



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**“EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y  
DISTRIBUCIÓN MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR PARA LA  
EMPRESA “FIDEOS PARAISO”, CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2013-2014. “**

Tesis previa a la obtención del  
Título Contador Público Auditor

**Autoras:**

Karina Patricia Beltrán Uguña.  
Diana Cristina Sempértegui Jara.

**Directora:**

CPA. Diana Angélica Machuca Machuca.

**Cuenca- Ecuador  
2015**



## RESUMEN

La presente tesis consiste en la determinación y evaluación de riesgos en las áreas de Producción y Distribución de la empresa “FIDEOS PARAISO”, con la aplicación del método RISICAR, que consiste en el desarrollo de etapas siendo la identificación, calificación, evaluación y el diseño de medidas de tratamiento con sus respectivos controles.

En el primer capítulo se desarrollan los aspectos históricos desde su creación, objetivos, misión, visión, valores, principios y políticas, además un análisis económico y financiero de la empresa como conocimiento preliminar para la aplicación.

En el segundo capítulo se realiza un estudio de la administración de los riesgos y la descripción teórica de las etapas del método Risicar.

En el tercer capítulo se aplica el método RISICAR mediante el desarrollo de mapas de riesgos contenidos en cada etapa, reconociendo los riesgos notables que afectan a las operaciones de la empresa.

En el cuarto capítulo generamos conclusiones y recomendaciones que pueden ser adoptadas por la empresa para la toma eficiente de decisiones.

### **PALABRAS CLAVES:**

RIESGO, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS, MÉTODO RISICAR.



## **ABSTRACT**

This thesis involves the identification and assessment of risks in the areas of Production and Distribution Company "FIDEOS PARAISO" with the implementation of RISICAR method, which involves the development of stages being the identification, qualification, evaluation and design treatment measures with their respective controls.

In the first chapter the historical aspects are developed since its creation, objectives, mission, vision, values, principles and policies as well as economic and financial analysis of the company as preliminary knowledge for the application.

In the second chapter a study of risk management and the theoretical description of the stages of Risicar method is performed.

In the third chapter the RISICAR method is applied by developing risk maps contained in each stage, recognizing the significant risks affecting the operations of the company.

In the fourth chapter we generate findings and recommendations that can be adopted by the company for efficient decision making.

### **KEY WORDS:**

RISK, MANAGEMENT RISK, RISICAR METHOD.



## ÍNDICE

RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	3
ÍNDICE.....	4
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS .....	6
CLAUSULA DE DERECHO DE AUTOR.....	6
CLAUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....	9
DEDICATORIA .....	11
AGRADECIMIENTO .....	13
INTRODUCCIÓN .....	14
CAPÍTULO I .....	15
1. Aspectos Generales de la empresa “FIDEOS PARAISO” .....	15
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	16
1.2 ACTIVIDADES DE LA EMPRESA .....	17
1.3 INFORMACIÓN ESTRATÉGICA.....	19
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	21
1.5 ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	29
1.6 GENERALIDADES DE LOS MACROPROCESOS DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN .....	33
CAPÍTULO II .....	41
2. Fundamentación de la Administración del Riesgo .....	41
2.1 INTRODUCCIÓN .....	42
2.2 RIESGO.....	42
2.3 ADMINISTRACIÓN DE RIESGO .....	45
2.4 MÉTODO RISICAR .....	47
2.5 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	47
2.6 ANÁLISIS A BASE DE MAPAS DE RIESGO .....	58
CAPÍTULO III .....	61
3. APLICACIÓN DEL METODO RISICAR EN LA EMPRESA “FIDEOS PARAISO” .....	61
3.1 INTRODUCCIÓN .....	62
3.2 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS .....	62
3.3 CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS.....	69
3.4 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS .....	71



3.4.1 MEDICIÓN PORCENTUAL DE RIESGOS EN LOS MACROPROCESOS .....	72
3.4.2 PRIORIZACIÓN DE RIESGOS Y MACROPROCESOS .....	74
3.4.3 ANÁLISIS DE CAUSAS Y EFECTOS .....	75
3.5 DISEÑO DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO .....	76
3.5.1 Implementación de medidas de tratamiento .....	77
3.5.2 Fijación de controles en los Macroprocesos .....	78
3.6 MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES .....	80
3.7 ELABORACIÓN DE MAPA DE RIESGO FINAL .....	82
CAPÍTULO IV .....	83
4. Conclusiones y Recomendaciones .....	83
4.1 CONCLUSIONES .....	84
4.2 RECOMENDACIONES .....	85
BIBLIOGRAFÍA .....	87
ANEXOS .....	88



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Figura N° 1	Matriz FODA.....	21
Figura N° 2	Organigrama de la Empresa.....	23
Figura N° 3	Niveles Organizacionales.....	25
Figura N° 4	Estructura Económica y Financiera.....	30
Figura N° 5	Estructura de la Producción.....	35
Figura N° 6	Estructura de la Distribución.....	39
Figura N° 7	Marcas Competitivas en el mercado.....	40
Figura N° 8	Etapas de la administración de Riesgos.....	48
Figura N° 9	Identificación de Riesgos.....	48
Cuadro N° 10	Lista de posibles riesgos.....	50
Cuadro N° 11	Calificación de Frecuencia.....	50
Cuadro N° 12	Calificación de Impacto.....	51
Cuadro N° 13	Matriz de Evaluación de riesgos.....	52
Cuadro N° 14	Matriz de Respuestas ante los riesgos.....	54
Figura N° 15	Medidas de Tratamiento y de implementación.....	55
Figura N° 16	Diseño de controles.....	56
Cuadro N° 17	Identificación de riesgos en macroprocesos.....	59
Figura N° 18	Cadena de Valor.....	62
Figura N° 19	Flujograma de Producción.....	63
Figura N° 20	Flujograma de Distribución.....	64
Cuadro N° 21	Identificación de Riesgos en Producción.....	66
Cuadro N° 22	Identificación de Riesgos en Distribución.....	68
Cuadro N° 23	Calificación de Riesgo en Producción.....	70
Cuadro N° 24	Calificación de Riesgo en Distribución.....	70
Cuadro N° 25	Evaluación de Riesgos en Producción.....	71
Cuadro N° 26	Evaluación de Riesgos en Distribución.....	72
Cuadro N° 27	Ponderaciones.....	72
Figura N° 28	Gráfico de Ponderaciones.....	73
Cuadro N° 29	Priorización de riesgos y macroprocesos.....	74
Cuadro N° 30	Análisis de causa y efecto.....	75
Cuadro N° 31	Medidas de tratamiento.....	77
Cuadro N° 32	Fijación de Controles.....	79
Cuadro N° 33	Indicadores de riesgo en Producción.....	80
Cuadro N° 34	Indicadores de riesgo en Distribución.....	81



## CLAUSULA DE DERECHO DE AUTOR



Universidad de Cuenca  
Clausula de derechos de autor

Karina Patricia Beltrán Uguña, autor/a de la tesis "EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL METODO RISICAR PARA LA EMPRESA FIDEOS PARAÍSO CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2013-2014", 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 Contador Público Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor/a

Cuenca, 3 de febrero de 2015

Karina Patricia Beltrán Uguña

0105548796



Universidad de Cuenca  
Clausula de derechos de autor

Diana Cristina Sempértegui Jara, autor/a de la tesis "EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL METODO RISICAR PARA LA EMPRESA FIDEOS PARAÍSO CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2013-2014", 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 Contador Público Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor/a

Cuenca, 3 de febrero de 2015

Diana Cristina Sempértegui Jara

0105112395





## CLAUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL



Universidad de Cuenca  
Clausula de propiedad intelectual

Karina Patricia Beltrán Uguña, autor/a de la tesis "EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL METODO RISICAR PARA LA EMPRESA FIDEOS PARAÍSO CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2013-2014", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 3 de Febrero de 2015

Karina Patricia Beltrán Uguña

0105548796



Universidad de Cuenca  
Clausula de propiedad intelectual

---

Diana Cristina Sempértegui Jara, autor/a de la tesis "EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL METODO RISICAR PARA LA EMPRESA FIDEOS PARAÍSO CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2013-2014", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 3 de Febrero de 2015

Diana Cristina Sempértegui Jara

0105112395



### **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a DIOS, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi padre aunque no se encuentre físicamente hoy a mi lado, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizó y que me ha infundido siempre en el camino de la vida.

A mi madre por ser mi motivación constante y por enseñarme a ser una persona luchadora, pero más que nada por su amor y apoyo incondicional.

A mis hermanos, familiares y amigos que hicieron que mis sueños se pudieran lograr, motivándome y dándome la mano cuando sentía que el camino se terminaba.

**Karina Patricia Beltrán Uguña**



### **DEDICATORIA**

Quiero compartir con ustedes el secreto que me ha llevado a alcanzar mi meta, mi fuerza reside únicamente en mi tenacidad.

Esta Tesis está dedicada a mi familia, en especial a mi padre que me guía espiritualmente en cualquier lugar día a día para poder seguir en el camino de la vida. Mi madre por apoyarme a seguir adelante, por su amor y comprensión infinita en cada momento bueno y difícil atravesado. A mi hermano quien me ha brindado su ayuda incondicional. A mis amigas con quienes he transcurrido esta vida universitaria compartiendo los mejores momentos que están en el corazón. Y a todas las personas que de una u otra forma han estado conmigo y me han enseñado que las cosas se logran con esfuerzo y dedicación.

**Diana Cristina Sempértegui Jara**



## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios, ser maravilloso que nos dio fuerza y fe para creer en lo que nos parecía imposible terminar, nuestra carrera profesional.

A todos nuestros profesores por sus enseñanzas en el proceso de aprendizaje y por haber puesto su esfuerzo y tiempo, especialmente a nuestra directora CPA. Diana Machuca por su guía en este periodo de preparación para el desarrollo de nuestra tesis.

A la Empresa "FIDEOS PARAISO" por darnos la oportunidad de aplicar nuestro tema de tesis en su prestigiosa Empresa y a la Universidad de Cuenca por ser nuestro centro de enseñanza a lo largo de nuestra vida estudiantil y hacer posible nuestra formación profesional.

Y a todos quienes de una forma u otra aportaron para que esta meta sea alcanzada.

**Karina y Diana**



## INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy en día se enfrentan a cambios constantes, los cuales pueden generar oportunidades como también convertirse en riesgos para que no afecte al desenvolvimiento, se debe manejar aquellas eventualidades de manera que no desorganice los propósitos y metas de las mismas. Es así como la evaluación de riesgos se ha convertido en una herramienta indispensable para todo tipo de proyecto.

Por tanto surge la necesidad de contar con acciones internas que garanticen mayor seguridad física y mejor manejo de los recursos, con el fin de prevenir riesgos, guiar sus acciones que acople a los cambios del entorno y evitar desviaciones en el logro de sus metas.

Para determinar los riesgos en la empresa “FIDEOS PARAISO” se aplicará el Método Risicar, que consiste en la identificación, calificación, evaluación y diseño de las técnicas de tratamiento, obteniendo un mapa de riesgo en el cual se describen las causas y efectos que generan riesgos, afectando al desarrollo de la empresa. Este método es útil porque brinda bases metodológicas y herramientas para cualquier tipo de empresa.

Esta tesis se enfocará en los Procesos de Producción y Distribución, los que se ha considerado de mayor énfasis con respecto al tratamiento del riesgo, con el propósito de identificar eventualidades, su frecuencia e impacto y con esto implementar medidas que ayuden a mitigar los riesgos. La tesis se desarrollará en cuatro capítulos. Capítulo I Aspectos generales de la Empresa “FIDEOS PARAISO”, Capítulo II Fundamentación de la Administración del Riesgo, en el Capítulo III Aplicación del Método Risicar en la empresa siendo el propósito fundamental de nuestra tesis y Capítulo IV conclusiones y recomendaciones, por tanto la Empresa “FIDEOS PARAISO” podrá conocer los riesgos a los que está expuesta y podrá tomar acciones correctivas.



# CAPÍTULO I

## 1. Aspectos Generales de la empresa “FIDEOS PARAISO”

## 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA



### ❖ RESEÑA HISTÓRICA:

La Empresa “FIDEOS PARAISO” inicia sus actividades el 01 de junio de 1993, adquiriendo maquinaria de una fábrica que ya estaba funcionando en el mercado que tomaba el nombre de Fideos Paraíso. En aquel entonces no tenía un nombre específico, para lo cual se constituye como FIDEOS PARAISO.

La Empresa es creada por el ingenio y esfuerzo del Ingeniero Industrial Genaro Patricio Torres Orellana, quien es el Gerente General actual de la misma, la empresa se dedica a la producción y comercialización de pasta corta de fideo en distintos formatos y presentaciones.

Desde su fundación hasta la fecha el objetivo principal es proporcionar al cliente un producto que sirva como medio de sustento y ganancia a sus consumidores a buen precio y con un servicio acorde a sus expectativas, siendo comercializados sus productos en la zona del Austro y Machala, además los conocimientos y experiencia por parte del gerente y personal de producción proveen a sus clientes productos nutritivos y de calidad.

En el 2003, 11 años después de su apertura, el Gerente decide incrementar en el mercado líneas nuevas de artículos. Debido a dos razones:





- ✓ La gran competencia existente en lo que corresponde a la comercialización de fideos y;
- ✓ Facilitar una necesidad propuesta por los clientes de la empresa; que es la de abastecer a sus negocios con los productos requeridos de parte de un solo distribuidor.

#### ❖ **ESENAIO ACTUAL DE LA EMPRESA:**

“FIDEOS PARAISO” una Empresa que tiene 21 años en el mercado elaborando, comercializando fideos y tallarines, es una empresa unipersonal cuyo propietario y representante legal es el Ingeniero Genaro Torres con el RUC: 1900210053001, persona natural obligada a llevar contabilidad.

La Empresa está ubicada en la ciudad de Cuenca en la Avenida de las Américas y Barrial Blanco. Cuenta hasta el momento con 34 empleados en sus diferentes departamentos. Hoy en día la Empresa ha ampliado su comercialización con diferentes productos y en especial los fideos y tallarines a las provincias del Oriente, conjuntamente en el 2014 ha realizado exportaciones a Estados Unidos, actualmente la empresa cuenta con un capital USD 139.678,86.

Fuente: empresa “FIDEOS PARAISO”

### **1.2 ACTIVIDADES DE LA EMPRESA**

#### ❖ **ACTIVIDAD PRINCIPAL:**

La empresa tiene como actividad principal producir y comercializar pasta corta de fideo y tallarines de la mejor calidad en distintos formatos y presentaciones para proporcionar al cliente un producto que esté acorde a las necesidades de los consumidores.

#### ❖ **ACTIVIDAD SECUNDARIA :**

“FIDEOS PARAISO en el año 2003, 11 años después de su apertura en el mercado decide incrementar tres líneas nuevas de artículos (Anexo 1 pág. 84-95 ), en los cuales los productos son:

- ✓ Consumo masivo
- ✓ Limpieza
- ✓ Medicina

Entre lo que distribuye: arroz, azúcar, aceites comestibles, Atún Real, Atún Van Camps, Avena Quaker, Harina YA, Maizabrosa y productos de limpieza.



En la siguiente tabla se indica el análisis de los productos que posee la empresa “Fideos Paraíso”

<b>TIPO</b>	<b>Pasta corta de Fideo</b>	<b>Producto de consumo masivo. (400 productos)</b>
<i>Núcleo</i>	Cuenta con materia prima rica en vitaminas que proporciona una base de Alimento nutritivo para la persona que lo consume.	Productos que son necesarios para el consumo humano, pueden brindar beneficios para la salud así como También son para uso común y limpieza.
<i>Calidad</i>	Cumple con las normas de calidad e higiene requeridos	Está determinada por los distribuidores y la Confianza que se han ganado estos productos.
<i>Precio</i>	Son determinados en relación a una contabilidad de costos	Es determinado por el o los distribuidores más un margen de ganancia extra para la empresa.
<i>Envase</i>	Diseñado por la Empresa y con el apoyo de Grafisum.	Productos comunes estandarizados por los fabricantes de los mismos.
<i>Diseño, Forma y Tamaño</i>	Se tiene los siguientes tipos de tamaño: 200gr - 400gr - 500 gr - 2000gr - 100 lb. (1 quintal)	Dependerán del fabricante.
<i>Marca, Nombres y Expresiones gráficas</i>	FIDEOS Y TALLARINES PARAISO	Varios logotipos, expresiones gráficas.
<i>Servicio</i>	Alimentación	Higiene, Alimentación , salud
<i>Imagen de la empresa</i>	Posicionamiento de mercado con una marca patentada	Empresa abastece de varios productos a sus clientes
<i>Imagen del producto</i>	Aceptable por los consumidores finales	Aceptable Beneficioso

### 1.3 INFORMACIÓN ESTRATÉGICA



#### OBJETIVO PRINCIPAL

Lograr un nuevo posicionamiento nacional e internacional, llegando a ellos con la imagen de un producto sano y nutritivo diferente con relación a la competencia, buscando incrementar su rentabilidad, mediante la participación activa de todos sus miembros.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Estar entre las mejores opciones con las que cuente el cliente al proporcionar los productos frente a la competencia.
- ✓ Mantener y mejorar la calidad el producto como la atención al cliente satisfaciendo sus necesidades.

#### MISIÓN

Ofrecer un producto de calidad, en cuanto a precios, servicio y tener un excelente modelo de atención al público.

#### VISIÓN

Ser líder en el mercado local con proyecciones a expandirse a nivel nacional con miras a mercados extranjeros, haciendo posible el reconocimiento de la marca tanto en calidad como variedad.

#### VALORES Y PRINCIPIOS

A continuación se dan a conocer algunos valores empresariales que se aplican en FIDEOS PARAISO:



- ✓ Compromiso
- ✓ Calidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Respeto
- ✓ Fidelidad al trabajo
- ✓ Servicio

Principios empresariales que emplean el personal de la empresa en el desarrollo de actividades son:

- ✓ Excelencia en la producción
- ✓ Constancia al desarrollo e innovación
- ✓ Apoyo al bienestar social

## **POLÍTICAS**

La empresa FIDEOS PARAISO tiene como políticas:

- ✓ Considerar que el cliente siempre tiene la razón. Es una prioridad máxima en la empresa.
- ✓ Identificar y evaluar quejas de los clientes.
- ✓ Estar siempre disponibles para el cliente cuando éste lo solicite (en horas y días laborables)
- ✓ Comunicarse con un lenguaje claro y comprensible.
- ✓ Compensar la fidelidad del cliente.
- ✓ El plazo de respuestas a quejas debe ser como óptimo un día y en casos extremos como máximo tres días.
- ✓ Utilizar fundamentalmente la publicidad y la promoción de ventas (ofertas, regalos, premios).
- ✓ Realizar marketing directo, utiliza los medios de comunicación directa (correo, teléfono y fax) para hacer proposiciones de venta dirigidas a segmentos de mercado específicos, elegidos a través de sistemas de bases de datos.
- ✓ El personal labora 8 horas diarias, cuando se necesita hacen horas extras según la producción.

## **REGULACIONES**

En cuanto al control y normativa legal para su funcionamiento, la empresa "FIDEOS PARAISO" se encuentra sujeta a las regulaciones de la Cámara de Comercio y al Servicio de Rentas Internas.

## MATRIZ FODA



**Figura 1.** Matriz FODA  
**Fuente:** empresa "FIDEOS PARAISO"

## 1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa "FIDEOS PARAISO" se encuentra dividida en varios departamentos o secciones. La estructura organizacional de esta empresa es:

- ✓ Gerente General: Ing. Genaro Torres
- ✓ Dirección de Contabilidad: CPA. Edith Orellana.
- ✓ Dirección de Compras - Facturación: Ing. Mireya Guerrero
- ✓ Dirección de Ventas y Cobros: Sr. Jorge Baculima.
- ✓ Dirección de Producción: Sra. Lucia Inga
- ✓ Dirección de Bodega: Sr. Rubén Zúñiga y Sr. Nelson Yuqui (auxiliar)

Las personas encargadas de estos departamentos tienen cualidades valiosas que ofrecen a la empresa la oportunidad de continuar en el mercado con mayor



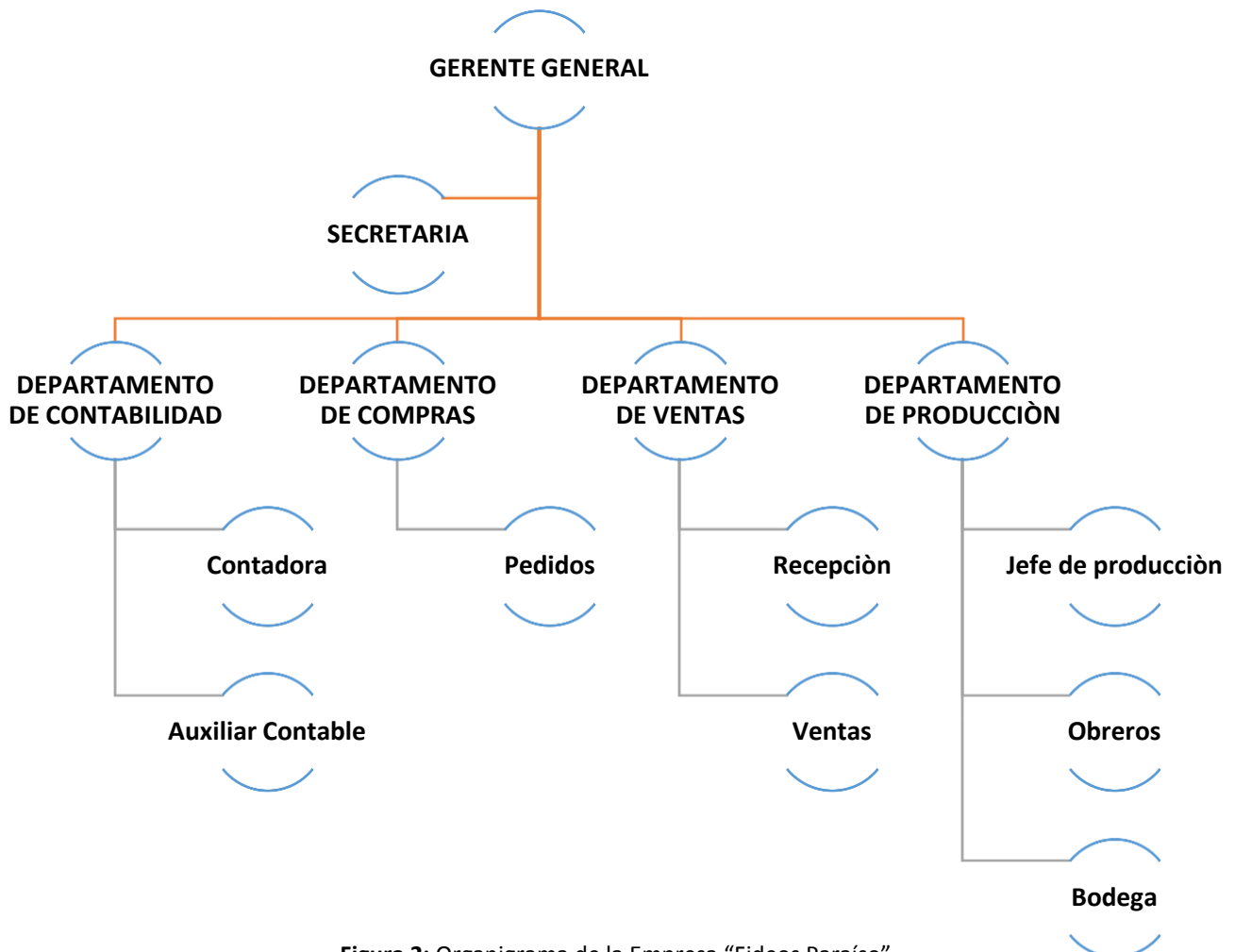
participación, siendo cada miembro de la organización: honesto, responsable, orientado al mejor desempeño de sus labores y acostumbrado a la innovación como forma de seguir adelante y optimizar continuamente su trabajo, asumiendo cualquier tipo de circunstancias y habituado a que se reconozca su esfuerzo, así como a que se le haga caer en cuenta sus errores para corregirlos.

### ❖ ORGANIGRAMA

Las tareas y las funciones que desempeñan en cada departamento de la empresa se cumplen de acuerdo a la funcionalidad de cada departamento, para el progreso de la empresa.

La información es distribuida de forma eficaz por las diferentes áreas o secciones de la empresa, para poder realizar el análisis, ordenamiento e interpretación de los diferentes datos, para de esta manera formular los juicios adecuados y tomar las decisiones más acertadas para el desenvolvimiento de la empresa.

El organigrama de la empresa es un respaldo que genera una visión de la distribución de los departamentos de la empresa (Figura 2). El representante legal tiene la facultad de fortalecer la relación entre los empleados y crear una organización con ambiente agradable generando que la empresa sea productiva.



**Figura 2:** Organigrama de la Empresa “Fideos Paraíso”

**Fuente:** Información recaba en los archivos y nóminas de personal de la empresa “FIDEOS PARAISO”

## ❖ NIVELES ORGANIZACIONALES EN LA EMPRESA

En toda organización se establece una división del trabajo que permite alcanzar los objetivos, estos son los niveles organizacionales dentro de la Empresa, detallamos a continuación los mismos y más adelante se enlazan con los departamentos existentes en la Empresa “FIDEOS PARAÍSO”.



### ✓ NIVEL ESTRATÉGICO

Corresponde a lo más elevado de la empresa y está compuesto de los directivos, propietarios, accionistas y los altos ejecutivos, donde se definen los objetivos empresariales y las estrategias globales necesarias para alcanzarlos de manera adecuada. Es un nivel periférico, ya que está orientado hacia la realidad externa de las empresas.

### ✓ NIVEL MEDIO O TÁCTICO

Es aquel nivel que se encarga de elegir y captar los recursos necesarios, así como de distribuir y colocar los productos de la empresa en los diversos segmentos de mercado.

Compuesta de la administración media de la empresa, esto es, las personas u órganos que transforman las estrategias elaboradas para alcanzar los objetivos empresariales en programas de acción.

Coordina las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, así como las decisiones que se toman y que afectan a un sector, área o departamento específico. En este nivel se encuentra el gerente de producción, administración de ventas, etcétera.

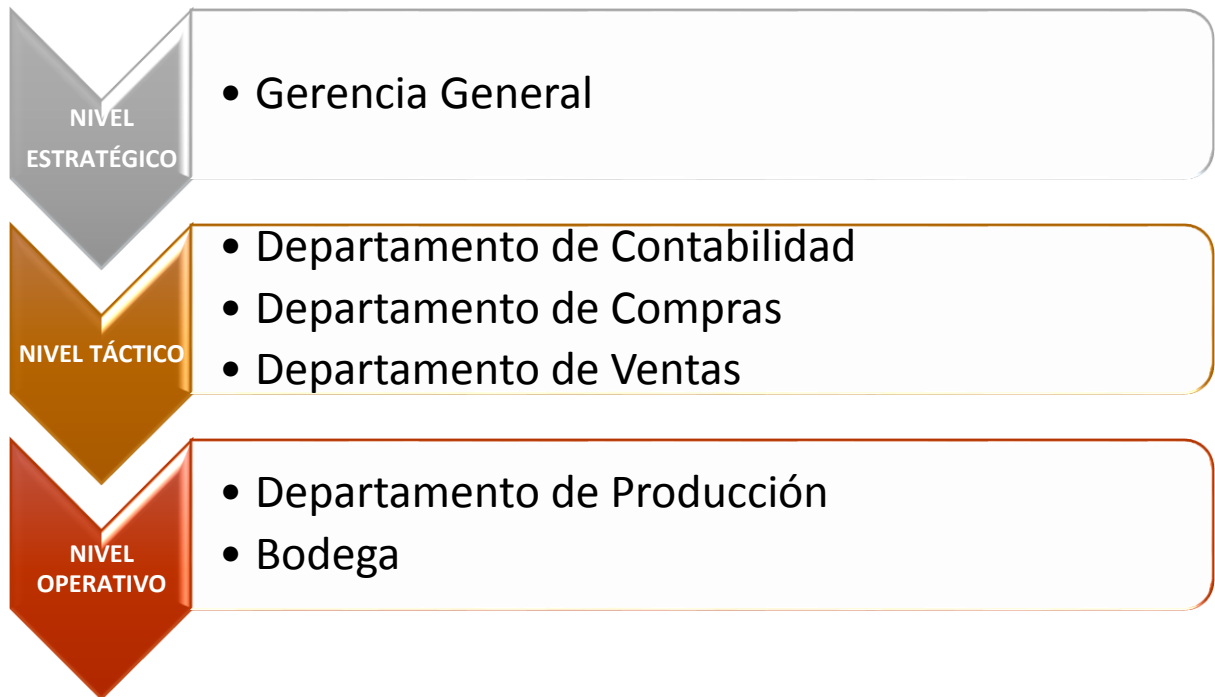
### ✓ NIVEL INFERIOR U OPERATIVO

También denominada nivel técnico, localizado en el área inferior de la empresa y se relaciona con los problemas asociados a la ejecución cotidiana y eficiente de las tareas y operaciones de la empresa.

Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio. Pertenecen a este nivel empleados administrativos, obreros, etcétera



### NIVEL ORGANIZACIONAL EMPRESA “FIDEOS PARAISO”



**Figura 3.** Niveles organizacionales  
**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a la estructura funcional la empresa, presenta para cada uno de los departamentos las siguientes funciones:

#### **NIVEL ESTRATÉGICO**

##### **1. Gerente General:**

EL gerente General de la empresa “FIDEOS PARAISO” es el Sr. Ing. Genaro Torres, entre las funciones que cumple el mismo tenemos las siguientes:

- ✓ Asignar responsabilidades departamentales de acuerdo al perfil para adecuado funcionamiento.
- ✓ Determinar los nichos de mercado de los productos.
- ✓ Establecer relaciones personalizadas con los proveedores de materia prima y productos de expendio.
- ✓ Controlar el normal funcionamiento de la empresa, es decir el desenvolvimiento de personal, mercadería, cobros, ventas, etc.



- ✓ Supervisar y controlar la calidad de los productos que van a ser entregados a los diferentes clientes.
- ✓ Cumplir con normativas, leyes y ordenanzas legales establecidas para el desenvolvimiento de la empresa como la Cámara de Comercio, Seguro Social, MRL y Servicio de Rentas Internas.

**Fuente:** Entrevista realizada al Ing. Genaro Torres (11-09-14)

## NIVEL TÁCTICO

### **2. Departamento de Contabilidad.**

La organización de la contabilidad en la empresa “FIDEOS PARAISO”, depende básicamente de una contadora general, la CPA. Edith Orellana, quien es la persona encargada de realizar el control sobre las diferentes áreas de contabilidad, la cual a su vez actúa como un elemento directivo y es un asesor del gerente general.

