire-vapor, formación hoja, prensado, secado, alisado, bill blade, propiedades del papel, aditivos encolantes, blanqueadores, almidones. <u>Estucadora</u>: Preparación de pigmentos, aditivos, pintura, aplicación de estuco, secado, control estucado, calandrado (alisado, brillo, calidad), propiedades del papel base y papel estucado.	
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS (cont.):	



- Terminación: Propiedades del papel, uso final del papel, manejo refiles, distintos tipos de papeles, conversión de papel (bobinado-cortado en resmas, cortado resmitas, tipo de empalme), packing (embalado en bobinas, resmas, resmitas, skids). Mantenimiento: Principios de mantenimiento preventivo, lectura de especificaciones, identificación de fallas, planificación de acciones de mantenimiento de equipo. Cuidado ambiental: Contaminantes, manejo de desechos, política de control ambiental, control de efluentes, líquidos, gaseosos y sólidos. Gestión ambiental.
2. Planificación:
 - 2.1. Conceptos básicos de: Asociación entre parámetros de velocidad, capacidad y tiempo. Indicadores de producción. Conceptos básicos de servicio al cliente.
 - 2.2. Herramientas de Planificación, organización y control.
 - 2.3. Conocimiento de Sistema de Registros de la Empresa.
 - 2.4. Toma de decisiones.
 - 2.5. Sistema de Planificación: Pert, CMP, Gantt, Diagrama de Ishikawa
 3. Calidad:
 - 3.1. Conceptos básicos sobre calidad.
 - 3.2. Nociones y conceptos sobre especificaciones y estándares.
 - 3.3. Control estadístico de Proceso.
 - 3.4. Norma ISO/UNIT 9000.
 - 3.5. Proceso de Normalización
 - 3.6. Liderazgo para la Calidad Total.
 - 3.7. Técnicas de identificación y Mejoramiento de procesos.
 4. Comunicación:
 - 4.1. Técnicas de comunicación Efectiva.
 - 4.2. Elementos de la Comunicación.
 - 4.3. Canales de comunicación de la Empresa.
 - 4.4. Técnicas de ensayos de reuniones.
 5. Equipo:
 - 5.1. Conocimiento de las Normas de Competencia referentes al Área y de cada uno de los integrantes del Equipo.
 - 5.2. Desarrollo de la Capacidad para dirigir.
 - 5.3. Conceptos sobre Liderazgo y trabajo en equipo
 - 5.4. Técnicas de Motivación y Animación de grupos.
 - 5.5. Técnicas de Negociación.
 - 5.6. Estilos de Dirección
 - 5.7. Regímenes de trabajos por turnos.
 6. Capacitación:
 - 6.1. Enfoque sistémico.
 - 6.2. Proceso enseñanza-aprendizaje
 - 6.3. Principios psicológicos del aprendizaje.
 - 6.4. Proceso emocional del cambio.
 - 6.5. Técnicas didácticas.
 - 6.6. Técnicas de evaluación y seguimiento.
 7. Evaluación de Desempeño:
 - 7.1. Técnicas de aplicación.
 - 7.2. Indicadores de medición.
 8. Administración de Recursos:
 - 8.1. Principios de administración.
 - 8.2. Conocimiento de proveedores y productos.
 - 8.3. Administración de stocks.
 - 8.4. Elaboración y manejo de presupuesto.
 - 8.5. Técnicas de negociación.
 - 8.6. Relaciones Humanas.
 9. Seguridad, Higiene, Orden y Limpieza:
 - 9.1. Gestión de Seguridad
 - 9.2. Accidentes: análisis, costos, estadísticas.
 - 9.3. Control Total de Pérdidas.
 - 9.4. Protección contra incendios.
 - 9.5. Primeros Auxilios.
 - 9.6. Plan de emergencia
 - 9.7. Agentes Corrosivos.
 - 9.8. Factores de Riesgo.
 - 9.9. Contaminantes.
 10. Normativas:
 - 10.1. Normas disciplinarias de la Empresa
 - 10.2. Proceso de aplicación de Normas y Reglamentos
 - 10.3. Procesos de Auditoría Interna
 - 10.4. Normas de seguridad e Higiene.
 - 10.5. Normas Ambientales.
 - 10.6. Normas de Competencia Laboral
 11. Sistema de Información:
 - 11.1. Operación básica PC.
 - 11.2. Sistema computarizado de la planta.
 - 11.3. Nociones de informática: procesador de texto, planilla electrónica, correo electrónico.



