

**IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO “RISICAR”
PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
EN UNA EMPRESA PEQUEÑA
DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

CHRISTIAN ADOLFO ACOSTA CRUZ

Asesora temática: RUBI CONSUELO MEJÍA QUIJANO

Asesora metodológica: BEATRIZ AMPARO URIBE OCHOA

BOGOTÁ D.C.

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

2013

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	19
1. OBJETIVOS.....	24
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	24
1.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	24
2. LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO. MARCO TEÓRICO.....	25
3. METODOLOGÍA.....	34
4. ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA.....	42
4.1 ENTORNO MACRO DE LA EMPRESA.....	42
4.1.1 Mercado.....	42
4.1.2 Competencia.....	42
4.1.3 Clientes.....	44
4.1.4 Proveedores.....	44
4.1.5 Aspectos normativos.....	44
4.2 ENTORNO MICRO DE LA EMPRESA.....	45
4.2.1 Objeto social.....	45
4.2.2 Misión.....	45
4.2.3 Visión.....	46

4.2.4	Direccionamiento estratégico.....	46
4.2.4.1	Mapa estratégico.....	46
4.2.5	Políticas.....	47
4.2.5.1	Políticas de responsabilidad social.....	47
4.2.5.2	Políticas de competitividad.....	47
4.2.5.3	Políticas de sostenibilidad.....	48
4.2.5.4	Políticas de capital humano.....	48
4.2.6	Estructura.....	48
4.2.7	Organigrama.....	49
4.2.8	Portafolio de productos.....	49
4.2.8.1	Pan común.....	49
4.2.8.2	Pan especial.....	49
4.2.8.3	Pastelería.....	50
4.2.8.4	Productos de cafetería.....	50
4.2.9	Empleados, clasificación y contratación.....	50
4.2.10	Sistema de información.....	51
4.2.11	Seguridad interna.....	51
5.	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	52
5.1	MACROPROCESO LOGÍSTICA DE ENTRADA.....	53
5.1.1	Objetivo del macroproceso logística de entrada.....	53
5.1.2	Descripción del macroproceso logística de entrada.....	53
5.1.3	Procesos del macroproceso logística de entrada.....	53

5.2	MACROPROCESO OPERACIONES.....	54
5.2.1	Objetivo del macroproceso operaciones.....	54
5.2.2	Descripción del macroproceso operaciones.....	54
5.2.3	Procesos del macroproceso operaciones.....	54
5.3	MACROPROCESO LOGÍSTICA DE SALIDA	55
5.3.1	Objetivo del macroproceso logística de salida.....	55
5.3.2	Descripción del macroproceso logística de salida.....	56
5.3.3	Procesos del macroproceso logística de salida.....	56
5.4	MACROPROCESO MERCADOTECNIA Y VENTAS.....	56
5.4.1	Objetivo del macroproceso mercadotecnia y ventas.....	56
5.4.2	Descripción del macroproceso mercadotecnia y ventas.....	57
5.4.3	Procesos del macroproceso mercadotecnia y ventas.....	57
5.5	MACROPROCESO SERVICIOS.....	58
5.5.1	Objetivo del macroproceso servicios.....	58
5.5.2	Descripción del macroproceso servicios.....	58
5.5.3	Procesos del macroproceso servicios.....	58
5.6	MACROPROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.....	58
5.6.1	Objetivo del macroproceso gestión administrativa y financiera.....	58
5.6.2	Descripción del macroproceso gestión administrativa y financiera.....	59
5.6.3	Procesos del macroproceso gestión administrativa y financiera.....	59
5.7	MACROPROCESO ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	60
5.7.1	Objetivo del macroproceso administración del talento humano.....	60

5.7.2	Descripción del macroproceso administración del talento humano.....	60
5.7.3	Procesos del macroproceso administración del talento humano.....	60
5.8	MACROPROCESO ABASTECIMIENTO.....	61
5.8.1	Objetivo del macroproceso abastecimiento.....	61
5.8.2	Descripción del macroproceso abastecimiento.....	61
5.8.2	Procesos del macroproceso abastecimiento.....	61
6.	DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.....	62
6.1	MACROPROCESO LOGÍSTICA DE ENTRADA.....	62
6.1.1	Identificación de riesgos en el macroproceso logística de entrada.....	62
6.1.2	Mapa de riesgos del macroproceso logística de entrada.....	63
6.1.3	Perfil de riesgos del macroproceso logística de entrada.....	64
6.2	MACROPROCESO OPERACIONES.....	64
6.2.1	Identificación de riesgos en el macroproceso operaciones.....	64
6.2.2	Mapa de riesgos del macroproceso operaciones.....	66
6.2.3	Perfil de riesgos del macroproceso operaciones.....	67
6.3	MACROPROCESO LOGÍSTICA DE SALIDA.....	67
6.3.1	Identificación de riesgos en el macroproceso logística de salida.....	68
6.3.2	Mapa de riesgos del macroproceso logística de salida.....	69
6.3.3	Perfil de riesgos del macroproceso logística de salida.....	70
6.4	MACROPROCESO MERCADOTECNIA Y VENTAS.....	70
6.4.1	Identificación de riesgos en el macroproceso mercadotecnia y ventas.....	70
6.4.2	Mapa de riesgos del macroproceso mercadotecnia y ventas.....	71

6.4.3	Perfil de riesgos del macroproceso mercadotecnia y ventas.....	72
6.5	MACROPROCESO SERVICIOS.....	72
6.5.1	Identificación de riesgos en el macroproceso servicios.....	73
6.5.2	Mapa de riesgos del macroproceso servicios.....	73
6.5.3	Perfil de riesgos del macroproceso servicios.....	74
6.6	MACROPROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.....	74
6.6.1	Identificación de riesgos en el macroproceso gestión administrativa y financiera.....	75
6.6.2	Mapa de riesgos del macroproceso gestión administrativa y financiera.....	76
6.6.3	Perfil de riesgos del macroproceso gestión administrativa y financiera.....	76
6.7	MACROPROCESO ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	77
6.7.1	Identificación de riesgos en el macroproceso administración del talento humano.....	77
6.7.2	Mapa de riesgos del macroproceso administración del talento humano.....	78
6.7.3	Perfil de riesgos del macroproceso administración del talento humano.....	78
6.8	MACROPROCESO ABASTECIMIENTO.....	79
6.8.1	Identificación de riesgos en el macroproceso abastecimiento.....	79
6.8.2	Mapa de riesgos del macroproceso abastecimiento.....	80
6.8.3	Perfil de riesgos del macroproceso abastecimiento.....	81
7.	POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO.....	82
7.1	POLÍTICA GENERAL.....	82
7.1.1	Marco corporativo.....	82
7.1.2	Objetivos.....	82
7.1.3	Responsables.....	83

7.1.4	Mapa conceptual - Definiciones.....	83
7.1.4.1	Mapa conceptual - Definición de riesgo.....	84
7.1.4.2	Mapa conceptual - Gestión integral de riesgos.....	85
7.1.4.3	Mapa conceptual - Implementación de medidas de tratamiento.....	85
7.2	POLÍTICAS PARTICULARES.....	86
7.2.1	Ponderación de la cadena de valor.....	86
7.2.2	Ponderación de los riesgos.....	86
7.2.3	Ponderación de riesgos en la cadena de valor.....	87
7.2.4	Orden de prioridad en la administración de riesgo.....	88
7.2.5	Orden de prioridad de los macroprocesos.....	89
7.3	ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO PARA CADA RIESGO.....	89
7.3.1	Riesgo de accidentes de trabajo.....	89
7.3.1.1	Análisis de los agentes generadores y sus causas del riesgo de accidentes de trabajo	90
7.3.1.2	Políticas para prevenir el riesgo de accidentes de trabajo.....	91
7.3.1.3	Acciones de apoyo a las políticas para prevenir el riesgo de accidentes de trabajo...	91
7.3.2	Riesgo de fraude.....	92
7.3.2.1	Análisis de los agentes generadores y sus causas del riesgo de fraude.....	92
7.3.2.2	Políticas para prevenir el riesgo de fraude.....	93
7.3.2.3	Acciones de apoyo a las políticas para prevenir el riesgo de fraude.....	94
7.3.3	Riesgo de contaminación.....	94
7.3.3.1	Análisis de los agentes generadores y sus causas del riesgo de contaminación.....	94
7.3.3.2	Políticas para prevenir el riesgo de contaminación.....	96

