



RESUMEN

La evaluación del riesgo operacional se aplica mayoritariamente en los entes financieros sin embargo, todas las empresas cuentan con procesos que aunque no estén establecidos se los puede identificar, personas que como seres humanos pueden equivocarse, o dañar voluntariamente o involuntariamente a la empresa, la tecnología sin la cual las actividades de la empresa se harían lentas y en otros casos imposibles, están también los eventos externos, situaciones causadas por terceros o por la naturaleza que causan pérdidas a la empresa, razón por la cual es necesario que las empresas obtén por una administración basada en la evaluación del riesgo operativo, lo que les permitirá maximizar ganancias reduciendo las pérdidas ocasionadas por riesgos operativos.

Es por ello que la tesina titulada “Evaluación del Riesgo Operacional existente en la empresa Isoimport año 2012” tuvo como objetivo realizar la Evaluación del Riesgo Operacional y determinar las acciones a llevar a cabo para Eliminar o Mitigar el Riesgo Operacional Existente en la empresa, para lo cual se siguió una metodología cualitativa, utilizando el métodos de análisis de conversaciones, y utilizando técnicas como las entrevistas interpretativas, y la observación participante, se analizó lo riesgos existente en la empresa, la posibilidad de ocurrencia, y la magnitud del impacto que tendrían en caso a ocurrir así mismo se hizo una evaluación para saber cuál de ellos requerían de atención prioritaria y se propuso acciones a tomar y responsables de ejecutar dicha acción, presentando así soluciones a ser tomadas en cuenta por la alta dirección de Isoimport.

Palabras Claves: Riesgo Operacional, Eventos de riesgo, Matriz de Riegos, Posibilidad e Impacto del Riesgo



ABSTRACT

The operational risk assessment is mostly applied in financial entities however, all companies have processes that are not established although they can identify, people are fallible human beings, voluntarily or involuntarily or damage to business, technology without which the activities of the company would slow and in some cases impossible, are also external events, situations caused by third parties or nature that cause losses to the company, which is why it is necessary that all companies get by based management of operational risk assessment, allowing them to maximize profits by reducing losses caused by the presentation of operational risk events.

That is why the thesis entitled "Evaluation of Operational Risk at the firm Isoimport 2012" main objective was to perform the Operational Risk Assessment and determine what actions to take to eliminate or mitigate operational risk at the firm, to which followed a qualitative methodology, using methods of cultural analysis, conversation analysis, using techniques such as interpretive interviews and participant observation, we examined the risks at the firm, the possibility of occurrence, and magnitude of impact would be if it so happen to get an evaluation was to determine which of them require priority attention and suggested actions to take and responsible for implementing the action, thus presenting solutions to be considered by senior management Isoimport.

Keywords: Operational risk, event risk, risk matrix, possibility and risk impact



INDICE

CAPITULO I	12
1 Aspectos Generales	12
1.1 Antecedentes	12
1.2 Misión.....	12
1.3 Visión	12
1.4 Organigrama de la Empresa	12
CAPÍTULO II	15
2 Identificación y Análisis de los Factores de Riesgo Operativo	15
2.1 Fuentes generadoras de Riesgo	15
2.1.1 Procesos que constituyen un factor de riesgo	15
2.1.2 Identificación del riesgo Generados por las Personas.....	17
2.1.3 Riesgos Relacionados con los Aspectos Tecnológicos	18
2.1.4 Riesgos que dependen de Eventos Externos	20
2.2 Consecuencias de Presentarse el Evento	22
2.2.1 Consecuencias de los Eventos de Riesgo Operacional – Procesos	22
2.2.2 Consecuencias de los Eventos de Riesgo Operacional-Personas	24
2.2.3 Consecuencia de los Eventos de Riesgo Operacional-Tecnología	27
2.2.4 Consecuencias de los Eventos de Riesgo Operacional-Eventos	
Externos.....	29
2.4 Determinación del Impacto que Ocasionaría en la Empresa	34
2.5 Valoración	38
2.5.1 Matriz de Posibilidad vs Impacto	38
CAPÍTULO III	45



3 Plan de Acción para Mitigación del Riesgo	45
3.1 Prioridad de atención de los riesgos	45
3.2 Acciones a implementar para la Mitigación del Riesgo	45
3.3 Asignación de Responsables de las Acciones a Implementar	47
CAPÍTULO IV.....	51
4 Conclusiones y Recomendaciones	51
Bibliografía	53
ANEXOS	54
ANEXO I DISEÑO DE LA TESINA.....	54



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Digna Elizabeth Viñanzaca Cañar, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de INGENIERA COMERCIAL. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Digna Elizabeth Viñanzaca Cañar.

0104629795



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

AUTORA:

Digna Elizabeth Viñanzaca Cañar



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Digna Elizabeth Viñanzaca Cañar, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Digna Elizabeth Viñanzaca Cañar.

0104629795



Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

AUTORA:

Digna Elizabeth Viñanzaca Cañar



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“EVALUACIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL EXISTENTE EN LA EMPRESA
ISOIMPORT, AÑO 2012”**

**TESINA PREVIA LA OBTENCION DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL**

AUTORA: DIGNA ELIZABETH VIÑANZACA CAÑAR

DIRECTOR: ING. SANTIAGO JIMBO D. MBA

CUENCA-ECUADOR

2012



RESPONSABILIDAD DE OPINIONES

Certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Digna Elizabeth Viñanzaca Cañar.

0104629795



DEDICATORIA

A mis padres Víctor y Blanca quienes me brindaron el apoyo

incondicional para que concluya mi carrera profesional.

A mi esposo Claudio, por ayudarme a tejer esta ilusión,

y a mis hijas Paola y Magaly quienes son el pilar de mi vida

DIGNA



AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento va dirigido al Ingeniero Santiago Jimbo por la labor eficiente y responsable en el asesoramiento del presente trabajo, y a los Ingenieros Zandro Murillo y Patricia Gárate por su valiosa colaboración, al permitirme realizar mi trabajo de grado en su distinguida empresa Isoimport.



INTRODUCCION

El presente trabajo ha sido realizado en vista de la gran importancia que tiene la administración de riesgos de operativos ya que su implementación en las empresas contribuye en gran magnitud a disminuir las pérdidas económicas que tienen las mismas por los factores de riesgo operativo.

Con una evaluación de los riesgos operativos se podrá identificar los riesgos existentes priorizarlos, determinar un nivel de tolerancia y establecer cuáles son las medidas más apropiadas para disminuir su impacto o en el mejor de los casos desaparecerlo.

La tesina consta de cuatro capítulos, en los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

El primer capítulo comprende los aspectos generales, dentro del cual se menciona la historia, la Misión, la Visión y la estructura orgánica de Isoimport

El segundo capítulo corresponde a la Identificación del Riesgo Operativo existente, clasificándolo en cada uno de los factores del riesgo operativo que son los procesos, personas, tecnología y eventos externos, luego se determinan las consecuencias, la posibilidad, y el impacto que ocasionaría la presentación de los eventos de riesgo para finalmente realizar una valoración, utilizando la matriz de riesgos, posibilidad de presentación del evento versus impacto.

En el tercer capítulo se desarrolla un Plan de Acción para Mitigación del Riesgo determinando la prioridad de atención al evento de riesgo, señalando las acciones a implementar para mitigar el riesgo y los responsables de implantar dichas acciones.

Finalmente en el cuarto capítulo se hace referencia a las conclusiones que he llegado y las recomendaciones que se le da a la empresa.



CAPITULO I

1 Aspectos Generales

1.1 Antecedentes¹

Isoimport empieza sus operaciones el 4 de Abril del 2004, está dirigida por el Ing. Zandro Murillo Toral Gerente propietario de la mencionada empresa.

Debido al espíritu emprendedor de su Gerente General y propietario, la empresa se encuentra en franco crecimiento, tal es así que próximamente se inaugurará una sucursal en el Mall de Gualaceo.

Isoimport se dedica a la comercialización y distribución al por mayor de electrodomésticos, artículos de vehículos, y equipos de DJ, e instrumentos musicales, en diferentes marcas tales como LG, Sony, Oster, Panasonic, Panageneral, Acoustic, Primer, Fender, American Sound, Ceot, con los cuales satisfacen la demandad de sus clientes que en su gran mayoría son del Oriente pero también cuenta con clientes de Riobamba, Loja, cañar y Cuenca.

1.2 Misión²

Somos una empresa comercializadora de electrodomésticos, instrumentos musicales, equipos de DJ y equipos para carro, cuya misión es proveer a nuestros clientes de productos de calidad y con garantía, brindándoles siempre una atención oportuna y personalizada.

1.3 Visión³

Convertirnos en una empresa de renombre, siendo la primera opción de compra para nuestros clientes y contando siempre con la ética y el apoyo de nuestra gente.

1.4 Organigrama de la Empresa

Isoimport no cuenta con un organigrama razón por la cual en base a determinar la cantidad de personas que trabajan para Isoimport, sus responsabilidades y a quienes la reportan se procederá a elaborar un organigrama.