Encargado de llevar un registro sumario de la información obtenida y empleada por los demás departamentos, constituye por ende el departamento central de control a la cual ingresa de manera sistematizada y ordenada las cifras registradas en los diferentes departamentos, este departamento tiene a su cargo los siguientes aspectos:

- ✓ Presentar informes que requiere el Gerente General, de acuerdo a la preparación y elaboración de este departamento.
- ✓ Registrar cuentas contables, con lo que se realizará una adecuada clasificación y análisis de la información existente con el propósito de obtener de manera ordenada la información financiera
- ✓ Aplicar arqueos de caja para proveer y sintetizar la información sostenida en la misma.
- ✓ Ejecutar Diario General, como un medio previo para poder ejecutar los asientos en las cuentas del Mayor General.
- ✓ Preparar y revisar comprobantes para registrar conjuntamente con el Mayor General.
- ✓ Realizar informes de áreas que requiere el Gerente General.



- ✓ Presentar información requerida por parte del SRI, Cámara de Comercio de Cuenca, entre otros.

**Fuente:** Entrevista realizada a la Contadora Edith Orellana (11-09-14)

### **3. Departamento de Compras:**

Realiza las adquisiciones de los diferentes productos a entregarse a los consumidores finales, tiene bases de datos de manera básica que son: Compras locales e Importaciones bajo la supervisión de la Ing. Mireya Guerrero que a continuación se detalla:

- ✓ Llevar un registro de las facturas de compras a pagar con la distribución contable de las mismas.
- ✓ Elaborar comprobantes de retención que deben ser presentados.
- ✓ Preparar los comprobantes de egreso de todas las facturas.
- ✓ Preparar los cheques de acuerdo a los comprobantes, los mismos que deben ser autorizados y firmados por el representante.
- ✓ Realizar la contabilización de los desembolsos de Caja Chica.
- ✓ Elaborar las facturas que serán entregadas a los clientes previa inspección del pedido realizado por el Departamento de Ventas.

**Fuente:** Entrevista realizada al Ing. Mireya Guerrero (15-09-14)

### **4. Departamento de Ventas:**

Encargado de realizar un enlace entre los consumidores y la empresa, se encuentra a cargo del Sr, Jorge Baculima quien coordina con vendedores y cobradores que promocionan los diferentes productos de la empresa en sus respectivas zonas de acción, las funciones principales de los vendedores y cobradores son:

- ✓ Gestionar sistemáticamente la cartera de clientes vigentes y morosos.
- ✓ Realizar las ventas al contado y/o a crédito mediante la venta directa en el local principal a los consumidores, telefónica o mediante la utilización de órdenes de pedido.



- ✓ Comunicar a todos sus clientes acerca de programas de publicidad organizados por la Gerencia.
- ✓ Comunicar a tiempo al Gerente General sobre quejas e inquietudes de los productos ofertados.
- ✓ Tabular las facturas de ventas en la forma que convenga a los efectos de control.
- ✓ Preparar campañas de marketing y publicidad para los diferentes productos que suministra la empresa.
- ✓ Analizar el nicho de mercado para establecer potenciales consumidores y clasificarlos según los diferentes campos de acción.
- ✓ Implementar alianzas comerciales con los diferentes distribuidores de materia prima, para obtener cotizaciones, catálogos de productos nuevos.

**Fuente:** Entrevista realizada al Sr. Jorge Baculima (15-09-14)

### **NIVEL OPERATIVO**

#### **5. Departamento de Producción:**

Esta empresa que está destinada a la dotación de pasta de fideo se ve en la necesidad de contar con un departamento de producción ya que de esta manera se puede ofrecer a nuestros consumidores productos a precios competitivos y que llenen sus expectativas del medio, este departamento en la empresa "FIDEOS PARAISO" se encuentra a cargo de la Señora Lucia Inga, entre las funciones que este departamento desempeña tenemos:

- ✓ Controlar la producción de manera sistemática desde la entrega de materia prima hasta la elaboración del producto terminado, de acuerdo al pedido asignado por parte del Gerente General el mismo que realiza una planificación de producción acorde a datos históricos de ventas.
- ✓ Solicitar materia prima al departamento de compras diariamente.
- ✓ Preparar mezcla para producir el fideo en los estándares y porcentajes indicados.
- ✓ Preparar maquinaria para el desarrollo óptimo de la pasta de fideo en sus distintas presentaciones.
- ✓ Controlar un proceso eficiente de producción evitando pérdidas de dinero tiempo

**Fuente:** entrevista realizada a la Sra. Lucia Inga (18-09-14)



## 6. Bodega:

En toda empresa se requiere un control adecuado de los diferentes activos, aquellos productos que posee en stock, la finalidad del departamento es llevar un registro adecuado de los mismos, el Sr. Rubén Zúñiga y el Sr. Nelson Yuqui como responsables auxiliares de este departamento. Entre las funciones tenemos las siguientes:

- ✓ Efectuar constataciones físicas de los inventarios existentes, en las diferentes bodegas de almacenamiento de los productos.
- ✓ Llevar un registro del ingreso de la mercadería tanto por compras locales como nacionales.
- ✓ Tener un registro del egreso de mercaderías según los requerimientos de los diferentes departamentos de la empresa, tanto en ventas en nuestros locales o por las realizadas por los vendedores – cobradores.
- ✓ Emitir información diaria sobre los kardex de mercadería.
- ✓ Cruzar información con el departamento de contabilidad.

**Fuente:** Entrevista realizada Sr. Rubén Zúñiga (18-09-14)

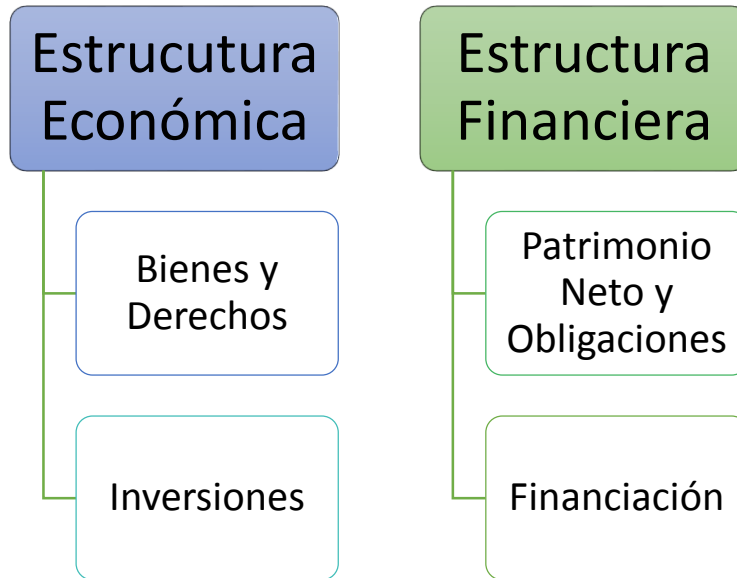
Ha sido necesario el trabajo conjunto del Sr. Ing. Genaro Torres y de todos los jefes de los departamentos en pos de conseguir mejores logros en beneficio directo de sus clientes y en general de la colectividad, para lo cual se han impulsado modernas herramientas de gestión que han permitido optimizar los procesos y recursos humanos institucionales y la experiencia acumulada durante varios años, lo que ha convertido a la empresa “FIDEOS PARAISO” en un modelo de gestión reconocida.

## 1.5 ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA

La empresa necesita disponer de recursos financieros para llevar a cabo su actividad de producción y comercialización. Financiar las inversiones necesarias para poder realizar su actividad productiva así como hacer frente al pago de los gastos corrientes originados por la misma.

Desde un punto de vista patrimonial y contable el activo es la estructura económica de la empresa es decir el conjunto de bienes y derechos que posee la empresa, el pasivo y patrimonio neto constituyen la estructura financiera de

la empresa, que son el conjunto de sus fuentes de financiación, constituidas por los fondos propios y por las obligaciones o deudas que hubiera contraído.



**Figura 4:** Estructura Economía y Financiera

**Fuente:** Elaboración propia

La estructura económica-financiera de la Empresa “FIDEOS PARAISO” la podemos visualizar en el Balance General como en Estado de Resultados correspondientes al 31 de diciembre de 2013 (Anexo 2 pág.96-99).

Para una mayor comprensión de la situación financiera de la empresa hemos utilizado los ratios financieros como instrumento de análisis; índices aplicados para el año 2013.

#### ❖ Razón circulante (liquidez)

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \frac{497,605.35}{359,285.01} = 1,38$$

Este índice nos da a conocer que por cada dólar que la Empresa adeuda a corto plazo dispone de \$1.38 dólares para pagar dicha deuda, además esta razón nos da a conocer que cubre las obligaciones, sin embargo es débil para poder financiar todo su pasivo circulante.



#### ❖ Razón de la prueba del Ácido

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIO}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \frac{497,605.35 - 165,209.51}{359,285.01} = 0,93$$

El índice de la prueba ácida para la Empresa nos da a conocer que sin tomar en cuenta los inventarios, la Empresa tiene 0,93 centavos de dólar para cubrir cada dólar que adeuda; es decir no estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías.

#### ❖ Liquidez de las cuentas por cobrar

$$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR} * 365}{\text{VENTAS ANUALES}} = \frac{282,263.43 * 365}{1,983,176.88} = 51,95$$

La Empresa tiene un periodo de cobro de 51 días, es decir la Empresa tiene como política recuperar la cartera en 51 días, lo cual no es favorable para la misma, por tanto no podrá disponer rápidamente del dinero.

#### ❖ Duración de las cuentas por pagar

$$\frac{\text{CUENTAS POR PAGAR} * 365}{\text{COSTO DE VENTA}} = \frac{341,466.52 * 365}{1,796,183.19} = 69,39$$

La Empresa tiene como periodo de pago para las deudas de 69 días, es decir tiene un buen tiempo para cancelar sus obligaciones, lo cual es favorable para la empresa ya que su plazo de cobro es de 51 días.

#### ❖ Liquidez de inventarios

$$\frac{\text{COSTO DE VENTA}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}} = \frac{1,771,213.92}{160,253,23} = 11,05$$

La rapidez con la que cambia el inventario en cuentas por cobrar por medios de las ventas es alto, por lo tanto el movimiento de inventario es rápido, es decir la empresa transforma sus inventarios en ventas 11,05 veces en el año.

#### ❖ Capital de trabajo

$$\begin{aligned} & \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE} \\ & = 497,605.35 - 359,285.01 = 138,320.34 \end{aligned}$$

Esto nos da a conocer que el margen de seguridad que tiene la empresa para hacer frente y cumplir con las obligaciones de los acreedores a corto plazo es de \$ 138,320.34 dólares.



❖ **Razones de rentabilidad** (margen de utilidad bruta)

$$\frac{\text{VENTAS} - \text{COSTO DE VENTA}}{\text{VENTA}} = \frac{1,983,176.88 - 1,796,183.19}{1,983,176.88} = 0,0943 = 9,43\%$$

La Empresa FIDEOS PARAISO, obtiene un 9,43% de ganancia por cada dólar de ventas en el año 2013, después de deducir los costos.

❖ **Razones en ventas**

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTA}} = \frac{4,524.18}{1,983,176.88} = 0,00229$$

La Empresa por cada dólar vendido tiene una utilidad de 0,0023 centavos.

❖ **Endeudamiento:**

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{414,993.54}{559,196.58} = 0.7421 = 74,23 \%$$

La Empresa se encuentra financiada por su acreedores 74,23 % con respecto a los activos que posee la misma, es decir utiliza el 74,23% del dinero prestado para el funcionamiento de la empresa.

❖ **Razón de Cobertura**

**CALCULO DEL BAI (EBIT)**

	<b>Año 2013</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	1,983,176.88
<b>(-)COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS</b>	1,796,183.19
<b>= MARGEN BRUTO</b>	186,993.69
<b>(-) AMORTIZACIONES</b>	0.00
<b>(-) PROVISIONES Y DETERIORO</b>	6,534.52
<b>(-) GASTOS DE ESTRUCTURA</b>	1,528.12
<b>(-) OTROS GASTOS</b>	174,373.70
<b>(+) OTROS INGRESOS</b>	6.91
<b>BAI</b>	4,564.26

(CÁLCULO DE EBIT:[http://www.managerialanalyzer.com/web/PDF\\_web/ebitda5ej\\_34.pdf](http://www.managerialanalyzer.com/web/PDF_web/ebitda5ej_34.pdf))

La empresa en el año 2013 muestra una rentabilidad de \$ 4,564.26 dólares que demuestran que la empresa tiene una capacidad regular de generar fondos sin considerar la política de financiación y fiscalidad.





### ❖ El sistema DUPONT

$$ROE = \frac{BAII - impuestos}{Activos} = \frac{Ventas}{Activos} \times \frac{(BAII - impuestos)}{Ventas}$$

$$ROE = \frac{UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS}{ACTIVOS TOTALES}$$

$$ROE(2013) = \frac{4,524.18}{559,196.58} = 0.01$$

Indica que por cada dólar invertido en los activos totales se obtiene una utilidad 0.01 centavos de dólar.

### 1.6 GENERALIDADES DE LOS MACROPROCESOS DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN

La empresa “FIDEOS PARAISO” produce y comercializa pasta corta de fideo en distintos formatos y presentaciones, para la elaboración de la pasta de fideo cuenta con personal de producción y maquinaria de una fábrica de fideos.

Para que el producto se realice requiere de un macroproceso de producción, el cual describiremos a continuación, para llegar al producto final que contiene características y atributos tangibles (forma, tamaño y color) y atributos intangibles (marca e imagen de la empresa) que el comprador acepta en principio como algo que va a satisfacer sus necesidades.

#### ❖ ORDENES DE PRODUCCIÓN

Esta se realiza según la urgencia y necesidad del cliente, inicia desde el departamento de facturación posteriormente al jefe de producción y finalmente se ordena el pedido a ser realizado por los obreros.

Cada trabajador sabe su función debido a que la persona encargada de cada área, organiza y planifica el trabajo.

#### ❖ MATERIA PRIMA

Los insumos empleados para la elaboración de la pasta de fideo y tallarín son: agua potable y harina vitaminada.



### ❖ **PROVEEDORES:**

Los parámetros para la compra a los proveedores son: la cantidad, calidad y precio, se solicitan a los proveedores cantidades de ítems en relación a la demanda solicitada por parte de los clientes. El precio de la materia prima es importante para elaborar el producto en la empresa controlando los costos de producción y tomando estrategias para competir con mayor especialización.

El crédito al momento de realizar una compra, tiene como política cancelar sus facturas alrededor de un plazo de 30 días con determinados distribuidores y a 60 días con otros proveedores.

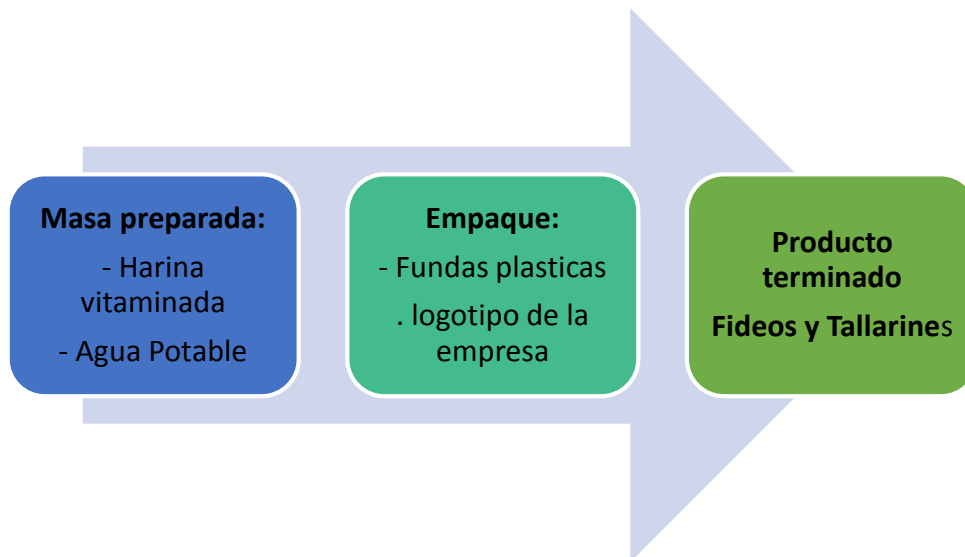
A continuación existe un listado de los principales proveedores de materia prima y artículos que comercializa:

- ✓ Corporación Superior (materia prima harina)
- ✓ Industria Molinera S.A
- ✓ Floriempaque
- ✓ Onorque
- ✓ COMICOMECA
- ✓ Armijos Romero
- ✓ LA FABRIL
- ✓ ALES
- ✓ Barahona
- ✓ Distribuidores del Austro
- ✓ Distribuidores Peralta Ávila
- ✓ DISPACIF

### ❖ **MÉTODO PARA LA ELABORACIÓN DE PASTAS SECAS INDUSTRIALES**

1. Los operarios introducen los ingredientes en forma manual en la mezcladora, el volumen de agua se relaciona con el contenido de humedad inicial de los ingredientes harinosos (1 saco de harina/5 litros de agua).
2. Pasan a la máquina de amasado, donde se busca gradualmente que la hidratación sea homogénea en todos los gránulos de harina o sémola que componen la masa para evitar defectos en las pastas secas, como son las manchas blancas, ya en la laminadora compacta la masa y forma un rollo de tela.

3. Posteriormente el rollo formado se adapta a la picadora, las pastas formadas y cortadas salen de la prensa automática luego son sometidas a un pre-secado a fin de evitar que se deformen o peguen entre sí;
4. Luego mediante las bandas de presado se conducen hacia el equipo de secado (horno), el tiempo de permanencia dentro del mismo depende de la variedad de pasta (tamaño). El paso requiere tener en cuenta las variables de temperatura y humedad. (Temp. 40 a 45 grados centígrados).
5. Finalmente una vez comprobado que el fideo este perfectamente seco es pesado, empacado y sellado.



**Figura 5:** Estructura de la producción Empresa “Fideos Paraíso”  
**Fuente:** Información de la empresa “FIDEOS PARAISO”

**MAQUINARIA EMPLEADA PARA LA ELABORACION DE PASTA SECA INDUSTRIAL**



***Máquina mezcladora***



***Máquina Amasadora***



***Maquina laminadora***



***Máquina trefiladora (fideo)***



***Máquina trefiladora (tallarín)***



***Banda pre secado de masa***



***Secador (Temperatura 40-45°C)***



***Pesado manual***



***Fideos pesado (400 gr)***



**Pesa**



**Empaquetadora**



***Empaquetado***



***Bodega***

#### ❖ **CANALES DE DISTRIBUCIÓN.**

Un canal de distribución consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de éste del productor al consumidor o usuario de negocios final; el canal incluye siempre al productor y al cliente final de producto en su forma presente, así como a cualquier intermediario, como los detallistas y mayoristas. Para esto tiene que:

- ✓ Especificar la función de la distribución.
- ✓ Seleccionar el tipo de canal
- ✓ Determinar la intensidad de la distribución
- ✓ Elegir miembros específicos del canal

#### ❖ **DISTRIBUCIÓN EN LA EMPRESA “FIDEOS PARAISO”**

La empresa cuenta en la actualidad con 1080 clientes a los cuales distribuye sus productos finales en relación a los fideos y tallarines, así como los productos de consumo masivo. Tiene como tipo de canal de distribución el medio de transporte terrestre, contando con tres camiones propios y una camioneta.

#### **TRANSPORTE**

La empresa tiene como medio de transporte la empresa Turismo Oriental, para llevar los productos a las ciudades de destino como Macas y Méndez.

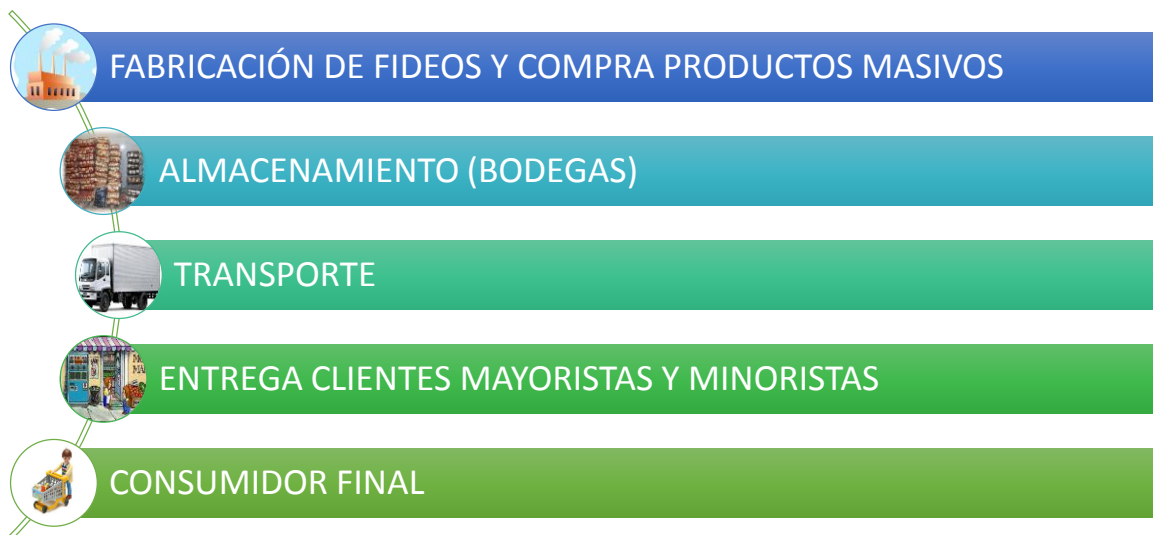
Existen otras empresas de transporte como Turismo Azuay y Reina del Cisne para la transportación de la mercadería a las provincias de Cañar y El Oro, siempre y cuando solicite el cliente.

## VENTAS

La Empresa cuenta con un vendedor el señor Luis Tola quien promociona los productos de la empresa en todo el Cantón del Cañar y dispone con transporte propio. Para los demás cantones y zona en las que se comercializa los productos la empresa tiene tres vendedores.

Con todo lo expuesto la empresa en la actualidad tiene una línea amplia de productos que distribuye, para satisfacer las necesidades de sus clientes mayoristas y clientes minoristas entre los que se tiene:

- ✓ Supermercados
- ✓ Tiendas
- ✓ Mini – mercados
- ✓ Distribuidores



**Figura 6:** Estructura de la distribución de los artículos de Empresa “Fideos Paraíso”

**Fuente:** Información de la empresa “FIDEOS PARAISO”

## COMPETENCIA

Se considera competencia a todas aquellas empresas que realizan ventas de fideo, tallarín o espagueti y artículos de consumo masivo que sean iguales o similares a los que ofrece la empresa “FIDEOS PARAISO”.

A continuación se indica las marcas competitivas que existen en el mercado:

FIDEO	TALLARÍN
<ul style="list-style-type: none"><li>• Amancay, Aki, Buitoni, Del Rey, Carozzi,</li><li>• Don Vittorio, Doña Petrona, Fusille,<ul style="list-style-type: none"><li>• Italia, La Delicia, La Muñeca, Luchetti,</li></ul></li><li>• Nilo, Oriental (Pasta Corta), Paca, Paraíso,</li><li>• Pasta Gino, Popular, Rica Pasta, Sumesa,<ul style="list-style-type: none"><li>• Tomebamba, Toscana, Fabianelli, Maltagliatti.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ficorine<ul style="list-style-type: none"><li>• Nilo</li></ul></li><li>• Oriental<ul style="list-style-type: none"><li>• Paca</li></ul></li><li>• Paraíso</li><li>• Rica Pasta</li><li>• Tomebamba</li></ul>

**Figura 7:** Marcas competitivas en el mercado  
**Fuente:** Información de la empresa "FIDEOS PARAISO"





# CAPÍTULO II

## 2. Fundamentación de la Administración del Riesgo



## 2.1 INTRODUCCIÓN

Como consecuencia a las medidas de cambio diario, la complejidad y velocidad con los que ocurren, nace la incertidumbre y el riesgo a las que las organizaciones están expuestas tanto en el corto plazo y largo plazo.

El riesgo se relaciona con la incertidumbre y lo entendemos como “la probabilidad de que el resultado obtenido, sea diferente del esperado”, y producto de esto es necesario crear un ambiente operativo cada vez más seguro con el apoyo de herramientas, que documenten la correcta evaluación de los riesgos a los que están sometidos y por intermedio de procedimientos de control valorar el desempeño de la misma.

## 2.2 RIESGO

### ❖ DEFINICIÓN DE RIESGO

Para estar aún más incorporados y claros con el tema a tratar la palabra “riesgo” proviene del italiano RISICARE, que a su vez tiene origen en el árabe clásico RIZQ, que significa: desafiar, retar, enfrentar, atreverse. Además podemos definir según el diccionario como: peligro, prueba tentativa, poner en peligro a uno y hace referencia a la proximidad o contingencia de un posible daño, sintetizando el peligro es una causa del riesgo.

El riesgo se define como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la identificación, análisis y evaluación de los riesgos a que está sujeta una organización, con el propósito de eliminarlos, reducirlos, retenerlos o transferirlos.

Es la probabilidad de que una amenaza se convierta en un desastre. La vulnerabilidad o las amenazas, por separado, no representan un peligro. Pero si se juntan, se convierten en un riesgo, es decir en la probabilidad de que ocurra un desastre.

Sin embargo, los riesgos pueden reducirse o manejarse. Si somos cuidadosos en nuestra relación con el ambiente, y si estamos conscientes de nuestras debilidades y vulnerabilidad frente a las amenazas existentes, podemos tomar medidas para asegurarnos de que las amenazas no se conviertan en desastres (Fernando Vera Smith, José de Jesús Flores, 1983, p. 8).

### ❖ TIPOS DE RIESGO

Desde el punto de vista empresarial existen innumerables riesgos, generados tanto por el entorno que influye sobre la empresa, como por el desarrollo normal de sus actividades. Para construir un panorama amplio de los riesgos a los



cuales está expuesta una organización, se dividirá el análisis en esos dos aspectos: riesgos generados por el entorno y riesgos generados en el normal desarrollo de las actividades de la organización.

### ✓ **Riesgo del Entorno**

El entorno de una organización consta de muchos elementos: desde el país donde está ubicada, la naturaleza que la rodea, la región y ciudad donde está situada, el sector y la industria a la cual pertenece, las condiciones económicas, políticas, sociales y culturales donde opera.

- **Riesgos Asociados a la Naturaleza.-** En relación con la naturaleza se pueden establecer dos puntos de vista referentes al manejo del riesgo: los riesgos que la naturaleza puede generar a la organización y los riesgos que la organización puede generarle a ella. Con relación al primer caso, la naturaleza puede generar riesgos meteorológicos y climáticos, como huracanes, vientos fuertes, lluvias, inundaciones, maremotos, sequías, etc. el efecto que estas situaciones tengan sobre su funcionamiento.
- **Riesgos Asociados al País, la Región y la ciudad de ubicación.-**De acuerdo con el país donde está ubicada la organización, se pueden encontrar riesgos como el denominado riesgo país, que hace referencia al grado de peligro que representa un país para las inversiones locales o extranjeras. Esto implica que el precio por arriesgarse a hacer negocios en determinado país varía según el nivel de déficit fiscal, la situación política, el crecimiento de la economía y la relación ingresos- deuda, entre otros.

Cuanto mayor es el riesgo país, menos proyectos de inversión son capaces de obtener una rentabilidad acorde con los fondos colocados, por lo cual las principales consecuencias son la disminución de las inversiones extranjeras y un crecimiento económico menor, lo cual puede significar desempleo y bajos salarios para la población y, a su vez, afectar las organizaciones que tengan interés en las inversiones extranjeras

- **Riesgos Asociados al sector Económico y la Industria.-** Existe un riesgo denominado riesgo sistemático, al cual está expuesta una organización por el hecho de competir en un sector determinado. Cada sector o industria trae consigo peligros propios, que pueden ser mayores o menores de acuerdo con el tamaño de la compañía, el desarrollo del sector, las costumbres comerciales, el apoyo del gobierno entre otros. Algunos de estos riesgos son los siguientes: campañas de desprestigio



de la competencia comercial, espionaje industrial, competencia desleal, transacciones ilegales, corrupción institucional y privada, accidentes y enfermedades profesionales, accidentes industriales graves, contaminación ambiental, responsabilidad por contratos de ejecución, etc.

### ✓ **Riesgos Generados de la Empresa**

Las organizaciones, al ejecutar sus procesos en busca del cumplimiento de sus objetivos, pueden verse aproximados a un sinnúmero de riesgos propios, específicos e individuales: estos riesgos son llamados riesgos no sistemáticos y pueden afectar sus procesos, sus recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y organizacionales, a los clientes y hasta su imagen. Existen dos tipos de riesgos que pueden afectar las organizaciones, el puro y el especulativo. El primero, al materializarse, origina pérdida, como un incendio, un accidente, una inundación, y el segundo, al materializarse, presenta la posibilidad de generar indistintamente beneficio o pérdida, como una aventura comercial, la inversión en divisas ante expectativas de devaluación o revaluación, la compra de acciones, el lanzamiento de nuevos productos, entre otros.

- **Riesgo Estratégico.-** Tiene que ver con las pérdidas ocasionadas por las definiciones estratégicas inadecuadas y errores en el diseño de planes, programas, estructura, integración del modelo de operación con el direccionamiento estratégico, asignación de recursos, estilo de dirección, además de ineficiencia en la adaptación a los cambios constantes del entorno empresarial, entre otros.
- **Riesgo Operativo.-** Consiste en la posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de los procesos y funciones de la empresa por fallas en procesos, sistemas, procedimientos, modelos o personas que participan en dichos procesos.
- **Riesgo de Mercado.-** Al ser especulativo, puede generar ganancia o pérdida a la empresa al invertir en bolsa, debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado; es decir, se puede dar la posibilidad de que el valor presente neto de los portafolios se muevan adversamente ante cambios en las variables macroeconómicas que determinan el precio de los instrumentos que lo componen.
- **Riesgo de Precio de Insumos y Productos.-** Se refiere a la incertidumbre sobre la magnitud de los flujos de caja debido a posibles cambios en los precios que una empresa puede pagar por la mano de obra, materiales y otros insumos de su proceso de producción, y por los precios que puede demandar por sus bienes o servicios.



- **Riesgo de Liquidez.-** Tiene que ver con la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o cartera, o a la posibilidad de obtener pérdidas que pueden surgir al requerir vender activos para financiar las actividades a un costo posiblemente inaceptable, o de tener que pagar tasas de descuento inusuales y diferentes a las del mercado para cumplir con las obligaciones contractuales.