7.3.3.3	Acciones de apoyo a las políticas para prevenir el riesgo de contaminación.....	96
7.3.4	Riesgo de desacierto.....	97
7.3.4.1	Análisis de los agentes generadores y sus causas del riesgo de desacierto.....	97
7.3.4.2	Políticas para prevenir el riesgo de desacierto.....	98
7.3.4.3	Acciones de apoyo a las políticas para prevenir el riesgo de desacierto.....	98
7.3.5	Riesgo de error u omisión.....	99
7.3.5.1	Análisis de los agentes generadores y sus causas del riesgo de error u omisión.....	99
7.3.5.2	Políticas para prevenir el riesgo de error u omisión.....	101
7.3.5.3	Acciones de apoyo a las políticas para prevenir el riesgo de error u omisión.....	101
7.3.6	Riesgo legal.....	101
7.3.6.1	Análisis de los agentes generadores y sus causas del riesgo legal.....	102
7.3.6.2	Políticas para prevenir el riesgo legal.....	103
7.3.6.3	Acciones de apoyo a las políticas para prevenir el riesgo legal.....	103
7.3.7	Riesgo de demora.....	103
7.3.7.1	Análisis de los agentes generadores y sus causas del riesgo de demora.....	103
7.3.7.2	Políticas para prevenir el riesgo de demora.....	104
7.3.7.3	Acciones de apoyo a las políticas para prevenir el riesgo de demora.....	104
7.3.8	Riesgo de estancamiento.....	105
7.3.8.1	Análisis de los agentes generadores y sus causas del riesgo de estancamiento.....	105
7.3.8.2	Políticas para prevenir el riesgo de estancamiento.....	106
7.3.8.3	Acciones de apoyo a las políticas para prevenir el riesgo de estancamiento.....	107
7.3.9	Riesgo de erosión de marca.....	107

7.3.9.1	Análisis de los agentes generadores y sus causas del riesgo de erosión de marca.....	107
7.3.9.2	Políticas para prevenir el riesgo de imagen y/o marca.....	108
7.3.9.3	Acciones de apoyo a las políticas para prevenir el riesgo de imagen y/o marca.....	108
7.3.10	Riesgo de robo.....	109
7.3.10.1	Análisis de los agentes generadores y sus causas del riesgo de robo.....	109
7.3.10.2	Políticas para prevenir el riesgo de robo.....	110
7.3.10.3	Acciones de apoyo a las políticas para prevenir el riesgo de robo.....	110
7.3.11	Riesgo de extravío de información.....	110
7.3.11.1	Análisis de los agentes generadores y sus causas del riesgo de extravío de información.....	111
7.3.11.2	Políticas para prevenir el riesgo de extravío de información.....	112
7.3.11.3	Acciones de apoyo a las políticas para prevenir el riesgo de extravío de información.....	112
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
	BIBLIOGRAFÍA.....	116

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Calificación de frecuencia.....	39
Tabla 2 Calificación del impacto.....	39
Tabla 3 La matriz de evaluación y respuesta ante los riesgos.....	40
Tabla 4 Efectividad de los controles.....	41
Tabla 5 Identificación de riesgos en el macroproceso logística de entrada.....	63
Tabla 6 Mapa de riesgos del macroproceso logística de entrada.....	63
Tabla 7 Perfil de riesgos del macroproceso logística de entrada.....	64
Tabla 8 Identificación de riesgos en el macroproceso operaciones.....	64
Tabla 9 Mapa de riesgos del macroproceso operaciones.....	66
Tabla 10 Perfil de riesgos del macroproceso operaciones.....	67
Tabla 11 Identificación de riesgos en el macroproceso logística de salida.....	68
Tabla 12 Mapa de riesgos del macroproceso logística de salida.....	69
Tabla 13 Perfil de riesgos del macroproceso logística de salida.....	70
Tabla 14 Identificación de riesgos en el macroproceso mercadotecnia y ventas.....	70
Tabla 15 Mapa de riesgos del macroproceso mercadotecnia y ventas.....	71
Tabla 16 Perfil de riesgos del macroproceso mercadotecnia y ventas.....	72
Tabla 17 Identificación de riesgos en el macroproceso servicios.....	73
Tabla 18 Mapa de riesgos del macroproceso servicios.....	73
Tabla 19 Perfil de riesgos del macroproceso servicios.....	74

Tabla 20	Identificación de riesgos en el macroproceso gestión administrativa y financiera	75
Tabla 21	Mapa de riesgos del macroproceso gestión administrativa y financiera.....	76
Tabla 22	Perfil de riesgos del macroproceso gestión administrativa y financiera.....	76
Tabla 23	Identificación de riesgos en el macroproceso administración del talento humano	78
Tabla 24	Mapa de riesgos del macroproceso administración del talento humano.....	78
Tabla 25	Perfil de riesgos del macroproceso administración del talento humano.....	79
Tabla 26	Identificación de riesgos en el macroproceso abastecimiento.....	79
Tabla 27	Mapa de riesgos del macroproceso abastecimiento.....	80
Tabla 28	Perfil de riesgos del macroproceso abastecimiento.....	81
Tabla 29	Ponderación de la cadena de valor.....	86
Tabla 30	Ponderación de los riesgos.....	86
Tabla 31	Ponderación de los riesgos en la cadena de valor.....	88
Tabla 32	Orden de prioridad en la administración de riesgo.....	88
Tabla 33	Orden de prioridad de los macroprocesos.....	89
Tabla 34	Agentes generadores y sus causas del riesgo de accidentes de trabajo.....	90
Tabla 35	Agentes generadores y sus causas del riesgo de fraude.....	93
Tabla 36	Agentes generadores y sus causas del riesgo de contaminación.....	95
Tabla 37	Agentes generadores y sus causas del riesgo de desacierto.....	97
Tabla 38	Agentes generadores y sus causas del riesgo de error u omisión.....	99
Tabla 39	Agentes generadores y sus causas del riesgo legal.....	102
Tabla 40	Agentes generadores y sus causas del riesgo de demora.....	104
Tabla 41	Agentes generadores y sus causas del riesgo de estancamiento.....	105

Tabla 42	Agentes generadores y sus causas del riesgo de erosión de marca.....	107
Tabla 43	Agentes generadores y sus causas del riesgo de robo.....	109
Tabla 44	Agentes generadores y sus causas del riesgo de extravío de información.....	111

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1	Ventajas de la aplicación del método RISICAR..... 26
Figura 2	Etapas del método RISICAR..... 27
Figura 3	Preguntas para la identificación de riesgos..... 27
Figura 4	Elementos a definir para la identificación de riesgos..... 28
Figura 5	Calificación de riesgos..... 28
Figura 6	Evaluación de riesgos..... 29
Figura 7	Diseño de medidas de tratamiento de riesgos..... 30
Figura 8	Grupos de las medidas de tratamiento de riesgos..... 31
Figura 9	Implementación de las medidas de tratamiento de los riesgos..... 31
Figura 10	Políticas de administración de los riesgos..... 32
Figura 11	Cadena de valor..... 37
Figura 12	Cadena de valor, actividades medulares..... 36
Figura 13	Cadena de valor, actividades de soporte..... 37
Figura 14	Distribución del mercado del pan en ciudades principales..... 43
Figura 15	Mapa ubicación puntos de venta Pan de A.CH en Bogotá..... 43
Figura 16	Mapa Estratégico..... 46
Figura 17	Organigrama Inversiones SAM A.CH..... 49
Figura 18	Cadena de valor Inversiones SAM A.CH..... 52
Figura 19	Procesos del macroproceso logística de entrada..... 53

Figura 20	Procesos del macroproceso operaciones.....	54
Figura 21	Procesos del macroproceso logística de salida.....	56
Figura 22	Procesos del macroproceso mercadotecnia y ventas.....	57
Figura 23	Procesos del macroproceso servicios.....	58
Figura 24	Procesos del macroproceso gestión administrativa y financiera.....	59
Figura 25	Procesos del macroproceso administración del talento humano.....	60
Figura 26	Procesos del macroproceso abastecimiento.....	61
Figura 27	Responsable de la administración del riesgo de la empresa.....	83
Figura 28	Mapa conceptual - Definición de riesgo.....	84
Figura 29	Mapa conceptual - Gestión integral de riesgos.....	85
Figura 30	Mapa conceptual - Implementación de medidas de tratamiento.....	85

RESUMEN

El concepto de riesgo puede analizarse desde diferentes perspectivas: como incertidumbre, como probabilidad o posibilidad de ocurrencia de pérdidas, como dispersión de un resultado en relación con lo esperado, como amenaza evaluada en sus dos variables (probabilidad y gravedad) o como posibilidad de que un evento pueda afectar el cumplimiento de los objetivos previstos. (Mejía, 2006, p.227).

Este trabajo de implementación del método “RISICAR” para la administración de riesgos en una empresa pequeña de la ciudad de Bogotá, se desarrolló en su totalidad con el apoyo de la Gerencia de Inversiones SAM A.CH¹, para lo cual se requirió de la documentación y formalización del direccionamiento estratégico, la misión, la visión, la cadena de valor, los macroprocesos y los procesos de la empresa, insumo esencial para la administración del riesgo y para la implementación del método.

La administración del riesgo está compuesta por varias etapas: la primera de ellas la identificación de los riesgos, que ayuda a determinar qué eventos pueden afectar el normal funcionamiento de la empresa; la segunda etapa es la calificación, y en este punto se establece el grado de peligro que representan los riesgos, de acuerdo con la frecuencia o probabilidad que ocurran y las consecuencias que tengan para la empresa.

La calificación de los riesgos permite su evaluación y el diseño de medidas para tratarlos, y esas son las dos siguientes etapas: la evaluación se realiza con la premisa costo beneficio, es decir asignar los recursos necesarios para obtener el mayor de los beneficios, y las medidas para tratarlos se diseñan con el objeto de permitir el control, seguimiento y rediseño si es del caso.

¹ El nombre Inversiones SAM A.CH es ficticio. Para efectos de confidencialidad, ha sido modificado a solicitud de los dueños de la empresa.