Para está prestigiosa empresa trabajan 15 personas:

¹ Fuente: Información proporcionada por la Gerente de Recursos Humanos de Isoimport Anita Solano

² Fuente: Realizado por la Autora

³ Fuente: realizado por la Autora

- Ing. Zandro Murillo es el Gerente propietario de la empresa.
- Ing. Patricia Gárate se encarga de la gestión de cobro a clientes y pagos a proveedores y reporta su trabajo a la jefa de Recursos Humanos, y al Gerente General
- CPA. Anita Solano es la Jefe del departamento contable, y por ahora cumple también la labor de Gerente de Recursos Humanos, reporta su trabajo al Gerente General y bajo su dependencia en el departamento contable están: Paola Guachun, Karla Villazhañay axiliares contables.
- Jefe de Ventas Roberto Gonzales se reporta a la Gerente de Recursos Humanos y al Gerente General, tiene a su cargo a Alfonso Campoverde, Cristian Martínez vendedores de almacén, y a Dennis Gavilanes, Cristian Ordoñez, Franklin Peralta, Wilson Bernal, vendedores al por mayor.
- Digna Viñanzaca se encarga del departamento de garantías y de facturación se reporta al gerente general y a la Gerente de Recursos humanos, están a su cargo el técnico Luis Charicando bodeguero y Manuel Guallpa chofer de la empresa.

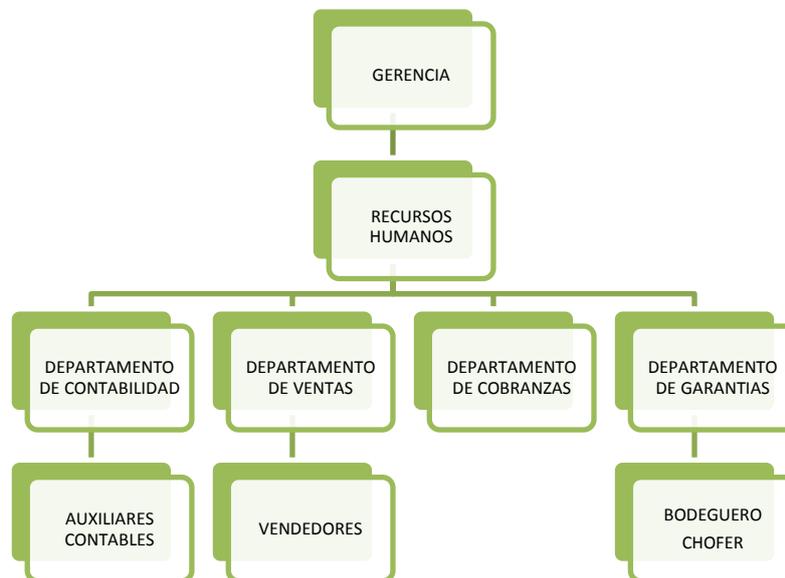


Fig.1 Organigrama de la empresa Isoimport.
Fuente: Elaborado por la Autora

En el desarrollo del capítulo I se hizo una introducción acerca de la empresa, proponiendo la misión, la visión y un organigrama (fig. 1 Organigrama de



Isoimport) debido a que la empresa no cuenta con ellos, a continuación se desarrollara el capítulo II en el que se identificarán y evaluaran cuales con los riesgos operativos existentes en Isoimport, utilizando la matriz de riesgos.



CAPÍTULO II

2 Identificación y Análisis de los Factores de Riesgo Operativo

2.1 Fuentes generadoras de Riesgo

2.1.1 Procesos que constituyen un factor de riesgo

PROCESOS: “Una o más actividades sujetas a control que utilizan entradas para generar salidas, agregando valor a la transformación en toda organización existen procesos, que aunque no estén plenamente identificados cualquier actividad de la organización puede ser enmarcada dentro de un proceso.”⁴

Por tal razón el presente estudio tiene por objeto reconocer cuales son los procesos críticos en los cuales existen riesgos que de no reconocerlos y tratarlos podrían desembocar en graves daños a la empresa.

En la tabla N°1 se muestran las fuentes de riesgo que se presentan en el factor Riesgo Operacional por procesos, mismas que están establecidas según la metodología de análisis tomada de Buchelt, con las cuales se irán analizando posibles eventos que se podrían presentar en la empresa Isoimport.

RIESGO OPERACIONAL PROCESO
Descripción de procesos (incorrectos o inexistentes)
Cambios de Tecnología, cuellos de botella
Riesgo de Proyectos

Tabla N° 1 Riesgo Operacional en Procesos.
Fuente: Buchelt 62 ⁵

A partir de las fuentes señaladas en la tabla N°1 Riesgo Operacional por procesos se procedió a determinar cuáles serían los posibles eventos que pudieran presentarse para lo cual a continuación se detallan los procesos más importantes que se realizan en Isoimport en los cuales se ha detectado que existe riesgos:

⁴(http://bconsultores.com/pages/factor_de_riesgo_procesos.pdf, p.2).

⁵ La tabla fue tomada de la tesis de Daniel Guillen, pág. 42, quien cita como fuente a Buchelt 62



- Toma de decisiones de gerencia
- Recepción de mercadería
- Calificación de crédito
- Ventas en almacén y puerta a puerta vida catálogos
- Despacho de mercadería
- Recepción de garantías
- Contabilización
- Facturación
- Reclutamiento de personal

Se ha determinado que existe riesgo operacional en los procesos antes mencionados, debido a que como se señala en el cuadro N° 1 (Riesgo operacional- Procesos), la falta o incorrecta descripción de los procesos generan riesgos, y en Isoimport no existen diseños de los procedimientos que se deben seguir en cada uno de los procesos antes mencionados.

Solamente existen lineamientos de la gerencia de forma verbal, nada escrito, se recluta personal pero no se le entrega la descripción de sus funciones, ni se le da el entrenamiento que su puesto requiere.

También existe riesgo en cuanto a procedimientos de transferencia y actualización de los sistemas de información ya que no está determinado cuales son pasos a seguir por ejemplo ahora se está intentado cambiar de sistema contable, sin embargo no se existe un plan para transferir la información, en donde consten los plazos máximos, los requerimientos para el nuevo sistema, qué ventajas tiene el nuevo sistema al anterior, si los costos beneficios justifican el cambio de sistema, en que departamento se probará primero, cuál será el periodo de prueba, etc.

Existen cuellos de botella, ya que existe una inadecuada delegación, el personal no se sabe cuál es su jefe inmediato o quién recurrir en caso de falta de materiales, o cual es el procedimiento para solicitarlo lo que genera retraso en los procesos que dependen de ese material faltante para realizarlo, sea material de oficina como hojas de papel bon, tinta para las impresora, etc.,



hasta recursos mucho más importantes como más personal para tal o cual actividad, o recursos monetarios.

Existen también riesgos de proyectos ya que se está abriendo un nuevo local en el Mall de Gualaceo, este se riesgo se presenta por una vez y en un tiempo limitado. Sin embargo el proyecto podría fracasar generando grandes pérdidas.

2.1.2 Identificación del riesgo Generados por las Personas

Los riesgos asociados con emplear personas: ⁶se generan tanto de la intencionalidad como la no intencionalidad del empleado de generar pérdida, y se generan por los siguientes factores: Actos criminales, Errores, Riesgos en la Administración Insuficiencia de recursos Humanos, fuentes que están establecidas según la metodología de análisis de Buchelt.

Riesgo Operacional- Personal
Actos criminales
Errores
Riesgos en la Administración
Insuficiente Recurso Humano

Tabla N° 2 Riesgo Operacional en Empleados.

Fuente: Buchelt 79 ⁷

A partir de las fuentes que generan el Riesgo Operacional en el factor personas como lo señala la tabla N° 2 Riesgos operacional se procede a determinar los eventos que se pueden generar en cada fuente de riesgo, cabe aclarar que se trataran únicamente los riegos relacionados con las personas que laboran en la empresa ya que las terceras personas están consideradas en el Riesgo Externo.

Existe alto riesgo de que se presente actos criminales por parte del personal de la empresa especialmente en el departamento de ventas con los vendedores ya que estos disponen de mucha información que no está protegida como son los catálogos, lista de precios, cartera de clientes información con la que

⁶ Apuntes del Modulo de Administración del Riesgo Operativo

⁷ La tabla fue tomada de la tesis de Daniel Guillen, pág. 46, quien cita como fuente a Buchelt 62



podrían cometer fraude, robo, actos que no estén alineados con la ética de la empresa.

Los riesgos por errores si bien no son muy frecuentes también se presentan, por el mismo hecho de que no existen diseños del puesto de trabajo y procedimientos bien establecidos en un manual de funciones, pueden darse errores de facturación, contabilización, en cuanto al precio puede digitarse mal una cantidad o fecha o incluso un código del producto, pueden otorgarse créditos a personas que no puedan responder por ellos o negar un crédito que debió ser aprobado.

También existe riesgo en cuanto al capital humano debido a que la empresa no cuenta con planes de contingencia en cuanto a la falta de personal clave en tal o cual cargo, ya sea por enfermedad, vacaciones, renuncia o abandono de puesto.