### ✓ **Riesgo Empresarial**

Se define como la posibilidad de ocurrencia de cualquier evento (Interno o Externo) que pueda afectar a una empresa, ocasionándole pérdidas que disminuyan la capacidad para lograr sus objetivos estratégicos y generar valor para sus accionistas, dueños, grupos de interés o beneficiarios. Cada Empresa enfrenta distintas circunstancias al buscar el cumplimiento de sus planes. A su vez, encara una variedad de riesgos con diferentes probabilidades de ocurrencia e impacto, pero que en conjunto pueden ocasionarle grandes pérdidas.

Estos riesgos se presentan en forma aislada o correlacionada, lo cual hace que su manejo deba ser integral. Con el fin de buscar alternativas efectivas para su control (Rubí Consuelo, 2006, p 35-40).

## **2.3 ADMINISTRACIÓN DE RIESGO**

### ❖ **DEFINICIÓN ADMINISTRACIÓN DE RIESGO**

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la identificación, análisis y valuación de los riesgos a que está sujeta una organización, con el propósito de eliminarlos, reducirlos, retenerlos o transferirlos.

Una administración de riesgos inadecuada se refleja en la toma de decisiones erróneas, falta de la eliminación, reducción, retenciones o transferencia de riesgos, lo cual puede provocar, entre otras, las siguientes consecuencias:

- Desaparición, quiebra o suspensión de pagos.
- Pérdidas de productividad
- Pérdida o incapacidad de vidas humanas.

Por lo tanto, el administrador de riesgos debe determinar y aplicar las medidas necesarias para minimizar la probabilidad de ocurrencia de un siniestro, y de suceder el mismo evitar que afecten en forma extraordinaria las operaciones de la organización (Vera Swith Fernando, 1983, p.13).



## ❖ IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Se podría aseverar que ninguna actividad está libre de riesgo, razón por la que las entidades, negocios y grandes empresas han venido desarrollando planes, programas y proyectos para darle un manejo adecuado a los riesgos, con el fin de lograr de manera eficaz el cumplimiento de sus objetivos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar.

Es importante que toda empresa cuente con una herramienta, que le permita realizar un análisis correcto de los riesgos que enfrenta en el desarrollo de sus procesos y actividades y por medio de procedimientos de control se pueda evaluar el desempeño del entorno, tanto internas como externas, que pueden afectar el logro de sus objetivos organizacionales.

## ❖ OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGO

El objetivo primordial de la administración de riesgos es maximizar las oportunidades y minimizar las pérdidas asociadas a los riesgos, es decir, buscar un equilibrio entre riesgo y oportunidad, de acuerdo con la tolerancia al riesgo de la organización.

A través de la implementación de la administración de riesgos en la empresa, se logran diferentes objetivos, entre ellos:

- ✓ Asegurar la supervivencia de la empresa preservando la continuidad de su operación, de tal forma que no se interrumpa la producción y comercialización de sus bienes, y se eviten pérdidas financieras.
- ✓ Proteger a los empleados y a quienes estén relacionados con las operaciones de la empresa, contra accidentes que podrían causar lesiones o daños serios, haciendo más seguro las condiciones de trabajo e implementando medidas de prevención y protección.
- ✓ Evitar que las operaciones de la empresa produzcan daños al ambiente y resulten nocivas a la salud y el bienestar humano la flora y fauna.
- ✓ Prevenir o mitigar cualquier pérdida económica que pueda ocasionar la ocurrencia de los riesgos, al disminuir el grado de inseguridad de las operaciones de la empresa.
- ✓ Lograr que las actividades de la empresa se realicen dentro de las normas internas y externas que la rigen, con la vigilancia cuidadosa del cumplimiento de la reglamentación vigente en todos los aspectos que se requiere.
- ✓ Mantener la buena imagen y las relaciones con los grupos de interés, de tal forma que la empresa genere confianza y credibilidad en su manejo (Rubí Consuelo, 2006, p. 44-45).



## **2.4 MÉTODO RISICAR**

El Método Risicar está diseñado para facilitar la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgo y sus respectivas medidas de tratamiento. Esta propuesta nace del estudio de la profesora Mejía sobre el tema Administración de riesgos, realizado desde 1998, en la universidad Eafit de Medellín

### **DEFINICIÓN MÉTODO RISICAR**

Es la identificación de riesgos mediante las condiciones y circunstancias de la organización con el fin de encontrar factores internos y externos que influyan en la misma.

En el contexto interno se debe tener en cuenta factores que permiten el desarrollo de las actividades de la empresa como son: visión, misión, POA (Plan Operativo Anual), políticas, estatutos, etc.

En el contexto externo se recopila aspectos sobre relaciones comerciales formadas por las transacciones con proveedores y clientes además de la competencia. De esta manera establecemos variables políticas, ambientales, sociales y tecnológicas.

### **❖ IMPORTANCIA MÉTODO RISICAR**

Es un método estructurado que facilita la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgo y diseño de medidas de tratamiento. Su aplicación se extiende a compañías de diferentes tamaños, sectores o industrias, así como públicas o privadas.

Su desarrollo por procesos permite la administración de riesgos de manera integral. Involucra al nivel operativo y ejecutivo en la asignación de responsabilidades dentro de la administración de riesgos. Es así como cada empleado debe tener el conocimiento y la aplicación de las herramientas necesarias para manejar los riesgos.

## **2.5 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

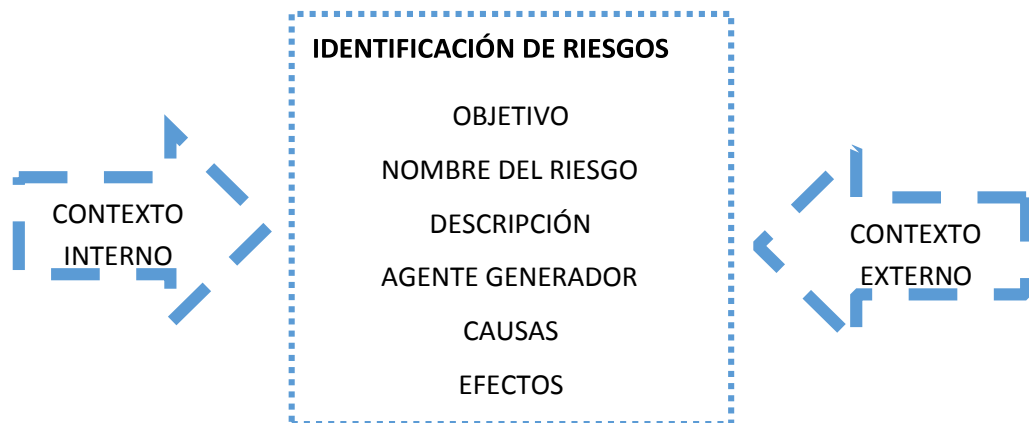
Cada una de estas etapas de la administración de riesgos, serán de base fundamental para poder realizar el desarrollo del Método RISICAR y son las siguientes:



**Figura 8:** Etapas de la Administración de Riesgos  
**Fuente:** MEJIA, Quijano Rubí Consuelo, 2006, p. 47

### ❖ IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

Es una de las etapas más importantes en el proceso de administrar los riesgos. Permite a los empleados y a la organización poner al descubierto situaciones y tomar conciencia de las posibilidades y peligros que pueden enfrentar en su actuar, lo cual garantiza que no tomen riesgos solo por desconocimiento de la posibilidad de su ocurrencia.



**Figura 9:** Identificación de Riesgos  
**Fuente:** MEJIA, Quijano Rubí Consuelo, 2006, p. 70.

Es un proceso sistemático previamente estructurado; una etapa básica, iterativa y continua en la administración mediante la cual se pueden identificar riesgos en relación a la planificación a corto y largo plazo (planeación estratégica). La identificación de los factores externos e internos que contribuyen al aumento de





las amenazas, resulta esencial para una evaluación eficaz de los riesgos del negocio.

Preguntas tales como ¿Cómo puede suceder? ¿Quién puede generarlo? ¿Cuándo puede ocurrir? ¿Por qué se puede presentar?, son herramientas de gran utilidad para la identificación de riesgos ya que si un riesgo no es identificado por ende no será administrado (Mejía, Quijano rubí, 2006, p.47-48).

### Lista de posibles riesgos

GRUPO	RIESGO
Riesgos de la Naturaleza	Terremoto, caída de rayos, plagas, daños en las carreteras.
Riesgos Tecnológicos	Incendio, polvo, escapes de gases y vapores, corto de energía, desmoronamiento de material apilado.
Riesgos Transporte	Avería de camiones, pérdida o deterioro de mercancía, error de conducción de camiones
Riesgo Antisocial	Hurto, falta de ética, fraude.
Riesgo de Responsabilidad Patronal	Incumplimiento de normas de higiene y de seguridad
Riesgo Laboral	Muerte por accidente laboral, competencia laboral.

**Cuadro 10:** Lista de posibles riesgos en la empresa “FIDEOS PARAISO”

**Fuente:** Elaboración propia.

Una vez identificado los riesgos los analizamos, estableciendo de que se trata el riesgo, quien, que, o quienes lo generan porque razón se da el mismo y los efectos que causa.

#### Otras herramientas o métodos para la identificación de Riesgos son:

- ✓ Gráfica de flujo de procesos
- ✓ Inspección de información escrita o verbal
- ✓ Entrevistas
- ✓ Matrices de Control

#### ❖ CALIFICACIÓN DE RIESGOS

La calificación se refiere al grado de representatividad que tienen los riesgos sobre la organización, es decir, la magnitud en la que podrían afectarla. Para llevar a cabo esta etapa se hacen dos análisis: uno sobre la probabilidad de ocurrencia del riesgo (o frecuencia) y otro sobre el impacto que afecta a la organización en caso de materializarse.



Para calificar el riesgo, se utilizan métodos cualitativos cuando no se tiene suficiente información y empleamos términos como: baja, media, alta, muy alta (para la frecuencia); y leve, moderado, grave, muy grave (para el impacto). Los métodos cuantitativos son operaciones matemáticas o estadísticas que se utilizan cuando se posee gran cantidad de información a procesar para establecer predicciones.

El método RISICAR utiliza el concepto de frecuencia y lo multiplica por el de impacto, obteniendo así la calificación del riesgo. Para ponderar estas dos variables se utilizan tablas con cuatro niveles cada una. A continuación presentamos las ponderaciones tanto para la variable “frecuencia” como para la variable “impacto” (Mejía, Quijano rubí, 2006, p.48-49).

### CALIFICACIÓN DE FRECUENCIA

VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	BAJA	Dos o menos veces al mes
2	MEDIA	Entre tres a siete veces al mes
3	ALTA	Entre ocho a doce veces al mes
4	MUY ALTA	Más de doce veces al mes

**Cuadro 11:** Calificación Frecuencia

**Fuente:** MEJIA, Quijano Rubí Consuelo, 2006, p. 85.

### CALIFICACIÓN DE IMPACTO

Se relaciona con las consecuencias que la ocurrencia del riesgo pudiera ocasionarle a la empresa

VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS ECONÓMICOS	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS OPERATIVOS	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
5	LEVE	Pequeños daños Económicos (\$ 8,263.27)	Remotamente posible	Solo de conocimiento interno de los departamentos
10	MODERADO	Medianos daños Económicos (\$ 16,526.53)	Ocasionalmente posible	Conocimiento de la empresa
20	GRAVE	Grandes daños Económicos (\$ 33,053.06)	Frecuente	De conocimiento externo a nivel local
50	MUY GRAVE	Extremos daños Económicos (\$82,632.66)	Continuo	De conocimiento externo a nivel nacional



La calificación del impacto correspondiente a términos económicos se estableció el cálculo en base al volumen de ventas reflejado en los Estados Financieros del año 2013, ventas anuales: \$ 1`983,183.79 dólares y en promedio las ventas mensuales serian \$ 165,265.32 dólares.

IMPACTO	PORCENTAJE	VALOR \$
LEVE	5%	8,263.27
MODERADO	10%	16,526.53
GRAVE	20%	33,053.06
MUY GRAVE	50%	82,632.66

**Cuadro 12:** Calificación de Impacto

**Fuente:** MEJIA, Quijano Rubí Consuelo, 2006, p. 86.

Una vez establecido el impacto y la frecuencia podremos dar una calificación al riesgo, la cual depende de la multiplicación entre la frecuencia y el impacto que previamente indicamos.

#### ❖ EVALUACIÓN DE RIESGOS

En esta etapa se examina los resultados de la calificación de riesgos y se determina la gravedad de los riesgos dada su materialización; éstos se clasifican en 4 tipos:

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

Para ello se utiliza una matriz de evaluación, la cual constará de las 2 variables para calificar los riesgos: frecuencia e impacto y sus respectivas calificaciones según el riesgo.

Entonces los posibles resultados serán:

***A: acceptable, B: tolerable, C: grave, D: inacceptable.***

De acuerdo con esto podremos dar tratamiento sea con respuestas inmediatas, acciones a mediano plazo o que no sea necesario tomar ninguna medida.



### MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DEL RIESGO

**FRECUENCIA**

4	<b>MUY ALTA</b>	20	B	40	C	80	D	200	D
3	<b>ALTA</b>	15	B	30	C	60	C	150	D
2	<b>MEDIA</b>	10	B	20	B	40	C	100	D
1	<b>BAJA</b>	5	A	10	B	20	B	50	C
		<b>LEVE</b>		<b>MODERADO</b>		<b>GRAVE</b>		<b>MUY GRAVE</b>	
		5		10		20		50	

**IMPACTO**

A= Aceptables

B= Tolerables

C= Graves

D= Inaceptables

**Cuadro 13:** Matriz de la Evaluación de Riesgos

Fuente: MEJIA, Quijano Rubí Consuelo, 2006, P. 113.

Esta matriz se realiza ubicando en las filas la Frecuencia (Baja, Mediana, Alta y Muy Alta) y en las columnas el impacto (Leve, Moderado, Grave y Catastrófico) de acuerdo a la calificación del riesgo. La multiplicación entre filas y columnas nos dará como resultado la evaluación al riesgo tomando en cuenta que A: es aceptable, B: Tolerable, C: Grave y D: Inaceptable (Mejía, Quijano rubí, 2006, P.50).

❖ **DISEÑO DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO.**

Etapa en la cual se construye la forma de cómo estos riesgos o sucesos van a ser intervenidos con el fin de prevenir o atenuar los efectos.



Existe una calificación para las medidas de tratamiento:

**MEDIDAS DE  
CONTROL DE RIESGOS**

**Evitar:** Es el eliminar su probabilidad de ocurrencia y disminuir totalmente su impacto

**Prevenir:** Es anticiparse a que ocurra un hecho tomando medidas para que la probabilidad de ocurrencia disminuya

**Proteger:** Diseñar medidas adecuadas que actúen sobre los recursos de la organización (personas, recursos, información, etc.)

**MEDIDAS DE  
FINANCIAMIENTO DE RIESGOS**

**Transferir:** Es contar con organizaciones o un tercero que puedan asumir nuestros riesgos sea completa o parcialmente.

**Aceptar:** Es responsabilizarse de las consecuencias frente a un riesgo en el momento que se presente y teniendo una idea clara del mismo.

**Retener:** Conservar el riesgo y afrontarlo de una forma planeada mediante opciones previamente establecidas

(Mejía, Quijano rubí, 2006, p.51-53)



### MATRIZ DE RESPUESTA ANTE LOS RIESGOS

En esta matriz se combina la frecuencia, impacto y la evaluación de los riesgos, se establece las opciones de tratamiento como aceptar, prevenir, transferir el riesgo a un tercero, retener las pérdidas, eliminar la actividad que lo genera o proteger a la organización en un caso de que ocurra.

FRECUENCIA	VALOR				
MUY ALTA	4	20 ZONA TOLERABLE Pv, R	40 ZONA DE RIESGO GRAVE Pv,Pt T	80 ZONA DE RIESGO INACEPTABLE Pv,Pt,T	200 ZONA DE RIESGO INACEPTABLE E,Pv,Pt
ALTA	3	15 ZONA TOLERABLE Pv, R	30 ZONA DE RIESGO GRAVE Pv,Pt T	60 ZONA DE RIESGO GRAVE Pv,Pt,T	150 ZONA DE RIESGO INACEPTABLE E,Pv,Pt
MEDIA	2	10 ZONA TOLERABLE Pv,R	20 ZONA TOLERABLE Pv,Pt R	40 ZONA DE RIESGO GRAVE Pv,Pt,T	100 ZONA FDE RIESGO INACEPTABLE Pv,Pt,T
BAJA	1	5 ZONA ACEPTABLE A	10 ZONA TOLERABLE Pt,R	20 ZONA TOLERABLE Pt,T	50 ZONA DE RIESGO GRAVE Pt,T
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	GRAVE	MUY GRAVE
	VALOR	5	10	20	50

**A= Aceptar**

**E= Evitar**

**T= Transferir**

**Pt= Proteger la Empresa**

**Pv= Prevenir el Riesgo**

**R= Retener las Pérdidas**

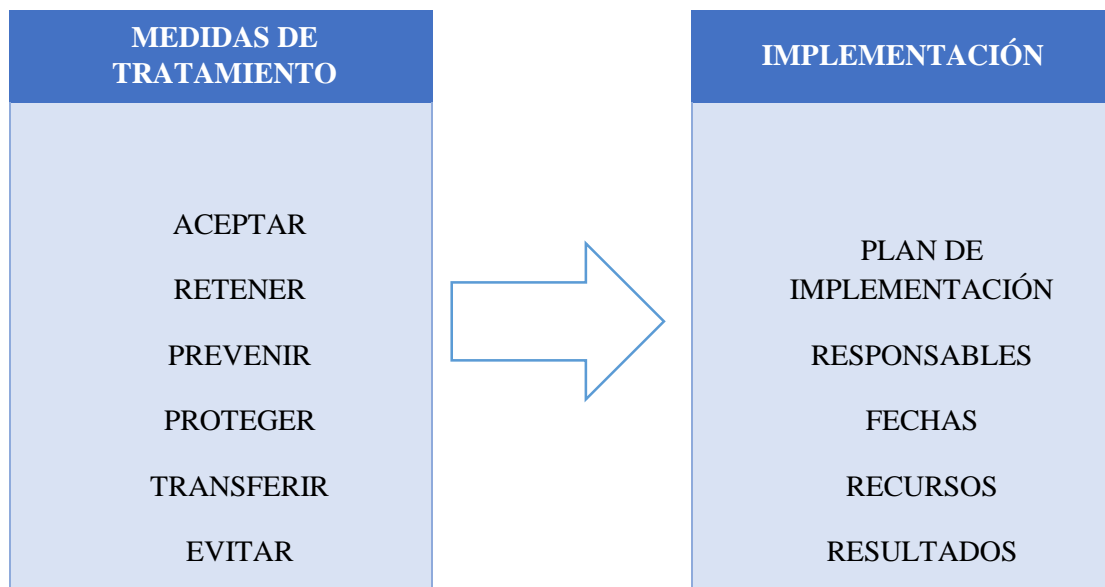
**Cuadro 14:** Matriz de Respuesta ante los Riesgos

**Fuente:** MEJIA, Quijano Rubí Consuelo, 2006, P 113.

## ❖ IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO.

Una implementación exitosa será aquella donde contemos con un programa que garantice la aprobación, una fecha límite de aplicación, personas responsables y recursos necesarios para la ejecución de los planes, es decir políticas de administración de riesgos propios de la entidad.

Se define primero políticas generales para la administración, luego políticas particulares para la aplicación de medidas de tratamiento, y finalmente los controles que ayudarán a concretar las medidas de tratamiento. Dependiendo de que decidamos hacer con el riesgo tendremos las medidas de tratamiento



**Figura 15:** Medidas de tratamiento y de implementación  
**Fuente:** MEJIA, Quijano Rubí Consuelo, 2006, P. 54.

En el método RISICAR se recomienda ponderar los riesgos más significativos otorgándoles un porcentaje de peligrosidad, de igual manera se realiza la ponderación de los macro procesos que componen la cadena de valor de la organización, en base a la misión y objetivos, así ubicaremos en los de mayor porcentaje a los misionales y a los de menor porcentaje los macro procesos de apoyo.

La siguiente operación nos indica la forma en como obtenemos el riesgo y el proceso más relevante para poder realizar políticas en caso de los riesgos y planes en caso de los procesos:

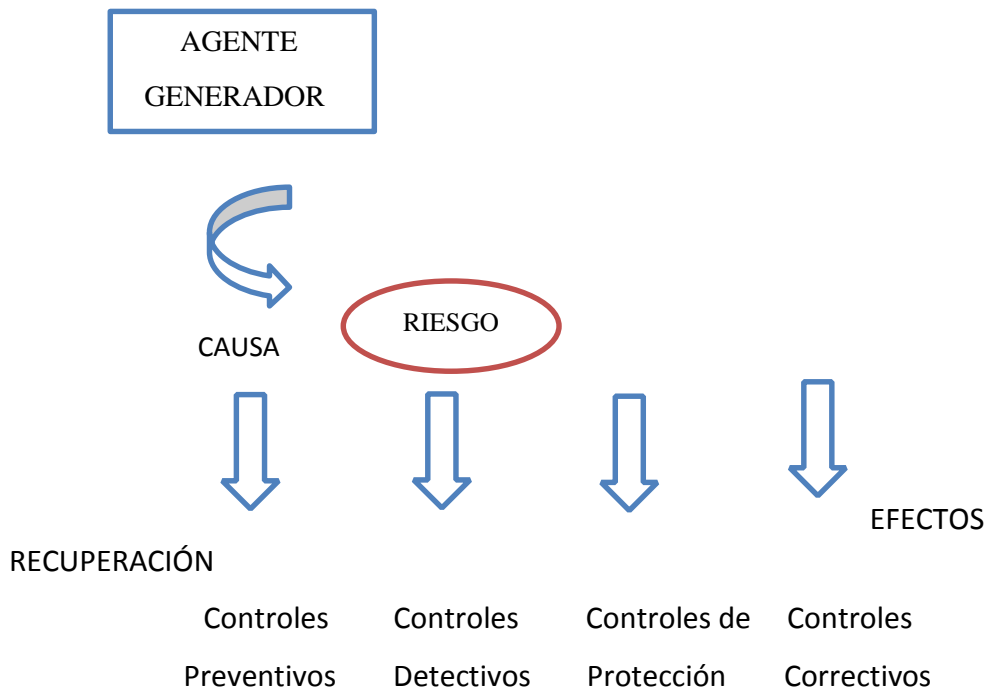
$$\text{Total del Riesgo} = \text{calificación} * \text{Macro Proceso \%} * \text{Riesgo \%}$$

## ✓ Diseño de controles MÉTODO RISICAR

El control nos ayuda a detectar un riesgo y reducirlo. Para realizar el diseño de los controles tenemos que tener en cuenta las características:

- Los controles deben ser implementados con limitación: ni tantos que entorpezcan el proceso, generen demoras o interrupciones del servicio, ni insuficientes para actuar adecuadamente sobre los riesgos.
- Deben ser claros, precisos y concisos para ser útiles.
- Un control se debe implementar solo si su costo es menor o se justifica con el resultado que genera.
- Un control debe ser eficiente y eficaz para ser efectivo
- Un control debe actuar de manera inmediata al presentarse las situaciones que pueden originar el riesgo de manera que se puedan tomar acciones inmediatas (Mejía, Quijano rubí, 2006, p.124-126).

### Diseño de Controles



**Figura 16:** Diseño de controles

**Fuente:** MEJIA, Quijano Rubí Consuelo, 2006, P. 137





- **Controles Preventivos.**- Trabajan en las causas de los riesgos.
- **Controles Detectivos.**- Establecen la ocurrencia del riesgo.
- **Controles de Protección.**- Al materializarse el riesgo, disminuyen sus efectos.
- **Controles Correctivos.**- Una vez dado el riesgo y recuperada la estabilidad se establece un control.

Para saber si el control es efectivo o no, debemos combinar entre la eficacia y eficiencia, esto nos dará un resultado cualitativo; el mismo que nos indica si debemos buscar otros controles, implementar los que teníamos pensados o estudiar que tan factible es la realización de los mismos (Mejía, Quijano rubí, 2006, p.139).

EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD	RESULTADO
BAJA	BAJA	MUY BAJA	Buscar otros controles
ALTA	ALTA	MUY ALTA	Implementar controles
ALTA	BAJA	MEDIA	Estudio de factibilidad

#### ❖ MONITOREO Y EVALUACIÓN.

Es necesario el uso de indicadores de riesgos para el monitoreo de los mismos, obteniendo información sobre su comportamiento con el fin de mejorar su administración.

Los indicadores de riesgo se utilizan para medir los resultados dentro de un periodo determinado, es útil para monitorear los riesgos cuando estos presentan de manera relevante y necesitan una especial atención. Los indicadores son variables cualitativas o cuantitativas y deben contener ciertas características como: comprensibles, medibles, controlables y oportunos.

#### ✓ TIPOS DE INDICADORES

- Indicador de Frecuencia de Riesgo.**- Es el número de veces que un riesgo se presenta en un tiempo determinado o establecido; se anota la fecha en la cual ocurre y al final obtenemos un acumulado del período, lo que permite revisar la calificación de riesgos en su variable frecuencia proporcionando así datos más confiables.
- Indicador de impacto del Riesgo.**- Se refiere a medir la magnitud de las pérdidas ya sean materiales o inmateriales que puede tener la empresa, reflejándose la pérdida en dólares, porcentajes, horas, disminución del mercado, etc.
- Indicadores de causas y agentes generadores.**- Es de gran utilidad llevar un registro de las causas, motivos y agentes que ocasionan la



ejecución del riesgo, dándose individualmente según la causa pero en fin son asociadas con el riesgo (Mejía, Quijano rubí, 2006, p.143-146).

## 2.6 ANÁLISIS A BASE DE MAPAS DE RIESGO

Los mapas de riesgos son un instrumento para organizar la información de los riesgos de una organización, conocer su capacidad y puntualizar las estrategias para su manejo.

Existen cuadros de calificación de los riesgos con sus respectivas variables y su evaluación de acuerdo con el método utilizado. Los datos se agrupan con información referente a los riesgos; su calificación, evaluación, controles y datos adicionales necesarios para el estudio.

### Niveles de mapas de riesgos:

- ✓ **Nivel Estratégico.**- Se presenta información relacionada con la definición de políticas para administrar los riesgos más significativos de la empresa.
- ✓ **Nivel Operativo.**- Se establece el diseño de los controles.

### ¿Cómo elaborar un mapa de Riesgos?

1. Determinar cuáles son los Macroprocesos de la empresa
2. Establecer sus objetivos
3. Determinar las actividades que componen el proceso
4. Identificar los riesgos y su significado
5. Establecer los agentes generadores, la causa que permite la ocurrencia del riesgo
6. Definir todos los efectos para cada riesgo
7. Identificar para cada riesgo la frecuencia e impacto ( tablas de impacto estudiadas en el punto 2.5)
8. Determinar los riesgos al multiplicar la frecuencia por el impacto
9. Establecer las medidas de tratamiento
10. Priorizar los riesgos y macro procesos de mayor a menor y adicione las causas, efectos, la calificación y el tratamiento de acuerdo a lo estudiado
11. Elaborar políticas particulares para los riesgos analizados.
12. Realizar controles propuestos basados en los existentes y evalúe la efectividad de los controles
13. Ubicar los riesgos en la zona de evaluación y determine su gravedad.
14. Responder de la elaboración de los mapas de riesgos son: Comité de riesgos (mapa de riesgos estratégicos) y el Líder de proceso (mapa de riesgos operativos) (Mejía, Quijano rubí, 2006, p.160-161).



**Identificación de Riesgos en los Macro procesos**

<b>MACROPROCESO: OBJETIVO</b>				
<b>Riesgos</b>	<b>Descripción de los riesgos</b>	<b>Agentes generadores</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
Riesgo 1	Descripción del riesgo 1	Agentes generador 1	Causa 1	Efecto 1
			Causa 2	
		Agentes generador 2	Causa 3	
			Causa 4	Efecto 3
			Causa 5	
Riesgo 2	Descripción del riesgo 2			
Riesgo 3	Descripción del riesgo 3			

**Cuadro 17:** Identificación de riesgos en macro procesos

Fuente: MEJIA, Quijano Rubí Consuelo, 2006, p. 163.

- **Descripción del Riesgo.** Identificados los riesgos y nombrados en forma precisa, se describe en qué consiste cada uno, es decir, la forma como se considera podrían presentarse. La descripción de cómo se podría presentar el riesgo, permite vislumbrar las fallas de control que pudieran tenerse en la empresa y las soluciones que se deben implementar para impedir su ocurrencia. El riesgo podría darse de diversas maneras, por lo cual se sugiere realizar las descripciones correspondientes, tantas como se consideren necesarias para obtener la información completa.
- **Identificación de Agentes Generadores.** Una vez identificados y descritos los riesgos, se determinan los agentes que pueden generarlos. Por agentes generadores se entienden todas aquellas personas, cosas, eventos, acciones o circunstancias que tienen la capacidad de originar un riesgo. En este sentido se clasifican en cinco categorías:
  1. **Personas:** Empleados, clientes, proveedores, contratistas o cualquier persona o grupo de personas que puedan, de alguna manera, poner en riesgo las actividades de la organización.
  2. **Materiales:** Conjunto de elementos o insumos necesarios para fabricar o procesar productos en una actividad determinada, que



pueden causar riesgos en las personas o en el ambiente donde se desarrolla la actividad.

3. **Equipos:** Instrumentos, herramientas y aparatos, utilizados para desarrollar las tareas y actividades de los procesos.
  4. **Instalaciones:** Estructura física en la cual se llevan a cabo los procesos y se desarrollan las actividades de la empresa.
  5. **Entorno:** Eventos, situaciones o aspectos del ambiente económico, político, social, tecnológico, o fenómenos naturales que pueden afectar el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la organización
- **Identificación de Causas:** Las causas siempre están relacionadas con los agentes generadores. Ellas son el motivo o las circunstancias por las cuales el agente generador puede ocasionar el riesgo. Incrementan la posibilidad de ocurrencia del riesgo y deben ser tratadas en asocio con los agentes generadores, para disminuirlas o eliminarlas. Con el conocimiento de los agentes y las causas de los riesgos, se tiene información suficiente para establecer políticas y controles para su manejo.
  - **Identificación de Efectos:** Los efectos representan las pérdidas que la ocurrencia de los riesgos le acarrea a la empresa, al verse afectado el cumplimiento de sus objetivos. Estos inciden sobre los recursos primordiales de la empresa, como las personas, los bienes materiales o los intangibles. Entre los efectos más representativos que representan las organizaciones en general, se tienen los siguientes: pérdidas económicas, pérdidas de información, pérdidas de bienes, interrupción de la operación o del servicio, daño al ambiente, deterioro de la imagen, pérdida de mercado y muerte o lesiones a personas (Mejía, Quijano rubí, 2006, p.70-73).