La administración del riesgo también obliga a la definición de políticas claras, la capacitación y formación del personal en esta materia, por ende requiere de difusión y promulgación de las acciones a emprender, así como de los desarrollos y nuevas implementaciones de controles necesarios para hacer el seguimiento del proceso. Todo esto confluye en la construcción de un sistema de información para la administración del riesgo que organice, soporte y facilite el proceso.

Este es el reto que la Gerencia de Inversiones SAM A.CH decidió asumir al establecer como una política misional la administración del riesgo.

PALABRAS CLAVES: ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO, METODO “RISICAR”, RIESGO.

SUMMARY

The concept of risk can be analyzed from different perspectives: As uncertainty, such as probability or possibility of occurrence of losses, as a result dispersion relative to expectations, as assessed threat in its two variables (probability and severity) or possibility that an event may affect compliance with the objectives. (Mejía, 2006, p.227).

This work of implementation method "RISICAR" for management risk in a small business in the city of Bogotá, was developed entirely supported SAM A.CH Investment Management, for which required documentation and formalization of strategic direction, mission, vision, value chain, the macro and business processes, which are essential input for risk management and for the implementation of the method.

Risk management is composed of several stages, the first of which is the identification of risks, which helps determine what events can affect the normal operation of the company, the second stage is the rating, at this point establishes the degree of danger of this given the frequency or probability of occurrence and the consequences they have for the company.

The score risks allows the evaluation and design of measures to address them, which are the next two stages, the evaluation is done with the premise cost benefit, it means allocate the resources necessary, to get the most of the benefits and measures to treating them are designed with the purpose of allowing the control, monitoring and if appropriate redesign.

The management risk also requires the definition of clear policies, training and staff training in this area therefore requires dissemination and promulgation of the actions to take, as well as new developments and implementations of controls necessary to make the process monitoring. All

this comes together in the construction of an information system for risk management to organize, support and facilitate the process.

This is the challenge that SAM A.CH Investment Management decided to take a policy to establish risk management mission.

KEY WORDS: RISK MANAGEMENT, METHOD "RISICAR", RISK.

INTRODUCCIÓN

Desde el origen de las sociedades, el hombre siempre ha estado interesado en conocer cuál es el futuro, conocer cuáles son los peligros que lo acechan y de esta forma tomar decisiones que mitiguen el impacto que se pueda presentar en sus quehaceres diarios, por tal razón durante muchos años la explicación a todos estos fenómenos se atribuyeron a la suerte y al azar por un lado y, por otro, a los designios de los dioses creados por el mismo hombre, para explicar lo que no era entendible (Mejía, 2006, p.22).

El desarrollo social, el progreso y el avance en el conocimiento, trae como consecuencia planteamientos más concretos y detallados sobre el riesgo. Inicialmente aparecen la aplicación de las matemáticas a los hechos cotidianos y para esto se usa la probabilidad como herramienta fundamental para la construcción de modelos explicativos. El avance en el comercio y el establecimiento de relaciones comerciales más dinámicas y estables, dan pie a la aparición de los primeros modelos de seguros, encargados de responder por las consecuencias de los riesgos a los bienes transables y las vidas de quienes eran responsables por su tránsito (Mejía, 2006, p.22).

Posteriormente con el desarrollo de la industria, el cambio de la producción manual a procesos mecánicos obliga a la misma sociedad a emprender retos y nuevas condiciones de los quehaceres diarios; la dinámica de este estilo de vida y las condiciones más aceleradas de la producción, encaminan a las organizaciones a enfrentarse a otros tipos de impactos y a la necesidad de tomar acciones para su manejo como son prevenir, mitigar o transferir los efectos o consecuencias en el caso que se presente un evento. A la par, el avance en el conocimiento académico desarrolla nuevos mecanismos y modelos que son aplicables en las nuevas organizaciones.

La actividad académica, y como resultado de la generación de conocimiento de las instituciones académicas, oferta programas de formación en esta materia. Es el caso de la Universidad EAFIT

y específicamente del trabajo realizado por la profesora Rubi Consuelo Mejía Quijano, quien en su libro *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial* desarrolla toda una metodología aplicable a cualquier tipo de empresa, independiente de su naturaleza o de su tamaño.

La profesora Mejía en el desarrollo de su actividad académica dentro de la Universidad EAFIT ha participado activamente en la producción y consolidación del conocimiento en esta materia, principalmente en las siguientes actividades:

Año	Actividades
1992	Hizo parte del equipo que desarrolló el primer sistema de control interno para Empresas Públicas de Medellín.
2005	Hizo parte del equipo que diseñó el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 1000: 2005
2006	Diseñó la Metodología de Administración de Riesgos RISICAR
2008 - 2010	Diseñó el software RISICAR
2011	Hizo parte del equipo que diseñó la metodología de Identificación de Riesgos en los procesos de Planeación Estratégica PREST

Esta gran producción académica permite el fortalecimiento y desarrollo de los cursos dictados en las carreras de pregrado, posgrado y en los programas de educación continuada, así como el desarrollo de nuevas actividades académicas de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, como es el caso del diseño de la Maestría en Administración de Riesgo, la cual se encuentra en proceso de aprobación, producto del trabajo del Grupo de Investigación y Gestión.

Todo este proceso surge de las necesidades, tanto de empresas públicas como privadas, de la creación, formación y consolidación de una cultura de la administración del riesgo, lo que ha obligado a fortalecer los procesos de estudio, investigación, aplicación y enseñanza del tema,

para ofrecerle tanto a estudiantes como a empresarios mayor profundidad, diversidad de conceptos y de modelos desarrollados en esta materia.

La administración del riesgo se convierte en un tema relevante para cualquier tipo de empresa y sobre todo para la alta dirección encargada de tomar las decisiones tanto estratégicas como operativas, para lo cual requiere de mayor cantidad y calidad de información, que permita prevenir, mitigar o transferir los efectos o consecuencias en el caso que se presente; para esto existen diversas metodologías, siendo una de ellas el método RISICAR, desarrollado por la profesora Mejía, aplicado en empresas públicas y privadas a nivel nacional, las cuales implementaron el método RISICAR de acuerdo con sus necesidades.

El objetivo de este trabajo académico es el de realizar la implementación de la metodología RISICAR en una empresa de tamaño pequeño de la ciudad de Bogotá, con el fin de identificar y analizar los riesgos que se puedan presentar, trabajo que se realizó soportado en el análisis de la cadena de valor de la empresa, y como resultado se generaron políticas para la administración de los riesgos a los cuales se enfrenta.

El trabajo académico también tiene como objeto cumplir como requisito de trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de la Universidad EAFIT, demostrando a través de este documento la aplicación de los diferentes conocimientos adquiridos en el desarrollo del pensum académico de la maestría, así como los conocimientos y destrezas adquiridos en la actividad profesional.

El documento se divide en tres partes: la primera parte hace referencia detallada del método RISICAR para la administración del riesgo, explicando cuál es el objetivo de este método, así como sus características y beneficios de su aplicación, de la misma manera hace una explicación de cada una de las etapas que se deben desarrollar.

La segunda parte hace una presentación de la empresa Inversiones SAM A.CH, que utiliza la marca comercial PAN DE A.CH; en este aparte se presenta un análisis del contexto interno y externo de la empresa donde se desarrolló la aplicación del método RISICAR. Esta parte del trabajo es producto del levantamiento, construcción y documentación de información relevante para la empresa, que por primera vez desarrolla esta actividad.

La última parte del trabajo es la aplicación del caso práctico, el desarrollo de cada una de las etapas del método RISICAR; es importante precisar que el alcance del presente trabajo abarca cuatro de las seis etapas del método RISICAR, ya que las etapas de implementación de medidas y el monitoreo y evaluación son actividades prácticas y requieren de tiempo para su desarrollo, documentación y evaluación como parte del proceso de construcción de una cultura de administración del riesgo.

Para el desarrollo del presente trabajo, la Gerencia de Inversiones SAM A.CH puso a disposición todo su equipo humano y técnico para hacer posible y viable la implementación del método RISICAR, siendo estos los pilares fundamentales para la recolección y documentación de los requerimientos de información que permitieron la construcción de los mapas de riesgo de la empresa.

Los resultados obtenidos por la elaboración de este trabajo permitieron a la empresa Inversiones SAM A.CH, identificar los riesgos del nivel a los cuales se enfrenta y generar políticas que permitan afrontarlos de forma apropiada y coherente con la situación de la empresa; de la misma forma le permitió documentar y formalizar una serie de actividades y procesos que desarrollaba sin ningún mecanismo de control o de seguimiento. En el ámbito académico este caso permite documentar y recoger experiencias en la implementación del método RISICAR para la administración del riesgo en otros sectores y tipos de empresas, que para este caso es el sector

productivo de una empresa pequeña dedicada a la producción y comercialización de productos frescos de panadería, pastelería y de servicio de cafetería.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar la Implementación de la metodología RISICAR en una empresa de tamaño pequeño de la ciudad de Bogotá, con el fin de ofrecerle herramientas apropiadas a la dirección de esta empresa para la toma de decisiones con un mayor grado de previsión, y así apoyar la permanencia y sostenibilidad de la misma.