Finalmente está el riesgo de administración que involucra a todos los anteriores pero que sus pérdidas potenciales son mucho mayores, se pueden dar ciertos privilegios al personal de la empresa por su estatus, o quizá porque su labor no la puede realizar otro empleado dentro de la misma empresa y su remplazo exija tiempo, privilegios como saltarse ciertos procedimientos, o requisitos en los controles de la actividad que realiza, lo que genera que la empresa se encuentre más expuesta al fraude.

2.1.3 Riesgos Relacionados con los Aspectos Tecnológicos

El riesgo Operacional en el factor tecnológico es: “El riesgo de que una empresa vea interrumpida sus actividades por problemas relacionados con aspectos tecnológicos”⁸, a continuación se detallan en la Tabla N° 3 las principales fuentes del riesgo operativo en el factor tecnología, mismas que son mencionadas como las principales fuentes de riesgo por Tecnología por Buchelt.

⁸ Apuntes del Modulo Administración del Riesgo Operativo



Riesgo Operacional-Tecnología de la Información
Software Inadecuado
Seguridad
Interrupción de Operaciones del día a día
Proveedores externos

Tabla N° 3 Riesgo Operacional de la Tecnología de la Información.

Fuente: Buchelt 62 ⁹

Hoy en día la tecnología constituye un elemento fundamental en el desarrollo de una empresa. Es por ello que a partir de las fuentes de riesgos señaladas en la tabla N° 3 (Riesgo Operacional de la Tecnología de la Información.) se detallan los posibles eventos de riesgo que se pueden generar en dichas fuentes:

Isoimport cuenta con un software inadecuado para llevar la contabilidad ya que el sistema es muy lento y si una ventana está siendo utilizada por un usuario, otro usuario no puede acceder a esa información, por ejemplo si la facturadora está en inventarios, la contadora no podrá usar esta ventana para ver costos, ventas no podrá acceder a las existencias en bodega., etc.

Los costos que genera el sistema son errados por tanto la contadora no tiene información importante para presentar informes a gerencia y por ende gerencia no puede tomar las decisiones sobre información real.

Otro problema que presenta es que el sistema que se maneja es inadecuado para realizar la gestión de cobranzas, puesto que no se puede registrar en el mismo los montos máximos de crédito a otorgar a tal o cual cliente.

No ayuda a facturación a saber el estado de cuenta del cliente, el monto que adeuda y su última fecha de pago como si lo hacen otros sistemas.

Actualmente la empresa se encuentra en proceso de cambio de Software, lo que genera altos costos, puesto que no solo está el costo del nuevo programa, la capacitación del personal para utilizar el nuevo programa, errores en los que

⁹ La tabla fue tomada de la tesis de Daniel Guillen, pág. 37, quien cita como fuente a Buchelt 62



incurrirá el personal hasta adaptarse al nuevo sistema, sino que también hasta que se migre la información se sigue utilizando el sistema anterior existiendo el riesgo de que el sistema colapse y se pierdan datos muy importantes.

La seguridad es otro factor importante debido a que en la empresa se manejan contraseñas que no se cambian aunque cambie el personal generando así la posibilidad de accesos no autorizados, sabotaje, apropiación de la cuenta, envío de correos falsos a proveedores o clientes solicitando mercadería a direcciones falsas o pidiendo información. Incluso las claves de seguridad del local siguen siendo las mismas generando la posibilidad de robo.

La protección de datos es deficiente ya que puede ser modificada, borrada para tapar errores u ocasionar daño a la empresa en el caso de que se borran garantías por virus o intencionalmente se perdería el registro de mercadería que por garantías les deben los proveedores, no se sabría cuales de los faltantes son garantías de oficina, que es lo que ya se descontó a los proveedores, a que clientes se les debe garantías, a cuales se les envió nuevos productos, quienes tiene que cancelar del arreglo de la mercadería fuera de garantía, si fuera el sistema base se perdería todo lo que es cobranzas, control de inventarios, y la contabilidad.

También existe riesgo en cuanto a proveedores externos ya que la persona que instaló el sistema es la única que conoce su configuración, y cada año es la única que puede realizar el cambio de códigos en los años, por ejemplo hasta el día de hoy (26 de de marzo del 2012) el sistema para darse de baja mercadería del sistema ajedrez se tiene que hacer con fecha 31 de diciembre del 2011 ya que el sistema no permite que se digite ningún otro número diferente de 2011, cabe aclarar que luego de darse de baja de ajedrez se lo factura ya con la fecha correcta.

2.1.4 Riesgos que dependen de Eventos Externos

El Evento Factor Externo ¹⁰se refiere a eventos ocasionados por terceras personas o por la naturaleza, y que se escapan del control de una entidad. A continuación en la tabla N°4-Riesgos externos se detallan las fuentes que

¹⁰ Apuntes del Modulo Administración del Riesgo Operativo



generan los eventos de riesgos tomadas de Buchelt a partir de las cuales se procederá a determinar los posibles eventos de riesgo en Isoimport

Riesgo Operacional-Eventos Externos
Crimen Externo
Daños causados por elementos externos
Desastres Naturales
Terrorismo, Guerra
Riesgos Políticos

Tabla N° 4 Riesgos Externos.

Fuente: Buchelt 84 ¹¹

Según tabla N°4 Eventos de Riesgo, la primera fuente de riesgos es El crimen Externo¹² que se refiere al daño que pueden causar terceras personas a la empresa ya sea con el robo a sus instalaciones o el fraude que consiste en que personas sin autorización ingresen al sistema con el fin de hacer daño a la empresa.”

Isoimport como toda empresa responsable y preocupada del bienestar de sus clientes otorga garantías en su productos, sin embargo hace apenas 4 meses se vienen anotando las series de los productos que venden, ya que muchas de las veces sus clientes enviaban artículos que no fueron los vendidos por la empresa generando así perdida a la misma, el riesgo está latente debido a que como los productos tienen un año de garantía aun quedan muchos productos que están dentro del tiempo de garantía y que no fueron anotadas sus series.

Aunque en muy raras ocasiones se ha dado el caso de robo por parte de las personas que despachan la mercadería a Isoimport, ya que envían mercadería con faltantes de accesorios y en otros casos las cantidades que consta en facturas no son las recibidas, los proveedores luego de insistencias envían los faltantes, en otros casos se ha realizado el respectivo descuento al efectuar el pago de las facturas a proveedores de la mercadería faltante, pero estos en la mayoría de los casos no envían la respectiva nota de crédito.

¹¹ La tabla fue tomada de la tesis de Daniel Guillen, pág. 50, quien cita como fuente a Buchelt 62

¹² Apuntes del Modulo Administración del Riesgo Operativo



Otro evento es el daño causado por elementos externos como son las enfermedades y pandemias a las que el personal está expuesto

También están los desastres naturales como terremotos, temblores, lluvias torrenciales, rayos.

La posibilidad del evento guerras es baja por lo que no se los analiza.

2.2 Consecuencias de Presentarse el Evento

En este punto se determinará cuál sería el efecto en el caso de presentarse el evento por los riesgos operativos presentados en los factores, procesos, personas, tecnología, eventos externos; señalando cada una de las fuentes que originan los riesgos como constan en las tablas antes graficadas:

- Tabla N° 1 Riesgo Operacional en Procesos.
- Tabla N° 2 Riesgo Operacional en Empleados.
- Tabla N° 3 Riesgo Operacional de la Tecnología de la Información.
- Tabla N° 4 Riesgos Externos.

Se irán citando las consecuencias que originarían cada uno de los eventos causados por las fuentes de riesgo en cada proceso:

2.2.1 Consecuencias de los Eventos de Riesgo Operacional – Procesos

De acuerdo a las fuentes de riesgo señaladas en la tabla N° 1 Riesgo Operacional por procesos, se detallan las consecuencias que podrían desatar cada uno de los eventos de riesgo de la siguiente manera, se cita primero la fuente, luego los eventos que podrían generarse y finalmente las consecuencias que estos tendrían.

En Isoimport no existen descripción de los procesos que se llevan a cabo, lo que puede generar eventos como:

- Retrasos en los procesos por equivocaciones frecuentes del personal

El retraso en los procesos y las equivocaciones frecuentes, puede desmotivar al personal ocasionando su falta de interés en cumplir con los objetivos de la empresa, los retrasos en los procesos de:

- Toma de decisiones de gerencia
- Recepción de mercadería
- Calificación de crédito
- Ventas en almacén y puerta a puerta vida catálogos
- Despacho de mercadería



- Recepción de garantías
- Contabilización
- Facturación
- Reclutamiento de personal

Desembocan en mala atención al cliente lo que obviamente representa disminución en el nivel de ventas y por ende pérdidas económicas.

También existe riesgo en cuanto a procedimientos de transferencia de información y actualización de los sistemas de información:

- Pérdida de información
- Costos elevados de Actualización
- Tiempo perdido en la espera de recopilar o actualizar información

En el caso de presentarse los eventos antes mencionados la consecuencia sería la paralización en los departamentos de cobranzas, contabilidad y garantías, se retrasarían pagos a proveedores por falta de liquides pues no podría realizar recuperación de cartera además de no tener un sistemas que informe cuando se vencen y que facturas a proveedores están pendientes, la contabilidad se retrasaría y se presentarían problemas al momento de igualarse ya que se acumularía trabajo y las obligaciones con los entes como el SRI generan impuestos por retrasos en las obligaciones tributarias.