# CAPÍTULO III

## 3. APLICACIÓN DEL METODO RISICAR EN LA EMPRESA “FIDEOS PARAISO”

### 3.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo presentamos la aplicación del método RISICAR que anteriormente fue explicado por etapas que propone realizar una Administración de Riesgos Integral, demostrado por un análisis estratégico que se refiere a los macro procesos y operativo que se enfoca a los procesos, por la magnitud del tema hemos decidido evaluar los procesos de Producción y Distribución, sobre los cuales se definirán los riesgos más relevantes y se proporcionarán los controles con el propósito de prevenir pérdidas e inestabilidad en la empresa.

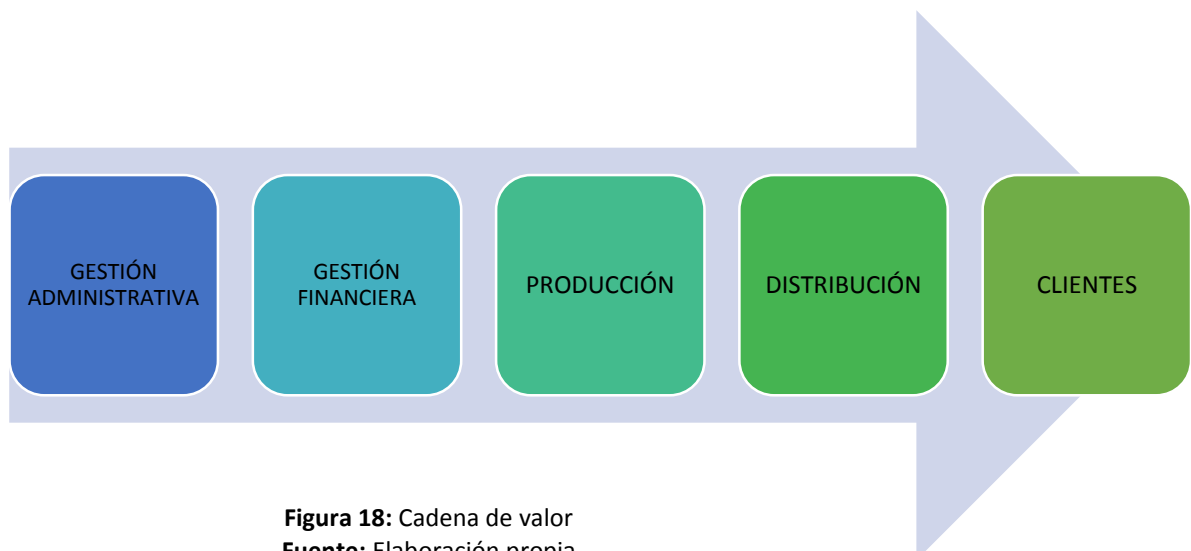
### 3.2 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Para identificar los riesgos en la Empresa “FIDEOS PARAISO”, realizaremos un breve análisis del contexto interno y externo en el que se desenvuelve la empresa.

#### ❖ Contexto interno

En el primer capítulo de nuestra tesis expusimos componentes del contexto interno como la historia y su situación actual, visión, misión, valores, organigrama que forman parte de la cadena de valor de la Empresa.

Para el análisis interno también se dará a conocer la cadena de valor de la empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales, siendo el reflejo de las estrategias que ha empleado y del enfoque que ha implementado para construir su desarrollo.

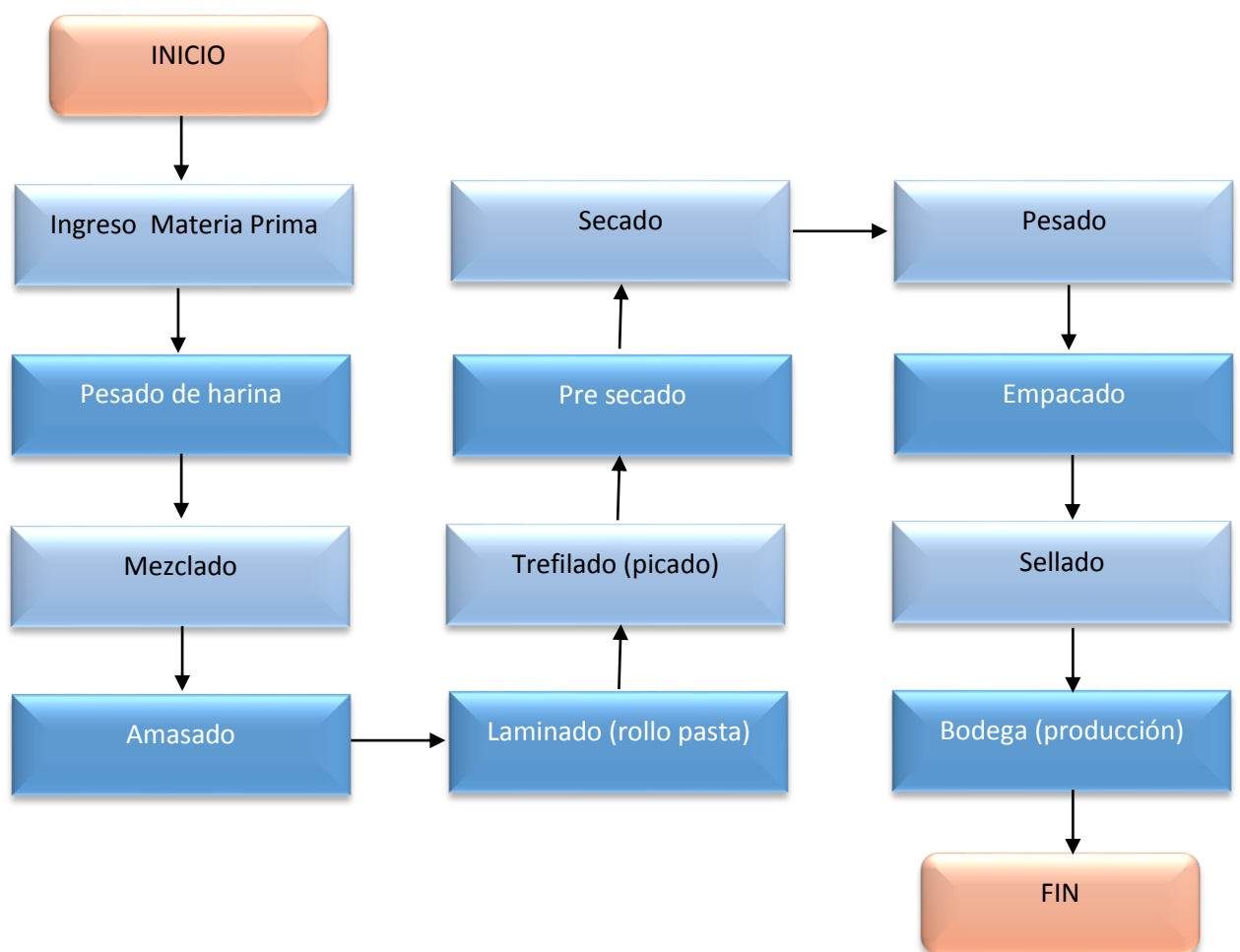


**Figura 18:** Cadena de valor  
**Fuente:** Elaboración propia

La Cadena de valor de la empresa “FIDEOS PARAISO” está compuesta por cinco Macro procesos de los cuales dos son misionales (Producción y Distribución); es decir contribuyen al logro de la misión de la empresa y los tres restantes son de apoyo y soporte para el desarrollo de los macroprocesos misionales.

### MACROPROCESO DE PRODUCCIÓN

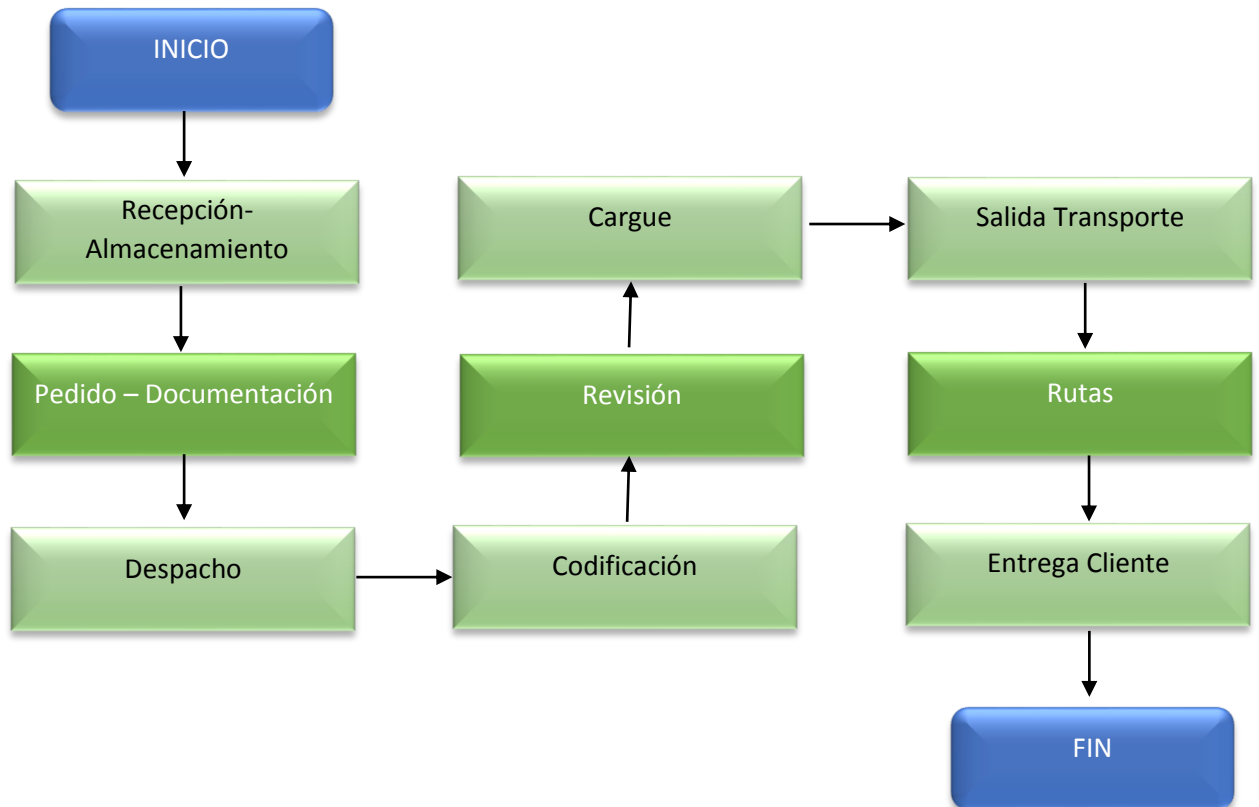
**Objetivo:** Producir una pasta de fideo y tallarín de alta calidad, sano y nutritivo satisfaciendo así las necesidades del cliente.



**Figura 19:** Flujograma de Producción  
**Fuente:** Elaboración propia

## MACROPROCESO DE DISTRIBUCIÓN

**Objetivo:** Realizar una entrega adecuada de la mercadería hacia el cliente en un tiempo prudente y estado óptimo de las mismas.



**Figura 20:** Flujograma de Distribución

**Fuente:** Elaboración propia

### ❖ Contexto Externo

El contexto externo se refiere a todos aquellos aspectos con los que está relacionada la Empresa, los mismos que de una u otra manera influyen en el funcionamiento y desempeño de las actividades que realiza.

- **Relación con los proveedores:** Para escoger un proveedor el gerente analiza y considera la calidad de los productos y materia prima, precios y políticas de pago, mantiene buena relación con los mismos sin presentar inconvenientes hasta el momento.
- **Relación con los clientes:** Siendo primordial para la empresa ya que de ello depende el logro de los objetivos, cuentan con una base de datos de





los clientes constantes en la demanda de los productos, comprendidos por segmentos minoristas, mayoristas e internacionales.

- **Relación con el entorno:** la Empresa se encuentra en una zona no conflictiva y de concurrencia vehicular generando así un ambiente amigable y colaborador con el sector, sin generar molestias a sus contiguos puesto que no se da la emisión de gases ni concibe sustancias químicas que pueda afectar a la salud.

### CUADRO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN EL MACROPROCESO PRODUCCIÓN

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Error	Posibilidad de un deficiente control en el uso de materia prima	Delegado del Control de Producción	Mala escritura y tachones	Equivocación y reflejo inadecuado de las cantidades de materia prima a utilizar.
			Descuido	
			Falta de suministros	
			Desorden	
Incumplimiento	No utilización de implementos de higiene en la producción	Personal de Producción	Descuido de uso de guantes y mandiles	Productos con deficiencia en la calidad debido a la generación de bacterias.
			Incomodidad al usar los implementos	
		Gerente General	Falta de código de higiene	
Falencia	Posibilidad de mal funcionamiento de la maquinaria	Técnico de Producción	Mal uso	Suspensión y retraso de la producción
			Falta de mantenimiento	
			Imprevistos	
Inexistencia	Falta de generador eléctrico	Gerente General	Despreocupación	Detención de las actividades laborales
			Falta de Evaluación	
			Corte de energía eléctrica	
			Falta de supervisión	Daño de imagen de la



Deterioro	Posibilidad de daño en los productos	Personal de Pesado y Empaquetado	Descuido	calidad del producto y pérdida del mismo
			Desinterés	
Mala infraestructura	Posibilidad de cansancio y riesgo laboral	Gerente General	Ausencia de ventilación (extractor eólico)	No utilización de implementos de seguridad por el calor generado (protectores auditivos)
			Falta de mantenimiento	
			Falta de estudios técnicos	
Accidentes	Posibilidad de daños físicos y lesiones	Personal de Producción	Negligencia	Incidentes que provocan pérdidas económicas y afecte la imagen de la empresa
			No uso de instrumentos de seguridad	
			Descuido	
Deficiencia	Posibilidad de productos defectuosos	Jefe de Bodega	Quebranto de producto	Condiciones no óptimas del producto destinado al cliente
			Mal apilamiento	
			Lugar inadecuado	
Carencia	Posibilidad de que sufran riesgos de la naturaleza	Gerente General	Falta de seguros y lugar de evacuación	Pérdidas humanas, materiales y económicas

**Cuadro 21:** Identificación de riesgos en Producción

**Fuente:** Autoras



### CUADRO DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN EL MACROPROCESO DE DISTRIBUCIÓN

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Error	Posibilidad de recepción de mercadería incompleta y/o dañada	Jefe de Bodega	Mala revisión	Falta de producto
			Mala manipulación	
			Fecha de caducidad	Pérdida económica
			Facturación inadecuada de proveedores	Sanciones
Hurto	Posibilidad de que alguien se apodere ilegítimamente la mercadería	Gerente General	Deficiencia en el sistema de seguridad	Pérdida económica
			No cuenta con personal de seguridad privada	Deterioro de imagen
			Error en el proceso de selección del personal	
		Jefe de Bodega	Descuido	Multas
Deficiencia	Posibilidad de pérdida de la documentación	Jefe de Bodega	Documentos Traspapelados	Retraso en el despacho
			Daño físico de facturas	
Falencia	Mal despacho de la mercadería	Personal de Despacho	Desconcentración	Reclamo por parte de los clientes
			Apuro	
			Conteo incorrecto	Pérdida de tiempo
			Mala codificación	
Incumplimiento	Mala utilización de implementos para el despacho	Jefe de Bodega	Ausencia de herramientas adecuadas	Daño de mercadería.
		Personal de Despacho	Utilización de fundas para empacar	Pérdida económica Daño al ambiente



Accidentes	Posibilidad de lesiones físicas	Personal de Cargue	Despreocupación	Daños de lumbrales en los empleados
			Incumplimiento de reglas	
Daños	Posibilidad de inconvenientes con el transporte	Choferes	Imprevistos	Atrasos en la entrega al cliente
			Mal manejo	
			Falta de revisión diaria	Pérdida de tiempo
Malversación	Robo de mercadería en zonas específicas	Estibadores y Chofer	Descuido	Perdidas económicas
			No utilización de candados	
			Delincuencia	Sanciones
			Robo intencional	
Conducta inapropiada	Posibilidad de falta de ética y profesionalismo	Estibadores	Altanería con el cliente	Mal servicio
			Falta de intereses en sugerencias	Pérdida de clientes
			Mala educación	Desprestigio

**Cuadro 22:** Identificación de riesgos en Distribución

**Fuente:** Autoras

### 3.3 CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS

Esta etapa se fundamentara en las tablas del capítulo II, las mismas que serán presentadas nuevamente, para la calificación de los riesgos identificados en los macroprocesos.

#### CALIFICACIÓN DE FRECUENCIA

VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	BAJA	Dos o menos veces al mes
2	MEDIA	Entre tres a siete veces al mes
3	ALTA	Entre ocho a doce veces al mes
4	MUY ALTA	Más de doce veces al mes

#### CALIFICACIÓN DE IMPACTO

VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS ECONÓMICOS	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS OPERATIVOS	DESCRIPCION EN TÉRMINOS DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
5	LEVE	Pequeños daños Económicos (\$ 8,263.27)	Remotamente posible	Solo de conocimiento interno de los departamentos
10	MODERADO	Medianos daños Económicos (\$ 16,526.53)	Ocasionalmente posible	Conocimiento de la empresa
20	GRAVE	Grandes daños Económicos (\$ 33,053.06)	Frecuente	De conocimiento externo a nivel local
50	MUY GRAVE	Extremos daños Económicos (\$82,632.66)	Continuo	De conocimiento externo a nivel nacional



### CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS MACROPROCESO DE PRODUCCIÓN

RIESGOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN
Error	1	5	5
Incumplimiento	4	10	40
Falencia	2	10	20
Inexistencia	1	10	10
Deterioro	2	5	10
Mala infraestructura	4	20	80
Accidentes	1	5	5
Deficiencia	2	10	20
Carencia	4	20	80
SUMA			<b>270</b>

**Cuadro 23:** Calificación de riesgos en producción

Fuente: Autoras

### CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS MACROPROCESO DE DISTRIBUCIÓN

RIESGOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN
Error	1	5	5
Hurto	1	20	20
Deficiencia	1	5	5
Falencia	3	10	30
Incumplimiento	3	20	60
Accidentes	3	20	60
Daño	1	5	5
Malversación	1	10	10
Conducta inapropiada	1	10	10
SUMA			<b>205</b>

**Cuadro 24:** Calificación de riesgos en distribución

Fuente: Autoras

Nota: En este cuadro se obtuvo la calificación multiplicando la frecuencia por el impacto.

### 3.4 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS

Con las dos etapas anteriores se procede a evaluar en esta matriz, las siguientes zonas:

#### MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DEL RIESGO

##### FRECUENCIA

4	<b>MUY ALTA</b>	20	B	40	C	80	D	200	D
3	<b>ALTA</b>	15	B	30	C	60	C	150	D
2	<b>MEDIA</b>	10	B	20	B	40	C	100	D
1	<b>BAJA</b>	5	A	10	B	20	B	50	C
		<b>LEVE</b>	<b>MODERADO</b>		<b>GRAVE</b>		<b>MUY GRAVE</b>		
		5	10		20		50		

##### IMPACTO

A= Aceptables

B= Tolerables

C= Graves

D= Inaceptables

#### MACROPROCESO DE PRODUCCIÓN

RIESGOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Error	1	5	5	A
Incumplimiento	4	10	40	C
Falencia	2	10	20	B
Inexistencia	1	10	10	B
Deterioro	2	5	10	B
Mala infraestructura	4	20	80	D
Accidentes	1	5	5	A
Deficiencia	2	10	20	B
Carencia	4	20	80	D

**Cuadro 25:** Evaluación de riesgos en producción

**Fuente:** Autoras



### MACROPROCESO DE DISTRIBUCIÓN

RIESGOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Error	1	5	5	A
Hurto	1	20	20	B
Deficiencia	1	5	5	A
Falencia	3	10	30	C
Incumplimiento	3	20	60	C
Accidentes	3	20	60	C
Daño	1	5	5	A
Malversación	1	10	10	B
Conducta inapropiada	1	10	10	B

**Cuadro 26:** Evaluación de riesgos en distribución  
**Fuente:** Autoras

### 3.4.1 MEDICIÓN PORCENTUAL DE RIESGOS EN LOS MACROPROCESOS

Para la ponderación se consideró las sumas de los dos macroprocesos, siendo su total 475.

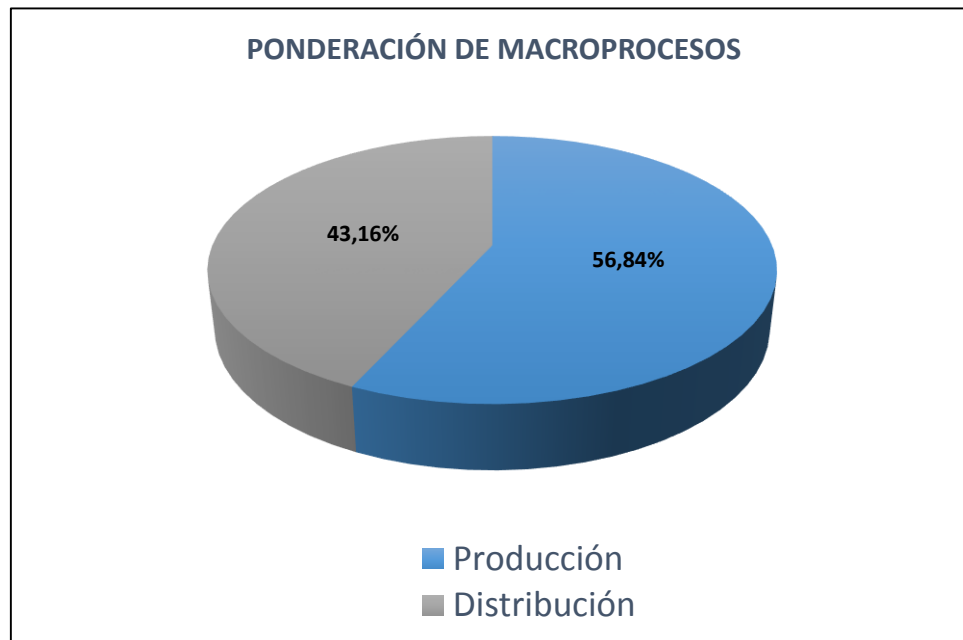
PONDERACIÓN RIESGOS		
Riego	Suma calificación	Porcentaje
Error	10	2,11
Hurto	20	4,21
Incumplimiento	100	21,05
Falencia	50	10,53
Deficiencia	25	5,26
Inexistencia	10	2,11
Deterioro	10	2,11
Mala infraestructura	80	16,84
Accidentes	65	13,68
Daños	5	1,05
Carencia	80	16,84
Conducta inapropiada	10	2,11
Malversación	10	2,11
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

**Cuadro 27:** Ponderaciones  
**Fuente:** Autoras



❖ **PONDERACIÓN POR PRIORIDAD DE MACROPROCESOS:**

<b>PONDERACIÓN MACROPROCESOS</b>	
PRODUCCIÓN	56,84
DISTRIBUCIÓN	43,16
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>



**Figura 28:** Gráfico ponderación

**Fuente:** Autoras

**Interpretación:**

En el gráfico podemos ver una ponderación de los riesgos de los macroprocesos de Producción y Distribución, reflejando que Distribución tiene un mayor riesgo con 43,16 %, esto nos indica una alerta en aplicación de medidas correctivas.



### 3.4.2 PRIORIZACIÓN DE RIESGOS Y MACROPROCESOS

MACROPROCESO		PRODUCCIÓN 56,84%				DISTRIBUCIÓN 43,16%				TOTALES
RIESGOS	Ponderación	F	* I	= C	P	F	* I	= C	P	
Error	2,11	1	5	5	0,06	1	5	5	0,05	0,11
Hurto	4,21					1	20	20	0,36	0,36
Incumplimiento	21,05	4	10	40	4,79	3	20	60	5,45	10,24
Falencia	10,53	2	10	20	1,20	3	10	30	1,36	2,56
Deficiencia	5,26	2	10	20	0,60	1	5	5	0,11	0,71
Inexistencia	2,11	1	10	10	0,12					0,12
Deterioro	2,11	2	5	10	0,12					0,12
Mala infraestructura	16,84	4	20	80	7,66					7,66
Accidentes	13,68	1	5	5	0,39	3	20	60	3,54	3,93
Daños	1,05					1	5	5	0,02	0,02
Carencia	16,84	4	20	80	7,66					7,66
Conducta inapropiada	2,11					1	10	10	0,09	0,09
Malversación	2,11					1	10	10	0,09	0,09
<b>TOTALES</b>		22,58				11,08				

MACROPROCESO  
MÁS RIESGOSO

MAYOR RIESGO

F= Frecuencia

I=Impacto

C= Calificación del riesgo

P= Puntaje

**Cuadro 29:** Priorización de riesgos y macroprocesos

Fuente: Autoras



### 3.4.3 ANÁLISIS DE CAUSAS Y EFECTOS

Riesgo	Macroproceso	Calificación Riesgo	Medidas De Tratamiento	Agente Generador	Causa	Efecto
INCUMPLIMIENTO	Producción	4*10=40	*Prevenir el riesgo. *Proteger la empresa. *Transferir el riesgo.	Personal de producción	Descuido de uso de guantes y mandiles	Productos con deficiencia en la calidad debido a la generación de bacterias.
				Gerente de la empresa	Incomodidad al usar los implementos Falta de código de higiene	
	Distribución	3*20=60	*Prevenir el riesgo. *Proteger la empresa. *Transferir el riesgo.	Jefe de bodega	Ausencia de herramientas adecuadas	Daño de mercadería.
				Personal de despacho	Errona utilización de fundas para empacar	Pérdida económica Daño al ambiente

**Cuadro 30:** Análisis de causa y efecto  
**Fuente:** Autoras



### 3.5 DISEÑO DE MEDIDAS DE TRATAMIENTO

Con la reutilización de este cuadro procederemos a desarrollar las medidas de tratamiento:

FRECUENCIA	VALOR				
MUY ALTA	4	20 ZONA TOLERABLE Pv, R	40 ZONA DE RIESGO GRAVE Pv,Pt T	80 ZONA DE RIESGO INACEPTABLE Pv,Pt,T	200 ZONA DE RIESGO INACEPTABLE E,Pv,Pt
ALTA	3	15 ZONA TOLERABLE Pv, R	30 ZONA DE RIESGO GRAVE Pv,Pt T	60 ZONA DE RIESGO GRAVE Pv,Pt,T	150 ZONA DE RIESGO INACEPTABLE E,Pv,Pt
MEDIA	2	10 ZONA TOLERABLE Pv,R	20 ZONA TOLERABLE Pv,Pt R	40 ZONA DE RIESGO GRAVE Pv,Pt,T	100 ZONA FDE RIESGO INACEPTABLE Pv,Pt,T
BAJA	1	5 ZONA ACEPTABLE A	10 ZONA TOLERABLE Pt,R	20 ZONA TOLERABLE Pt,T	50 ZONA DE RIESGO GRAVE Pt,T
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	GRAVE	MUY GRAVE
	VALOR	5	10	20	50

- A= Aceptar
- E= Evitar
- T= Transferir
- Pt= Proteger la Empresa
- Pv= Prevenir el Riesgo
- R= Retener las Pérdidas



### 3.5.1 Implementación de medidas de tratamiento

MACROPROCESO	RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
PRODUCCIÓN	Error	5	Aceptable	Aceptar
	Incumplimiento	40	Grave	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir
	Falencia	20	Tolerable	Prevenir el riesgo, Retener las perdidas
	Inexistencia	10	Tolerable	Prevenir el riesgo, Retener las perdidas
	Deterioro	10	Tolerable	Prevenir el riesgo, Retener las perdidas
	Mala infraestructura	80	Inaceptable	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir
	Accidentes	5	Aceptable	Aceptar
	Deficiencia	20	Tolerable	Prevenir el riesgo, Retener las perdidas
	Carencia	80	Inaceptable	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir
DISTRIBUCIÓN	Error	5	Aceptable	Aceptar
	Hurto	20	Tolerable	Prevenir el riesgo, Retener las perdidas
	Deficiencia	5	Aceptaba	Aceptar
	Falencia	30	Grave	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir
	Incumplimiento	60	Grave	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir
	Accidentes	60	Grave	Prevenir el riesgo, Proteger la empresa, Transferir
	Daño	5	Aceptable	Aceptar
	Malversación	10	Tolerable	Prevenir el riesgo, Retener las perdidas
	Conducta inapropiada	10	Tolerable	Prevenir el riesgo, Retener las perdidas

**Cuadro 31:** Medidas de tratamiento

**Fuente:** Autoras



### 3.5.2 Fijación de controles en los Macroprocesos

MACROPROCESO	RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
PRODUCCIÓN	Incumplimiento	Inexistente	*Implementación de un código de higiene *Supervisión del jefe de producción en la utilización de implementos *Incorporación de multas	Media	Alta	Alta
	Mala infraestructura	Inexistente	*Inspección semestral de la infraestructura *Estudio técnico de ventilación *Buzón de sugerencia para empleados	Alta	Alta	Muy alta
	Carencia	Señalización	*Contratación de seguro de daños a la propiedad *Capacitación y simulacro de lugar de evacuación	Media	Alta	Alta



MACROPROCESO	RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	CONTROLES PROPUESTOS	EFICIENCIA	EFICACIA	EFFECTIVIDAD
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	Falencia	*Orden verbal en el despacho de mercadería *Codificación de mercadería con marcador	*Revisión previa al cargue *Codificación con etiquetas según número de factura	Media	Alta	Alta
	Incumplimiento	Observación de empaque de mercadería	*Supervisión del empaque de mercadería en el implemento adecuado *Selección de un implemento de despacho idóneo	Baja	Alta	Media
	Accidentes	Inexistente	*Supervisión del jefe de bodega en la utilización de protección lumbar *Incorporación de multas	Media	Alta	Alta

**Cuadro 32:** Fijación de controles  
**Fuente:** Autoras



### 3.6 MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES

Tanto la evaluación y el monitoreo son indispensables en las organizaciones, ya que estas se enfrentan a cambios afectados por el entorno, trayendo consigo nuevos riesgos o nuevas oportunidades, los riesgos pueden, surgir, crecer, disminuir, o desaparecer con el tiempo.