1.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis del contexto interno y externo de la empresa que proporcione la información necesaria para identificar sus riesgos estratégicos.
- Definir la cadena de valor de la empresa que comprenda los macroprocesos, procesos medulares y de soporte para identificar los riesgos que pueden impedir su desarrollo.
- Definir las tablas de calificación y evaluación propuestas por el método RISICAR, adaptadas a las necesidades de la empresa.
- Identificar, calificar y evaluar los riesgos estratégicos de la empresa.
- Proponer políticas para tratar los riesgos identificados.

2. LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO. MARCO TEÓRICO

El riesgo no es un tema nuevo, pero sí es un tema que tiene toda la vigencia, sobre todo cuando sin importar el tipo de empresa o su tamaño, estas demandan mayor cantidad de información que les permita tomar decisiones con un menor grado de incertidumbre.

El riesgo es una condición inherente a la vida humana y a las actividades que la humanidad desarrolla en su cotidianidad, por esta razón siempre se han buscado maneras o formas de afrontar los eventos que se puedan presentar, con el objetivo de minimizar los riesgos a través de acciones preventivas y no correctivas.

Ahora bien, dentro de la administración moderna surge una disciplina denominada Administración del Riesgo o Gerencia del Riesgo, que es la función que tiene la alta dirección para definir estrategias, que al hacer uso de los recursos (físicos, talento humano, económicos y financieros, entre otros) con que se cuenta, se le pueda en el corto plazo dar viabilidad financiera a la empresa, al utilizar apropiadamente los activos y proteger los ingresos y, en el largo plazo, minimizar las pérdidas que se puedan generar por la presencia de riesgos.

La tarea de identificar o reconocer cuáles son los riesgos que se pueden presentar en las organizaciones no siempre es una tarea fácil de cumplir, dadas las condiciones en que cada empresa desarrolla sus actividades, por esta razón se ratifica la necesidad de identificar los riesgos y administrarlos, ya que existe la premisa que si un riesgo no se identifica, es asumido con sus correspondientes consecuencias.

Existen diferentes métodos aplicables a las organizaciones para administrar el riesgo, para este ejercicio académico se aplicó el método RISICAR desarrollado por la profesora Rubi Consuelo Mejía Quijano, y documentado en su libro *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*.

El método RISICAR, desarrollado en un entorno académico, aplicado y probado en distintas organizaciones públicas y privadas, permite de una manera fácil la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgo empresarial y su aplicación se puede realizar en cualquier empresa (Mejía, 2006, p.18).

Su funcionalidad como método estructurado y probado garantiza la efectividad de su aplicación, por lo práctico que resulta su implementación. Dentro de las ventajas identificadas por la autora en la implementación del método RISICAR se encuentran, entre otras, las siguientes:

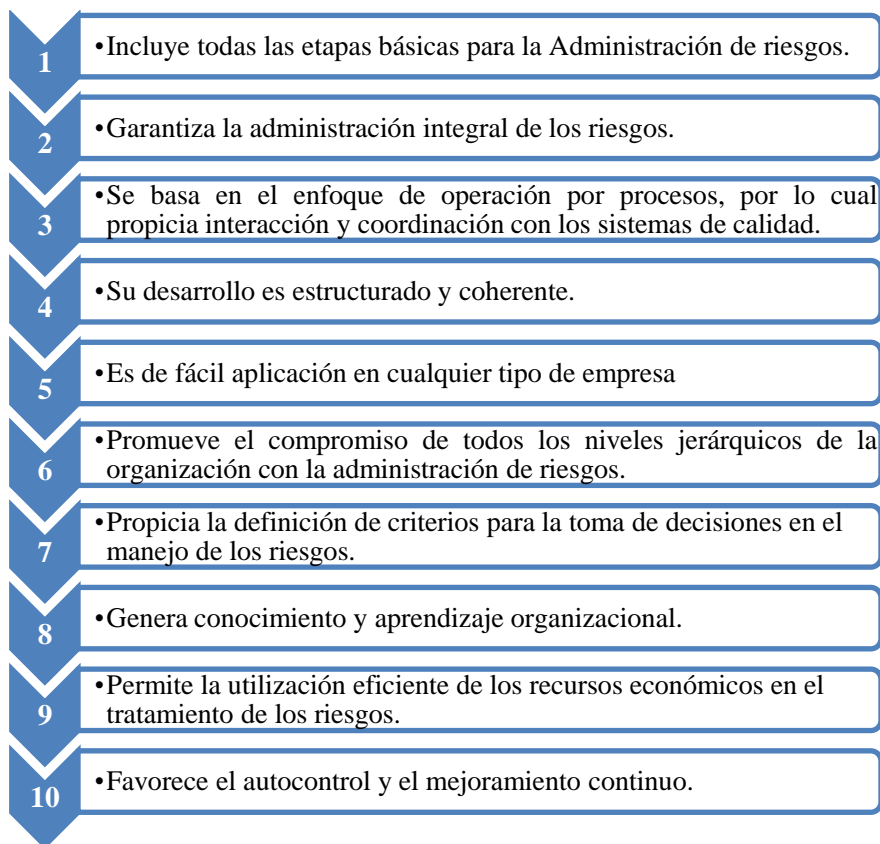


Figura 1. - Ventajas de la aplicación del método RISICAR. (Mejía, 2006, p.43).

De la misma forma el método RISICAR está estructurado en el desarrollo de seis etapas, así:

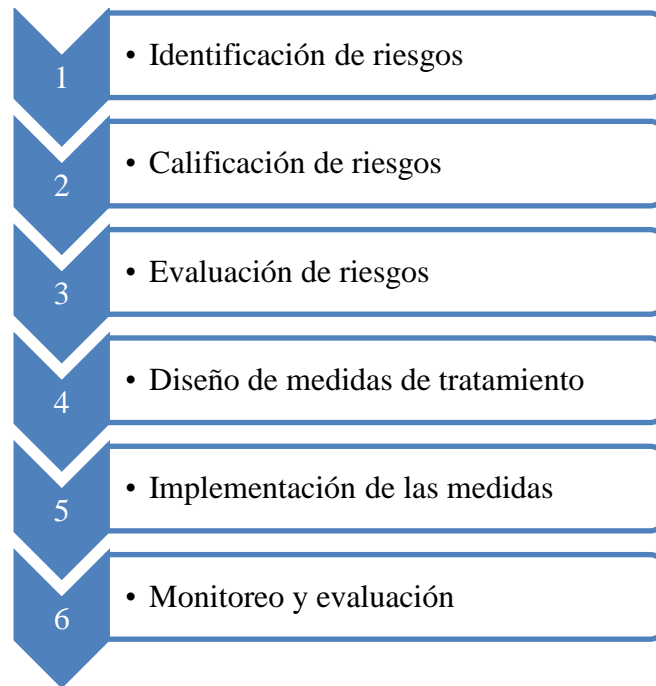


Figura 2. - Etapas del método RISICAR (Mejía, 2006, p.47).

1. Identificación de riesgos: A través del planteamiento de una serie de preguntas se busca establecer eventos que afecten negativamente a la empresa y de la misma forma establecer los elementos claves en la identificación de riesgos, para su posterior calificación, evaluación y tratamiento.

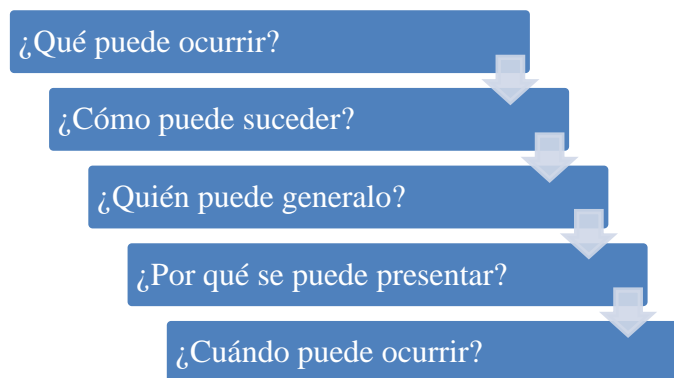


Figura 3. - Preguntas para la identificación de riesgos (Mejía, 2006, p.49).

Para la identificación del riesgo es indispensable definir cada uno de los siguientes elementos:

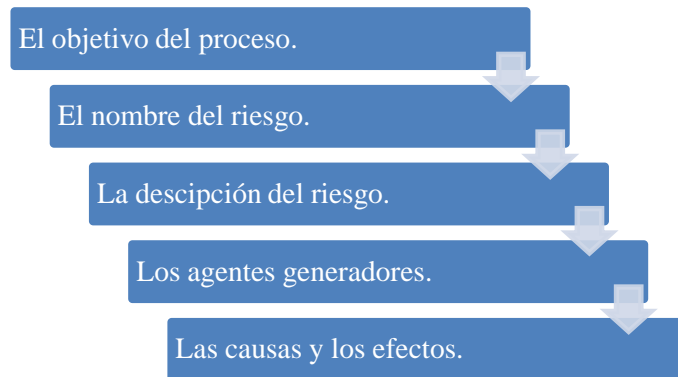


Figura 4. - Elementos a definir para la identificación de riesgos (Mejía, 2006, p.48).

Estos elementos deben ser analizados desde el contexto interno y externo de la empresa.