Existen cuellos de botella:

- Personal no sabe hasta qué punto tiene poder de decisión
- Retrasos en los procedimientos por falta de recursos humanos y materiales

Hay decisiones que para tomarlas no necesariamente tiene que estar el gerente, ya que el gerente a delegado ciertas actividades en ciertos cargos sin embargo la falta de documentos y especificaciones de las facultades de cada Jefe departamental ocasiona que se demoren procesos, que el abastecimiento de suministros se lo realice de forma inadecuada y por ende genere incomodidad en el personal y desempeño deficiente en sus funciones.

Existen también riesgos de proyectos:

- Proyecto de abrir una sucursal en el Mall de Gualaceo, fracase.



El fracaso de este proyecto tendría consecuencias graves a nivel económico, además de que el personal contratado perdería sus puestos de trabajo.

2.2.2 Consecuencias de los Eventos de Riesgo Operacional-Personas

De acuerdo a las fuentes de riesgo señaladas en la tabla N° 2 Riesgo Operacional por Empleados, se detallan las consecuencias que podrían desatar cada uno de los eventos de riesgo:

Existe alto riesgo de que se presente actos criminales por parte del personal:

- Los vendedores pueden utilizar los catálogos lista de precios, listado de clientes para su beneficio propio.
- Robo de cheques girados por clientes

El hecho de que los vendedores utilicen la información que se les brinda para obtener un beneficio económico vendiendo la información generaría graves daños a la empresa, ya que se podrían perder clientes, pues la competencia al conocer los precios con los que la empresa entrega los productos a sus clientes, cuáles son los proveedores a lo que le compra la mercadería, cuáles son sus mejores clientes, estaría en capacidad de desplazar a Isoimport y convertirse en la nueva opción de compra para los mismos.

Al realizar cobros de cartera se los hace vía depósitos en la cuenta creada especialmente para esta actividad pero sin embargo también se envía a cobrar a los vendedores, incurriendo en un error que consiste en enviar al personal nuevo, para ventas puerta a puerta y cobranzas en su primera semana, sin saber si la persona contratada puede robar los cheques y dinero en efectivo que les entregan los clientes, sería difícil localizarlos ya que no se realiza una constatación de los datos que entregan en la carpeta al momento de la contratación.

No hay manuales de funciones lo que genera el riesgo de error o negligencia por parte del personal

- Pueden darse eventos como que el personal no cumpla con todas las funciones que se le exigen o que cometa errores por negligencia, por ejemplo que los vendedores no realicen todas las rutas establecidas.



- Existe riesgo de que en facturación no se sigan los procedimientos que se exigen cuando se realizan ventas de productos
- Se puede por error digitar mal códigos, precios, fechas.
- Pueden otorgarse créditos a personas que no puedan responder por ellos o negar un crédito que debió ser aprobado.

Los eventos señalados, pueden ser de baja posibilidad de ocurrencia y consecuencias menores, como en el caso de error de digitación en precios, fechas u códigos ya que se pueden realizar las correcciones y anulaciones correspondientes, sin que ello deje de causar tiempos perdidos, retrasos e incomodidades a los clientes.

En otros casos el impacto será mayor ya que si un vendedor no realiza todas las rutas establecidas con el debido cuidado y responsabilidad deja abierta la posibilidad de que la competencia lo haga y se pierdan clientes que se sientan desatendidos por Isoimport.

En el caso de facturación si no se siguen los procedimientos adecuados se pueden presentar pérdidas económicas, ya que para facturarle a un cliente se deben seguir ciertos procedimientos que aunque no se encuentran establecidos en documentos son de trascendental importancia como la aprobación de la nota de pedido que previo a ello debe cumplir con ciertos requisitos como: la verificación de precios, cantidades, estado de cuenta del cliente para ver cuáles han sido sus montos de compra fechas de pago, posibles retrasos; etc.

Finalmente en el caso de no realizar una calificación de crédito de forma correcta puede llevar a la empresa a conceder créditos que luego costará que se hagan efectivos, teniendo que recurrir incluso a un abogado para cobrarlos, o quizá negar créditos que debieron ser otorgados y que por falta de interés de investigar la capacidad crediticia o una mala calificación del riesgo se pierda un cliente.



Riesgos en la Administración

- Se pueden dar privilegios a cierto personal de la empresa de saltarse algunos procedimientos, o requisitos en los controles de la actividad que realiza, lo que genera que la empresa se encuentre más expuesta al fraude.

Aunque la posibilidad de que esto ocurra es muy baja la magnitud del impacto es mayor ya que se puede presentar fraude en el departamento de cobranzas si no realiza el control necesario pueden darse circunstancias en que dinero cobrado a cliente no sea inmediatamente depositado en las cuentas de la empresa sino que se lo haga únicamente a finales del mes para la revisiones de cuenta que hace la contadora perdiendo así el interés bancario que se pudo haber percibido, si se lo hubiera colocado en el banco en las fechas correspondientes.

Si no revisan los niveles de cumplimiento en uno de los departamentos es posible que se estén tapando errores y haya trabajo muy retrasado dando cumplimiento únicamente a aquellas labores que son obvias si no se las realiza.

Se dan altos gastos de teléfono por llamadas a celular de personal de confianza de la empresa, debido al privilegio que tienen estos empleados es por status y muchas de la veces se lo hace para atender a situaciones de los otros lugares de trabajo donde ellos laboran.

Insuficiente Recurso Humano

- La falta de personal clave en tal o cual cargo, ya sea por enfermedad, vacaciones, renuncia o abandono de puesto

Se ha presentado casos de faltas y abandono de puestos.

En el caso de faltas justificadas aunque hay retrasos se ha podido igualarse sin mayores percances pero en el caso de abandono del puesto esto a ha generado gran incomodidad en los clientes y en el personal de la empresa ya que existe una reacción en cadena y los retrasos que se van generando a partir del abandono del puesto en las actividades de un departamento luego van generando retrasos en los demás departamentos, cuando se consigue alguien que remplace la vacante está tiene mucho trabajo para igualarse, pues

AUTORA:



está el trabajo retrasado y las constantes exigencias de los demás departamentos para que se le presenten cada una de los documentos al día de manera tal que ellos también puedan igualarse, generando estrés en el nuevo empleado, equivocaciones frecuentes, y por último un nuevo abandono del puesto.

2.2.3 Consecuencia de los Eventos de Riesgo Operacional-Tecnología

De acuerdo a las fuentes de riesgo señaladas en la tabla Tabla N° 3 Riesgo Operacional de la Tecnología de la Información, se detallan las consecuencias que podrían desatar cada uno de los eventos de riesgo. Se cita primero la fuente, luego los eventos que podrían generarse y finalmente las consecuencias que estos tendrían.

Software Inadecuado

- Los costos que genera el sistema son errados
- Gerencia no puede tomar las decisiones sobre información real.
- Conceder crédito a un cliente por un monto mayor a su capacidad de pago
- Enviar mercadería a un cliente sin que acabe de pagar el crédito anterior o cuando se encuentra en mora.
- El sistema puede colapsar lo que ocasionaría que se pierdan datos muy importantes

Las consecuencias que se darían de presentarse los eventos antes señalados son la pérdida de tiempo y dinero.

Seguridad

- Accesos no autorizados, sabotaje, apropiación de la cuenta, envío de correos falsos a proveedores o clientes solicitando mercadería a direcciones falsas o pidiendo información.
- Clave de seguridad del local sigue siendo la misma aunque cambie el personal, lo que genera la posibilidad de robo de antiguos empleados.
- Datos pueden ser modificados o borrados fácilmente.

Las consecuencias que dejarían en el caso de presentarse estos eventos son catastróficas en el caso de robo al local las pérdidas económicas serian cuantiosas, se ocasionaría el cierre de local por lo menos hasta realizar un inventario y nuevos pedidos de mercadería.

AUTORA:



En el caso de accesos no autorizados se presenta el riesgo reputacional, aparte de los costos de recuperar información o en el peor de los casos registrar nuevamente toda la información borrada o modificada, se perderían direcciones, correos que son constancia de que se llegó a algunos acuerdos con proveedores o clientes, que luego podrían no cumplir con lo acordado ya que no habría forma de probarlo puesto que muchas de las decisiones que se toman son informadas vía correo electrónico, incluso existe acuerdos de las mercaderías que no llegaron o que se devolvieron porque se facturaron en mayores cantidades de las acordadas y aun no se han recibido las respectivas notas de crédito.

Interrupción de las operaciones en el día a día

- El sistema que maneja garantías presenta el riesgo de borrarán garantías por virus o intencionalmente o si fuera el sistema base se perdería todo lo que es cobranzas, control de inventarios, y la contabilidad. En el caso de que el sistema fuera atacado por virus o se borrarse perdiéndose información, que es irrecuperable y requiere que se formatee el sistema base en el caso de de virus y hasta que se instalen nuevamente los sistemas y se recuperará algo de información la empresa no estaría en capacidad de laborar al ciento por ciento, y en otros casos como contabilidad gestión de cobros y garantías no podrían hacerlo

Proveedores externos.

- Que la persona que instaló el sistema no tenga la disponibilidad de ir a la empresa cuando está lo requiera.