#### INDICADORES DE RIESGO MACROPROCESO PRODUCCIÓN

RIESGO	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESULTADO	RESPONSABLE
Incumplimiento	Multas semanales	Frecuencia	Sumatoria semanal de multas	Cero multas	Semanal	Después de la aplicación	Jefe de producción
Mala infraestructura	Sugerencias mensuales	Causa	Sumatoria mensual de sugerencias	Poner en práctica el 50% de sugerencias	Mensual	Después de la aplicación	Gerente de la empresa
Carencia	Capacitaciones semestrales Simulacro anual	Impacto	cualitativo	Conocimiento y protección del personal	Semestral – anual	Después de la aplicación	Gerente de la empresa

**Cuadro 33:** Indicadores riesgo en producción

**Fuente:** Autoras





**INDICADORES DE RIESGO MACROPROCESO DISTRIBUCIÓN**

RIESGO	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA	META	PERIODICIDAD	RESULTADO	RESPONSABLE
Falencia	Equivocaciones diarios en el despacho	Frecuencia	Sumatoria diaria de equivocaciones	Tres en cantidad masiva de despachos y cero en menor cantidad	Diaria	Después de la aplicación	Jefe de bodega
Incumplimiento	Inventario semanal de los implementos de despacho	Frecuencia	Ponderación de los implementos más utilizados	Utilización correcta de los implementos de despacho	Semanal	Después de la aplicación	Jefe de bodega
Accidentes	Multas semanales	Frecuencia	Sumatoria semanal de multas	Cero multas	Semanal	Después de la aplicación	Jefe de bodega

**Cuadro 34:** Indicadores riesgo en distribución

**Fuente:** Autoras

### 3.7 ELABORACIÓN DE MAPA DE RIESGO FINAL

FRECUENCIA	VALOR				
<b>MUY ALTA</b>	<b>4</b>		40 Producción (incumplimiento) Pv, Pt, T	80 Producción (mala infraestructura, carencia) Pv, Pt, T	
<b>ALTA</b>	<b>3</b>		30 Distribución (falencia) Pv, Pt, T	60 Distribución ( incumplimiento, accidentes) Pv, Pt, T	
<b>MEDIA</b>	<b>2</b>	10 Producción (deterioro) Pv, R	20 Producción (falencia, deficiencia) Pv, Pt, R		
<b>BAJA</b>	<b>1</b>	5 Producción (error, accidentes) Distribución ( error, deficiencia, daño) A	10 Producción (inexistencia) Distribución (malversación, conducta inapropiada) Pt, R	20 Distribución (hurto)  Pt, T	
	<b>IMPACTO</b>	<b>LEVE</b>	<b>MODERADO</b>	<b>GRAVE</b>	<b>MUY GRAVE</b>
	<b>VALOR</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>50</b>

- A= Aceptar  
 E= Evitar  
 T= Transferir  
 Pt= Proteger la Empresa  
 Pv= Prevenir el Riesgo  
 R= Retener las Pérdidas

**Cuadro 35:** Mapa de riesgo final  
**Fuente:** Autoras



# CAPÍTULO IV

## 4. Conclusiones y Recomendaciones



#### 4.1 CONCLUSIONES

Al finalizar esta tesis sobre “EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO RISICAR PARA LA EMPRESA FIDEOS PARAÍSO CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2013-2014” hemos llegado a la siguiente conclusión: las empresas que no posean controles de evaluación de riesgos se encontrarán falencias o debilidades, por lo que es de vital importancia permanecer atentos a los riesgos, buscando la mejor manera de administrarlos, estos riesgos pueden efectuar el Auditor Interno como Auditor Externo, pero no cabe duda que una autoevaluación de todo el personal puede ayudar a la empresa a su mejoramiento continuo.

Es por ello que en la Empresa “FIDEOS PARAISO” se presenta la necesidad de implementar un procedimiento que permita disminuir los riesgos que afecten y puedan pasar a causas mayores, esto dependerá mucho de la capacidad del personal, la planificación y el tipo de riesgo que se presente.

El Método Risicar tiene las siguientes etapas, inicia con la identificación de los riesgos que afecten las actividades normales de la empresa para proceder a la calificación y evaluación de acuerdo a las tablas de impacto y frecuencia previamente establecidas, estas deben ser basadas en la realidad de la empresa y determinar cuáles son los riesgos más perjudiciales para establecer medidas de tratamiento que permitan reducir la probabilidad de ocurrencia.

Dentro del proceso de esta tesis se identificó algunos riesgos que pueden afectar el funcionamiento de la empresa, siendo los principales: incumplimiento, carencia, mala infraestructura, accidentes y falencia.

Refiriéndose a los riesgos evaluados y detectados en el área de producción y distribución, observamos la falta de utilización del equipo de higiene y la utilización inadecuada de los implementos de despacho, carencia en la empresa de seguros contra catástrofes, mala Infraestructura, ventilación deficiente ocasionando la inutilización de los implementos de seguridad, falta de utilización de protectores lumbrales en los estibadores, inconvenientes en mal despacho de la mercadería y mal funcionamiento de la maquinaria.

Al desarrollar la tesis, nuestro reto fue poder aportar y aprender a tratar los riesgos y creemos que lo hemos logrado, solo falta que esto pueda servir como herramienta para que la Empresa pueda aplicar en adelante.



## 4.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que presentamos a continuación, facilitaran el proceso de implementación y de seguimiento de la administración de los riesgos en los procesos evaluados y son:

- ✓ Implementar del método RISICAR, como medida de prevención en todas las áreas de la empresa especialmente en producción y distribución, lo que permitirá a la empresa administrar los riesgos de forma adecuada.
- ✓ Dar a conocer las políticas y los controles propuestos en este trabajo a todo el personal de la empresa para que se puedan asumir responsabilidades y decisiones acordes.
- ✓ Realización de manuales de procedimientos para todas sus áreas con el fin de estabilizar los procesos y que sirvan de guía y consulta para el personal, con el fin de disminuir el impacto por omisiones, errores o desaciertos y sobre todo accidentes que pueden afectar al elemento humano de la empresa.
- ✓ Incorporación de implementos adecuados para la distribución reemplazando las fundas y adicionando una correcta codificación, generando así menos confusiones en la entrega de la mercadería al cliente.
- ✓ Implementación de un código de higiene y un reglamento para el cumplimiento de las diferentes funciones dentro de producción y distribución, en el cual se establezca multas por incumplimiento.
- ✓ Contratación de un seguro para siniestros.
- ✓ Mejorar la infraestructura de la empresa, especialmente en la ventilación para un adecuado lugar de trabajo.
- ✓ Adquirir un generador eléctrico en caso de corte de electricidad, para que no exista una suspensión la producción.
- ✓ Dar un mantenimiento adecuado a la maquinaria, mediante visita técnica semanal.



- ✓ Contratación de seguridad privada y activación de las cámaras de seguridad para dar soporte a la seguridad de la entidad evitando robos.

Considerando en forma general se presentan recomendaciones adicionales para un efectivo desenvolvimiento conjunto en la empresa:

- ✓ Ampliar su producción con la línea de fideos amarillos para mayor competitividad, evitando la compra de los mismos a la empresa Tomebamba.
- ✓ Establecer un Plan Estratégico por parte de la dirección para que ayude en la toma de decisiones del Gerente General.
- ✓ Mejorar la publicidad de la empresa para tener mayor reconocimiento en el mercado nacional e internacional, empezando por la mejora del letrado de la empresa y agregando publicidad radial.
- ✓ Ofrecer una diferenciación de servicio Como es la venta por Internet utilizando página web.
- ✓ Generar un Análisis Financiero cada semestre para que el Gerente General tenga conocimiento de la situación actual de la empresa y facilite la toma de decisiones acertadas.



## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- BERNSTEIN, Leopold A, Análisis de Estados Financieros, Barcelona, 1994, 1200 págs.
- KOLLURU, Rao V; BARTELL, Steven M; PITBLANDO, Robin M; STRICOFF, Scott R, Evaluación de riesgos: un enfoque unificado, México. 1 ed. 1998, Pág. 2-3
- MEJÍA QUIJANO, Rubí Consuelo, Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. 1ra. Edición, Fondo Editorial Universidad EAFIT, Colombia 2006, 239 págs.
- VERA, Swith Fernando, La auditoría interna de la Administración de Riesgos, Primera Edición, Mexico-1983, Pag.13

### INTERNET

- HERNADEZ, Ederlys “Administración de Riesgos en Auditoría”.  
<http://www.gestiopolis.com/canales8/fin/administracion-de-riesgos-en-auditoria.htm> (18/08/2014)
- Distribución de Sven Crone (Experto para el canal de distribución y la logística)  
<http://www.distribucion-y-logistica.com/distribucion/definiciones/distribucion-definicion.html> (18/08/2014)
- Proceso de Producción,: <http://definicion.de/proceso-de-produccion/>  
(18/07/2014)
- Proceso de Producción, visto en: <http://definicion.de/proceso-de-produccion/>  
(18/08/2014)



# ANEXOS





Anexo 1

LISTADO DE PRODUCTOS

***FIDEOS PARAISO 08 de Septiembre de 2014***

<b>código</b>	<b>ABARROTES</b>	<b>PRECIO MAY</b>	<b>PRECIO MIN</b>
10500	Fideo Blanco saco 20kg(15- 30 a \$18.00) (10 a 14 \$18.50)	18,50	19,00
10520	Fideo Blanco saco 10kg	9,50	9,75
10800	Fideo Amarillo saco 20kg.	18,50	19,00
10820	Fideo amarillo saco 10k	9,50	10,00
10000	Tallarín paca 200gr. X 25	7,75	8,25
10010	Tallarín y Rosca(cabello, fino y entrefino) paca 400gr. X 25	14,00	14,50
10020	Tallarín paca 500gr. X 25	16,50	17,00
10050	Spaghetti 400gr x 25u	0,65	0,69
10100	Tallarín tipo chino 400gr x 24u	21,00	21,50
10101	Tallarín fino, entrefino, cabello 400, 200 y 2000gr	21,00	21,50
10110	Tallarín tipo chino caja 200gr. X 24	11,50	12,00
10540	Fideo surtido blanco paca 200gr. X 25	7,75	8,25
10560	Fideo surtido blanco paca 400gr. X 25	13,75	14,25
10565	Fideo surtido blanco paca 450gr. X 25	12,50	13,00
10566	Fideo surtido blanco paca 2000gr. X 5	11,50	12,00
10840	Fideo surtido Amarillo paca 200gr. X 25	7,75	8,25
10860	Fideo surtido Amarillo paca 400gr. X 25	13,75	14,25
10900	Fideo surtido amarillo paca 450gr. X 25	12,50	13,00
10920	Fideo surtido Amarillo paca 2000gr. X 5	11,50	12,00
10130	Fideo de casa libra	0,68	0,73
10875	Fideo Tricolor 400gr	1,10	1,15
n139	Cañapanela 1000gr x 25	1,45	1,51
15110	Harina Ya 1000gr x 25	1,80	1,84
15100	Harina Ya 500gr x 25	0,91	0,93
15101	Harina Ya 2000gr x 12	3,37	3,43
15120	Prem ya torta chocolate sierra 520gr. X 12	2,48	2,52
15130	Prem ya torta naranja sierra 520gr. X 12	2,48	2,52
15150	Prem ya torta vainilla sierra 520gr. X 12	2,48	2,52
15140	Prem ya pancake 560gr	1,83	1,86
15000	Harina Pan d' oro 50 kg.	38,50	39,00
15010	Harina Super 4 50kg.	38,15	38,65
15020	Harina Super 4 10kg. Yute	7,99	8,07
15030	Harina Harimax Panificacion 9kg	6,61	6,73
18000	Sema 50kg. Guayaquil	20,95	21,15



18010	Sema 40kg. Amancay	16,25	16,55
18020	Sema 45kg. MANTA	18,50	19,00
18100	Afrecho 50kg.	11,50	12,00
N303	Arroz Morlaquito Especial	46,80	47,30
n300	Arroz Conejo	42,00	42,50
16540	Arroz Espiga de Oro	42,00	42,50
n304	Arroz Danielita	51,50	52,00
16600	Arroz REAL ( 1u fideo 400gr)	47,51	47,95
16610	Arroz Real arrobas	12,13	12,16
16611	Arroz REAL viejo 2kg x25u(NO HAY)	47,00	47,50
16500	Arroz CLM	52,00	52,50
N335	Arroz Macarenito superior	44,25	44,50
n330	Arroz Gallito	47,50	48,00
n334	Arrobas de Gallito	12,25	12,31
n340	Arroz de sopa	43,50	44,00
N306	Maíz 80lbs	14,50	14,70
n315	Maíz en arrobas	3,78	3,83
N307	Harina de Maíz 80lbs	15,00	15,20
N308	Chanca 80lbs	15,00	15,20
16501	Arrocillo 100libr.	21,50	22,25
40710	Mollete	27,50	27,30
40710	Trigo 45k	23,30	23,80
N511	Poroto Tumbé	71,00	71,50
N408	Alverja verde 100 libras	53,00	54,00
N409	Alverja blanca 100 libras	45,00	46,00
N325	Maíz pelado	39,00	39,25
18250	Lenteja 100libras	55,00	55,50
18310	Crisal 2k x 25	16,20	16,40
18300	Crisal 1k x 50	19,70	19,90
18260	Canguil 50 libras	24,50	25,00
N337	Arroz de Cebada	42,50	43,50
18160	Pronaca Crecimiento (2) 40 kl	30,22	30,72
18170	Pronaca Engorde (4)	29,60	30,10
17500	Azúcar San Carlos Granel 50kg	40,00	40,50
17510	Azúcar San Carlos funda 2 KG Blanca	42,00	42,50
17520	Azúcar San Carlos funda 2 KG Morena	42,00	42,50
17530	Azúcar Arrobas x 4	9,75	10,00
17511	Azúcar san Carlos 1kl x 50u	42,00	42,50
17515	Azúcar san Carlos 5kl x 10u	42,00	42,50
17570	Azúcar LA TRONCAL GRANEL	38,50	39,00



17580	Azúcar LA TRONCAL 2 Kg x 25u	39,50	40,00
17591	Azúcar Isabel María 50kg	37,75	38,50
17590	Azúcar Isabel María 2kg	38,75	39,50
15300	Maizabrosa 1000gr x 20u	1,64	1,69
15310	Maizabrosa 500gr x 40u	0,86	0,88
15600	Apanadura del verano 200gr x 24u	0,62	0,63
15610	Apanadura del verano 400gr x 40u	0,94	0,96
40800	Durazno dos caballos 820gr x24	2,30	2,36
40802	Duraznos Real x 12	2,05	2,11
40803	Duraznos REAL pequeño 400gr x 24u	1,50	1,54
40804	Cockteil frutas Real 800gr x 24u	2,06	2,12
40805	Cockteil frutas Real 425gr x 24u	1,36	1,39
40800	Conserva Durazno x 24 2 caballos	2,30	2,36
	<b>Magui, bonella,marg.,ICE,ILE,Rancheros, Europ.</b>		
50000	Caldo Gallina x 21gr (24c) x 48u	5,51	5,66
50010	Caldo Gallina (140c)x 12u	1,44	1,48
50500	Bonella Vital 250gr x 36	1,11	1,14
50510	Bonella Vital 500gr x 24	2,11	2,17
50520	Bonella Vital 600gr x 25	0,78	0,80
50530	Bonella Vital 600gr x 26	1,31	1,33
50531	Margarina Girasol 250gr caja x 48u	0,96	0,99
50533	Margarina Girasol 500gr caja x 24u	1,84	1,89
50535	Margarina Fabri pan 5kg	8,13	8,36
50040	Sopa Pollo con Arroz x 70gr x display x 12u	7,54	7,75
50050	Sopa Pollo con Fideos x 60gr x display x 12u	7,54	7,75
50700	Salsa de tomate plástica	1,18	1,21
50702	Salsa de tomate galòn	3,38	3,47
50701	Mayonesa Plast 390gr	2,18	2,24
50800	Salsa de tomate REAL 375gr x 24u	0,99	1,01
50101	Ranchero 30x48	6,07	6,24
50100	Ranchero 180x8	1,00	1,03
50150	Aliño 250gr Ice	0,55	0,57
50120	Aliño 500gr Ice	0,88	0,90
50160	Ajo 250gr Ice	0,99	1,02
50130	Aliño ILE frasco de vidrio 500gr x 24u	1,64	1,69
50162	Ajo pasta ILE frasco vidrio 500gr	2,18	2,24
50161	Aji no moto 40gr (display x 25u)	0,20	0,21
50200	Esencia de Vainilla 4 onza	0,66	0,68
50201	Esencia de Coco 4onz	0,66	0,68
50205	Coco rayado 80gr x 25u	0,78	0,80



50206	Maní pasta tarrina 150gr	0,88	0,904
<b>LA FABRIL</b>			
20000	Aceite La Favorita 2lt. X 8u.	3,96	4,07
20010	Aceite La Favta 1lt. X 15u.	1,99	2,05
20012	Aceite La Favorita 740ml x15u	1,69	1,74
20020	Aceite La Favorita 1/2lt x 30u	1,03	1,06
20022	Aceite La Favorita 370ml x 30u.	0,85	0,87
20025	Aceite la Favorita Pouch 200ml x 24	0,42	0,44
20027	Aceite la Favorita Pouch 400ml x 24	0,85	0,87
20024	Aceite la Favorita 200ml x 30	0,47	0,48
20021	Aceite Favorita 4 lt x 5u	7,79	8,00
20023	Aceite Bidon Sabrosón 20li	33,09	33,99
20029	Aceite Girasol 1/2L x 30u	1,62	1,67
20030	Aceite Girasol 1lt x 12u.	2,93	3,01
20031	Aceite Girasol 2L x 8u.	5,78	5,93
20039	Achiote Favorita 200cc 30u	0,76	0,78
20040	Aceite Achiote Fav. 1/2ltx30u.	1,48	1,52
20041	Aceite Achiote Favorita 1 ltx15u.	2,59	2,66
<b>ALES</b>			
20150	Aceite Dos Coronas 2 lt x 6u	3,71	3,81
20160	Aceite Dos Coronas 1 lt.x15u.	1,74	1,79
20170	Aceite Dos Coronas 1/2 lt. X 30 u	1,10	1,13
20180	Aceite Alesol funda 1 lt. X 12u	1,56	1,60
20190	Aceite Alesol botella 900cc x 15	1,56	1,60
N366	Aceite Alesol 1.8 litros	4,03	4,14
20500	Manteca Tarrina 500gr. X 24	1,02	1,05
20510	Manteca Tazones 1kg. X 12	2,12	2,18
20520	Manteca bloques 3kg. X 8U	5,13	5,27
20530	Manteca balde 3 kg x 8U	<b>5,82</b>	<b>5,98</b>
20540	Manteca Bloque TC 15kg. (pesar)	24,75	25,43
20550	Manteca Bloque 55kg. (pesar)	90,50	92,97
20600	Manteca Amyel bloque 15kg	23,20	23,83
20610	Manteca Amyel bloque 50kg	77,33	79,44
20050	Margarina Amyel bloque 50kg	77,33	79,44
20051	Margarina Amyel bloque 15kg	23,20	23,83
20590	Mante Balde 15 kg.	31,25	32,10
20560	Tanque 55kg panificación	101,20	103,96
20570	Margarina Alesina bloque 15 kg.	25,19	25,88
20580	Margarina Alesina bloque 50 kg.	83,60	85,88



n331	Manteca color 1/2 libra	0,40	0,41
N332	Manteca color libra	0,62	0,63
20586	Manteca de color 150gr.tarrina ICE	0,41	0,42
	<b>Avenas, Banasoyas, Har.de Plat,Cafes y Bebs</b>		
15400	Banasoya Natural 400gr. por paca x 50u	1,44	1,47
15410	Banasoya natural y sabores 200gr. por paca x 100u	0,72	0,73
15200	Harina de Platano Gladiador 200gr X25u	0,58	0,59
15210	Harina de Platano Gladiador 400gr X 50	1,16	1,19
15500	Avena Quaker 1000gr. X 12	19,75	20,21
15510	Avena Quaker 500gr. X 25	21,76	22,14
15520	Avena Quaker 250gr. X 50	22,00	22,41
15530	Avena Quaker Molida 500gr. X 25	28,62	29,16
15540	Avena Don Pancho 22.5kg.	16,20	16,50
30120	Sicafé vaso 50gr x 48u	2,18	2,24
30130	Sicafé jarro 100gr x 24u	4,18	4,30
30100	Sicafé sobre 10gr x 80 sobres ( 24display)	16,04	16,48
30110	Sicafé sobre 50gr x 20 sobres (24display)	20,64	21,20
30140	Sicafé Tarro 200gr x24u	6,11	6,28
30000	Café Cubanito 100 GrX 200U	1,40	1,44
30010	Café Cubanito 200 Gr. X 72U	2,75	2,83
30020	Café Cubanito 50 gr display x 8 sobres x32en caja	6,42	6,60
30030	Café Cubanito 400 Gr.X 40U	5,46	5,60
30165	Agua Vitacua	0,16	0,16
30500	Ricacao 170gr x 70	0,95	0,97
30510	Ricacao 440gr x 27	2,20	2,26
30520	COCOA 170GR x 70	0,89	0,92
30530	COCOA 440GRx 27	2,16	2,21
30930	Vino Baldoré durazno, uva, manzana, frutilla x 12u	0,97	1,00
30933	Vino Moscatel Don Guido 1/2 Galón	2,55	2,58
30901	Jugos Ya 10u(Narj, mora, piña, tamrdo, najilla, mdar,)	2,34	2,41
30902	Jugos de Manzana y uva guayas x12	1,72	1,76
30905	Néctar Real con vit.1 litro x 12u	0,96	0,99
30906	Bebida Real con vit.200ml Display x 6u	2,13	2,17
30907	Néctar Real con vit.200ml display x 6u	2,13	2,17
70030	Horchata paca x 100u SANTA RITA	0,36	0,40
	<b>CONFITERIA</b>		
40000	Galletas Ricas 54gr x 100	0,36	0,38
40010	Galleta zoología Vainilla x 24	1,74	1,79
40020	Galletas Amor grande x 60	1,07	1,10
40030	Galleta Amor peq. X 100	0,68	0,70



40040	Galleta de Coco Peq. X 27 x 206gr	1,13	1,16
40091	Galleta Salticas 48 x 70g	0,24	0,25
40070	Galleta María x 36	0,76	0,78
40092	Galletas aniventuras 12x400gr	1,25	1,26
40095	Galleta Circus fresa, choco,vainill, naranja 12x360gr	1,36	1,40
40096	Galletas tuyas vainilla, leche 18x252gr	1,02	1,05
40097	Galletas Krispiz 78x38gr	0,24	0,25
40120	Galletas Ducales 294g x 24	1,61	1,66
40510	Tango 700GR x 21fc. X 25u.	7,39	7,59
50030	Caldo de Costilla (180c)x 8u x 10.5gr	0,60	0,68
<b>ASEO PERSONAL</b>			
65000	Pasta Dental Colgate Menta 22 c.c. x 144 u.	0,43	0,44
65009	Pasta Colgate Menta <b>63ml</b> x 144u caja	0,70	0,71
65010	Pasta Dental Colgate Menta <b>75 c.c.</b> x 72 u.	0,81	0,84
65030	Pasta Dental Colgate Menta 150 c.c. x 48 u.	2,38	2,44
65020	Pasta Dental Colgate Triple Acción 75 c.c x 72u	1,06	1,09
65001	Pasta Dental Triaccion 63cc x 144	0,78	0,80
65033	Cepillo Colgate premier x12u	6,79	6,98
65040	Aceite Jhon Original x50ml	1,18	1,21
25000	Jabón Palm x 3(avena, aloe, yogurt, lavanda, tono perfecto)	2,52	2,59
25010	Jabón Protex x 3	2,73	2,80
25011	Jabón Protex x 6 Avena, Fresh	4,70	4,78
25012	Jabón Dove tripack	3,08	3,16
25013	Jabón Jhonson 125gr tripack( natubalance)	3,06	3,14
25014	Jabón Proactive tripack(piel suave,manll,miel,aloe,marina,aven)	2,07	2,13
25015	Jabón Azurra tripack(rejuv,piel radiante,exfol,ari.terap	2,14	2,20
25200	H & S Botel sh 200ml.x12u la caja	3,44	3,53
25201	H & S Botel sh 400ml x 12u. La caja	5,56	5,71
25203	H & S Limpieza Renovadora 400ml x 12u.	5,89	6,05
25202	H & S Displey sh 10ml x 24tira	3,69	3,79
25207	Shampo JOLLY 350gr	<b>3,18</b>	<b>3,27</b>
25210	Pantene shampoo 400ml rizos, liso, control caída.	5,50	5,65
25212	Pantene crema de peinar rizos definidos	3,98	4,09
25305	Peinillas x 12u	<b>0,90</b>	<b>0,91</b>
27100	Desodorante AXE x12u la caja	3,92	4,03
25215	Sedal sh Zen1 12 x 350ml	3,98	4,09
25216	Sedal sh Zen 1 12x 200ml	2,45	2,52
25217	Sedal sh Zen1 30x8x15ml	1,61	1,65
25220	Ego shampoo 230ml x12u (fusión, prevencion,Black )	3,15	3,23



25221	Ego Gel power,urban 90gr x 96u	0,68	0,70
25222	Ego shamp.sachet 16u tira	2,68	2,76
25225	Ego Gel sachet tira x 8u.	1,34	1,38
25240	Shampoo CLEAR 400ml renovación, caída , brillo	<b>5,05</b>	<b>5,19</b>
25223	Crema de Peinar EGO 24 x 200 grande	2,75	2,83
25224	Crema de Peinar EGO 60x60 pequeño	0,69	0,71
25300	Prestobarba Ultragrpb PBA 24 gratis 4 per.	23,27	23,90
25301	Combo Xtreme3 x 24u	22,42	23,03
25302	Gillette Superthin x5x20.	21,16	21,74
<b>PAÑALES</b>			
75080	Panolini grande x 10x 24 u.	5,04	5,17
75090	Panolini grande x6 x 48 u.	9,70	9,97
75091	Panolini grande x 100u	19,86	20,40
75050	Panolini mediano x 10 x 24 u.	3,80	3,90
75060	Panolini mediano x 6 x 48 u.	7,15	7,35
75061	Panolini mediano x 100u	14,99	15,40
75110	Panolini Extra grande x 8 x 24 u.	5,35	5,49
75120	Panolini Extra grande x 5 x 40 u.	9,06	9,31
75020	Panolini Pequeño x 10 x 24u	3,31	3,40
75030	Panolini Pequeño x 5 x 48u	6,35	6,52
75100	Panolini Extra grandes 20 x 10 u.	2,27	2,34
75040	Panolini medianos 24 x 10 u.	1,61	1,66
75010	Panolini pequeñox24 x 10 u.	1,33	1,37
<b>Papel, Servilletas, Nosotras, Kotex, Stayfree</b>			
60014	Papel Elite Rojo x12 NO HAY	2,59	2,66
60015	Papel Elite Celeste x12 NO HAY	2,97	3,05
60016	Papel Elite Celeste x 4 X 12TIRAS NO HAY	0,99	1,01
60017	Papel Elite Extra x 6 x 8 tiras	1,25	1,29
60061	Papel Hada x 1 paca x 4		
60060	Papel Hada x4 paca x12		
60062	Papel Hada canasta x 12		
60063	Papel Hada económico x 6 paca x 8tiras		
60064	Papel Hada Prestigie x 4 24mts		
60065	Papel Hada Prestigie x 4 36mts		
60066	Papel Hada Prestigie x 4 48mts		
60067	Papel Hada Prestigie x 12 canasta24mts		
60068	Papel Hada Prestigie x 12 canasta36mts		
60250	Servilleta Deluxe x100u paca x 32u	0,47	0,49
60010	Papel scoth x 12 tiras	3,25	3,33
60011	Papel scoth x 4 tiras	1,10	1,13



60210	Servilleta Scott j. 100 x 40p	0,80	0,82
60030	P. H. Flor x 12 x 4t	4,50	4,67
60040	Papel Familia Normal x 12 x4t	3,25	3,37
60050	Papel Familia Normal x 6 x8t	1,32	1,37
60230	Servilleta Familia x 60 x 75 u.	0,30	0,31
60602	Carefree diarios x 15u	0,96	1,00
60600	Nosotras Plus Rapisecc Ajuste Seguro 24u en caja	2,19	2,25
60620	Nosotras Invisible Rapigel Aloe + Man 24u en caja	1,39	1,43
60621	Nosotras Inv. Nat. Class x 24u en caja	1,21	1,24
60601	Nosotras Diaria 36 x 15u	1,13	1,16
60630	Nosotras Buenas Noches 18u en caja	2,38	2,45
60610	Nosotras Básicas alas 24cx10	1,10	1,13
60500	Kotex Normal alas 10u x 48en caja	1,07	1,10
60510	Stayfree especial alas x10u x 45u en caja	0,80	0,82
	<b>PRODUCTOS DE LIMPIEZA</b>		
61550	Midas x 48	0,65	0,67
28001	Raid Moscas 360cc	4,68	4,80
28003	Insecticida sapolio mata moscas, cuch. 360ml	2,92	2,99
63021	Lavavajilla Lava 250gr x 36u	0,73	0,75
63022	Lavavajilla Lava 500gr x 18u	1,30	1,33
63023	Lavavajilla Lava 1000gr x 12u	2,42	2,49
63024	LAVAOLLAS lava 500gr	1,38	1,41
63000	Axión limón y menta 235 gr. X 48 u.	0,82	0,84
63010	Axión limón 450 gr. X 24 u.	1,38	1,41
63020	Axión limón 900 gr. X 12 u.	2,53	2,60
26524	Jabón Estrella Lavaplatos 350gr.x 30	0,58	0,60
63520	Ajax Cloro sachet 120 c.c. x 30	3,56	3,65
63522	Ajax clorox sachet COLORES 150cc x 6u tira	3,43	3,53
63523	Ajax clorox sachet 270ml x 30u	6,44	6,61
63500	Ajax Cloro 500 c.c. x 24 u.	0,84	0,85
63510	Ajax Cloro 1000 c.c. x 12 u.	1,56	1,59
63521	Ajax cloro ropa colores 450 gr x12u	1,53	1,57
64010	Fresklin 1000 gr x12u	1,87	1,92
64000	Pinoklin, fresklin 500 gr. X 24u	1,19	1,23
64020	Fresklin cojín surt. Display x 12	3,63	3,73
64314	Suavitel adios plancha 450cc x 24u caja	1,02	1,04
64315	Suavitel soflan sin enj.180cm-x48	0,78	0,80
64316	Suavitel soflan sin enj. sachet 100cm3 Display x 12	4,54	4,63
62030	Funda de Basura paquete X 10u	0,52	0,52
62032	Funda Basura c/cinta x 20u	2,04	2,06