- 2. Calificación de riesgos:** Para calificar el riesgo se toman dos variables relacionadas con él: la frecuencia (número de veces que se presenta un evento en un período de tiempo) y el impacto (consecuencias si ocurre el evento), y se obtiene el producto de ellas.

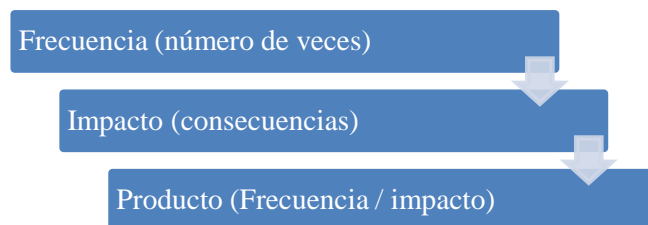


Figura 5. - Calificación de riesgos (Mejía, 2006, p.49).

En el método RISICAR la calificación de los riesgos está dada por la construcción de dos tablas, la primera tabla califica la frecuencia y la segunda el impacto; cada tabla está

construida en función de cuatro niveles, cada nivel tiene un nombre, se le asigna un valor y una descripción.

Los valores para la calificación de frecuencia incrementan de forma lineal (uno a uno) y para la calificación del impacto incrementan de forma geométrica, lo que permite dar mayor peso ponderado al impacto, ya que esta es una variable de mayor relevancia en el caso que los riesgos se presenten o sucedan (Mejía, 2006, p.85).

- 3. Evaluación de riesgos:** Después de ser calificados los riesgos, se evalúan como aceptables, tolerables, graves o inaceptables.



Figura 6. - Evaluación de riesgos (Mejía, 2006, p.50).

Esta evaluación permite identificar en qué situación se encuentra la empresa frente a los riesgos, lo que permite diseñar y desarrollar los planes de manejo de acuerdo con la gravedad del riesgo y de la misma forma darle un nivel de prioridad.

Como herramienta para la evaluación de los riesgos se construye una matriz, la cual incorpora las variables de la calificación, frecuencia e impacto, y se le adiciona una nueva variable como es la evaluación de los riesgos. La matriz se divide en cuatro zonas de acuerdo con esta evaluación en función de la frecuencia y el impacto de los mismos; la

matriz puede incorporar elementos visuales (colores) que permitan identificar de forma didáctica las zonas de acuerdo con la evaluación de los riesgos (Mejía, 2006, p.95).

- 4. Diseño de medidas de tratamiento:** Las medidas utilizadas para tratar los riesgos son: evitar, prevenir, proteger, transferir, aceptar y retener. Cada una de ellas tiene características diferentes y su aplicación se hace de acuerdo con la evaluación de los riesgos.

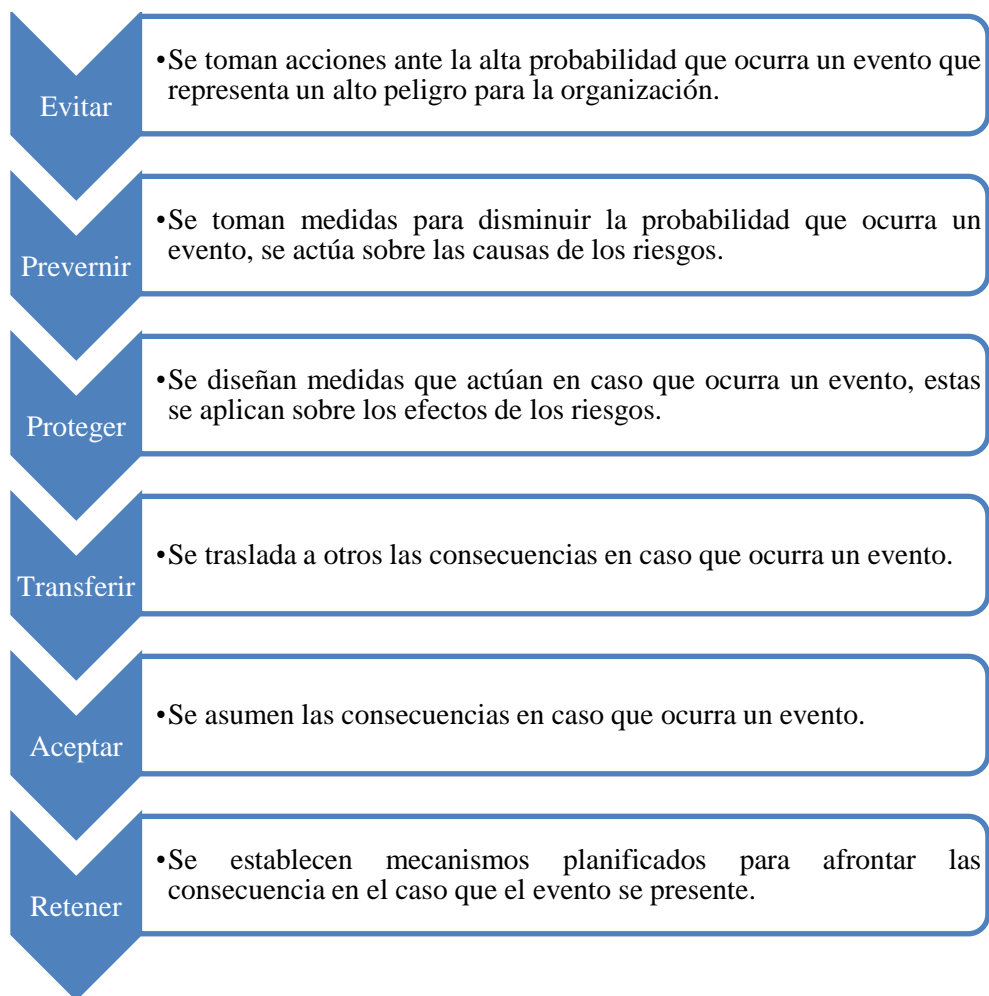


Figura 7. - Diseño de medidas de tratamiento de riesgos (Mejía, 2006, p.99).

Las medidas de tratamiento de los riesgos se clasifican en dos grupos: el primero son las de control de los riesgos, que tienen como fin el manejo de los riesgos, y el segundo grupo son las medidas de financiación de los riesgos que tienen como objeto administrar la disponibilidad de recursos económicos para enfrentar las pérdidas que se puedan presentar.

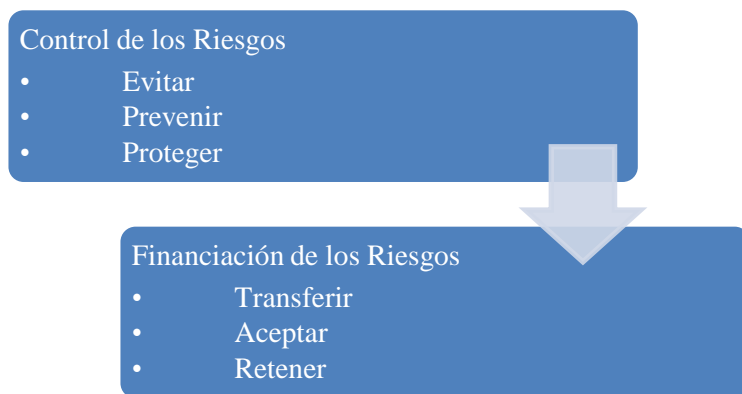


Figura 8. - Grupos de las medidas de tratamiento de riesgos (Mejía, 2006, p.51).

5. Implementación de medidas de tratamiento: Después de definir las medidas de tratamiento de los riesgos y la forma de responder a ellos, se hace necesario la construcción y elaboración de planes de acción para cada proceso.

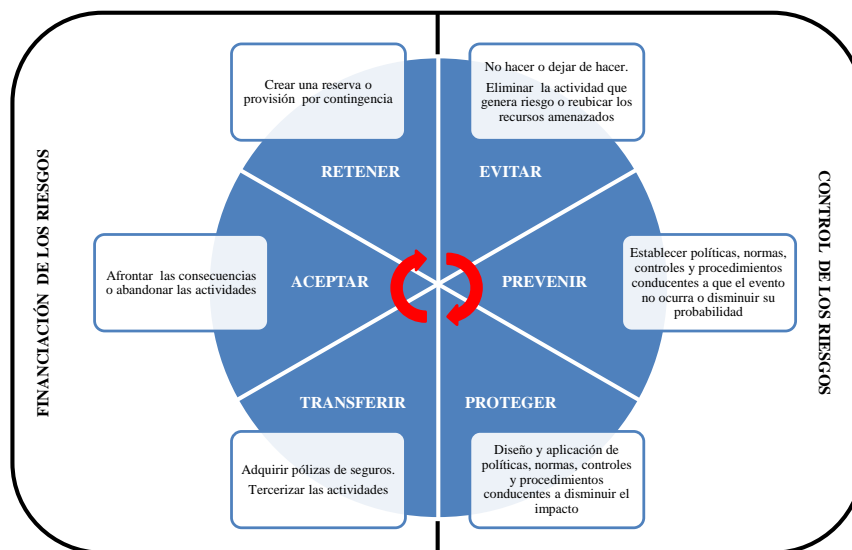


Figura 9. - Implementación de las medidas de tratamiento de los riesgos.