Esto genera información falsa en cuanto a las fechas de facturación ya que no concuerda la fecha de salida de bodega con la fecha de facturación. Y no se puede tener información real en cuanto a cuál fue la cantidad exacta que salió de bodega en el año 2011, solo con ir al sistema y consultar sino que se debe hacer una constatación con la fecha de venta en factura física para saber cuánto de ello se vendió en el 2012, otra consecuencia es que se pague más allá de lo que se debe para conseguir que el administrador del sistema haga la visita de servicio técnico que se requiere.

AUTORA:



2.2.4 Consecuencias de los Eventos de Riesgo Operacional-Eventos Externos

Las fuentes de riesgo para los eventos por el factor Riesgo Operacional por Eventos externos según tabla N° 4 son: crimen externo, daños por elementos externos, desastres naturales, terrorismo, guerras y riesgos políticos. A continuación se detallan las consecuencias que tendrían de presentarse los eventos de riesgos, de la siguiente manera, se cita primero la fuente, luego los eventos que podrían generarse y finalmente las consecuencias que estos tendrían

Crimen Externo

- El robo a sus instalaciones o el fraude que consiste.
- Que clientes exijan garantías de productos a sabiendas de que no los compararon en Isoimport.
- Que los empleados de los proveedores no envíen los accesorios completos de la mercadería solicitada o facturen mayores cantidades que las que realmente llegan
- Que los proveedores no haga llegar notas de crédito de los faltantes encontrados en el momento de la recepción de la mercadería.

En caso de que estos eventos se presentaran, habrá pérdidas económicas importantes, incluso se pierde la confianza y los plazos de pago que se tienen negociados con los proveedores, pues estos pueden pensar que nunca hubo faltantes y que son los empleados de Isoimport los que se sustraen la mercadería que luego reclaman.

Daños Causados por Elementos Externos

- Faltas del personal

Generaría retrasos en las actividades ya que como citamos antes no existen procesos adecuados de reemplazos.

Desastres Naturales

- Daño de la infraestructura del local
- Paralización de los sistemas
- interrupciones de los servicios básicos



Los desastres naturales pueden causar grandes pérdidas económicas en cuanto a la infraestructura del local, pérdidas de vidas humanas, pueden causar graves daños a los sistemas de la empresa, lo que generaría gran incomodidad en el personal y en los clientes en cuanto a servicio de ventas por teléfono, vía internet.

2.3 Establecimiento de la Posibilidad de Presentación del Evento

Luego de haber determinado los eventos que pueden presentarse a continuación de determinará su posibilidad de ocurrencia, debido a que no se tiene registro de ocurrencia estadística, que es lo que se requiere para hablar de probabilidad.

La calificación que se le dará a la posibilidad de presentación estará en el rango de uno a cinco dependiendo de la existencia de controles o medidas a tomar, de presentarse dicho evento.

A continuación en la tabla N° 5 denominada Posibilidad de Ocurrencia del Evento se detalla el significado de la calificación asignada y el color que la representara.

POSIBILIDAD DE OCURRENCIA		
Casi Certeza	5	Casi con certeza se espera la ocurrencia del evento.
Probable	4	Significativa probabilidad de ocurrencia.
Posible	3	Mediana probabilidad de ocurrencia.
Improbable	2	Baja probabilidad de ocurrencia.
Raro	1	Muy baja probabilidad de ocurrencia.

Tabla N° 5 Posibilidad de Ocurrencia del Evento.
Fuente: Manual de Riesgo Operativo de la FEN. (2007).

Debido a que el análisis de los eventos que pudieran causar cada uno de los factores del riesgo se lo hizo de forma individual, el análisis de la posibilidad de presentación del evento se lo hará siguiendo la misma metodología, y utilizando tablas en las que: en la primera fila consta el encabezado de la tabla dependiendo del factor de riesgo que se analiza, procesos, personas ,



tecnología y eventos externos respectivamente, dividida en tres columnas en las que constan la fuente del riesgo, el evento y posibilidad de ocurrencia calificados y con un color cuyo significado se encuentra en la Tabla N° 5 Posibilidad de Ocurrencia del Evento.

FACTOR DE RIESGO OPERACIONAL PROCESOS		
RIESGO	EVENTO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA
No existen descripción de los procesos	Retrasos en los procesos por equivocaciones frecuentes	5
Transferencia de información y actualización de los sistemas de información:	Perdida de información	3
	Costos elevados de Actualización	4
	Tiempo perdido en la espera de recopilar o actualizar información	4
Existen cuellos de botella	Personal no sabe hasta qué punto tiene poder de decisión	3
	Retrasos en los procedimientos por falta de RR.HH y materiales	4
Riesgos de proyectos	Proyecto de abrir una sucursal en el Mall de Gualaceo, fracase	1

Tabla N° 6 Posibilidad de Ocurrencia del Evento en el Factor de Riesgo por Procesos.

Fuente: Diseñado por la Autora



FACTOR DE RIESGO OPERACIONAL- PERSONAS		
RIESGO	EVENTO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA
Actos criminales por parte del personal	Los vendedores pueden utilizar los catálogos lista de precios, listado de clientes para su beneficio propio.	5
	Robo de cheques girados por clientes	4
Riesgo de error o negligencia por parte del personal	Pueden darse eventos como que el personal no cumpla con todas las funciones que se le exigen o que cometa errores por negligencia.	4
	Es posible que en facturación no se sigan los procedimientos que se exigen cuando se realizan ventas de productos	3
	Se puede por error digitar mal códigos, precios, fechas.	1
	Pueden otorgarse créditos a personas que no puedan responder por ellos o negar un crédito que debió ser aprobado.	2
Riesgos en la Administración	Se pueden dar privilegios a cierto personal de la empresa de saltarse algunos procedimientos, o requisitos en los controles de la actividad que realiza.	2
Insuficiente Recurso Humano	La falta de personal clave en tal o cual cargo, ya sea por enfermedad, vacaciones, renuncia o abandono de puesto	3

Tabla N° 7 Posibilidad de Ocurrencia de los Eventos en el Factor de Riesgo por Personas.

Fuente: Diseñado por la Autora.



FACTOR DE RIESGO OPERACIONAL-TECNOLOGIA		
RIESGO	EVENTO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA
Software Inadecuado	Los costos que genera el sistema son errados	5
	Gerencia no puede tomar las decisiones sobre información real.	4
	Conceder crédito a un cliente por un monto mayor a su capacidad de pago	3
	Enviar mercadería a un cliente sin que acabe de pagar el crédito anterior o cuando se encuentra en mora.	4
	El sistema puede colapsar	4
Seguridad	Accesos no autorizados, sabotaje, apropiación de la cuenta, envío de correos falsos a proveedores o clientes solicitando mercadería a direcciones falsas o pidiendo información.	4
	Clave de seguridad del local sigue siendo la misma lo que genera la posibilidad de robo de antiguos empleados.	3
	Datos pueden ser modificados o borrados fácilmente.	5
Interrupción de las operaciones en el día a día	Se pueden borrar garantías en Excel por virus o intencionalmente, o el sistema base se perdería todo lo que es cobranzas, control de inventarios, y la contabilidad	3
Proveedores externos	La persona que instaló el sistema no tiene la disponibilidad de ir a la empresa cuando está lo requiera	5

Tabla Nº 8 Posibilidad de Ocurrencia de los Eventos en el Factor de Riesgo por Tecnología de La Información.

Fuente: Diseñado por la Autora.



FACTOR DE RIESGO OPERACIONAL-EVENTOS EXTERNOS		
RIESGO	EVENTO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA
Crimen Externo	El robo a sus instalaciones o el fraude	3
	Los clientes exigen garantías de productos a sabiendas de que no los compararon en Isoimport.	5
	Los empleados de los proveedores no envíen los accesorios completos de la mercadería solicitada o facturen mayores cantidades que las que realmente envían	3
	Proveedores no hagan llegar notas de crédito de los faltantes encontrados en el momento de la recepción de la mercadería.	4
Daños Causados por Elementos Externos	Faltas del personal	3
Desastres Naturales	Daño de la infraestructura del local	2
	Paralización de los sistemas	2
	Interrupciones de los servicios básicos	2

Tabla N° 9 Posibilidad de Ocurrencia de los Eventos en el Factor de Riesgo por Eventos Externos.

Fuente: Diseñado por la Autora.

2.4 Determinación del Impacto que Ocasionaría en la Empresa

La calificación que se le dará a la magnitud del impacto estará en el rango de uno a cinco dependiendo de las consecuencias que los eventos tendrían si llegasen a presentarse. A continuación se detalla el significado de la calificación asignada y el color que la representara.

MAGNITUD DEL IMPACTO	
1	Insignificante
2	Menor
3	Moderado
4	Mayor
5	Catastrófico

Tabla N° 10 Magnitud del impacto que causa el Evento
Fuente: Manual de Riesgo Operativo de la FEN. (2007).



Siguiendo la metodología que se utilizo para realizar el análisis de la posibilidad de presentación del evento se determinará la magnitud que generaría el impacto del eventos utilizando tablas en las que: en la primera fila consta el encabezado de la tabla dependiendo del factor de riesgo que se analiza, procesos, personas , tecnología y eventos externos respectivamente, dividida en tres columnas en las que constan la fuente del riesgo, el evento y la magnitud en que tendría cada evento calificados y con un color cuyo significado se encuentra en la Tabla N° 10 Magnitud del impacto que causa el Evento.