64317	Suavitel primaveral sachet 40ml Display x 12u	2,03	2,06
64318	Suavitel primaveral 1000ml x 12u	3,23	3,35
62002	Viruta de piso # 8 x 10u estrella	0,59	0,61
62010	Cera Crema Brillina Amarilla y roja 360gr	1,27	1,30
61510	Guante Master bicolor/am C-22	1,34	1,38
61521	Paños húmedo celulosa Master x 1u	0,95	0,97
61522	Paños húmedo celulosa Master x 3u	1,96	2,01
61525	Papel Aluminio Diamond 25"x24u(7,6M-12INI)	2,02	2,08
61526	Diafano Papel de Aluminio 7,62mx30 x 24u	1,11	1,13
61530	Esponjilla Don Brillo 4x1	0,29	0,29
61540	Fibra Plato Ecov.	0,18	0,18
61542	Esponja Salvauñas master x 1u	0,45	0,46
61543	Fibra Mixta colores Multiuso master x 3u	0,90	0,93
61544	Fibra verde master x 1u	0,33	0,34
61546	Fibra verde master x 3u	0,94	0,97
61553	Fibra verde Sco tira x 12u. ALES	3,20	3,29
25091	Jabón Perla blanco, rosado, verde 200g x 48u	0,46	0,47
25090	Jabón Perla Beb 200g x 48u azul y manzanilla	0,55	0,57
25092	Jabón Perla Secret delicado o intimo para ropa interior	0,55	0,57
25100	Jabón Defense tripack x3u x 16c	2,26	2,30
25040	Jabón Ales azul x 100	37,24	38,25
25060	Jabón Lava todo 500gr 24x2 (48)	25,94	26,42
25050	Jabón Maq. 2en1 Prolongacion Color 48u	20,86	21,42
25071	Jabón Macho azul 480gr x 24u.	0,97	0,99
26523	Deja barra jabón x 30u caja	0,78	0,80
26516	Surf Polvo blancura 200gr x 50u	21,29	21,87
26517	Surf Polvo blancura 1000gr x 12u	31,12	31,97
26518	Surf Polvo blancura 360 gr. X 36u.	27,68	28,43
26515	Deja 100gr x 100u	30,19	31,59
26500	Deja 200gr x 50u.	30,16	30,98
26510	Deja 420gr x 30u	31,95	32,54
26510	Deja 360gr x 36u paca	33,72	34,64
26520	Deja 1000gr x 12u	33,92	34,85
26521	Deja 2000gr x 6u	32,91	33,81
26522	Deja 5000gr x 3u	39,40	40,48
26525	Ciclón detergente 200gr x 60u	0,50	0,52
26526	Ciclón detergente 400gr x 30u	0,97	1,00
26529	Ciclón detergente 1.2 Kg. x 10u	3,22	3,30
26530	Ciclón detergente 5 Kg.	12,38	12,84
26700	Fab. 200gr x 50u	21,45	21,84



26600	Omo inteligente en polvo 400gr x 33u.	36,59	37,59
26610	Omo 1000gr x 12u	39,03	40,09
	<b>PRODUCTOS VARIOS</b>	<b>PRECIO MAY</b>	<b>PRECIO MIN</b>
28002	La brujita 3gr	1,83	1,88
28004	La durita 3gr pague 12 lleve 14	2,52	2,63
28011	Encendedor Mini x 12u	8,23	8,45
61600	4 encendedor	1,54	1,58
61610	Cherry Café 60ml x 12u.	1,54	1,58
61601	Cherry blanco 60ml x 12u	1,54	1,58
28050	Esfero Fino Azul x 24u	6,73	6,92
28051	Esfero Fino Negro x 24u	6,73	6,92
28052	Esfero Fino Rojo x 24u	6,73	6,92
61560	Cinta Aislante ST 10yx18mmx0.13mm x 10u	3,24	3,30
61561	Cinta Embalaje C 40yx48mm x 6u	3,73	3,79
61562	Cinta Embalaje Transp. 40yx48mm x 6u	3,73	3,79
61563	Cinta Embalaje C 80ycx48mm x 6u	7,21	7,34
61564	Cinta Embalaje Transp. 80yx48mm x 6u	7,21	7,34
61565	Cinta Masking 40yx18mm	0,78	0,80
28016	Caja de nappes x 12u Plastico	4,15	4,26
18510	Pilas Everedy grande Negra x 20d. X 12u.calefon	7,27	7,47
18500	Pilas Everedy peq. Negra x 18d. X 12u.	7,27	7,4693
18520	Pilas Energizar AA y AAA (4) display x 10u	1,68	1,73
18550	pila energizer alk D2 calefon	3,58	3,67
18530	Pila alcalina everedy gold AA	1,24	1,28
61501	Foco ahorrador en OSRAM 20w X6U	1,87	1,92
61500	FOCO Lamptan normal 110W	0,81	0,84
30920	Cuajo display	23,11	23,53
080	Velas Imperial(1, 2, 3 etc en libra)	1,37	1,41
28009	Carioka 300ml x 40u caja	1,19	1,22
28010	Carioka 500ml roja x 30u caja	1,67	1,72
28015	Maicena IRIS 50gr x80u caja	27,15	27,89
	<b>MEDICINAS</b>		
70002	Benzoparegorica caja x 100u	8,09	8,23
70001	Molarex x 24caps.	8,99	9,23
70003	Graneodin x 24 pastillas	3,40	3,45
70390	Aspirina Advanced tabletas 40 u.	6,34	6,50
70010	Aspirina Efervecente x 20 sobres	4,81	4,98
70011	Sinutab plus NS día x 12 tab.	2,94	2,99
70012	Sinutab plus x 12 tab.noche	3,26	3,32



70020	Finalin Forte x 100	15,25	15,52
70160	Finalin Gripe tabletas	8,86	9,01
70040	Buscapina Compositum NF x 20	5,87	5,97
70070	Apronax 550 ml x 20 tabletas	5,24	5,34
70071	Apronax 100 mg x 20 tabletas niños NO HAY	1,66	1,68
70080	Lemonflu display x 40	16,93	17,23
70082	Lemonflu tabletas x 24u	3,35	3,49
70110	Femen x 12 CAPS	3,43	3,46
70140	Mebolimon display x 6u	1,13	1,18
70170	Mentol Chino caja 1 x 12	6,17	6,34
70190	Bisolvon Comprimidos x 20	2,43	2,43
70210	Coricidin x144g	5,87	5,97
70220	SINGRIPAL x30u	11,33	11,64
70013	NO GRIPAL x10u	3,41	3,47
70230	Visina normal 15ML x 1	1,91	1,95
70231	Visina Extra 15ML x 1	2,08	2,12
70340	Curritas Hansaplast x 100	1,87	1,90
70341	Visina Normal 15ML x 1	0,00	0,00
70342	Paracodina PB 10MG x 20 Tabs	0,00	0,00
70343	Dyflu 250MG x 20 cap	0,00	0,00
70360	Alka seltzer Boost x 10u	2,13	2,22
70260	Novalgina 0.5 G. x 100 Tabletatas	7,99	8,20
70270	Ampibex 500MG. X 24 Caps. X 10c	5,57	5,81
70330	Sal de Andrews display x 24d. X 50 u.	5,33	5,47
70366	Sertal compuesta x 20u	5,41	5,64
70361	Crema Nivea x 30cc	1,44	1,51
70362	Pañitos Hum Orig Rep x 50 + Grue	2,14	2,18
70365	Lubriderm - UV 120ml	4,46	4,54
70005	Parche Term. Leon con capsaicina	2,70	2,77
	<b>ATUNES Y SARDINAS REAL</b>	<b>cobertur</b>	<b>mayorta</b>
80240	TINAPA TOMATE A/F X 100	0,7200	0,6711
80250	TINAPA tapa liza X 100	0,6700	0,6500
80260	TINAPA ACEITE A/F X 100	0,7900	0,7365
80270	OVAL TOMATE X 48	1,3400	
80280	OVAL ACEITE X 48	1,3500	
80290	1/2 OVAL TOMATE X 48	1,0100	0,9422
80300	1/2 OVAL ACEITE X 48	1,0300	0,9605
80320	SARDINA club tomate 1/4 X48u 125gr	0,8900	0,8630
80230	MACARELA 425gr x 48	1,8800	1,8240
80330	ENCEBOLLADO 400gr x 24	1,7300	1,3955



80340	ENSALADA( Escabeche, California, Mexicana) 174gr x 48	1,0400	0,8072
80020	TUN X 20	2,3400	2,1020
80021	TUN GIRASOL 80gr x 20 tripack	2,3200	2,0960
80022	TUN EN AGUA 80gr X 20 tripack	2,3200	2,0794
80023	TUN EN OLIVA 80grX 20 tripack	2,5300	2,4540
80024	TUN LIGHT 80gr x 20 tripack	2,3100	2,2410
80010	LOMITO ACEITE AF 142gr X 48	1,0800	0,9794
80011	LOMITO ACIETE AF 140gr X 36	1,0700	0,9701
80012			
80000	LOMITO ACEITE AF 180gr X 48	1,3600	1,2077
80001	LOMITO ACEITE AF 180gr X 48 Tapa liza	0,0000	0,0000
80070	ATUN GIRASOL 170gr x 48u	1,3200	1,1923
80080	Atun OLIVA 160grX 48U	1,7500	1,6980
80090	ATUN EN AGUA 180gr x 48	1,2800	1,1941
80100	ATUN LIGHT 180gr x 48	1,3300	1,2900
80040	LOMITO ACEITE AF X 24 354gr	2,6400	2,3935
80045	ATUN EN AGUA 354gr x 24		
80030	LOMITO ACEITE X 12 950gr	6,8200	6,3603
80060	LOMITO ACEITE 1705gr 6u	12,6400	11,7889
	<b>ATUN VAN CAMPS'S</b>		
80041	ATUN VAN CAMPS AF AZUL 80GR TRIPACK X16	33,99	34,92
80042	ATUN VAN CAMPS AF 140GR X 72U	73,73	75,74
80043	ATUN VAN CAMPS AF 184GR X 48U	62,55	64,25
80044	ATUN VAN CAMPS AF 354GR X 24U	62,42	64,12

Fuente: Departamento de Contabilidad "FIDEOS PARAISO"



**Anexo 2**

**ESTADOS FINANCIEROS**

**Torres Orellana Genaro Patricio**

**Balance General**

**Al 31 de Diciembre del 2013**

Período: 00013 2013  
 Sucursal: 00001 Torres Orellana Genaro Patricio

Código	Cuenta		
1	ACTIVO		559,196.58
11	ACTIVO CORRIENTE		497,605.35
111	DISPONIBLE	21,337.55	
11101	Caja	20,687.99	
11101001	Caja General	20,687.99	
11102	Bancos	649.56	
11102001	Banco del Pichincha Cta Cte. # 1780044-2	649.56	
112	REALIZABLE	182,808.87	
11201	Materia Prima	11,637.07	
11201001	Materia Prima	11,637.07	
11202	Productos Terminados	153,572.44	
11202001	Productos Terminados	5,262.08	
11202002	Compras	148,310.36	
11204	Suministros y Materiales	17,599.36	
11204001	Sumin. y Materiales	17,599.36	
113	EXIGIBLE	275,480.57	
11301	CTAS X COB	282,263.43	
11301001	Ctas x Cob	282,263.43	
11302	Otras Ctas x Cob	272.79	
11303	Préstamo Trabajadores	1,305.00	
11304	Ant. Trabajadores	394.31	
11305	Provisiones Ctas Incob.	(8,500.90)	
11306	Prestamos Hipotecarios	(188.06)	
11307	Prestamos quirografarios	(66.00)	
114	OTROS ACTIVOS	17,978.36	
11401	Imp. Pag x Ant.	6,232.76	
11403	Anticipo varios	72.11	
11404	Ant. Imp. Renta.	7,432.54	
11406	Credito tributario	4,240.95	
12	FIJO		61,591.23
121	TANGIBLES	61,591.23	
12101	Maquinarias	5,604.29	
12101001	Maquinaria Producción	22,527.75	
12101002	Dep. Acum Maquinaria	(16,923.46)	
12102	Muebles y Enseres en General	2,764.40	
12102001	Muebles y Enseres	4,595.91	
12102002	Dep. Acum. Muebles y Enseres	(1,831.51)	
12103	Vehículo	40,798.75	
12103001	Vehículos	70,655.00	
12103002	Dep. Acum. Vehiculo	(29,856.25)	
12104	Equipo de Oficina	749.55	
12104001	Equipo Oficina	6,343.03	
12104002	Dep. Acum Equipo de Oficina	(5,593.48)	
12106	Edificio	11,674.24	
12106001	Edificio	28,355.21	
12106002	Dep. Acum. Edificio	(16,680.97)	
<b>ACTIVO</b>			<b>559,196.58</b>



Torres Orellana Genaro Patricio

**Balance General**  
 Al 31 de Diciembre del 2013

Período: 00013 2013  
 Sucursal: 00001 Torres Orellana Genaro Patricio

Código	Cuenta		
2	PASIVO		(414,993.54)
21	PASIVO CORRIENTE		(359,285.01)
211	CORRIENTE	(359,285.01)	
21101	FONDOS DE TERCEROS	(17,818.49)	
21101001	Retención en la Fuente	(1,840.50)	
21101002	Iess x Pag.	(1,932.02)	
21101004	Ret. del I.V.A 70%	(9.64)	
21101005	Reten. del I.V.A 30%	(438.86)	
21101006	Imp. a la Renta	(12,810.84)	
21101007	Retención IVA 100%	(108.00)	
21101011	15% Trabajadores	(678.63)	
21102	CTAS X PAG	(341,466.52)	
21102001	Ctas x Pag.	(292,929.48)	
21102002	Otrs Ctas x Pag. (Prestamo)	(48,410.18)	
21102004	Otras Ctas x Pag Trabajadores	(126.86)	
22	PASIVO NO CORRIENTE		(55,708.53)
221	LARGO PLAZO	(55,708.53)	
22101	Prestamo Bancario	(55,708.53)	
3	PATRIMONIO		(139,678.86)
31	PATRIMONIO GENERAL		(139,678.86)
311	CAPITAL	(139,678.86)	
31101	Capital	(89,676.86)	
31104	Resultado Ganancia Años Ant.	(50,002.00)	
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			<b>(554,672.40)</b>
Resultado Operativo			(4,524.18)
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>			<b>(4,524.18)</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>			
<b>DIFERENCIA</b>			<b>0.00</b>



**Torres Orellana Genaro Patricio**

**ESTADO DE RESULTADOS**

Fecha desde: 01/01/2013 hasta: 31/12/2013

Período: 00013 2013  
Sucursal: 00001 Torres Orellana Genaro Patricio

Código	Cuenta		
5	EGRESOS GENERALES		(1,978,659.61)
51	COSTOS Y GASTOS		(1,978,659.61)
511	COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	(1,796,183.19)	
51101	Costo Productos Vendidos	(1,771,213.92)	
51102	Dev. Ventas	(12,586.17)	
51103	Dest. Ventas	(7,084.08)	
51105	Transporte Compras	(5,299.02)	
512	GASTOS ADMINISTRATIVOS		(95,218.04)
51201	Sueldos Administrativo	(25,102.37)	
51202	Sueldo por Alimentacion Adm	(5,478.19)	
51203	Beneficio Social Adm.	(3,115.40)	
51204	Telefono e Internet	(2,880.37)	
51205	Otros Bienes Administr.	(1,191.53)	
51206	Luz Adm.	(215.32)	
51207	Gastos x Int. Pagados	(12,571.23)	
51208	G. Depreciación Ad.	(6,534.52)	
51209	Publicidad	(2,706.79)	
51210	Por impuestos pagados	(4,186.51)	
51211	Iva pag. al gasto	(3,267.76)	
51212	Fondos de reserva	(3,296.08)	
51213	Décimo cuarto	(4,824.75)	
51214	Décimatercera	(6,293.52)	
51215	Por gastos de suministro	(1,692.99)	
51216	Por vacaciones	(275.85)	
51218	Por Otros servicios	(2,495.90)	
51219	Por Sum. de limpieza	(367.96)	
51220	Honorarios a Profesionales	(935.00)	
51222	Mante y Reparación ofic	(2,630.76)	
51223	Gastos de Gestión	(1,528.12)	
51224	Gast. Exportacion	(2,139.72)	
51225	Salario Digno	(24.24)	
51226	Gastos de viaje	(1,463.16)	
513	GASTOS DE VENTAS		(74,736.74)
51301	Sueldos Ventas	(46,251.38)	
51302	Gasolina	(5,108.71)	
51303	Seguros y Reseguros	(6,589.75)	
51304	Comisión	(138.16)	
51305	Mant. Vehículo	(11,221.89)	
51307	Beneficio Social Ventas	(5,402.79)	
51308	Otros Gastos de Ventas	(10.71)	
51309	Por vacaciones	(13.35)	
514	GASTOS EN EL PERSONAL		(12,481.56)
51403	Gast. no Deducibles Adm.	(12,481.56)	
515	GASTOS FINANCIEROS		(40.08)
51501	Gastos Bancarios	(14.07)	
51502	Por comisiones bancarias	(7.47)	
51520	Gastos bancarios	(18.54)	
<b>GASTOS</b>			<b>(1,978,659.61)</b>
<b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>			<b>4,524.18</b>



**Torres Orellana Genaro Patricio**

**ESTADO DE RESULTADOS**

Fecha desde: 01/01/2013 hasta: 31/12/2013

Periodo: 00013 2013  
Sucursal: 00001 Torres Orellana Genaro Patricio

Código	Cuenta			
4	INGRESOS GENERALES			1,983,183.79
41	INGRESOS			1,983,183.79
411	INGRESOS OPERACIONALES		1,983,183.79	
41101	Ventas	1,983,176.88		
41103	Otros ingresos		6.91	
<b>INGRESOS</b>				<b>1,983,183.79</b>

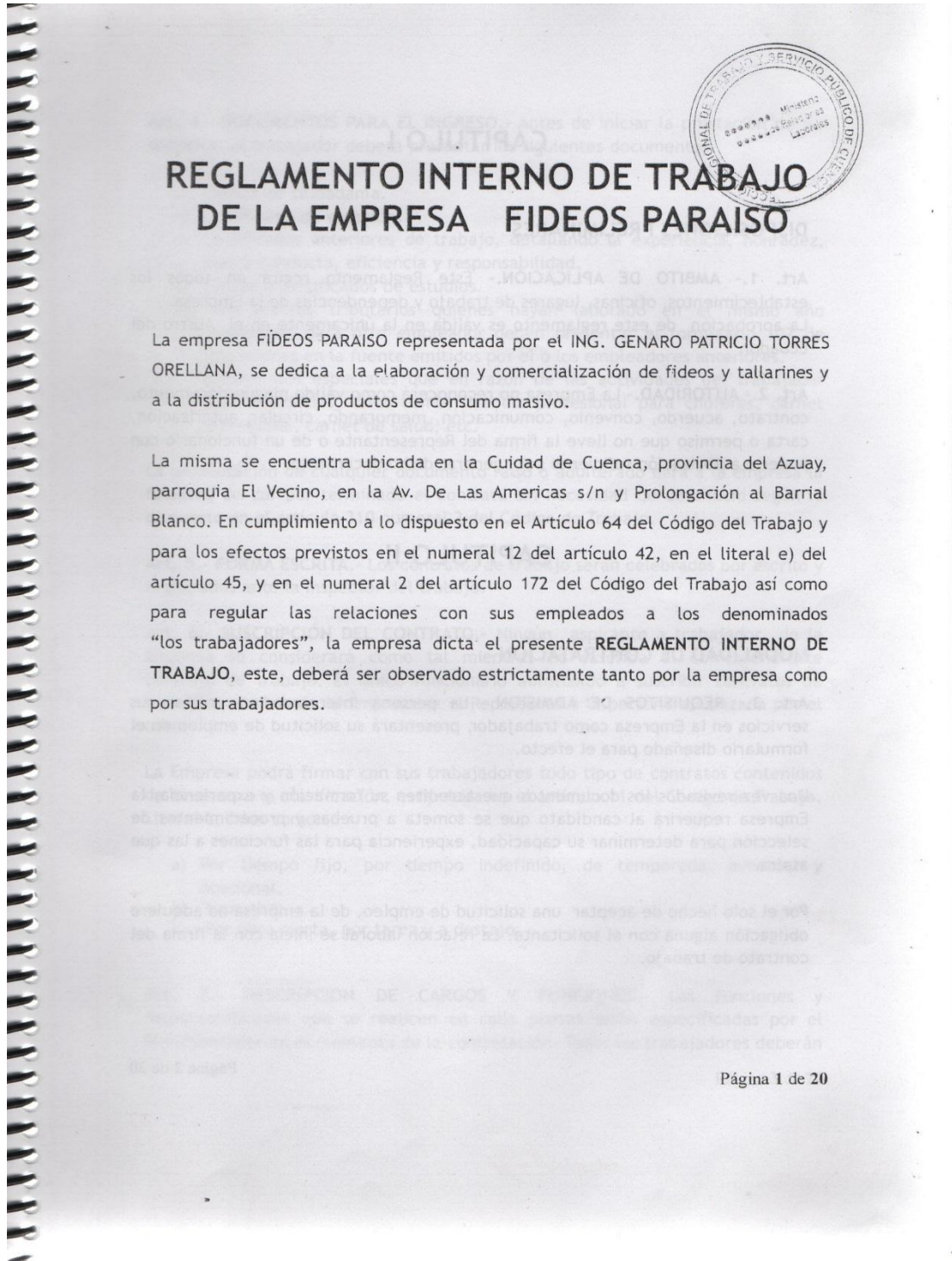
**Fuente:** Departamento de contabilidad "FIDEOS PARAISO"





Anexo 3

REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO  
DE LA EMPRESA FIDEOS PARAISO

La empresa FIDEOS PARAISO representada por el ING. GENARO PATRICIO TORRES ORELLANA, se dedica a la elaboración y comercialización de fideos y tallarines y a la distribución de productos de consumo masivo.

La misma se encuentra ubicada en la Ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, parroquia El Vecino, en la Av. De Las Americas s/n y Prolongación al Barrial Blanco. En cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 64 del Código del Trabajo y para los efectos previstos en el numeral 12 del artículo 42, en el literal e) del artículo 45, y en el numeral 2 del artículo 172 del Código del Trabajo así como para regular las relaciones con sus empleados a los denominados "los trabajadores", la empresa dicta el presente REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO, este, deberá ser observado estrictamente tanto por la empresa como por sus trabajadores.



## CAPITULO I

### DISPOSICIONES PRELIMINARES

Art. 1.- **AMBITO DE APLICACIÓN.**- Este Reglamento regirá en todos los establecimientos, oficinas, lugares de trabajo y dependencias de la Empresa. La aprobación de este reglamento es válida únicamente en el Austro del Ecuador.

Art. 2.- **AUTORIDAD.**- La Empresa no reconocerá como válido ningún documento, contrato, acuerdo, convenio, comunicación, memorando, circular, autorización, carta o permiso que no lleve la firma del Representante o de un funcionario con poder o autorización suficiente para generar dicho documento.

## CAPITULO II

### MODALIDAD DE CONTRATACION

Art. 3.- **REQUISITOS DE ADMISION.**- La persona interesada en prestar sus servicios en la Empresa como trabajador, presentará su solicitud de empleo en el formulario diseñado para el efecto.

Una vez revisados los documentos que acrediten su formación y experiencia, la Empresa requerirá al candidato que se someta a pruebas y procedimientos de selección para determinar su capacidad, experiencia para las funciones a las que aspira.

Por el solo hecho de aceptar una solicitud de empleo, de la empresa no adquiere obligación alguna con el solicitante. La relación laboral se inicia con la firma del contrato de trabajo.



Art. 4.- DOCUMENTOS PARA EL INGRESO.- Antes de iniciar la prestación de sus servicios, el trabajador deberá presentar los siguientes documentos:

- a) Cédula de ciudadanía.
- b) Certificado de votación.
- c) Certificados anteriores de trabajo, detallando la experiencia, honradez, buena conducta, eficiencia y responsabilidad.
- d) Títulos o certificados de estudios.
- e) Para efectos tributarios quienes hayan laborado en el mismo año calendario, para otro empleador deben presentar el formulario 107 de retenciones en la fuente emitidos por el o los empleadores anteriores.
- f) Documentos especiales que en razón de las actividades del trabajador sean necesarios, tales como: licencia profesional para chóferes, carnet profesional, carnet de salud, etc.

La presentación de cualquier documento falso o adulterado dará a la empresa la facultad de dar por terminado el contrato sin necesidad de desahucio según lo dispuesto en el artículo 310 numeral 2 del Código de Trabajo.

Art. 5.- FORMA ESCRITA.- Los contratos de trabajo serán celebrados por escrito y registrados ante la Inspector del trabajo.

Art. 6.- SUSCRIPCIÓN DEL CONTRATO.- Ningún aspirante a trabajador de la Empresa se considerará como tal mientras no suscriba el correspondiente contrato de trabajo. El único funcionario autorizado a suscribir contratos de trabajo a nombre de la Empresa es el Represente o la persona autorizada por el mismo.

La Empresa podrá firmar con sus trabajadores todo tipo de contratos contenidos de acuerdo a la clasificación, estipulada en el artículo 11 del Código de Trabajo. Literal c, tales como:

- a) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional.
- b) A prueba;
- c) Por obra cierta, por tarea y a destajo;

X Art. 7.- DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES.- Las funciones y responsabilidades que se realicen en cada puesto serán especificadas por el Representante en el momento de la contratación. Todos los trabajadores deberán



someterse a dichas especificaciones en cuanto al procedimiento y los sistemas de actividad que se dispongan en la empresa.

### CAPITULO III

#### LAS JORNADAS Y HORAS DE TRABAJO

**Art. 8.- HORARIO DE TRABAJO.-** Todos los trabajadores de la Empresa laborarán cumpliendo el horario y turnos fijados por la Empresa y aprobados por la Dirección Regional del Trabajo. La Empresa establecerá los horarios y turnos de trabajo sujetándose a las disposiciones legales y podrá variar los mismos de acuerdo con las necesidades y naturaleza del trabajo.

La jornada máxima de trabajo será de 8 horas diarias, de manera que no exceda de 40 horas semanales.

**Art. 9.- PUNTUALIDAD.-** Las horas fijadas en el horario de trabajo inician y terminan con la jornada, por lo tanto, los trabajadores deberán concurrir al establecimiento a la hora fijada y no podrán salir del mencionado establecimiento sino a la hora indicada en el respectivo horario. Sin embargo la Empresa concederá un margen de hasta cinco minutos de retraso siempre y cuando no se repitan más de 2 veces a la semana, para que los trabajadores lleguen a sus lugares de trabajo sin descontar ningún valor por dicho concepto.

Pasado el horario de ingreso se le sancionara al trabajador según el tiempo y los días de retraso con una multa que no exceda el 10% de su remuneración.

**Art. 10.- TRABAJO COMPENSATORIO.-** En caso de suspensión del trabajo por causas ajenas a la voluntad de trabajadores y de la Empresa, esta podrá disponer la recuperación de las horas perdidas aumentando la jornada diaria de trabajo hasta por tres horas, sin que se considere este tiempo como trabajo suplementario o extraordinario, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 60 del Código del Trabajo.

No estará la Empresa obligada al pago de recargo alguno cuando por negligencia, retraso o abandono de sus labores, los trabajadores tuvieren que realizar sus



trabajos en más tiempo que el horario normal. En estos casos se considerará como recuperación de tiempo perdido.

**Art. 11.- HORAS SUPLEMENTARIAS O EXTRAORDINARIAS.-** Ningún trabajador podrá laborar horas suplementarias o extraordinarias, sin acuerdo escrito previo con su jefe inmediato y con el visto bueno del Representante o de quien haga sus veces.

**Art. 12.- FUNCIONES DE CONFIANZA.-** Los trabajadores que tuvieren funciones de dirección y confianza, esto es el trabajo de quienes, en cualquier forma, representen al empleador o hagan sus veces; el de los agentes viajeros, de seguros, de comercio como vendedores y compradores, no sujetos a horario fijo, no tendrán derecho al pago de horas suplementarias de acuerdo a lo establecido en el artículo 58 del Código de Trabajo. Se hará constar así en el contrato escrito que se celebre con el trabajador.

**Art. 13.- SALIDA DE TRABAJO.-** Ningún trabajador podrá salir o abandonar su lugar de trabajo sin permiso previo. El abandono del trabajo sin el permiso indicado anteriormente constituirá desobediencia grave al presente Reglamento Interno. El trabajo es un proceso en equipo, continuo e ininterrumpido, que requiere una adecuada planificación y dotación de personal. Sólo se concederá permiso en los casos establecidos en el Código de Trabajo y siempre que estén plenamente comprobadas las causas a satisfacción de la empresa.

**Art. 14.- JUSTIFICACIONES.-** Cuando el trabajador no pueda concurrir a su trabajo, por enfermedad u otra causa justa, solicitará permiso personalmente o por intermedio de otra persona. La enfermedad será justificada mediante certificado expedido por una casa de Salud o un facultativo de IESS y la calamidad doméstica será verificada a satisfacción de la Empresa.

El permiso se anotará en la tarjeta o en el registro de asistencia y será controlado por la persona que designe la Empresa.

**Art. 15.- CAUSAL DE VISTO BUENO.-** Las faltas repetidas de impuntualidad o 3 faltas injustificadas continuas al trabajo será motivo para dar por terminada la relación laboral, previo visto bueno. Se consideran injustificadas todas las faltas sin el permiso de que habla el artículo anterior.

**Art. 16.- REGISTRO DEL TIEMPO DE TRABAJO.-** Dentro de su régimen administrativo la Empresa podrá establecer el sistema de registro que garantice el adecuado control del tiempo de trabajo así como las entradas y salidas en

Página 5 de 20



general. Será considerada falta grave a efectos de este reglamento el que un trabajador no se haga anotar la hora de entrada y/o salida de acuerdo a la verdad o timbre la tarjeta que corresponde a otra persona.

La omisión de registro de la hora de entrada y/o salida hará presumir ausencia a la jornada y ocasionará el correspondiente descuento en el sueldo siempre que el trabajador no pruebe que ha laborado.