La implementación requiere de la construcción de un programa que garantice el cumplimiento de los planes de acción, estableciendo fechas de ejecución así como los responsables de llevarlos a cabo.

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.

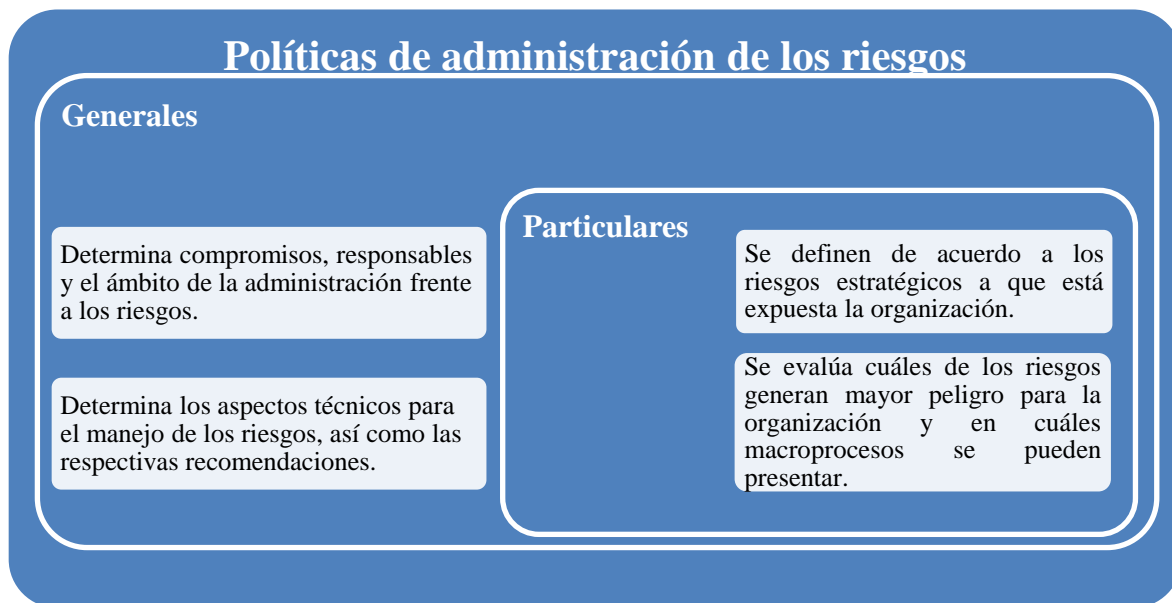


Figura 10. - Políticas de administración de los riesgos (Mejía, 2006, p.116).

Los controles son todas aquellas medidas encaminadas a detectar y/o reducir los riesgos, los cuales deben cumplir con las siguientes características: suficientes, comprensibles, económicos, eficientes, eficaces, efectivos, oportunos e inmersos en los procesos.

En el caso de los tipos de controles, estos se clasifican en: manuales, automatizados, discrecionales, no discrecionales, obligatorios, voluntarios, de aplicación, generales, preventivos, detectivos, de protección, correctivos.

- 6. Monitoreo y evaluación:** Para realizar el monitoreo de los riesgos identificados se utiliza como herramienta una batería de indicadores que permitan ejercer el auto control, y para la evaluación se pueden hacer evaluaciones internas, externas o auditorías que permitan a la alta dirección obtener retroalimentación para mejorar el proceso.

Por último, se construyen los mapas de riesgo, que son representaciones gráficas de los riesgos en los diferentes niveles (estratégicos u operativos) y contienen toda la información obtenida durante el desarrollo de las etapas de implementación del método RISICAR.

3. METODOLOGÍA

Para efectuar la implementación del método RISICAR en una empresa pequeña de la ciudad de Bogotá, se realizó una investigación con un enfoque cualitativo y de carácter práctico, donde se aplicó en su totalidad la metodología, con el fin de brindar a la dirección de esta empresa herramientas para la toma de decisiones.

El enfoque cualitativo del trabajo obedeció a la ausencia de análisis numéricos, estadísticos o de cuantificación de datos analizados, a la vez que permitió la búsqueda de respuestas a preguntas y necesidades que tiene la empresa Inversiones SAM A.CH en los temas relacionados con la administración del riesgo.

Adicionalmente esta actividad permitió la documentación de los procesos, la elaboración de los mapas de riesgo y demás elementos o documentos que se requirieron para la elaboración del presente trabajo, que servirán como fuente documental para cualquier otra actividad que requiera desarrollar la empresa.

Como prerrequisito para iniciar la aplicación de la metodología RISICAR y siguiendo cada uno de los pasos establecidos, se hizo necesario realizar un levantamiento total de las actividades y procesos que desarrolla la empresa, para lo cual una vez hecho el levantamiento de la información se aplicó como herramienta la Cadena de Valor.

El concepto de la Cadena de Valor es atribuido al profesor de Harvard Business School (HBS) y presidente del Institute for Strategy and Competitiveness de HBS, Michael Porter, quien en su publicación de la década de los 80s, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, plantea la cadena de valor como una herramienta de análisis de las actividades

esenciales de la empresa, en las cuales se puede identificar fuentes de ventajas competitivas en aquellas actividades que generan valor, y esa ventaja competitiva se logra cuando las actividades de la cadena de valor se desarrollan e integran de forma menos costosa o diferenciada que la competencia.

El profesor de la Escuela de Ingeniería de Antioquia, Rubén Darío Botero Tobón, en su libro *Dirección Estratégica. El nuevo enfoque hacia la competitividad* define la Cadena de Valor como la herramienta de análisis mediante la cual descomponemos los procesos administrativos y operacionales en sus partes constitutivas, desde los proveedores hasta el cliente final, con el fin de identificar las actividades que pueden generar valor a los productos o servicios y sobre las cuales el negocio gana competitividad necesaria y sostenible. Esta ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma más eficiente, rentable y mejor diferenciada que sus competidores (Botero, 2009, p.169).

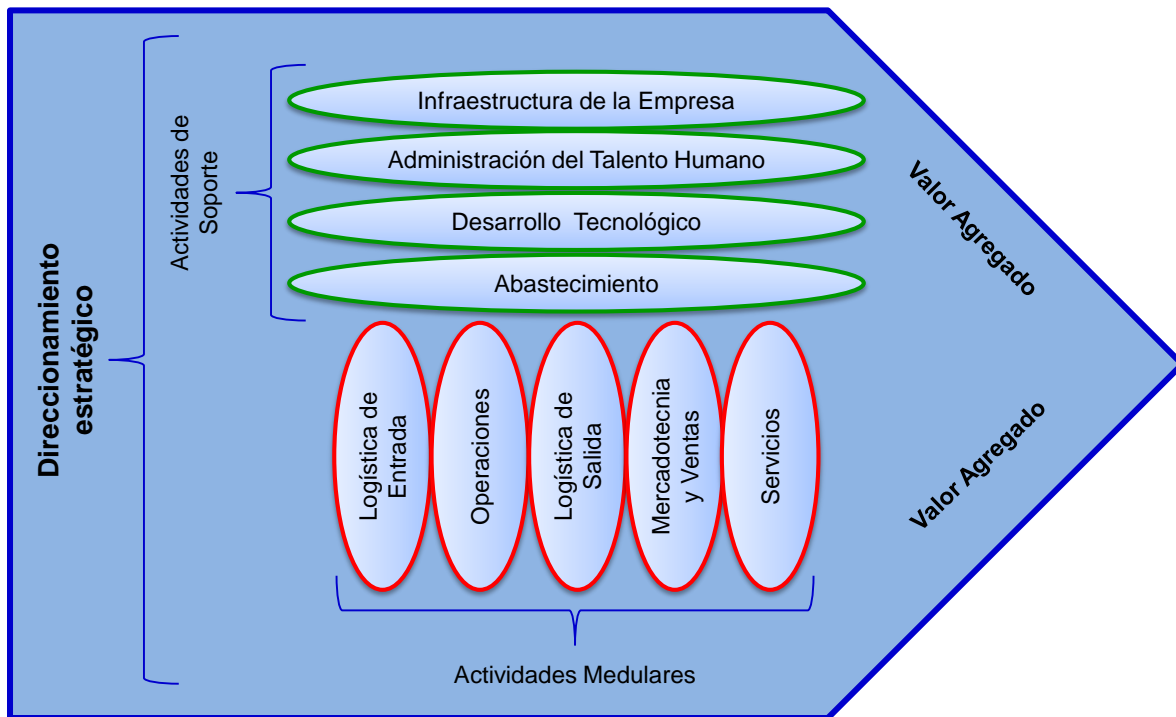


Figura 11. - Cadena de valor (Botero, 2009, p.172).

La cadena de valor está conformada esquemáticamente por tres elementos fundamentales como son las actividades medulares, las actividades de soporte y la generación de valor.

Las actividades medulares son todos aquellos procesos relacionados con la razón de ser de la empresa: la logística de entrada, las operaciones, la logística de salida, mercadotecnia y ventas y el servicio.