FORMULARIO DE EVALUACION

NOMBRE DEL EMPLEADO:					
FUNCIÓN PRINCIPAL:					
UNIDAD:					
RESUMEN: Incluye las funciones relacionadas con el clima laboral, el mejoramiento continuo, el conocimiento de especificaciones y estándares de producción, normas de seguridad, higiene, orden y limpieza, coordinación con proveedores y clientes y planificación y coordinación del mantenimiento.					
ELEMENTO: FOMENTAR EL SURGIMIENTO E IMPLANTACION DE SUGERENCIAS DE MEJORA CONTINUA AL PROCESO					
CRITERIOS DE DESEMPEÑO:					
1. Las metas del área a su cargo se cumplen en materia de: producción, calidad, costos y medio ambiente. 2. Las metas/objetivos de productividad son informados a los integrantes del equipo 3. Las dificultades que tienen los miembros del equipo para el logro de metas/objetivos son recepcionadas 4. Los problemas y sugerencias del equipo de trabajo son analizados y discutidos cuando se le presentan 5. Dispone de un método sistemático para dar curso a las sugerencias 6. Dialoga con miembros del equipo demostrando entusiasmo, tacto, confianza e interés ante la presentación de sugerencias 7. Las sugerencias presentadas son coherentes y viables 8. Presenta sugerencias al equipo de trabajo, las discute y analiza 9. Promueve y gestiona las mejoras ante sus pares y superiores					
VERIFICACION DE EVIDENCIAS DE DESEMPEÑO:					
EVIDENCIAS:	Verificado		Nombre Evaluador	Firma	Fecha
	Si	No			
1. Las metas fijadas para su área son alcanzadas					
2. La interacción con los miembros del equipo en los puestos de trabajo y a través de reuniones periódicas.					
3. Los registros de solicitudes e ideas de mejora					
4. Las sugerencias presentadas y tramitadas ante los niveles superiores					
5. Las mejoras implementadas en el área					
6. Los registros de las reuniones celebradas					
7. La explicación del supervisor sobre los métodos que utiliza para dar curso a las sugerencias					
8. Describe correctamente el proceso en el que interactúa					
9. Describe claramente las metas establecidas					
10. Dispone de registros actualizados de reuniones					
Concepto Final.					
Competente ☐ Aún no competente ☐					



ANEXO 4

MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES EN LOS PLAZOS DE ENTREGA

Objetivo de la matriz: Realizar el análisis correspondiente del proveedor de acuerdo al resultado obtenido de la tabulación sobre la diferencia de tiempo obtenida entre lo ofrecido y lo real. (Significante, no significativo, búsqueda de otro proveedor, etc.)

PROVEEDOR A				
FECHA DE ORDEN DE COMPRA	FECHA OFRECIDA POR EL PROVEEDOR	FECHA REAL DE DESPACHO	FECHA DE RECEPCION DEL PEDIDO	OBSERVACIONES DEL PROCESO

TABULACION DE DATOS:
INFORMACION A TABULAR:
MEDIA:
DESVIACION ESTANDAR:
CONTEO DE PEDIDOS CON RETRAZO:

ANEXO 5

ESTABLECIMIENTO DE PROCESOS (INFORMÁTICOS) DE COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS

PROPUESTA DE METODOLOGÍAS INFORMÁTICAS:

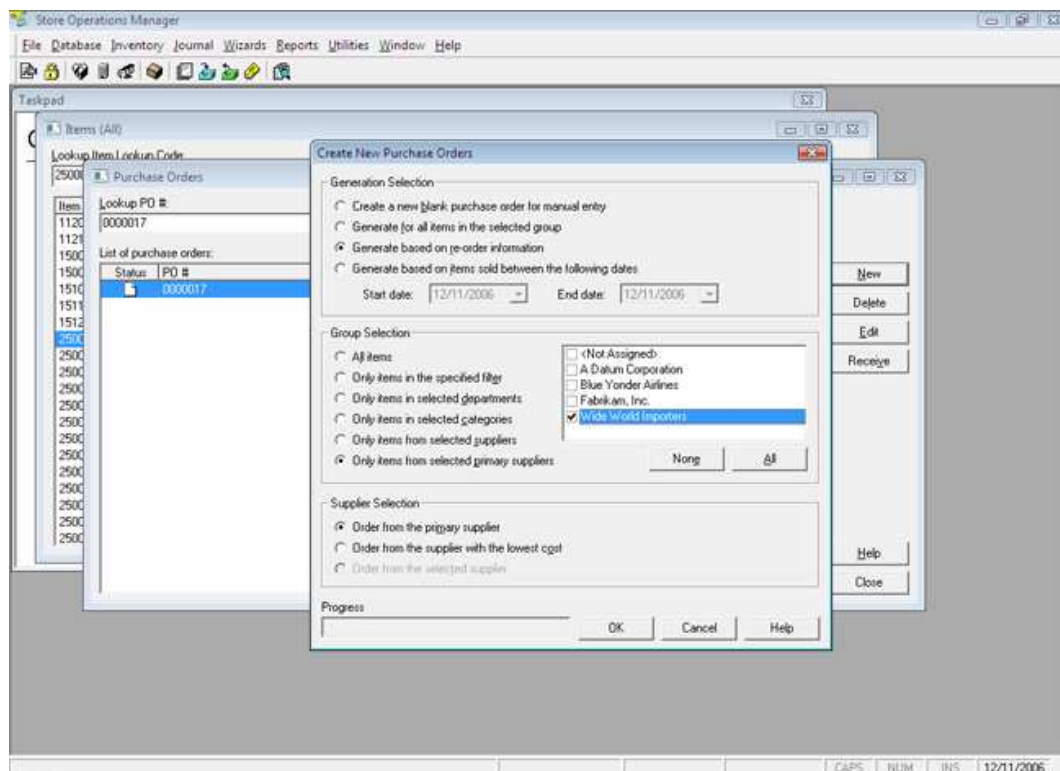
Metodologías informáticas basadas en Sistemas de Seguimiento de pedidos o rastreo de órdenes:

Sistemas WorkFlow administran flujos de trabajo patrón de seguimiento.

Sistemas ERP (enterprise resource planning).

Encontrar soluciones informáticas a través de BPM (Business Process Management)

Ejemplo programa Store Operation Manager: Posee entre otras funciones un aplicativo de Seguimiento de pedidos





ANEXO 6

PROPUESTA PARA CORREGIR LA INADECUADA PREPARACIÓN DE ESPACIOS LIBRES, PARA ALMACENAR MERCADERÍA.

PROPUESTA: Realizar un análisis que busque evaluar el funcionamiento de la bodega matriz en aspectos como la gestión para el almacenamiento y el manejo de los materiales. En base a un breve observación se trata de analizar el sistema existente y determinar si está funcionando con eficiencia sin crear cuellos de botella o inventarios excesivos, además de observar al personal de cómo están siendo transportados los productos cuándo y a dónde. Se sugiere aplicar una matriz en el que se expone los problemas de almacenamiento y de manejo de materiales, tabular la evidencia, analizarlos y dar los correctivos (aplicación de la metodología sugerida por The Material Handling Institute, Inc.):