**Art. 17.- DIAS DE DESCANSO.-** Son días de descanso los establecidos en el Artículo 65 del Código de Trabajo. En los días de descanso los trabajadores no están obligados a trabajar. Sin embargo, si tales días coincidieran con trabajo pendiente de la empresa los trabajadores a quienes corresponda trabajar se les otorgaran el descanso en otro día de la semana asignado por el representante.

Si la Empresa concede licencia o permiso remunerado al trabajador, podrá disponer la recuperación de ese tiempo en fecha distinta.

## CAPITULO IV

### SERVICIO MEDICO Y SEGURIDAD

**Art. 18.- AVISO DE ENFERMEDAD.-** Todo trabajador que no concurriere a sus labores por enfermedad, deberá comunicar a su jefe inmediato o al Departamento de RR.HH., dentro de los tres primeros días de iniciada la enfermedad y se actuará conforme queda determinado en el artículo 177 de la Codificación del Código del Trabajo. Si no lo hiciera así se considerará que su falta al trabajo es injustificada.

**Art. 19.- ORDENES DE SEGURIDAD.-** Todos los trabajadores están obligados a observar rigurosamente las instrucciones, normas o precauciones ordenadas por la Empresa o por la persona designada por ésta, tendientes a prevenir accidentes o enfermedades. Esta disposición incluye las normas de higiene y el manejo de máquinas, documento y demás elementos de trabajo.

**Art. 20.- OBSERVANCIA DE LAS MEDIDAS DE HIGIENE.-** Como para la fabricación y comercialización de productos, se requiere observar condiciones especiales, tanto en el aspecto técnico propiamente dicho como en la higiene, las regulaciones que emanen de la Empresa o por la persona designada por ésta,

Página 6 de 20



sobre el particular deberán ser cumplidas estrictamente y su incumplimiento será considerado como falta grave, en salvaguarda del consumidor.

**Art. 21.- AUXILIO EN CASO DE ACCIDENTE.-** En caso de accidente de trabajo, el jefe inmediato del trabajador o cualquier compañero dispondrán inmediatamente la prestación de los primeros auxilios. De ser necesario, lo harán trasladar inmediatamente al Dispensario Médico del IESS más cercano o a la clínica u hospital del mismo.

**Art. 22.- REPORTE DE ACCIDENTES.-** En caso de accidente de trabajo, aún el más leve o de apariencia insignificante, el trabajador deberá comunicar inmediatamente a su jefe directo o representante.

## CAPITULO V

### ORDEN JERARQUICO Y PROCEDIMIENTO PARA PETICIONES

**Art. 23.-** Para efectos de autoridad y organización interna de la Empresa, el trabajador está obligado a dirigir siempre cualquier petición, observación o comunicación, en primera instancia, a su jefe inmediato.

El Representante de la empresa es el único autorizado para contratar trabajadores y para dar por terminadas las relaciones laborales.

## CAPITULO VI

### VACACIONES

**Art. 24.- FECHA DE SALIDA DE VACACIONES.-** La Empresa fijará la fecha en la cual los trabajadores que hubieren cumplido por lo menos un año de servicios, gozarán de las vacaciones, según lo dispuesto por el artículo 69 del Código del Trabajo. Será responsabilidad del representante la elaboración del respectivo cuadro anual de vacaciones.

**Art. 25.- ACUMULACION DE VACACIONES.-** El trabajador que desea hacer uso de la facultad que le concede el artículo 75 del Código de Trabajo tiene la



obligación de comunicarlo por lo menos con quince días de anticipación a la fecha que según el cuadro anual le corresponde salir, esta comunicación será dirigida al Representante.

**Art. 26.- APLAZAMIENTO DE VACACIONES.-** Si la Empresa necesita hacer uso de la facultad que le concede el artículo 74 del Código del Trabajo deberá comunicarlo al trabajador por escrito, por lo menos con quince días de anticipación.

## CAPITULO VII

### OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES.


**Art. 27.- OBLIGACIONES.-** Son obligaciones de los trabajadores adicionalmente a las establecidas en el artículo 45 del Código de Trabajo y demás determinadas por la ley, su respectivo contrato de trabajo y este reglamento, las siguientes:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados;
- b) Respetar a sus superiores y cultivar la armonía, buen clima laboral y consideraciones a los demás trabajadores, durante y fuera las horas de labor.
- c) Observar las medidas de higiene preventiva de salud y buena presentación en sus lugares de trabajo y las de uso común.
- d) Decir la verdad en el desempeño de sus labores, acorde a los valores de la organización.
- e) Comunicar en forma oportuna al representante de la empresa sobre los peligros, daños materiales o conducta sospechosa de otros trabajadores que puedan afectar a los bienes, productos, instalaciones, mercaderías o en forma personal al representante.
- f) Cuidar por la buena conservación y aseo de la mercadería, manteniendo siempre limpio el lugar de trabajo;

Página 8 de 20





- 
- g) Restituir a la Empresa la mercadería, materiales ~~que se hubieren~~ dañado o desaparecido por su culpa o negligencia, y siempre ~~que estuviere~~ a su cargo;
  - h) Presentarse a sus labores correctamente vestidos y utilizar el uniforme en las horas de trabajo.
  - i) Guardar una inmejorable conducta en todo sentido, respetando las normas de moral y disciplina;
  - j) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar donde debe desempeñar sus labores.
  - k) Prestar toda la colaboración posible en caso de siniestros o riesgos inminentes que afecten o lesionen a las personas o bienes de la Empresa.
  - l) Asistir los cursos de perfeccionamiento para los cuales fuere designado;
  - m) Cuidar debidamente la mercadería, herramientas, computadoras, copiadoras, equipos de oficina, vehículos y en general los bienes de la empresa a cargo del trabajador, con el objeto de conservarlas en estado de funcionamiento, debiendo dar además inmediato aviso a su superior cuando dichos implementos sufrieren algún desperfecto, para la reparación respectiva. Los daños imputables por descuido o negligencia del trabajador, estos deberán ser indemnizados a la empresa.
  - n) Cuidar que no se desperdicie el material de trabajo que recibe y devolver el que no empleare.
  - o) Informar al Jefe Administrativo inmediatamente, cuando se produjeren cambios de estado civil, nacimientos de hijos, etc.. comprobados con los documentos respectivos, además de los que se produjeren en cuando a cambios de domicilio y número telefónico;
  - p) Cumplir las disposiciones verbales o escritas emanadas por su representante y sus designados.




- q) Utilizar los teléfonos, útiles de oficina, equipos de computación, copiadoras, fax, en general bienes de propiedad de la empresa sólo para asuntos de trabajo.
- r) Mantener con seguridades los escritorios de uso personal, con el objeto de evitar daños y/o pérdidas de documentos y bienes, así como apagar los equipos que se encuentren bajo custodia cuando se encuentren fuera de su uso.
- s) Asistir puntualmente a los eventos o reuniones convocadas por la empresa.
- t) Realizar el trabajo que le corresponde en la mejor forma y a satisfacción de sus superiores.
- u) Guardar la más escrupulosa reserva y confidencialidad de todas las informaciones, conocimientos, métodos de trabajo con los que tenga contacto con motivo de sus actividades. Ningún trabajador podrá hacer uso de estos como competencia desleal a la misma.
- v) Es una obligación de todos los trabajadores formar un equipo de trabajo eficaz.
- w) En general cumplir estrictamente con el Reglamento Interno del Trabajo, Código de Trabajo y las leyes pertinentes.

**Art. 28.- PROHIBICIONES.-** Además de lo establecido en el Artículo 46 del Código del Trabajo, la Empresa prohíbe a los trabajadores:

- ✓ Negarse a trabajar en las labores, funciones y horarios a que estuviere destinado y/o encargar a otra persona la realización de los mismos.
- ✓ Ingerir bebidas alcohólicas o estupefacientes, durante las jornadas de trabajo, dentro o fuera de la Empresa. Introducir bebidas alcohólicas o estupefacientes. No se permitirá ingresar al local o sitio de trabajo cuando estuviere bajo los efectos del alcohol o estupefaciente.
- ✓ Conducir vehículo de propiedad de la Empresa o arrendados por ella, sin previa autorización del representante o quien hiciera sus veces y sin portar la licencia de conducir vigente.

Página 10 de 20



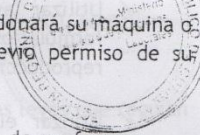
- 
- ✓ Dejar de laborar o trasladarse a un lugar distinto de aquel en que debe realizar la labor asignada, sin autorización de su jefe.
  - ✓ Atender o aceptar visitas en horas de labor, si no son relacionadas con su trabajo.
  - ✓ Alterar, borrar, rectificar, destruir o desaparecer los documentos de la Empresa. Esta prohibición se extiende a los registros de asistencia, planillas, roles y en general cualquier escrito de la empresa.
  - ✓ Causar daño de cualquier naturaleza a los bienes de la empresa, mercadería, muebles, inmuebles, equipos, máquinas, vehículos, etc.
  - ✓ Divulgar entre sus compañeros o a terceros información que con relación a su trabajo la hubiera conocido, debiendo guardarse la correspondiente reserva sobre todos los asuntos que se tramitan en su dependencia, siendo la única persona autorizada para conocerlos o darlos a conocer al representante de la empresa o a la persona expresamente designada por éste.
  - ✓ Ofender, molestar o agredir a compañeros de trabajo dentro o fuera de las oficinas o cualquier lugar de actividades de la Empresa.
  - ✓ Cometer actos que signifique abuso de confianza, fraude y otros que impliquen contravención penal, reservándose la Empresa el derecho de ejercer las acciones laborales, civiles o penales que la ley le concede.
  - ✓ Obtener permisos o autorizaciones de diversas índoles mediante certificados falsos, justificaciones alteradas o producto de engaño. El trabajador que incurriere en esta anomalía cometerá una falta grave para los fines de este reglamento.
  - ✓ Suspender las labores, promover o participar en dichas suspensiones sin justificación legal alguna;
  - ✓ Poner en peligro su propia seguridad o la de sus compañeros de trabajo, por actitud negligente o imprudente, cualquiera sea la naturaleza del acto dañoso que pueda resultar o no reportar inmediatamente los daños que se produjeran en las instalaciones;

Página 11 de 20



- ✓ No desarrollar las actividades propias de su trabajo y/o dejar su área de trabajo y/o encargar el trabajo a personas no autorizadas por el Jefe directo;
- ✓ Leer durante el horario de trabajo: libros, revistas, periódicos o cualquier otro material de lectura, que no tenga relación con sus labores.
- ✓ Tomar del establecimiento, sin permiso del Patrono, materia prima o artículos elaborados, bienes, mercancías, utensilios o herramientas de trabajo, en su beneficio personal.
- ✓ Portar armas durante las jornadas de trabajo y/o hacer uso de ellas poniendo en riesgo la seguridad personal de los trabajadores de la compañía, salvo el caso de porteros o vigilantes que lo harán por autorización expresa de la gerencia de la empresa;
- ✓ No hacer anotar o marcar personalmente la entrada y salida a su labor diaria en el reloj de registro de control de asistencias;
- ✓ Causar daños de cualquier naturaleza a las pertenencias de la Empresa, edificios, maquinarias y en general a los bienes de la empresa, etc.;
- ✓ Introducir en las oficinas de la empresa literatura obscena, pornográfica, subversiva, antinacional o lesiva a los intereses de la empresa, ejecutivos, trabajadores, clientes o terceros, así como colocar escritos insultantes, dibujos en paredes, puertas, muebles, baños, corredores, etc.;
- ✓ Dormir, distraerse o distraer a los demás durante el trabajo;
- ✓ Hacer afirmaciones falsas o tendenciosas sobre la empresa, sus actividades o trabajadores.
- ✓ Ofender, hostilizar, coaccionar o agredir verbal o físicamente a los compañeros de trabajo, jefes y superiores jerárquicos dentro y fuera de las dependencias de la Empresa.
- ✓ Entrar a sitios prohibidos o a las oficinas de los superiores sin el permiso o autorización.



- 
- ✓ Durante el horario de trabajo, ningún trabajador abandonará su máquina o sitio de trabajo, salvo la existencia de justa causa y previo permiso de su superior;
  - ✓ Hacer competencia desleal a la Empresa, en cualquiera de sus formas;
  - X ✓ No acatar las disposiciones de este reglamento interno, las órdenes emanadas de sus superiores, ya sean verbales o escritas, por asuntos disciplinarios o de trabajo;
  - ✓ Llegar atrasados a sus labores, incumpliendo con los horarios de trabajo;
  - ✓ Utilizar los teléfonos de la compañía para asuntos personales, salvo casos de emergencia y con la autorización de su jefe inmediato;
  - ✓ Recibir visitas ajenas a las labores propias de la Empresa en horario de trabajo;
  - ✓ Permanecer en las instalaciones de la Empresa, fuera de las horas de trabajo, a menos que esté autorizado para hacerlo;
  - ✓ No asistir a eventos de capacitación, entrenamiento, investigación o actualización de conocimientos tanto en el ámbito interno como externo y considere la empresa necesaria la participación de sus trabajadores durante la jornada de labor;
  - ✓ No mantener reserva y guardar rigurosamente los secretos técnicos de los cuales tenga conocimiento por razones de trabajo, así como los asuntos reservados cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa y/o terceros;
  - ✓ Revelar a otros trabajadores de la empresa u otras empresas informes relacionados con clientes o asuntos cuya divulgación puede causar a dichos clientes o a la empresa perjuicios de cualquier clase;
  - ✓ Tener relación de trabajo, comercial o civil con otras empresas o personas naturales durante la jornada de labor o cualquier actividad que pueda generar un conflicto de intereses, sin la debida autorización previa de la gerencia;



- ✓ Utilizar las instalaciones de la empresa, equipos bienes y documentos, formularios impresos con logotipo y nombre de la empresa para su reproducción o actividades personales o en beneficio de otras personas.
- ✓ Utilizar el teléfono celular en horas de trabajo, salvo en casos de emergencia.
- ✓ En general cumplir estrictamente con el Reglamento Interno del Trabajo, Código de Trabajo y las leyes pertinentes.

## CAPITULO VIII

### OBLIGACIONES y PROHIBICIONES DEL EMPLEADOR

Art. 29.- **OBLIGACIONES.-** Además de lo prescrito en el Artículo 42 del Código del Trabajo será obligación de la Empresa lo siguiente:

- a) Velar por que se brinde al personal un buen trato por parte de todos los funcionarios.
- b) El pago exacto de los sueldos, salarios y demás beneficios establecidos de acuerdo a la ley ocupacional de los trabajadores y a la calificación de la Empresa.
- c) El envío de los valores por concepto de aportaciones que por ley deba hacer al IESS, de manera que puedan gozar los trabajadores de todas sus prestaciones.
- d) Mantener una comunicación con el personal, a fin de propender a una relación armoniosa entre los trabajadores y su Empresa.
- e) Dar solución justa por parte del funcionario competente de la Empresa, a los requerimientos de los trabajadores, con explicaciones razonables en caso de ser negativa.

Página 14 de 20



- f) Pagar el trabajo suplementario o extraordinario al personal que tuviere derecho; y
- g) En general cumplir con el presente reglamento y demás leyes que regulan las actividades laborales.

**Art. 30.- PROHIBICIONES.-** Prohibase al empleador

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
- k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,

Página 15 de 20



- l) -Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar: El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso.

En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas.

## CAPITULO IX

### OBLIGACIONES DE LOS CONDUCTORES DE VEHICULOS

Art. 31.- DEBERES.- Son deberes de los conductores de vehículos:

- a) Respetar y observar estrictamente las leyes y reglamentos de tránsito de la República y responsabilizarse personalmente por las infracciones cometidas.
- b) Cerciorarse del perfecto funcionamiento del motor y demás partes del vehículo, especialmente del sistema de frenos, antes de iniciar la conducción del mismo.
- c) Cumplir las disposiciones relativas a mantenimiento y operación de los vehículos.
- d) No permitir que otra persona maneje el vehículo a su cargo, salvo con orden escrita del jefe respectivo.
- e) Asumir responsabilidad personal por todo daño o pérdida que sufiere cualquier bien a él entregado para ser transportado.
- f) No transportar a persona alguna, sea esta trabajador de la Empresa o extraña a ella, ni carga alguna, sin la orden escrita del jefe correspondiente.
- g) Transportar la carga con sus respectivas guías de remisión.





- h) Responder personalmente por los accidentes, daños o perjuicios que por su culpa cause a personas o bienes, pertenezcan o no a la Empresa.
- i) No ingerir bebidas alcohólicas previo y durante el manejo del vehículo a su cargo.
- j) Mantener siempre limpio el vehículo que está bajo su cargo.



## CAPITULO X

### PERSONAL QUE MANEJA DINERO

Art. 32.- **RESPONSABILIDAD.**- Los trabajadores que tuvieren a su cargo dinero, valores o bienes de la Empresa como cajeros, pagadores, bodegueros, vendedores, etc., son personal y pecuniariamente responsables de toda pérdida o deterioro, salvo aquellos que provengan de fuerza mayor.

Art. 33.- **INVENTARIO.**- Los trabajadores que tuvieren a su cargo dinero, valores o bienes de la Empresa mantendrán un inventario actualizado de todos los materiales, mercaderías o productos etc., que la Empresa los entregue para su custodia, y suscribirán, en cada ocasión, la recepción física de dichos bienes. Solamente los egresarán de sus bodegas previa orden escrita del funcionario autorizado para ello. La Empresa no aceptará otro descargo por concepto de egreso de mercadería que la orden de egreso debidamente firmada por el funcionario autorizado conjuntamente con el documento de recepción firmado por quien retire la mercadería.

Art. 34.- **FISCALIZACIONES.**- Los trabajadores que tuvieren a su cargo dinero, valores o bienes de la Empresa estarán obligados a sujetarse a las fiscalizaciones que ordene la Empresa y suscribirán conjuntamente con los fiscalizadores el Acta que se levante luego de la verificación de las existencias físicas y/o del correspondiente arqueo.

Art. 35.- **FALTANTES.**- En caso de faltantes o deterioros imputables a los trabajadores que tuvieren a su cargo dinero, valores o bienes de la Empresa y, en

Página 17 de 20



general, en todos los casos en que estos trabajadores no cumplieren con sus deberes y obligaciones, a más de imponer las sanciones establecidas en este Reglamento, la Empresa podrá deducir las acciones civiles y penales que la ley prevé.

**Art. 36.- RESPONSABILIDAD DE BODEGUEROS.-** Los trabajadores que tuvieren a su cargo valores o bienes de la Empresa tales como Inventarios, son personal y pecuniariamente responsables por toda pérdida o deterioro ocasionados por el mal manejo de bodegas, mantendrán un control actualizado de todos los productos que le entreguen para su custodia y suscriban en cada ocasión la recepción física de tales bienes; solamente lo egresaran de sus bodegas previa la emisión: guías de remisión, facturas, nota de entregas; emitidas por el departamento de facturación; y receptadas por la persona encargadas del transporte o por el propio cliente, previa firma del respectivo documento.

**Art. 37.- RESPONSABILIDAD VENDEDORES.-** Los trabajadores que tuvieren a su cargo la atención personalizada a los clientes de la Empresa; para proceder a otorgar crédito a los clientes deberán hacer firmar una letra de Cambio o Pagaré por el valor que ellos consideren que se les deba otorgar crédito, en caso de no cumplir con estas disposiciones, los vendedores serán responsables de calificar la idoneidad del cliente previo a concederle el crédito.

**Art. 38.- RESPONSABILIDAD CHOFERES Y O REPARTIDORES.-** Los trabajadores que tuvieren a su cargo la entrega de mercadería a los clientes, deberán hacer firmar a los clientes, la/s facturas por la recepción del o los productos entregados a crédito a los clientes; si en la factura constare "PAGO DE CONTADO" deberán entregar la mercadería previo al respectivo cobro; inmediatamente cuando lleguen a la Empresa.

## CAPITULO XI

### SANCIONES.

**Art. 39.- SANCIONES.-** Se establecen las siguientes sanciones para el trabajador que incumpla con las normas laborales, el presente reglamento o las disposiciones impartidas por sus superiores:

Página 18 de 20



- a) Amonestación verbal
- b) Amonestación escrita
- c) Multas que no podrán exceder del 10% de la remuneración diaria
- d) Terminación del contrato de trabajo mediante visto bueno.



La aplicación de cada una de estas sanciones será decidida por la Empresa, tomando en cuenta la gravedad de la falta, la reincidencia en el mismo tipo de falta y los antecedentes laborales de cada trabajador.

Serán sancionados con multas quienes hubieran infringido con mayor gravedad o reincidencia cualquiera de las disposiciones de la ley o este reglamento.

**Art. 40.- ESCALA PARA LA IMPOSICION DE SANCIONES.-** Si el trabajador o empleado cometiere una o más faltas, se podrá aplicar las siguientes sanciones:

- a) Primera falta leve durante el mes de labor: amonestación escrita;
- b) Segunda falta leve durante el mes de labor: multa con el 10% del salario diario; y,
- c) Reincidencia por tercera ocasión en el mes de labor de faltas leves y/o cometimiento de una falta grave: separación de la empresa previo visto bueno, otorgado por el Inspector del Trabajo.

La Empresa llevará un registro, por escrito y personal, de las faltas y sanciones impuestas a cada uno de sus trabajadores.

**Art. 41.-IMPOSICION DE SANCIONES.-** Las sanciones las impondrá el Representante Legal, el Jefe de Planta y/o el Jefe de Recursos Humanos, considerando la gravedad de la falta.

**Art.42.-PROCEDIMIENTOS.-** El Representante Legal, Jefe Administrativo, son los únicos funcionarios facultados para solicitar la imposición de sanciones a un trabajador. Ningún trabajador se considerará despedido sino cuando haya recibido el respectivo aviso por escrito del Jefe Administrativo, Jefe de Planta o Representante Legal, o la correspondiente notificación de las autoridades de Trabajo.

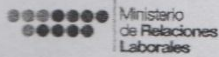


En caso de imposición de multas, estas serán descontadas de los haberes de los trabajadores en la próxima fecha de pago inmediata a la comisión de la falta.

Para la petición de visto bueno se seguirá el procedimiento establecido en el Código del Trabajo.

**Art. 43.- TERMINACION DEL CONTRATO DE TRABAJO.-** Se dará por terminado el contrato de trabajo del trabajador que hubiere incurrido en cualquiera de las causales determinadas en el Artículo 172 de Código del Trabajo o infringido gravemente el presente reglamento, previo visto bueno.

**REPRESENTANTE LEGAL  
ING. GENARO TORRES**



DIRECCIÓN REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE CUENCA  
Resolución Aprobación de Reglamento Interno N° MRL-DRTSP6-2014-0527-R2-KQ

CUENCA, 16 de junio de 2014

CONSIDERANDO:

QUE, en la Reforma Integral del ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, publicado en el Registro Oficial N° 159, del 24 de junio del 2011, se considera las atribuciones y responsabilidades de las Direcciones Regionales del Trabajo y Servicio Público: "cc) Aprobar reglamentos Internos de trabajo; y, gg) Resolver sobre la aprobación de reglamentos internos de trabajo y horarios de trabajo de empresas legalmente constituidas y de personas naturales".

QUE, el Proyecto de Reglamento Interno de Trabajo, de **GENARO PATRICIO TORRES ORELLANA "FIDEOS PARAISO"**, con domicilio en la Provincia de Azuay, Cantón Cuenca, fue presentado para su aprobación por su representante legal.

QUE, el Analista Jurídico del Ministerio de Relaciones Laborales, considera procedente la aprobación del Reglamento Interno de **GENARO PATRICIO TORRES ORELLANA "FIDEOS PARAISO"**; presentado para su aprobación, con domicilio en la Provincia de Azuay, Cantón Cuenca.

En ejercicio de las Atribuciones que le confiere el Art. 64 del Código de Trabajo esta Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público:

RESUELVE:

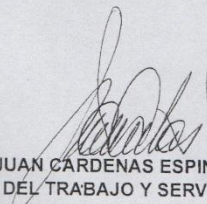
Art. 1.- Aprobar el Reglamento Interno de Trabajo, de **GENARO PATRICIO TORRES ORELLANA "FIDEOS PARAISO"**; con domicilio en la Provincia de Azuay, Cantón Cuenca.

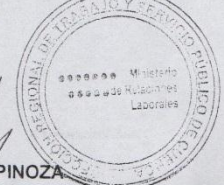
Art. 2.- Quedan incorporadas al Reglamento Interno de Trabajo, de **GENARO PATRICIO TORRES ORELLANA "FIDEOS PARAISO"**; las disposiciones del Código del Trabajo, que prevalecerán en todo caso, así como lo convenido en el Contrato Colectivo, si lo hubiere;

Art. 3.- Todo lo que se contraponga a la Constitución de la República del Ecuador, a los Tratados Internacionales en materia laboral y al Código de Trabajo se entenderán como nulos.

Art. 4.- La presente Resolución junto al Reglamento Interno de Trabajo, de **GENARO PATRICIO TORRES ORELLANA "FIDEOS PARAISO"**, deberán ser exhibidos permanentemente en lugares visibles del trabajo.

Art. 5.- Se deja constancia que la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público deslinda cualquier tipo de responsabilidad, respecto de la veracidad y autenticidad de la información y documentación anexa para la aprobación del presente reglamento.

  
**JUAN CÁRDENAS ESPINOZA**  
DIRECCIÓN REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE CUENCA



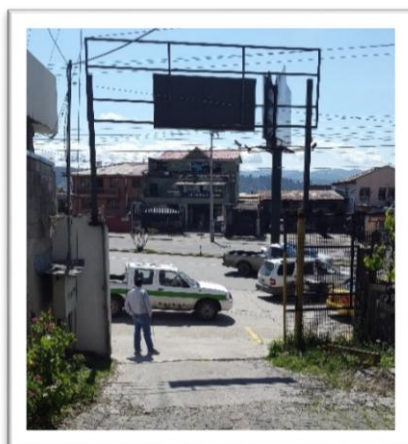
**Anexo 4**

**EVIDENCIAS**

Cronograma de entrevista realizada en la empresa para obtener información

NOMBRE	CARGO	FECHA	HORA
Ing. Genaro Torres	Gerente	11 /09/2014	10:00 am
C.P.A. Edith Orellana	Contadora	11/09/2014 15/09/2014 13/10/2014 10/11/2014	11:00 am 9:00 am 9:00 am 8:00 am
Sra. Lucia Inga	Jefa de producción	18/09/2014 10/11/2014	9:00 am 9:30 am
Ing. Mireya Guerrero	Compras	15/09/2014	10:00 am
Sr. Jorge Baculima	Ventas	15/09/2014	11:00 am
Sr. Rubén Zúñiga	Jefe de bodega	18/09/2014	11:00 am
Sr. Marcelo Deleg Sr. Gabriel Sinchi	Chofer	10/11/2014	11:00 am
Sr. Julio Zumba	Estibador	10/11/2014	11:30 am
Sr. Fernando Salunga Sr. José Tigre	Obreros	10/11/2014	10:00 am

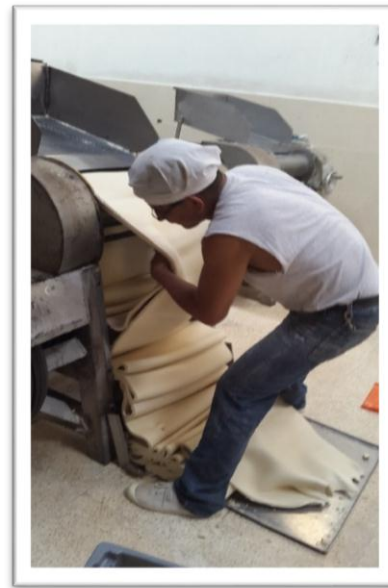
Para identificar los riesgos en el área de producción y distribución se aplicó la inspección física, obteniendo las siguientes evidencias:



✓ FOTOS EVIDENCIA



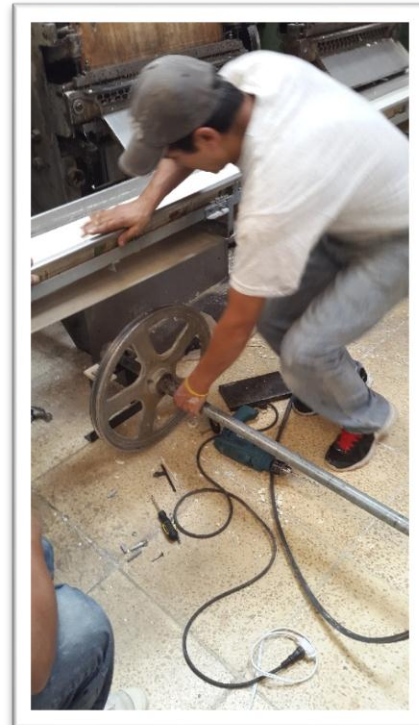
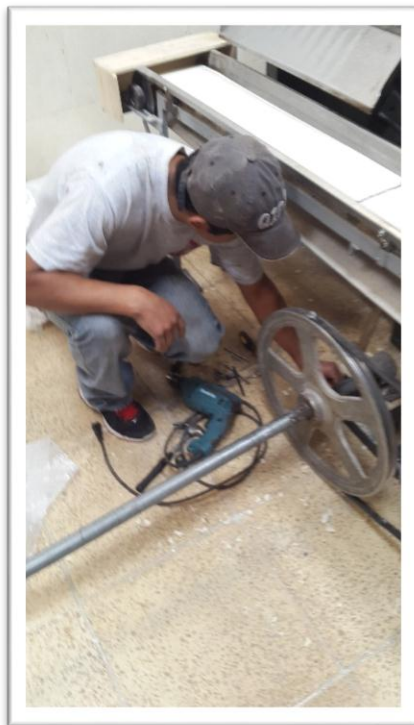
**Apilamiento de la materia prima**



**Manipulación de la pasta de fideo**



**Obreros en Producción**



**Daño de la máquina de fideo**





**Obreros sin protectores lumbares**



**Protectores auditivos y lumbares sin uso**

✓ DOCUMENTOS:

**FIDEOS PARAISO**

TARJETA DE TIEMPO

Nombre: Patricio Segura

Periodo:

Dias Laborados	Hora Inicio	Hora Term.	Hora Inicio	Hora Term.	TOTAL HORAS
1	16	25 Oct	9:30	13:30	
2	17	27 Oct	15:00	19:00	
3	18	28 Oct	15:00	19:00	
4	19	29 Oct	14:15	16:30	
5	20				
6	21	01 Nov	12:30	16:30	
7	22	02 Nov	14:50	18:35	
8	23	03 Nov	15:00	18:00	
9	24	06 Nov	8:30	12:30	
10	25				
11	26				
12	27				
13	28				
14	29				
15	30				
16	31				

TOTAL Dias Trab.    HORAS Ext. 50%    HORAS Ext. 100%    ANTICIPOS: 30 24/10/2014 *[Signature]*

FIRMA: \_\_\_\_\_

Tarjetas de tiempo en control de asistencia

Resumen del 0-11-2014

Subida	Saldo
12 Nov	3
13 Nov	8
14 Nov	15
15 Nov	20
16 Nov	18.4
17 Nov	1.4
18 Nov	1
19 Nov	11
20 Nov	11
21 Nov	13.5
22 Nov	14
23 Nov	19
24 Nov	18.2
25 Nov	15

Resumen del 0-11-2014

Subida	Saldo
12 Nov	1
13 Nov	11
14 Nov	1
15 Nov	15
16 Nov	12
17 Nov	5
18 Nov	14.1
19 Nov	11.1
20 Nov	10
21 Nov	16
22 Nov	10
23 Nov	16
24 Nov	16
25 Nov	16
26 Nov	16
27 Nov	16
28 Nov	16
29 Nov	16
30 Nov	16
31 Nov	16

Resumen del 0-11-2014

Subida	Saldo
12 Nov	15
13 Nov	16
14 Nov	16
15 Nov	16
16 Nov	16
17 Nov	16
18 Nov	16
19 Nov	16
20 Nov	16
21 Nov	16
22 Nov	16
23 Nov	16
24 Nov	16
25 Nov	16
26 Nov	16
27 Nov	16
28 Nov	16
29 Nov	16
30 Nov	16
31 Nov	16

Resumen del 0-11-2014

Subida	Saldo
12 Nov	15
13 Nov	16
14 Nov	16
15 Nov	16
16 Nov	16
17 Nov	16
18 Nov	16
19 Nov	16
20 Nov	16
21 Nov	16
22 Nov	16
23 Nov	16
24 Nov	16
25 Nov	16
26 Nov	16
27 Nov	16
28 Nov	16
29 Nov	16
30 Nov	16
31 Nov	16

Control de Mercadería

**FIDEOS PARAISO**  
 CONTROL DE PRODUCCION  
 (Harina en 50 Kg.)

Nº 11      Mes Septiembre      Año 2014

	Saldo Inicial	Producción Granda	Compras	Ventas	Saldo Final
1	280	16	230		235
2					
3					
4	295	56		30	208
5	209	50			281
6	258	43			216
7	216	25			216
8	316	24/25			267
9					
10					
11	264	28		50	296
12	186	35			296
13		38		30	
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

ELABORADO POR: \_\_\_\_\_ REVISADO POR: \_\_\_\_\_

**Control de materia prima a utilizarse en Producción**

**CONTROL DE FACTURAS**

RUTA: San Damián      FECHA: 13-11-14

CHOFER: Carlos E.      AYUDANTES: Juan

HORA SALIDA: \_\_\_\_\_      HORA ENTRADA: \_\_\_\_\_

FACTURAS	FACTURAS	TOTAL FACTURAS	NOVIDADES
52602	6124		
90612	613		
99611	6145		
99611	616		
99611	617		
99612	618		
99610	619		
99610	620		
99612			
99619			
99619			
99612			
99609			
99619			
99619			
99616			
99605			
99606			

FIRMA RESPONSABLES: \_\_\_\_\_ DESPACHADO POR: \_\_\_\_\_ RECIBIDO POR: \_\_\_\_\_

**Control de Facturas para la distribución**





## Anexo 5

### DISEÑO DE TESIS

#### I. DATOS GENERALES

##### 1.1. TEMA

Evaluación de los Riesgos en los Procesos de Producción y Distribución mediante la aplicación del Método Risicar para la Empresa “FIDEOS PARAISO”, correspondiente al periodo 2013-2014.