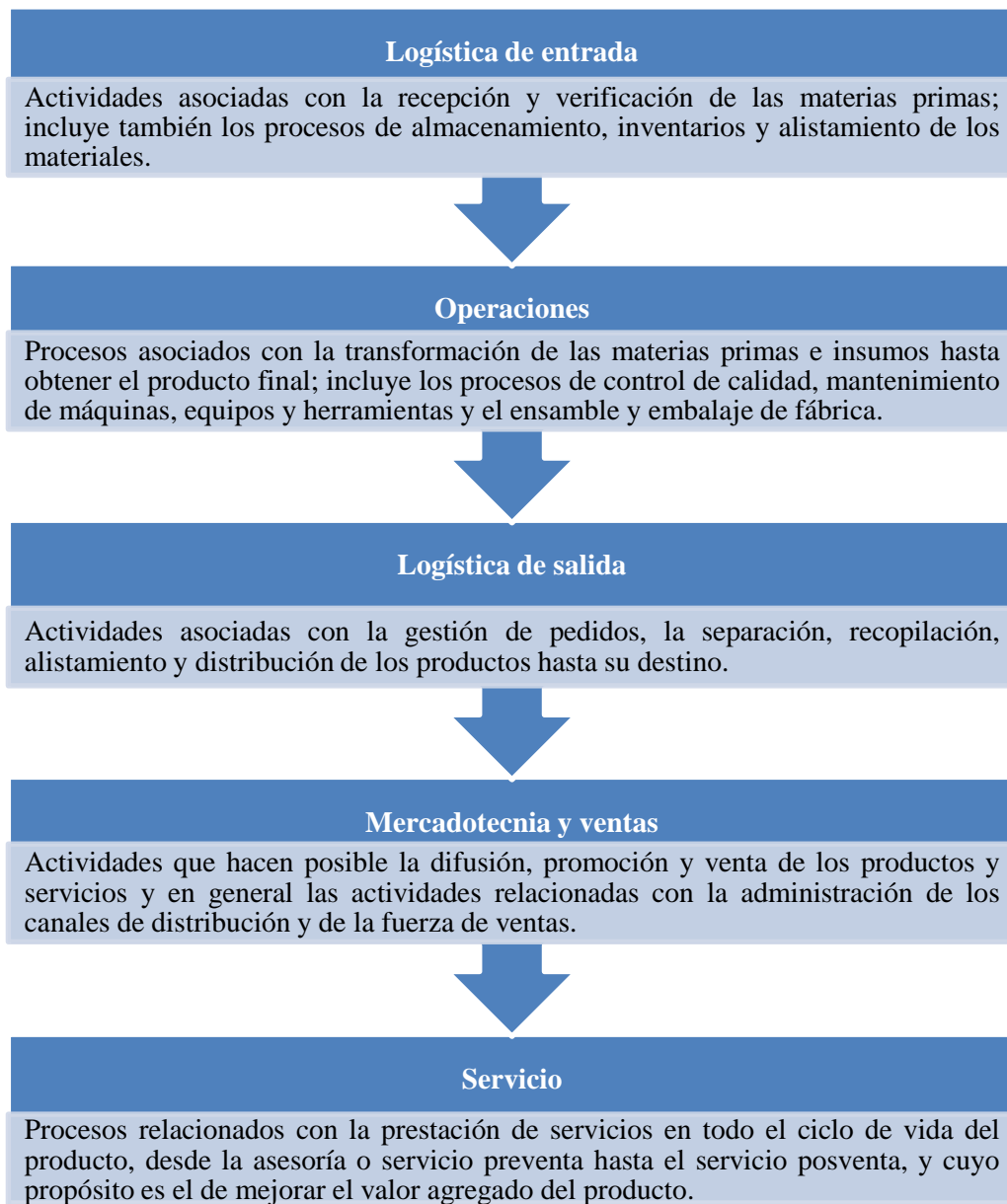


Figura 12. - Cadena de valor, actividades medulares (Botero, 2009, p.173).

Las actividades de soporte son todas aquellas actividades que sirven de apoyo a las actividades medulares como son la gestión administrativa y financiera, la administración del talento humano, el desarrollo tecnológico y el abastecimiento.

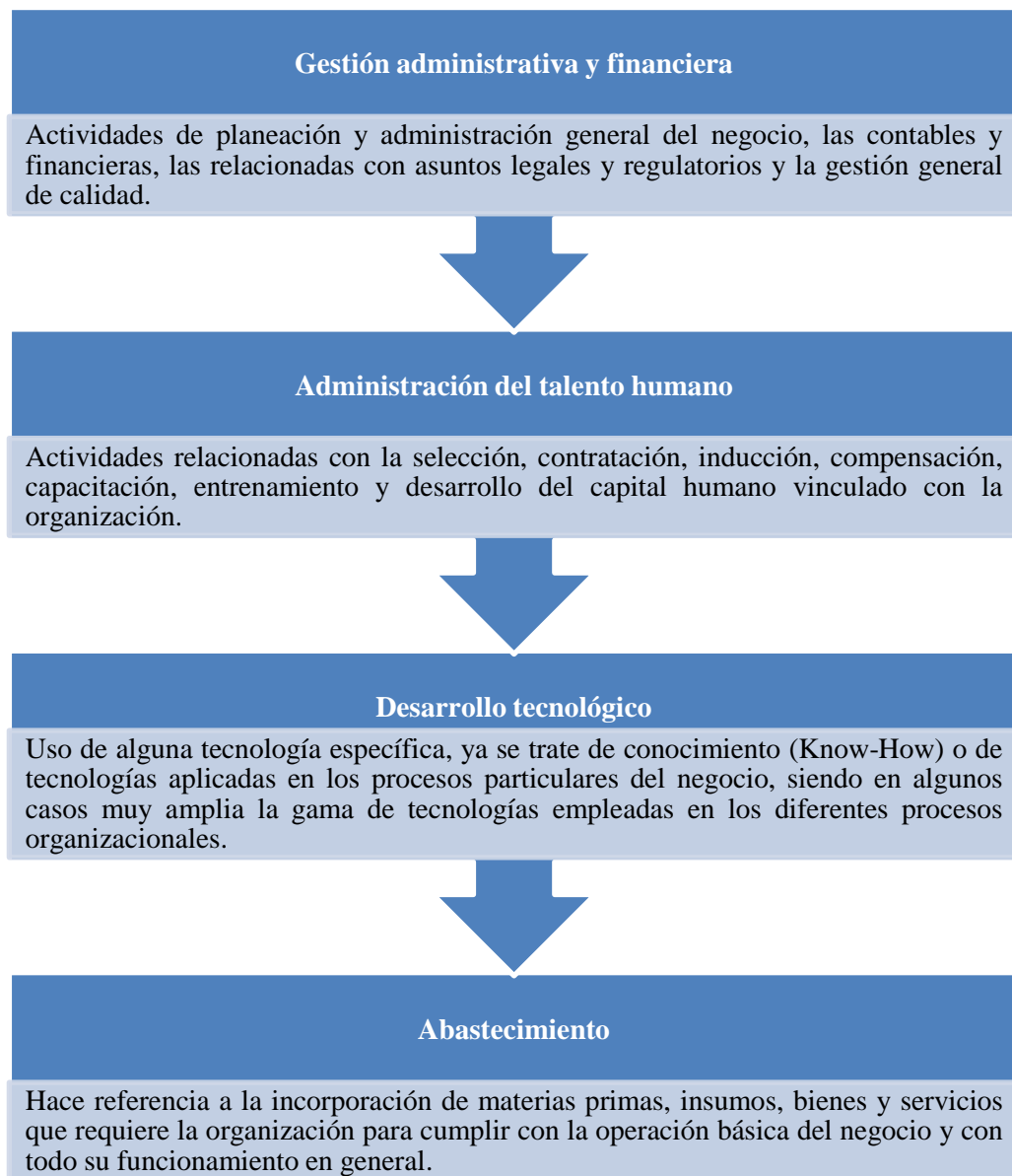


Figura 13. - Cadena de valor, actividades de soporte (Botero, 2009, p.174).

Por último está el margen, que se define como la diferencia entre el valor total y los costos totales, el cual debe ser superior a los costos totales. Se genera valor en cualquiera de los nueve eslabones de la cadena pero lo más relevante del análisis de la cadena de valor está asociado a establecer cuáles actividades generan valor y que los clientes identifiquen y conozcan cuáles son los beneficios que ellos pueden obtener.

El análisis de la cadena de valor de la empresa Inversiones SAM A.CH se desarrollará como parte integral del desarrollo de la administración del riesgo en el capítulo 5 del presente trabajo.

Para realizar la calificación de los riesgos se definieron cuatro niveles para la determinar la frecuencia con que ocurrieron los eventos; el impacto fue determinado por los socios de la empresa de acuerdo a su conocimiento del negocio. Con todos estos insumos se construyó la matriz de evaluación y respuesta ante los riesgos.

La estadística descriptiva define tanto la frecuencia de clase como el número de observaciones en una clase, mientras que el cociente de una frecuencia de clase con respecto al número combinado de observaciones en todas las clases se conoce como la frecuencia relativa de esa clase (Canavos, 1997, p.30).

Dadas las condiciones de manejo y administración de la información de la empresa no se cuenta con datos estadísticos sobre los eventos ocurridos durante el desarrollo de sus actividades, razón por la cual se construyó la siguiente tabla utilizando la estimación de los eventos, basándose en la experiencia y los conocimientos de las personas que intervienen en los procesos.