FACTOR DE RIESGO OPERACIONAL PROCESOS		
RIESGO	EVENTO	MAGNITUD DEL IMPACTO
No existen descripción de los procesos	Retrasos en los procesos por equivocaciones frecuentes del personal	4
Transferencia de información y actualización de los sistemas de información:	Perdida de información	4
	Costos elevados de Actualización	4
	Tiempo perdido en la espera de recopilar o actualizar información	4
Existen cuellos de botella	Personal no sabe hasta qué punto tiene poder de decisión	3
	Retrasos en los procedimientos por falta de recursos humanos y materiales	3
Riesgos de proyectos	Proyecto de abrir una sucursal en el Mall de Gualaceo, fracase	5

Tabla N° 11 Magnitud del impacto que causa el Evento por el factor de Riesgos Procesos

Fuente: Diseñado por la Autora.



FACTOR DE RIESGO OPERACIONAL-PERSONAS		
RIESGO	EVENTO	MAGNITUD DEL IMPACTO
Actos criminales por parte del personal	Los vendedores pueden utilizar los catálogos lista de precios, listado de clientes para su beneficio propio.	5
	Robo de cheques girados por clientes	4
Riesgo de error o negligencia por parte del personal	Pueden darse eventos como que el personal no cumpla con todas las funciones que se le exigen o que cometa errores por negligencia.	4
	En facturación no se siguen los procedimientos que se exigen cuando se realizan ventas de productos	3
	Se puede por error digitar mal códigos, precios, fechas.	2
	Otorgar créditos a personas que no puedan responder por ellos o negar un crédito que debió ser aprobado.	2
Riesgos en la Administración	Dar privilegios a cierto personal de saltarse algunos procedimientos, o requisitos en los controles de la actividad que realiza	5
Insuficiente Recurso Humano	La falta de personal clave en tal o cual cargo, ya sea por enfermedad, vacaciones, renuncia o abandono de puesto	3

Tabla Nº 11 Magnitud del impacto que causa el Evento por el factor de Riesgos Procesos

Fuente: Diseñado por la Autora.



FACTOR DE RIESGO OPERACIONAL-TECNOLOGIA		
RIESGO	EVENTO	MAGNITUD DEL IMPACTO
Software Inadecuado	Los costos que genera el sistema son errados	4
	Gerencia no puede tomar las decisiones sobre información real.	5
	Conceder crédito a un cliente por un monto mayor a su capacidad de pago	4
	Enviar mercadería a un cliente sin que acabe de pagar el crédito anterior o cuando se encuentra en mora.	3
	El sistema puede colapsar	5
Seguridad	Accesos no autorizados, sabotaje, apropiación de la cuenta, envío de correos falsos a proveedores o clientes	5
	Clave de seguridad del local sigue siendo la misma lo que genera la posibilidad de robo de antiguos empleados.	5
	Datos pueden ser modificados o borrados	3
Interrupción de las operaciones en el día a día	Pueden borrarse garantías en Excel o el sistema base por virus o intencionalmente,	5
Proveedores externos	La persona que instaló el sistema no tenga la disponibilidad de ir a la empresa cuando está lo requiera	3

Tabla N° 13 Magnitud del impacto que causa el Evento por el factor de Riesgos Procesos

Fuente: Diseñado por la Autora.



FACTOR DE RIESGO OPERACIONAL-EVENTOS EXTERNOS		
RIESGO	EVENTO	MAGNITUD DEL IMPACTO
Crimen Externo	El robo a sus instalaciones o el fraude	3
	Los clientes exigen garantías de productos a sabiendas de que no los compararon en Isoimport.	5
	Los empleados de los proveedores no nos envíen los accesorios completos de la mercadería solicitada o facturen mayores cantidades que las que realmente nos llegan	3
	Proveedores no hagan llegar notas de crédito de los faltantes encontrados.	4
Daños por Elementos Externos	Faltas del personal	3
Desastres Naturales	Daño de la infraestructura del local	2
	Paralización de los sistemas	2
	Interrupciones de los servicios básicos	2

Tabla N° 14 Magnitud del impacto que causan los Eventos Externos
Fuente: Diseñado por la Autora.

2.5 Valoración

2.5.1 Matriz de Posibilidad vs Impacto

Una vez evaluados los eventos de riesgo de acuerdo a su posibilidad e impacto, se ha procedido a construir la matriz posibilidad versus impacto, cuyo objetivo es identificar en que zonas se encuentran y cuál es la severidad los eventos estudiados, especialmente los que se encuentren en zona roja, ya que ellos requieren de atención inmediata.

POSIB. DE OCURRENCIA		Impacto del Riesgo				
		1	2	3	4	5
Casi Certeza	5	51	52	53	54	55
Probable	4	41	42	43	44	45
Posible	3	31	32	33	34	35
Improbable	2	21	22	23	24	25
Raro	1	11	12	13	14	15
		Insignifica	Menor	Moderad	Mayor	Catastrófi

nte o co
La severidad del riesgo está representada por los siguientes colores:

BAJO	
MODERADO	
ALTO	
EXTREMO	

Tabla N° 15 Matriz de Posibilidad versus Impacto
Fuente: Manual de Riesgo Operativo de la FEN. (2007).

Las tablas que se presentan a continuación son las tablas posibilidad de ocurrencia del evento combinadas con la magnitud del impacto, siguiendo la metodología que se ha venido utilizando para realizar el análisis de la posibilidad de presentación del evento y la magnitud que generaría el impacto se empezará por calificar el riesgo presente en las fuentes del factor, procesos, siguiendo por los factores personas, tecnología y eventos externos, las tablas estarán divididas en cuatro columnas las que constan la fuente del riesgo, el evento, la posibilidad de ocurrencia, la magnitud en que tendría cada evento y finalmente la calificación que se le otorga de acuerdo a la posibilidad y el impacto que generan de acuerdo con la Tabla N° 15 Matriz de Posibilidad versus Impacto, con lo que se podrá determinar las zonas en las que se encuentra cada riesgo presentado y su prioridad de atención, cabe aclarar que la cuarta columna posibilidad versus impacto no resulta de ninguna operación algebraica sino que es la combinación de la posibilidad versus la magnitud del impacto y el color que se le asigna corresponde a la propuesta del manual de la FEN (Manual de riesgos Operativos de la Financiera Energética Nacional S. A. Bogotá, 2007). N° 15 Matriz de Posibilidad versus Impacto, en la que se detalla cuál es la severidad los eventos estudiados, según su ubicación en el plano cartesiano.



FACTOR DE RIESGO OPERACIONAL PROCESOS				
RIESGO	EVENTO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	MAGNITUD DEL IMPACTO	POSIBILIDAD VS IMPACTO
No existen descripción de los procesos	Retrasos en los procesos por equivocaciones frecuentes del personal	5	4	54
Transferencia de información y actualización de los sistemas	Perdida de información	3	4	34
	Costos elevados de Actualización	4	4	44
	Tiempo perdido en la espera de recopilar o actualizar información	4	4	44
Existen cuellos de botella	Personal no sabe hasta qué punto tiene poder de decisión	3	3	33
	Retrasos en los procedimientos por falta de recursos humanos y materiales	4	3	43
Riesgos de proyectos	Proyecto de abrir una sucursal en el Mall de Gualaceo, fracase	1	5	51

Tabla Nº 16 Análisis Posibilidad versus Impacto en el Factor Riesgos por Procesos

Fuente: Diseñado por la Autora.



FACTOR DE RIESGO OPERACIONAL-PERSONAS				
RIESGO	EVENTO	POSIB. OCURRENCIA	MAGNIT. DEL IMPACTO	POSIB. VS IMPACTO
Actos criminales por parte del personal	Los vendedores pueden utilizar los catálogos lista de precios, listado de clientes para su beneficio propio.	5	5	55
	Robo de cheques girados por clientes	4	4	44
Riesgo de error o negligencia por parte del personal	El personal no cumple con todas las funciones que se le exigen o que cometa errores por negligencia	4	4	44
	En facturación no se siguen los procedimientos que se exigen cuando se realizan ventas de productos	3	3	33
	Se puede por error digitar mal códigos, precios, fechas.	1	2	12
	Pueden otorgarse créditos a personas que no puedan responder por ellos o negar un crédito que debió ser aprobado.	2	2	22
Riesgos en la Administración	Se pueden dar privilegios a cierto personal de saltarse algunos procedimientos, o requisitos en los controles de la actividad que realiza	2	5	25
Insuficiente Recurso Humano	La falta de personal clave en tal o cual cargo, ya sea por enfermedad, vacaciones, renuncia o abandono de puesto	3	3	33

Tabla Nº 17 Análisis Posibilidad versus Impacto en el Factor Riesgos por Personas

Fuente: Diseñado por la Autora.