##### 1.2. RESPONSABLES:

Karina Patricia Beltrán Uguña.  
Diana Cristina Sempèrtegui Jara.

##### 1.3. ASESORA:

CPA. Diana Machuca

##### 1.4 INTRODUCCION

Los constantes cambios de hoy en día, que enfrentan las empresas pueden generar oportunidades así como pueden convertirse en riesgos a los que está expuesta la empresa y los cuales debe saber manejar, analizando las eventualidades que podrían afectar a la empresa en sus propósitos y metas. Es así como la administración de riesgos se ha convertido en un proceso indispensable para todo tipo de proyecto. Surge la necesidad de contar con acciones internas que garanticen mayor seguridad física y mejor manejo de los recursos, con el fin de prevenir riesgos, guiar sus acciones para acoplarla a los cambios del entorno y evitar desviaciones en el logro de sus metas. Es así que para determinar los riesgos en la empresa “FIDEOS PARAISO” se aplicara el Método Risicar, que consiste en la identificación, calificación, evaluación y el diseño de las técnicas de tratamiento, obteniendo un mapa de riesgo en el cual se describen las causas y efectos que generan riesgos afectando al desarrollo de la empresa. Este método es muy útil porque brinda bases metodológicas y herramientas para que cualquier tipo de empresa pueda corregir sus riesgos.

#### II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

##### 2.1. IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA

###### Problema central

Nuestro tema se centró en determinar los riesgos que se pueden presentar en la empresa debido a desalineaciones que puedan ocurrir en producción y la distribución de la empresa, conllevando a un negativo desempeño y mala toma de decisiones afectando así el normal desarrollo y rendimiento tanto en el proceso como al momento de distribuir la mercadería que ofrece la empresa. Por tal razón se debe maximizar la rentabilidad y minimizar los riesgos utilizando herramientas y métodos para poder identificar, calificar, evaluar y controlar.



### **Problemas complementarios**

1. Desconocimiento de herramientas en la parte administrativa para la evaluación de riesgos, los cuales permitirían mejorar el rendimiento productivo y distributivo.
2. Negligencia al momento de alcanzar y cumplir con los objetivos de la empresa tanto en la producción como en la distribución.
3. Constantes cambios en el entorno actual que pueden generar oportunidades pero a la vez riesgos que la empresa no pueda controlar, afectando así al cumplimiento de sus propósitos.

## **2.2 Objetivos**

### **2.2.1. Objetivo General**

Dotar resultados al examinar y analizar riesgos en el proceso de producción y distribución de la empresa “FIDEOS PARAÍSO” y así poder facilitar la mejor solución a los riesgos encontrados emitiendo nuestras conclusiones y recomendaciones para los ejecutivos de la empresa.

### **2.2.2. Objetivos específicos**

- Evaluar la eficiencia y eficacia de las áreas de producción y distribución considerando el cumplimiento de objetivos y conocer si la empresa está preparada para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar.
- Identificar riesgos que estén afectando el desempeño normal de la empresa, considerando para su análisis la metodología del método Risicar.
- Definir las tablas de calificación y evaluación propuestas por el método RISICAR, adaptadas a las necesidades de la empresa.
- Aplicar soluciones mediante medidas de tratamiento para mitigar los riesgos hallados en la empresa.

## **2.3. Justificación**

### **2.3.1. Justificación académica**

Nuestra tesis se justifica académicamente porque contribuirá como material de consulta sobre los riesgos que se pueden presentar en la empresa, fuente de información y soporte para otras tesis que los estudiantes de la carrera de contabilidad y auditoría podrían requerir para enriquecer sus conocimientos.

### **2.3.2. Impacto social**

La empresa “FIDEOS PARAISO” podrá utilizar esta tesis como apoyo para corregir los riesgos a los que están expuestos en el proceso productivo como en la distribución de



los productos y de esta manera alcanzar las metas de la empresa con eficiencia y eficacia.

### 2.3.3. Justificación personal

Para nosotras esta tesis estará desarrollada adecuadamente ya que tenemos la certeza de que nuestros conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera universitaria nos permitirán desarrollarla de una manera idónea, apoyándonos en una investigación que enriquezca nuestros conocimientos.

### 2.3.4 Factibilidad

Nuestra tesis será desarrollada mediante la información proporcionada por la empresa “FIDEOS PARAISO” correspondiente a la área de producción y distribución, libros de auditoría y gestión de riesgos como información de fuentes bibliográficas confiables y con el apoyo de nuestra asesor(a) que nos guíara en la realización de la misma.

## 2.4. Delimitación de la investigación

**Contenido:** Evaluación de los riesgos mediante la aplicación del método Risicar.

**Campo de aplicación:** Proceso productivo y distribución de los productos que fabrica así como de los demás ítems que comercializa (productos de consumo masivo y limpieza)

**Institución:** Empresa “FIDEOS PARAISO”

## 2.5 Breve descripción del objeto del estudio

El desarrollo de nuestra tesis la vamos a aplicar en la Empresa “FIDEOS PARAISO”, dedicada a producir y comercializar pasta corta de fideo en distintos formatos y presentaciones así como comercialización de productos de consumo masivo, limpieza y medicina que satisface las necesidades del cliente. Desde su fundación hasta la fecha el objetivo principal de esta empresa es proporcionar al cliente un producto el cual sirve como medio de sustento y ganancia a sus consumidores a buen precio y con un servicio acorde a sus expectativas, toma además en consideración los conocimientos y experiencia por parte del gerente y personal de producción quienes proporcionan a sus clientes productos nutritivos y de calidad.

La empresa “FIDEOS PARAISO” se encuentra dividida en varios departamentos o secciones:

- Gerente General: Ing. Genaro Torres
- Dirección de Contabilidad: Ing. Edith Orellana.
- Dirección de Compras - Facturación: Ing. Genaro Torres
- Dirección de Ventas y Cobros: Personal de Ventas.
- Dirección de Producción: Sra. Eva Poveda
- Dirección de Bodega: Sr. Rubén Zúñiga y Sr. Nelson Yuqui (auxiliar)



### **III. MARCO DE REFERENCIA**

#### **3.1 MARCO DE ANTECEDENTES**

La administración de riesgos constituye una herramienta muy importante que implica el diagnóstico de los mismos para definir la posible manifestación que afecte el desarrollo de la empresa. Implica que las estrategias, procesos, personas, tecnología y conocimiento están alineados para manejar toda la incertidumbre que una empresa enfrenta.

Es así como es muy importante dentro del marco de la empresa y hemos visto conveniente y oportuno el analizar el proceso de producción y distribución, por los posibles riesgos que se puedan generar en ese entorno.

Se han realizado en la mayoría evaluaciones de riesgo en el marco de inventarios y ventas, pero al analizar el contexto de la empresa "FIDEOS PARAISO" dedicada a la producción y comercialización de pasta corta de fideo en distintos formatos y presentaciones y otros productos de consumo masivo es considerable e importante analizar ciertos riesgos que se puedan generar al momento de la producción, porque de esos depende que el producto que ofrece la empresa sea de calidad y satisfaga al cliente siguiendo un lineamiento que sea optimo y no hayan riesgos que afecte el normal desarrollo y proceso productivo. Así como es de igual manera importante evaluar riesgos en el momento de la distribución para evaluar cuan eficaz y eficiente es el proceso siguiente a la producción. Entonces hemos optado analizar los riesgos mediante el método Risicar que proporcionara información relevante sobre ciertos riesgos que presentara la empresa y las estrategias para poder administrarlos de mejor manera haciendo efectivo el proceso de producción y distribución en busca de una minimización de riesgos y un desarrollo óptimo.

#### **3.2 MARCO TEORICO**

Detallamos a continuación conceptos básicos y fundamentales los cuales ofrecerán una comprensión del tema de tesis a desarrollar.

#### **DEFINICIÓN DE RIESGOS**

Para Kolluru, Rao V; Bartell, Steven M; Pitblando, Robin M; Stricoff, Scott R (1998) Una definición común de riesgo es la posibilidad de que algo indeseable ocurra en un momento determinado, es simple en concepto pero difícil de aplicar. La mayoría de la personas piensa en el riesgo en términos de tres componentes, algo malo que ocurre, las posibilidades de que ocurra y las consecuencias de si ocurre. Estos tres componentes del riesgo pueden ser utilizadas como la base para estructurar los riesgos para evaluaciones; Kaplan Garrick (1981) han propuesto una terna para registrar los riesgos que incluyen una serie de escenarios u ocurrencias similares, las probabilidades de que las ocurrencias tengan lugar y las medidas de consecuencia asociadas con las ocurrencias. Los pasos necesarios para definir y medir los riesgos:





- Definir lo malo al identificar los objetivos de una organización y los recursos que están amenazados.
- Identificar escenarios cuya ocurrencia puede amenazar los recursos de valor.
- Medir la severidad o magnitud de los impactos.

La severidad o magnitud de las consecuencias son medidas por una función de valor que proporciona un común denominador. La severidad puede ser medida en unidades comunes en todas las dimensiones de riesgo al traducir el impacto en una unidad de valor común. (p.2, 3)

### **CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

Para Vera, Swith Fernando (1983)

La administración de riesgos es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la identificación, análisis y valuación de los riesgos a que está sujeta una organización, con el propósito de eliminarlos, reducirlos, retenerlos o transferirlos.

Una administración de riesgos inadecuada se refleja en falta de pólizas de seguros, bajo o sobre seguro y toma de decisiones erróneas en la eliminación, reducción, retenciones o transferencia de riesgos, lo cual puede provocar, entre otras, las siguientes consecuencias:

Desaparición, quiebra o suspensión de pagos.

- Pérdidas de productividad
- Pérdida o incapacidad de vidas humanas.

En virtud de lo anterior, el administrador de riesgos debe determinar y aplicar las medidas necesarias para minimizar la probabilidad de ocurrencia de un siniestro, y de suceder, evitar que afecten en forma extraordinaria las operaciones de la organización.

Una administración de riesgos adecuada proporciona, entre otras ventajas:

Seguridad de que se conocen y controlan todos los riesgos que pueden afectar la existencia de la entidad o el resultado de sus operaciones.

Minimización del riesgo de pérdidas al establecer medidas de seguridad adecuadas.

Reducción del impacto en los resultados de organización por los riesgos no asegurados, a través de la creación de reservas. (p.13)

Para Mejía Quijano Rubí Consuelo (2006)

**Error:** Idea, opinión o creencia falsa. Acción equivocada o desobedecer una norma establecida.

**Hurto:** Apoderarse ilegítimamente de cosas ajenas, sin emplear violencia, con el propósito de obtener provecho para sí mismo o para otro.

**Demora:** La demora envuelve la idea de suspensión de la acción o del movimiento; la tardanza (y el retraso) son simplemente la consumación de un hecho en tiempo posterior al preciso o señalado. (p.232, 233)



### **METODO RISICAR:**

Para Mejía Quijano Rubí Consuelo (2006)

La aplicación del método "RISICAR" permite a la empresa determinar políticas claras para los niveles estratégicos y proponer controles en los niveles operativos, para lo cual se requiere que se realice un análisis de cada uno de los procesos con el fin de determinar los controles requeridos para reducir los riesgos; también permite determinar políticas para la administración del riesgo, estableciendo directrices y lineamientos para la toma de decisiones. (p.116)

### **PROCESO PRODUCTIVO:**

Un **proceso de producción** es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la **transformación de ciertos elementos**. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como **factores**) pasan a ser elementos de salida (**productos**), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

Cabe destacar que los factores son los bienes que se utilizan con fines productivos (las **materias primas**). Los productos, en cambio, están destinados a la venta al consumidor o mayorista.

Las acciones **productivas** son las actividades que se desarrollan en el marco del **proceso**. Pueden ser **acciones inmediatas** (que generan servicios que son consumidos por el producto final, cualquiera sea su estado de transformación) o **acciones mediatas** (que generan servicios que son consumidos por otras acciones o actividades del proceso). (p.1)

### **DISTRIBUCION:**

Para Distribución De Sven Crone (2014)

La Distribución es un arma estratégica que las Compañías utilizan para poder llegar a sus clientes y consumidores de una forma óptima. Es acercar el producto al consumidor para que este lo pueda adquirir fácilmente cuando lo desee.

Para tener una correcta Distribución se comienza pensando en el Cliente o Consumidor final del producto. Se debe definir, que tan seguido se desea consumir, si es un producto exclusivo donde un intermediario ha comprado los derechos de comercialización o por el contrario es un producto masivo que requiere estar en cuantos puntos comerciales sea posible.

En la Distribución se deben tomar en cuenta las características del producto a distribuir, los tiempos de vida del producto, las características especiales para que el producto se conserve de forma óptima: temperatura, fragilidad, manejo de empaques especiales, forma de acomodo en el transporte, documentos que deben acompañar al producto en su tránsito, etc.

La Distribución implica la planeación óptima del transporte y las rutas para llegar a los puntos finales de comercialización reduciendo los costos al mínimo y asegurando el cuidado de los productos para que no pierdan valor ante el consumidor. (P.1)



### 3.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Riesgo**  
Se define como la probabilidad que un evento ocurra y que sus consecuencias afecten negativamente la empresa.
- **Amenaza**  
Aquellos Eventos que ante su ocurrencia impacten negativamente la empresa
- **Impacto**  
Son las consecuencias si ocurre el evento.
- **Evaluación de riesgos:**  
Es la Aplicación de criterios de valoración de los riesgos de acuerdo con lo establecido por la empresa.
- **Implementación de las medidas:**  
Desarrollo de políticas generales, políticas particulares y controles para la administración del riesgo para así prevenir, proteger, transferir, evitar, aceptar o retener.

### 3.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACION

Hemos considerado las siguientes preguntas para el desarrollo de nuestra tesis:

1. ¿Cómo es el proceso de producción y distribución en la empresa?
2. ¿Se ha presentado eventualidades negativas como fraude o hurto en la distribución?
3. ¿Frente a los problemas tiene eficacia y eficiencia por parte del personal administrativo al resolver los mismos?
4. ¿La empresa conoce y aplica políticas de riesgo o ha realizado algún tipo de análisis de administración de riesgos en el proceso productivo y de distribución?
5. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes en el proceso productivo y distributivo que ha afectado el normal desarrollo en la empresa?

## IV. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

### 4.1 DISEÑO METODOLOGICO

La estructura que emplearemos en el desarrollo de nuestra tesis es la siguiente:

- I. Recolección y procesamiento de información.
- II. Análisis y aplicación práctica de la información obtenida.
- III. Redacción del texto de la tesis

#### I. Recolección y procesamiento

La recolección de la información se realizara a través de una solicitud a la empresa "FIDEOS PARAISO" y entrevistas con el personal administrativo y productivo de la empresa, de acuerdo a un cronograma establecido con anterioridad para obtener la información suficiente y necesaria para el desarrollo de la misma.



Para el procesamiento de la información obtenida se utilizará los programas de Excel y Word.

## II. Análisis y aplicación práctica de la información obtenida.

El análisis que se utilizara será a través de técnicas de estudio, para obtener una comprensión sólida del tema a realizarse como son los mapas mentales, gráficos, subrayado lineal y resúmenes de la información que previamente se obtendrá.

Una vez comprendida la parte teórica, la desarrollaremos en la práctica evaluando los riesgos a través del método Risicar (mapas de riesgos), con lo que daremos a conocer las falencias y las medidas para corregir las mismas.

## III. Redacción del Texto de Tesis

Nuestra tesis estará redactada en las siguientes partes:

- **Parte preliminar:** En esta parte encontraremos la portada, la caratula, las firmas de responsabilidad, la dedicatoria, los agradecimientos, el índice de contenidos y el resumen.
- **Parte central:** Como componente principal en esta parte tenemos una introducción del tema a tratar, el cuerpo del texto el cual está estructurado en capítulos y subcapítulos y conclusiones respectivas.
- **Parte adyacente:** Contendrá los anexos que se utilizaran de soporte para comprender aspectos especiales de la tesis y la bibliografía de las fuentes consultadas.

### 4.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La investigación que aplicaremos en el desarrollo de nuestra tesis es a través de la investigación explicativa, debido a que la investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones, en nuestro caso en el proceso productivo y distributivo de la empresa "FIDEOS PARAISO" con la aplicación del método RISICAR.

Los métodos de investigación a ser utilizados para tener información con eficiencia y eficacia se aplicara a través de la investigación del tema con bibliografía confiable y documentos, entrevistas al personal de la empresa con un cronograma establecido con anterioridad, creación de mapas mentales (cuadros sinópticos, mapas conceptuales, matrices), así como la utilización de métodos empíricos como es la observación científica.



**V. CONSTRUCCION DE VARIABLES E INDICADORES**

ESQUEMA TENTATIVO	VARIABLES	INDICADORES
Capítulo I <b>Aspectos Generales de la empresa</b>	Situación financiera de la empresa	Indicadores Financieros (liquidez, rotación, solvencia, Dupont)
Capítulo II <b>Fundamentación de la Administración del Riesgo</b>	Información investigada	Veracidad de la información bajo fuentes confiables.
Capítulo III <b>Aplicación del Método RISICAR en la Empresa “Fideos Paraíso”</b>	Negligencia en el proceso productivo y distributivo	Frecuencia de riesgos en el proceso productivo y distributivo.
Capítulo III <b>Aplicación del Método RISICAR en la Empresa “Fideos Paraíso”</b>	Cumplimiento de las políticas internas	Indicadores de eficiencia, eficacia y calidad de los procesos
Capítulo IV <b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	Monitoreo de las recomendaciones	Indicador de desempeño

Para llevar a cabo la ejecución de una manera eficiente y eficaz cada uno de los capítulos es necesario la aplicación de indicadores, por lo tanto la situación financiera de la empresa como variable se medirá a través de indicadores financieros los cuales nos darán a conocer la situación económica y financiera actual en la que se encuentra la empresa correspondiente a los estados financieros del periodo 2013-2014, lo cual es fundamental para tener un aspecto general de la empresa.

$$\text{Razon Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Rotacion de Inventarios} = \frac{\text{Costo de mercaderia vendida}}{\text{Inventario Promedio}}$$

$$\text{Dupont} = \frac{\text{Utilida Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$



Por otra parte es fundamental que la información teórica presentada en la tesis, la cual es investigada y redactada en función de fuentes bibliográficas, las mismas deben indicar su confiabilidad y veracidad en la fundamentación teórica, esto se encontrara en la citación de la bibliografía la cual será específicamente de libros de Auditoria y de Control Interno, los parámetros a considerar son: autor, tipo de fuente, editor, contenido y audiencia lo cual nos da la certeza de que la información es verídica.

En cuanto a la parte aplicativa de la tesis es necesario tener un conocimiento de las políticas internas de la empresa en el proceso de producción y distribución, esta variable se medirá a través de la aplicación de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad de los procesos, los cuales nos indicaran el cumplimiento de sus políticas como con qué frecuencia se presentan riesgos en el proceso de producción y distribución por mala practicas o falta de políticas por parte de la empresa.

$$\textit{Produccion} = \frac{\text{Tiempo base}}{\text{ciclo o velocidad de la produccion}}$$

$$\textit{Eficiencia} = \frac{\text{Recursos planificados}}{\text{Recursos utilizados}}$$

$$\textit{Efectividad} = \frac{\text{Resultados alcanzados}}{\text{Resultados planificados}}$$

$$\textit{Calidad} = \frac{\text{Total de reclamos por rango}}{\text{Total}}$$

$$\textit{Indice de Frecuencia} = \frac{\text{N}^{\text{a}} \text{ de accidentes} \times 1.000.000}{\text{Total de horas-hombre de exposicion al riesgo}}$$

Por ultimo en el esquema de la tesis tenemos las conclusiones y recomendaciones en cuanto a la aplicación y evaluación de riesgos en la empresa “FIDEOS PARAISO”, las mismas serán de suma importancia para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos de forma eficiente y eficaz, para lo cual se realiza una esquema de monitoreo que se le efectuara en un futuro a la empresa esta variable es indispensable medirle a través de un indicador de desempeño para evaluar si las recomendaciones dadas dieron los resultados que se esperaba y si la empresa acogió los mismo.

$$\textit{Desempeño} = \frac{\text{Recomendaciones aplicadas}}{\text{Total de Recomendaciones}}$$



## VI. ESQUEMA TENTATIVO DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVOS	CAPÍTULOS
1. Evaluar la eficiencia y eficacia de las áreas de producción y distribución considerando el cumplimiento de objetivos y conocer si la empresa está preparada para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar	<b>CAPITULO I</b> Aspectos Generales de la empresa
2. Identificar riesgos que estén afectando el desempeño normal de la empresa, considerando para su análisis la metodología del método Risicar.	<b>CAPITULO II</b> Fundamentación de la Administración del Riesgo
3. Definir las tablas de calificación y evaluación propuestas por el método RISICAR, adaptadas a las necesidades de la empresa.	<b>CAPITULO III</b> Aplicación del Método RISICAR en la Empresa “Fideos Paraíso”
4. Aplicar soluciones mediante medidas de tratamiento para mitigar los riesgos hallados en la empresa.	<b>CAPITULO IV</b> Conclusiones y Recomendaciones

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

- 1.1. Descripción de la empresa
- 1.2. Actividades de la Empresa
- 1.3. Información Estratégica
- 1.4. Estructura Organizacional
- 1.5. Estructura Económica y Financiera
  - 1.5.1. Situación Actual de la Empresa
    - 1.5.1.1. Desarrollo de Indicadores Financieros (Estados financieros 2013-2014)
- 1.6 Generalidades del Proceso y Distribución

### CAPÍTULO II. FUNDAMENTACION DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO

- 2.1 Introducción
- 2.2. Riesgo
  - 2.2.1 Definición de la Administración de Riesgos
  - 2.2.2 Importancia
  - 2.2.3 Tipos de Riesgo
- 2.3 Método Risicar
  - 2.3.1 Definición



- 2.3.2 Importancia
- 2.3.3 Etapas
- 2.3.4 Análisis a base de matrices
- 2.4 Bibliografía utilizada en la fundamentación teórica (veracidad de la información)

### **CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL METODO RISICAR EN LA EMPRESA “FIDEOS PARAISO”**

- 3.1 Antecedentes
- 3.2 Identificación de Riesgos
  - 3.2.1 Medición de la eficiencia y eficacia de políticas a través de indicadores
- 3.3 Calificación y evaluación de los riesgos identificados
- 3.4 Evaluación de los riesgos.
  - 3.4.1 Matriz de evaluación de riesgos
  - 3.4.2 Medición porcentual de riesgos más frecuentes en la producción.
- 3.5 Diseño de medidas de tratamiento
  - 3.5.1 Fijación de medidas de control
  - 3.5.2 Implementación de medidas de tratamiento
- 3.6 Monitoreo y evaluación de los controles
- 3.7 Elaboración de mapas de riesgo

### **CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- 4.1 Conclusiones
- 4.2 Recomendaciones
- 4.3 Esquema del planteamiento del monitoreo.
  - 4.3.1 Planteamiento del indicador de desempeño.

### **ANEXOS BIBLIOGRAFÍA**





## VII. CRONOGRAMA

MESES 2014	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
<b>CONTENIDO</b>							
<b>Recolección de información</b>							
<b>Capítulo I</b> Redacción del conocimiento de la empresa y cálculo de indicadores financieros.							
<b>Capítulo II</b> Composición de la parte teórica de la tesis y su fundamentación.							
<b>Capítulo III</b> Aplicación práctica del método Risicar y evaluación de Matrices.							
<b>Capítulo IV</b> Redacción de Conclusiones y recomendaciones en base al análisis antes aplicado.							

## VIII. PRESUPUESTO REFERENCIAL

La elaboración de nuestra tesis no requiere de altos rubros para la ejecución de la misma, lo costos que se necesitaran son:

PARTIDAS	VALOR
<b>-Bienes</b>	<b>\$ 14,30</b>
Papel	\$2,00
Cuadernos	\$3,00
Carpetas	\$2,00
Copias de información	\$5,00
Esferos	\$0,80
CD	\$1,50



PARTIDAS	VALOR
<b>-Servicios</b>	<b>\$30,00</b>
Internet	\$10,00
Impresiones	\$10,00
Transporte	\$10,00

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### LIBROS

- ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo, Control Interno y Fraudes, Segunda Edición, Bogotá, Ecoe Ediciones 2006, 464 págs.
- MEJÍA QUIJANO, Rubí Consuelo, Administración de Riesgos, un enfoque empresarial. 1ra. Edición, Fondo Editorial Universidad EAFIT, Colombia 2006, 239 págs.
- KOLLURU, Rao V; BARTELL, Steven M; PITBLANDO, Robin M; STRICOFF, Scott R, Evaluación de riesgos: un enfoque unificado, México. 1 ed. 1998, Pág. 2-3
- VERA, Swith Fernando, La auditoría interna de la Administración de Riesgos, Primera Edición, Mexico-1983, Pag.13

### INTERNET

- HERNADEZ, Ederlys “Administración de Riesgos en Auditoría”. <http://www.gestiopolis.com/canales8/fin/administracion-de-riesgos-en-auditoria.htm> (18/07/2014)
- Distribución de Sven Crone (Experto para el canal de distribución y la logística) <http://www.distribucion-y-logistica.com/distribucion/definiciones/distribucion-definicion.html> (18/07/2014)
- Proceso de Producción, : <http://definicion.de/proceso-de-produccion/> (18/07/2014)
- Proceso de Producción, visto en: <http://definicion.de/proceso-de-produccion/> (18/07/2014)
- VIÑA, Rafael HERNÁNDEZ, Sonia HERNADEZ, Ederlys “Diseño del Modelo para Administrar Riesgos en Auditoría Interna”. <http://www.gestiopolis.com/canales8/fin/modelo-para-administrar-los-riesgos-en-auditoria.htm>. (18/07/2014)



### GLOSARIO:

**Riesgo:** Es una herramienta que permite organizar la información sobre los riesgos de las empresas y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias adecuadas para su manejo. Los mapas de riesgos pueden representarse con gráficos o datos.

**Empresa Unipersonal:** Es la que está formada por una sola persona también son llamadas firmas personales y consiste en declararte comerciante ante el registrador mercantil y eso te da derecho a usar un nombre comercial y a asumir las funciones que cumpliría cualquier empresa o sociedad mercantil, con las limitaciones que tú eres el/la único/a socio/a te da derecho a utilizar facturación con todas las de la ley. Sin embargo tiene ciertas desventajas, por ejemplo en caso de litigio respondes con tus bienes personales

**BAIL:** Beneficio antes de intereses e impuestos, cuyo acrónimo es BAIL, (en inglés: Earnings Before Interest and Taxes, acrónimo EBIT) es un indicador del resultado de explotación de una empresa sin tener en cuenta los ingresos y costes financieros

**DUPONT:** Este sistema es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa. El sistema DUPONT integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

**ROE:** la rentabilidad financiera o «ROE» (por sus iniciales en inglés, *Return on equity*) relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. Dentro de una empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos.

**Macroproceso:** Son el conjunto de procesos que contribuyen, en forma sistémica, a satisfacer los requerimientos de la comunidad y de la Entidad para lograr el cumplimiento y los fines propios del Estado.