PROBLEMAS SUGERIDOS PARA LA MATRIZ:

- Retroceso en la ruta de flujo de material
- Obstáculos integrados en el flujo
- Pasillos invadidos
- Confusión en el andén (de envío y recepción)
- Almacenamiento desorganizado
- Desperdicios, desechos y mercadería obsoleta en exceso
- Manejo excesivo de piezas individuales
- Esfuerzo manual excesivo
- Circulación humana excesiva
- Omisión de aprovechamiento de la gravitación
- Operaciones fragmentadas
- Costos elevados de mano de obra indirecta
- Máquinas y equipos inactivos
- Uso deficiente de mano de obra capacitada
- Carencia de piezas y suministros



- Acarreos largos
- Material apilado en el piso
- Falta de estandarización
- Aglomeración de personal
- Deficiente cuidado de las instalaciones
- Deficiente control de inventario
- Daño en el producto
- Manejo repetitivo de material
- Áreas de servicio no ubicadas convenientemente
- Transportes demorados o atascados
 - Trabajos de levantamiento para las personas



ANEXOS 7

MATRIZ DE PLAN DE ACCIÓN POR CADA RIESGO INHERENTE

Plan de Acción	
Código:	PC-01-01-R01
	Gestionar Compras
Factor de Amenaza:	Errores en el ingreso de datos
Factor de Riesgo:	Personas
Nivel de riesgo:	Medio
Responsable:	Jefe de local/Gerente administrativo y Talento Humano
Fecha:	Incluir en el POA
Acciones:	
Evaluación de competencia del personal.	
Supervisar y actualizar los procesos de ingreso y retirada de productos. Auditar inventario de almacenes.	
Sensibilización en mejorar la supervisión de ingreso de datos del producto en el sistema de parte de los agentes vendedores.	
Supervisar y actualizar la metodología de tramitación de pedidos de compras o transferencia.	

Plan de Acción	
Código:	PC-01-01-R02
	Gestionar Compras
Factor de Amenaza:	Incumplimiento de proveedores
Factor de Riesgo:	Procesos
Nivel de riesgo:	Alto
Responsable:	Jefe de compras/Gerente Comercial
Fecha:	Incluir en el POA
Acciones:	
Conocer mejor al proveedor y los plazos de entrega para cada proveedor.	
Supervisión en el seguimiento de los plazos de entrega.	
Seguimiento y evaluación de proveedores.	
Tener un registro de los incidentes de los proveedores.	
Promover el establecimiento de mejores relaciones comerciales continuas con el proveedor.	



Plan de Acción

Código: PC-01-02-R01

Receptar mercadería en bodega matriz Cuenca

Factor de Amenaza: Incorrectas relaciones con clientes internos

Factor de Riesgo: Personas

Nivel de riesgo: Medio

Responsable: Jefe de compras/Gerente Comercial

Fecha: Incluir en el POA

Acciones:

Revisar metodología para solicitud de lista de compras, quien autoriza, quien revisa la lista.

Revisar recursos empleados para la comunicación: telefonía, software, etc.

Establecer planes de formación al personal.

Plan de Acción

Código: PC-01-02-R02

Receptar Mercadería en Bodega Matriz Cuenca

Factor de Amenaza: Debilidad en el control interno de la actividad

Factor de Riesgo: Procesos

Nivel de riesgo: Medio

Responsable: Jefe de compras/Gerente Comercial

Fecha: Incluir en el POA

Acciones:

Supervisión directa del producto antes del ingreso a bodega.

Supervisión de impresos o formatos para cumplir con la debida inspección de los productos.



Plan de Acción

Código: PC-02-01-R01
Almacenar en bodega Matriz
Inadecuada preparación de espacios libres para almacenar mercadería.
Factor de Amenaza:
Factor de Riesgo: Personas
Nivel de riesgo: Medio
Responsable: Jefe de Bodega
Fecha: Incluir en el POA

Acciones:

Disponer de personal teniendo en cuenta los periodos estacionales de venta.