FACTOR DE RIESGO OPERACIONAL-TECNOLOGIA				
RIESGO	EVENTO	POSIB. DE OCURRENCIA	MAGNITUD DEL IMPACTO	POSIBILIDAD VS IMPACTO
Software Inadecuado	Los costos que genera el sistema son errados	5	4	54
	Gerencia no puede tomar las decisiones sobre información real.	4	5	45
	Conceder crédito a un cliente por un monto mayor a su capacidad de pago	3	4	34
	Enviar mercadería a un cliente sin que acabe de pagar el crédito anterior o cuando se encuentra en mora.	4	3	43
	Que el sistema colapse y se pierdan datos muy importantes	4	5	45
Seguridad	Accesos no autorizados, sabotaje, apropiación de la cuenta, envío de correos falsos a proveedores o clientes solicitando información mercadería a direcciones falsas	4	5	45
	Clave de seguridad del local sigue siendo la misma lo que genera la posibilidad de robo de antiguos empleados.	3	5	35
	Datos pueden ser modificados o borrados fácilmente.	5	3	53
Interrupción de las operaciones en el día a día	Se pueden borrar garantías en Excel o el sistema base por virus o intencionalmente	3	5	35
Proveedores externos	La persona que instaló el sistema no tenga la disponibilidad de ir a la empresa cuando está lo requiera	5	3	53

Tabla N° 17 Análisis Posibilidad versus Impacto en el Factor Riesgos por Tecnología

Fuente: Diseñado por la Autora.



FACTOR DE RIESGO OPERACIONAL-EVENTOS EXTERNOS PROCESOS				
RIESGO	EVENTO	POSIB.A D DE OCURRE NCIA	MAGNIT UD DEL IMPACT O	POSIB. VS IMPACT O
Crimen Externo	El robo a sus instalaciones o el fraude que consiste en que personas sin autorización ingresen al sistema	3	3	33
	Los clientes exijan garantías de productos a sabiendas de que no los compararon en Isoimport.	5	5	55
	Los empleados de los proveedores no nos envíen los accesorios completos de la mercadería solicitada o facturen mayores cantidades que las que realmente nos llegan	3	3	33
	Proveedores no nos haga llegar notas de crédito de los faltantes encontrados en el momento de la recepción de la mercadería.	4	4	44
Daños Causados por Elementos Externos	Faltas del personal	3	3	33
Desastres Naturales	Daño de la infraestructura del local	2	2	22
	Paralización de los sistemas	2	2	22
	Interrupciones de los servicios básicos	2	2	22

del capítulo II se identificaron cuales son las fuentes del riesgo en los procesos, personas, tecnología de la información, tanto como los eventos que pudieran presentarse se determinó su posibilidad de presentarse y el impacto que tendrían dichos eventos en caso de presentarse, se elaboró una matriz de riesgos disponible en la tabla 15 Matriz de Posibilidad versus Impacto en la cual se pueden observar cuales son los eventos que se encuentran en zona



roja y que por lo tanto requieren de mayor atención. En el Capítulo III se detallarán posibles acciones a tomar para reducir el riesgo.



CAPÍTULO III

3 Plan de Acción para Mitigación del Riesgo

3.1 Prioridad de atención de los riesgos

De acuerdo a la matriz de riesgos posibilidad versus impacto se determinó que los riesgos que requieren ser atendidos con mayor prioridad son los que se encuentran en zona roja, cuya severidad es extrema, luego están los ubicados en la zona de color café cuya severidad es alta, y finalmente se encuentran los riesgos de severidad moderada y baja que son representados por el color amarillo y verde respectivamente.

Ya que el riesgo puede ser administrado en el punto 3. 2 que corresponde a las acciones a implementar para mitigar el riesgo; se detallaran algunas medidas que ayuden a: evitar el riesgo, transferir el riesgo, controlar o retener el riesgo, según sea el caso.

3.2 Acciones a implementar para la Mitigación del Riesgo

Como ya se menciona existen formas de administrar el riesgo, razón por la cual a continuación se detallan algunas medidas para cada factor de riesgo, a ser consideradas por la administración de Isoimport.

Acciones a implementar-Procesos

Luego realizar la respectiva evaluación del riesgo en el factor procesos se determinó que la mayoría de los eventos de riesgo que pueden presentarse se deben a que no existen procesos que estén documentados en Isoimport, por lo que es importante actualizar los procesos y documentarlos debidamente esto haría que los empleados conozcan cuáles son sus funciones y responsabilidades en la empresa, logrando reducción en el tiempo de inserción del empleado a la empresa y disminución de los errores, es necesario que los empleados se involucren en las actualizaciones y registro de los procesos ya que nadie mejor que ellos para hacer aportes significativos al mejoramiento de los mismos.



Acciones a implementar-Personas

Una de las medidas más importantes para que una empresa logre sus objetivos es que todas las que laboran en ella los conozcan y estén orientados a conseguirlo, es importante entonces que cuanto antes se elabore la misión, la visión el código de ética de la empresa, que se la coloque en un lugar visible para todos y que todos los empleados la conozcan, ya que el gerente las tiene muy claras sin embargo el personal las desconoce.

Los errores que se cometan deben ser investigados hasta saber cuál fue el detonante para tomar medidas que ayuden a evitarlos en el futuro, se debe crear una cultura de colaboración que haga que se enfrenten los errores de manera constructiva y no el típico silencio, la búsqueda del culpable, lo que hace más difícil la investigación y que en muchos de los casos ni siquiera se entere de lo que realmente sucedió.

Es necesario establecer controles con las claves existentes y el acceso a información de cada empleado ya que es bueno confiar pero no existe mejor medida que el poder controlar de manera adecuada y en el momento oportuno, es necesario que exista documentación obligatoria para ciertas acciones, como: entrega de cargos, facturación, registros contables etc., en las que se detalle de forma clara y precisa cuales son los pasos a seguir, la documentación necesaria y plazos para tal o cual actividad.

El empleado debe conocer para que fuera contratado y cuáles son los departamentos en los que puede ofrecer ayuda y obviamente debe ser capacitado para ello.

Es necesario que se establezcan medidas de continuidad del negocio en el caso de que llegasen a faltar de forma temporal o definitiva personal clave de la empresa o que está tenga un manual en donde se exprese de manera suficientemente clara y documenta los conocimientos necesarios para que un subalterno pueda asumir el trabajo por lo menos mientras se consigue quien lo remplace, evitando así retrasos en los demás departamentos.



Acciones a implementar-Tecnología

Es importante que se determine un responsable de la tecnología de la información que se cargue de establecer si el sistema usado es apto o no, de administrar claves y realizar el respectivo control, para que cuando un empleado abandone la empresa estas claves sean cambiadas de inmediato.

La información debe ser respaldada para evitar que se borren o modifiquen datos.

Se deben proteger archivos para se pueda ingresar información más no borrarla o modificarla.

Acciones a implementar-Eventos Externos

La situación geográfica en la que se encuentra ubicada la empresa no es la mejor debido a que se encuentra en una zona considerada peligrosa por lo que realizar la contratación de un seguro contra robos sería una forma de transferir el riesgo.

En lo que se refiere a daños ocasionados por la naturaleza o por elementos externos no es controlable por la empresa pero lo que sí es responsabilidad de la empresa es tener planes de contingencia y continuidad del negocio en caso de presentarse algunos de los eventos señalados en el presente estudio.

En el caso de crimen externo se puede establecer medidas a tomar y pasos a realizar de manera tal que se pueda comprobar fácilmente cuando un producto nos llevo con faltantes o no nos llevo, puede ser fotografías y filmaciones de los productos con faltantes que deben ser enviados e informados de inmediato vía mail y por teléfono a los proveedores, también otra medida podría ser el no realizar pagos hasta que nos envíen la documentación necesaria como las notas de crédito.

3.3 Asignación de Responsables de las Acciones a Implementar

Para que las acciones propuestas sean aplicables es necesario que el personal se involucre y apoye con sus esfuerzos a construir una administración de riesgos operativos sin embargo como en toda organización el responsable directo de implantar las políticas necesarias para construir está administración es el gerente.



Como ya se menciona la mayoría de los eventos de riesgo en la factor procesos que pueden presentarse se deben a que no existen procesos que estén documentados en Isoimport, y para realizar la documentación los responsables serán los jefes departamentales debido a que son ellos quienes mejor conocen cuales son las actividades que se deben desarrollar en cada proceso dentro de la empresa, además son los que mayor confianza tiene con los empleados que están a su cargo por lo que pueden obtener mayor información de estos para mejorar los procesos.

Debido a que es de trascendental importancia que el personal conozca para qué fue creada y hacia dónde camina la empresa es necesario que se elabore la misión, la visión el código de ética de la empresa, los responsables de elaborarla deben ser los jefes departamentales y el gerente de manera individual para luego fusionar las propuestas.

Cada jefe departamental deberá investigar los errores que se comentan en su departamento, y deberá establecer por escrito las sanciones y acciones a llevar a cabo para que en la medida de lo posible no afecten al normal desempeño de las actividades que se realizan dentro del departamento y obviamente para que no se vuelvan a repetir.

Al salir personal que tenga a su cargo claves las mismas deberán ser cambiadas de inmediato el responsable será el jefe de recursos humanos, quien hará conocer al nuevo empleado la necesidad de que establezca sus propias claves, quizá una buena opción para hacerlo sería que luego de que el empleado establezca estas claves las entregue a gerencia en sobre sellado (porque en este caso el gerente, es el propietario de otro modo habría que buscar otra opción) para que nadie más que el Gerente pueda conocer y comprobar la clave en cualquier momento así nadie podría modificar o borrar información y si se diera el caso de que la persona llegase a faltar momentáneamente por enfermedad o definitivamente habría formar de acceder a los datos.



La capacitación que recibirá cada empleado será responsabilidad de cada jefe departamental además de que cada empleado debe estar preparado para apoyar en ciertas actividades por lo que es importante que también reciba capacitación en las actividades de apoyo que realizará.

Las medidas de continuidad del negocio en el caso de que llegasen a faltar de forma temporal o definitiva personal clave de la empresa será el jefe de recursos humanos.

La información debe ser respaldada para evitar que se borren o modifiquen datos la responsable de realizar este respaldo será la secretaria ejecutiva, quien recolectara la información de la semana los días sábados para luego pasarla al sistema base.

La contadora auditora deberá encargarse de investigar cuales son los seguros que se ofertan en el mercado y cuales conviene a la empresa para luego hacerlos conocer a gerencia y determinar cuáles son los más ideos para ser contratados.

Será responsabilidad de la gerencia el contar con planes de contingencia y continuidad del negocio en caso de presentarse algunos de los riesgos del factor eventos externos señalados en el presente estudio.

En el caso de crimen externo se puede establecer medidas a tomar y pasos a realizar de manera tal que se pueda comprobar fácilmente cuando un producto nos llego con faltantes o no nos llego, puede ser fotografías y filmaciones de los productos con faltantes que deben ser enviados e informados de inmediato vía mail y por teléfono a los proveedores, también otra medida podría ser el no realizar pagos hasta que nos envíen la documentación necesaria como las notas de crédito; la

Será responsabilidad directa de la secretaria facturadora y del bodeguero informar de los faltantes a los proveedores y de recolectar toda la evidencia que se tenga para demostrar que la mercadería llego con faltantes.

AUTORA:

Digna Elizabeth Viñanzaca Cañar



Será responsabilidad del departamento contable el exigir notas de crédito antes de realizar los respectivos pagos a proveedores

En este capítulo III se han identificado cuales son los riesgos que están en zona roja y representan un riesgo potencial de pérdida, y que por la misma razón requieren de atención prioritaria, se han propuesto algunas alternativas que ayudaran a reducir el riesgo y los responsables de implantar la acción propuesta, a continuación en el capítulo IV se harán algunas conclusiones y recomendaciones, a la empresa Isoimport.



CAPÍTULO IV

4 Conclusiones y Recomendaciones

Luego de culminado el presente estudio se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El manejo del riesgo operativo en una empresa debería convertirse en un factor común para todas.
2. La implantación de una Administración del Riesgo Operativo ayudaría a las empresas a incrementar sus beneficios económicos, disminuyendo los eventos de riesgo, transfiriéndolos o desapareciéndolos en el mejor de los casos.
3. La Evaluación del riesgo Operativo constituye una herramienta para que la gerencia trace planes de contingencia y continuidad del negocio.
4. La Evaluación del riesgo Operativo ayuda a la dirección administrativa de una empresa a distinguir las actividades que requieren una atención prioritaria y cuáles pueden ser aplazadas gracias un conocimiento real de los riesgos existentes.
5. No existen cinturones de fuerza acerca de los formatos y los métodos para realizar una evaluación del riesgo operativo, ya que estos pueden ser adaptado de acuerdo a las necesidades y al tamaño de la empresa.
6. Para aplicar estos conceptos es necesario que se involucren tanto la alta dirección de la empresa como sus empleados.

El manejo del riesgo operativo en una empresa debería convertirse en un factor común para todas, ya que la implantación del mismo ayudaría a las empresas a incrementar sus beneficios

La presente tesina pretende contribuir a la aplicación de la administración del riesgo operativo en la empresa Isoimport, ya que con el hecho de aplicar esta administración se podrían reducir en un gran porcentaje los errores y deficiencias que se presentan en la empresa.

Para aplicar estos conceptos es necesario un gran esfuerzo por parte de la administración debido a que debe lograr que todos sus colaboradores se involucren en este proceso de una manera proactiva, se recomienda:

- Implementar el sistema de Administración por riesgos operativos



- Crear un registro debidamente sistematizado a fin de que se puedan desarrollar futuras evaluaciones en base a registros históricos cuantitativos y no únicamente cualitativos.
- Proponerse metas de cumplimiento y medir los resultados que se obtengan



Bibliografía

- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2003) Buenas prácticas para la Gestión y Supervisión del riesgo Operativo. Disponible en: <http://www.bis.org/publ/bcbs96esp.pdf>
- Elmore Petersen, M.A.,LL.D, E Grosvenor Plowman. P.H.D.(1980). Organización y Dirección de Empresas. México:Hipanoamericana S.A
- Factor de Riesgos en Procesos. Disponible en: http://bconsultores.com/pages/factor_de_riesgo_procesos.pdf
- Factor de Riesgos en Recursos humanos: Disponible en: http://bconsultores.com/pages/factor_de_riesgo_rrhh.pdf
- Fernández Sarmiento, M. (2010). Tesis: Propuesta para un sistema de administración de Riesgo Operativo aplicado a la empresa Jaher, Matriz Cuenca. Cuenca: Biblioteca Central de la Universidad de Cuenca.
- Machuca Contreras, J. (2004). Tesis: Guía para la Evaluación del Riesgo Operativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Cuenca: Biblioteca Central de la Universidad de Cuenca.
- Manual de riesgos Operativos de la Financiera Energética Nacional S. A. (2007). Bogotá
- Matriz de riesgos: disponible en: www.cemla.org/actividades/2010/.../MatrizRiesgo-BrunoBV28.pdf
- Propuesta de administración y Evaluación del Riesgo Operativo para empresa de Manufactura en el Ecuador. (2010). Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/28580371/Tesis-Daniel-Guillen-Riesgo-Operativo>.



ANEXOS

ANEXO I DISEÑO DE LA TESIS

UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUACION DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESQUEMA DE TESIS

POSTULANTE(S): DIGNA ELIZABETH VIÑANZACA CAÑAR

TEMA: “Evaluación del Riesgo Operacional existente en la empresa Isoimport”
año 2012”

IMPORTANCIA: El tema es importante debido a que el presente estudio está orientado a contribuir en la identificación y gestión de los riesgos operativos de la empresa Isoimport en donde laboro, de manera tal que sean gestionados con la mayor eficiencia posible.

ACTUALIDAD: El tema es actual en la medida en que a un nivel macro, la economía de un país depende de que los procesos y decisiones que tomen los agentes económicos sean los más apropiados, en este caso la organizaciones a través de sus dirigentes, para ello estos deben conocer cuáles son los riesgos que están presentes en su empresa para eliminarlos o mitigarlos, cuando esto no se da las organizaciones pagan un costo económico en términos de menor competitividad, incremento de costos , menores expectativas de crecimiento futuro, por lo que el presente estudio está orientado a disminuir ese riesgo operativo en los sistemas de información de la empresa Isoimport.

FACTIBILIDAD: El tema es factible ya que existe bibliografía acerca del mismo, y sobre todo cuento con los conocimientos adquiridos a lo largo de mis estudios superiores, además de que el tema a desarrollarse fue tratado en el módulo de Administración de Riesgos del curso de Graduación de Administración.

OBJETIVOS BÁSICOS:

OBJETIVO GENERAL

Realizar una Evaluación del Riesgo Operacional y Determinar las acciones a llevar a cabo para Eliminar o Mitigar el Riesgo Operacional Existente en la empresa Isoimport, ubicada en la ciudad de Cuenca, en las calles Sangurima 5-25 y Mariano Cueva



OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los Riesgo Operativos existentes
- Analizar la Información obtenida
- Desarrollar Acciones para la Mitigación del riesgo
- Establecer Conclusiones y Recomendaciones

CAPITULOS PRINCIPALES:

1 Aspectos Generales

- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Misión
- 1.3 Visión
- 1.4 Organigrama de la empresa

2 Identificación y Análisis de los Factores de Riesgo Operativo

- 2.1 Fuentes generadoras de Riesgo
 - 2.1.1 Procesos que constituyen un factor de riesgo
 - 2.1.2 Identificación del riesgo Generados por las Personas
 - 2.1.3 Riesgos Relacionados con los Aspectos Tecnológicos
 - 2.1.4 Riesgos que dependen de Eventos Externos
- 2.2 Consecuencias de Presentarse el Evento
- 2.3 Establecimiento de la Posibilidad de Presentación del Evento
- 2.4 Determinación del Impacto que Ocasionaría en la Empresa
- 2.5 Valoración
 - 2.5.1 Matriz de Posibilidad vs Impacto para determinar el Nivel de Riesgo

3 Plan de Acción para Mitigación del Riesgo

- 2.2 Prioridad de atención de los riesgos
- 2.3 Acciones a implementar para la Mitigación del Riesgo
- 2.4 Asignación de Responsables de las Acciones a Implementar

4 Conclusiones y Recomendaciones

5 Bibliografía