Contratar personal para atender las cantidades de reparto.



Plan de Acción

Código: PC-02-02-R01
Distribuir a los Puntos de Venta

Factor de Amenaza: Deficiente preparación del empleado

Factor de Riesgo: Personas

Nivel de riesgo: Riesgo Extremo

Responsable:

Fecha: Incluir en el POA

Acciones:

El Jefe de bodega al realizar la tercerización, solicita, luego de realizar el cálculo y capacidad de mercadería, el transporte con ciertas características.

Realizar seguimientos y mediciones de las cantidades de entregas realizadas diariamente.

Realizar el análisis de las cantidades de reparto en las épocas estacionales.

En base en el análisis de los factores anteriores, aumentar la flota de vehículos.

Establecer una mejor comunicación entre rutas para informar de la situación.

Verificar las direcciones y horarios de entrega antes de iniciar el reparto al cliente o almacén.

Alternar a los responsables de los repartos para favorecer el conocimiento de las rutas.



Plan de Acción

Código:	PC-03-01-R01
	Revisar Calendario Comercial
Factor de Amenaza:	Prácticas contrarias a la competencia
Código:	PC-03-01-R02
Factor de Amenaza:	Inadecuada formulación de objetivos
	Marketing
Factor de Riesgo:	Personas
Nivel de riesgo:	Alto
Responsable:	Director de Marketing
Fecha:	Incluir en el POA

Acciones:

Revisión de estrategias a partir de las preferencias de los clientes, precios, épocas.

Revisión de estrategias a partir de estrategias de la competencia.

Analizar las diferentes épocas de consumo de los productos.

Analizar las fechas de entrega de productos de parte de los proveedores.

Plan de Acción

Código:	PC-03-01-R02
	Revisar Calendario Comercial
Factor de Amenaza:	Inadecuada formulación de objetivos
Factor de Riesgo:	Personas
Nivel de riesgo:	Medio
Responsable:	Director de Marketing
Fecha:	Incluir en el POA

Acciones:

Revisión de Estrategias



Plan de Acción	
Código:	PC-04-01-R01 Atención al Cliente
Factor de Amenaza:	Inadecuada atención al cliente
Factor de Riesgo:	Personas
Nivel de riesgo:	Riesgo Extremo
Responsable:	
Fecha:	Incluir en el POA
Acciones:	
Analizar las variaciones estacionales de venta para disponer del número adecuado de personal en los locales.	
Contratar nuevo personal para atender el posible incremento de ventas en los locales.	
Formar al personal en atención y trato al cliente y en el uso eficiente de la mercadería.	

Plan de Acción	
Código:	PC-04-01-R02 Atención al Cliente
Factor de Amenaza:	Deficiencia en el proceso de validación del Crédito
Factor de Riesgo:	Procesos
Nivel de riesgo:	Riesgo Extremo
Responsable:	
Fecha:	Incluir en el POA
Acciones:	
Sensibilización del cumplimiento de requisitos del cliente para de los vendedores.	



Plan de Acción

Código: PC-04-01-R03
Atención al Cliente

Factor de Amenaza: Falta de formación al vendedor sobre los plazos determinados de entrega y el funcionamiento interno de la empresa

Factor de Riesgo: Personas

Nivel de riesgo: Alto

Responsable: Gerente Comercial

Fecha: Incluir en el POA

Acciones:
Supervisar o auditar la información aportada al cliente por parte de los vendedores.

Plan de Acción

Código: PC-04-02-R01
Ingreso de Mercadería por transferencia

Factor de Amenaza: Falta de definición de políticas y procedimientos

Factor de Riesgo: Procesos

Nivel de riesgo: Medio

Responsable: Gerente de Crédito/ Gerente Comercial

Fecha: Incluir en el POA

Acciones:
Definir políticas y procedimientos
Capacitación



Plan de Acción

Código: PC-04-03-R01
Despacho del Producto al Cliente
Incumplimiento en las normas de prevención y seguridad en trasladar la mercadería
Factor de Amenaza:
Factor de Riesgo: Procesos
Nivel de riesgo: Alto
Responsable: Jefe de Local
Fecha: Incluir en el POA
Acciones:
Definir políticas y procedimientos
Capacitación

Plan de Acción

Código: PC-04-03-02
Despacho del producto al cliente
Falta de supervisión en la preparación de pedidos
Factor de Amenaza:
Factor de Riesgo: Procesos
Nivel de riesgo: Medio
Responsable: Jefe de local/ J. de bodega
Fecha: Incluir en el POA
Acciones:
Establecer mecanismos de verificación de la mercancía preparada

Plan de Acción

Código: PC-04-03-R03
Despacho del producto al cliente
Falta de coordinación en las rutas
Factor de Amenaza:
Factor de Riesgo: Personas
Nivel de riesgo: Medio
Responsable: Jefe de Local
Fecha: Incluir en el POA
Acciones:
Establecer un mejor comunicación entre rutas para informar de la situación



Plan de Acción

Código: PC-04-04-R01
Otorgamiento del Crédito a Cliente
Factor de Amenaza: Datos manipulados para obtener un resultado favorable en la aprobación del crédito
Factor de Riesgo: Eventos Externos
Nivel de riesgo: Riesgo Extremo
Responsable: Gerente de Crédito
Fecha: Incluir en el POA
Acciones:
Crear una política de crédito ajustada a las realidades de la empresa

Plan de Acción

Código: PC-04-04-R02
Otorgamiento del Crédito a Cliente
Factor de Amenaza: Deficiente control en receptar solicitudes de clientes con la correspondiente información y que solicitud estén debidamente llenados.
Factor de Riesgo: Procesos
Nivel de riesgo: Medio
Responsable: Gerente de Crédito
Fecha: Incluir en el POA
Acciones:
Crear una política de crédito ajustada a las realidades de la empresa

Plan de Acción

Código: PC-04-04-R03
Otorgamiento del Crédito a Cliente
Factor de Amenaza: Error en la captura de información en el sistema.
Factor de Riesgo: Tecnologías de información
Nivel de riesgo: Medio
Responsable: Gerente de Crédito
Fecha: Incluir en el POA
Acciones:
Supervisión



Plan de Acción

Código: PC-04-04-R04
Otorgamiento de Crédito a Cliente
Factor de Amenaza: Carga de datos Incorrectas
Factor de Riesgo: Procesos
Nivel de riesgo: Alto
Responsable: Gerente de Crédito
Fecha: Incluir en el POA

Acciones:

Definir políticas y procedimientos

Plan de Acción

Código: PC-04-04-R05
Otorgamiento del Crédito a Cliente
Factor de Amenaza: Debilidad de Control Interno por actividades
Factor de Riesgo: Personas
Nivel de riesgo: Riesgo Extremo
Responsable: Supervisores de crédito y cobranza
Fecha: Incluir en el POA

Acciones:

Clasificar y analizar de todos los factores que inciden sobre el resultado del objetivo del Dpto. de Crédito y Cobros



Plan de Acción

Código: PC-05-01-R01
Servicio Post-Venta
Falta de control en el ingreso de reclamos por actividades no autorizadas
Factor de Amenaza:
Factor de Riesgo: Personas
Nivel de riesgo: Bajo
Responsable: Jefe de local
Fecha: Incluir en el POA
Acciones:
Supervisión
Definir políticas y procedimientos, definir requisitos de reclamo para cada línea

Plan de Acción

Código: PC-05-01-R02
Servicio Post-Venta
Inadecuada difusión de información
Factor de Amenaza:
Factor de Riesgo: Procesos
Nivel de riesgo: Alto
Responsable: Jefe de local
Fecha: Incluir en el POA
Acciones:
Capacitación al personal para el uso de equipos y manejo de quejas