FRECUENCIA		
Valor	Frecuencia	Descripción
1	Baja	Un evento en un año o menos
2	Media	Entre dos y cinco eventos en un año
3	Alta	Entre seis y diez eventos en un año
4	Muy Alta	Más de diez eventos en un año

Tabla 1. - Calificación de frecuencia.

Las definiciones sobre los impactos que se presentaron fueron establecidas por la Gerencia de la empresa, determinando como prioridad que cualquier impacto sobre la producción tiene un impacto económico, en el servicio y en el cumplimiento de los objetivos.

CALIFICACIÓN DEL IMPACTO							
Valor	Impacto	Producción	Económico	Servicio	Humano	Imagen	Legales
25	LEVE	Se interrumpe operaciones hasta por 2 horas.	Pérdidas hasta por \$5.000.000	Cierre del punto de venta hasta por 2 horas.	Sin lesiones.	La situación sólo es de conocimiento de algunos empleados de la empresa.	Requerimiento de una autoridad gubernamental o judicial.
50	MODERADO	Se interrumpe operaciones por más de 2 y hasta 6 horas.	Pérdidas entre \$5.000.001 y \$10.000.000	Cierre del punto de venta por más de 2 y hasta 6 horas.	Lesiones con incapacidad.	La situación es de conocimiento interno de la empresa.	Sanción económica por parte de una autoridad gubernamental o judicial.
75	SEVERO	Se interrumpe operaciones por más de 6 y hasta 12 horas.	Pérdidas entre \$10.000.001 y entre \$20.000.000	Cierre del punto de venta por más de 6 y hasta 12 horas.	Víctimas graves.	La situación es de conocimiento local (alrededor de los puntos de venta de la empresa).	Cierre temporal por parte de una autoridad gubernamental o judicial.
100	CATASTRÓFICO	Se interrumpe operaciones por más de 12 horas.	Pérdidas superiores a \$20.000.000	Cierre del punto de venta por más de 12 horas.	Muertes.	La situación es de conocimiento en la ciudad de Bogotá.	Cierre definitivo por parte de una autoridad gubernamental o judicial.

Tabla 2. - Calificación del impacto.

La Matriz de evaluación y respuesta ante los riesgos que se definió para la empresa, es la siguiente:

		IMPACTO			
		5 LEVE	10 MODERADO	20 SEVERO	40 CATASTRÓFICO
FRECUENCIA	4 MUY ALTA	20 RIESGO TOLERABLE Prevenir el riesgo. Retener las pérdidas.	40 RIESGO GRAVE Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.	80 RIESGO INACEPTABLE Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.	160 RIESGO INACEPTABLE Eliminar la actividad. Prevenir el riesgo. Proteger la empresa.
	3 ALTA	15 RIESGO TOLERABLE Prevenir el riesgo. Retener las pérdidas.	30 RIESGO GRAVE Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.	60 RIESGO GRAVE Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.	120 RIESGO INACEPTABLE Eliminar la actividad. Prevenir el riesgo. Proteger la empresa.
	2 MEDIA	10 RIESGO TOLERABLE Prevenir el riesgo. Retener las pérdidas.	20 RIESGO TOLERABLE Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Retener las pérdidas.	40 RIESGO GRAVE Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.	80 RIESGO INACEPTABLE Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
	1 BAJA	5 RIESGO ACEPTABLE Aceptar el riesgo.	10 RIESGO TOLERABLE Proteger la empresa. Retener las pérdidas.	20 RIESGO TOLERABLE Proteger la empresa. Transferir el riesgo.	40 RIESGO GRAVE Proteger la empresa. Transferir el riesgo.

Tabla 3. - Matriz de evaluación y respuesta ante los riesgos.

Para calificar la efectividad de los controles se usó la siguiente tabla propuesta por el método RISICAR:

		EFICIENCIA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
EFICACIA	ALTA	Muy Alta	Alta	Media
	MEDIA	Alta	Media	Baja
	BAJA	Media	Baja	Muy Baja

Tabla 4. - Efectividad de los controles.

4. ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA

4.1 ENTORNO MACRO DE LA EMPRESA

4.1.1 Mercado

Inversiones SAM A.CH es una sociedad de carácter familiar, fundada el 9 de octubre de 2001 en la ciudad de Bogotá, dedicada a la producción y comercialización de productos frescos de panadería, pastelería y servicio de cafetería, utilizando el nombre comercial Pan de A.CH².

4.1.2 Competencia

El pan es un producto de consumo masivo que hace parte de la canasta básica de los colombianos. Aunque no existen estudios formales, la Federación de Molineros de Trigo (Fedemol) estima que el consumo de pan en Colombia per cápita es de 28,9 kilos al año, considerado bajo frente al consumo de países de la región como Chile y Argentina donde el consumo es superior a los de 80 k / año.

Las zonas del país en las que más se consume pan es el altiplano cundiboyacense y en la capital del país con un 80% del consumo diario; la preferencia se da por el pan de panadería, el pan fresco, el recién salido del horno y el pan de doscientos pesos (pan barato).

Según cifras de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), la distribución del mercado del pan en ciudades como Bogotá es el 40% para tiendas de barrio, 40% para panaderías tradicionales y 20% en autoservicios, que incluye a los supermercados (SENA, 2006, p.16).

² El nombre Inversiones Pan de A.CH es ficticio. Para efectos de confidencialidad, ha sido modificado a solicitud de los dueños de la empresa.

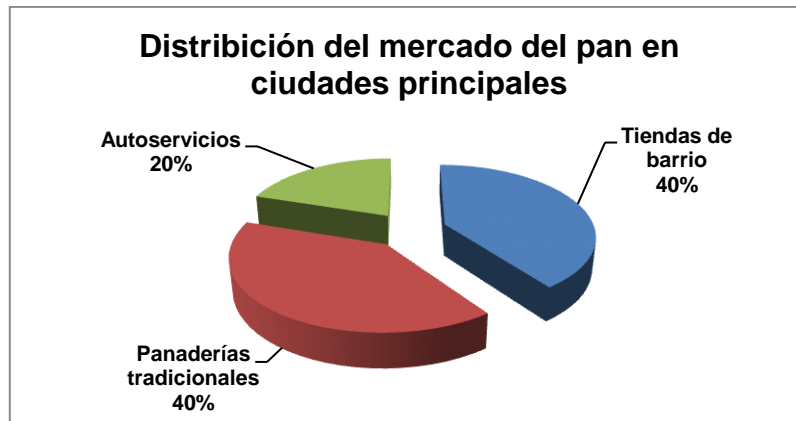


Figura 14. - Distribución del mercado del pan en ciudades principales.

Pan de A.CH cuenta con seis puntos de venta ubicados en sectores populares de la ciudad de Bogotá, dos puntos de venta en la localidad de Kennedy al sur occidente de la ciudad donde ofrece sus productos a una población estrato 2 y 3; dos puntos de venta en la localidad de Engativá al occidente de la ciudad donde ofrece sus productos a una población estrato 3, y dos puntos de venta en la localidad de Suba al norte de la ciudad donde ofrece sus productos a una población estratos 4 y 5.

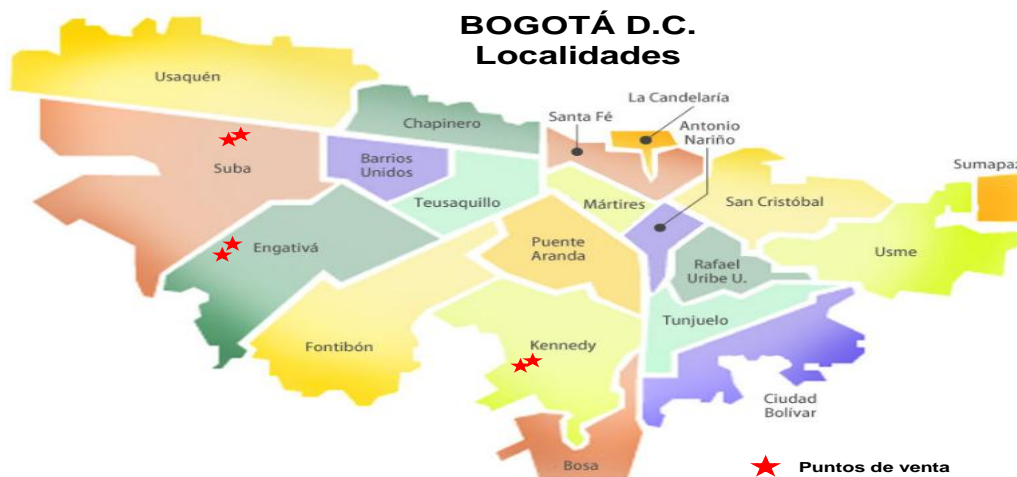


Figura 15. - Mapa ubicación puntos de venta Pan de A.CH en Bogotá.

Las zonas donde se encuentran ubicados los puntos de venta de Pan de A.CH son sectores populares de alto nivel comercial y un alto nivel de tráfico tanto vehicular como peatonal, donde hay presencia de establecimientos comerciales de las mismas características, así como autoservicios (supermercados y grandes superficies).

4.1.3 Clientes

Pan de A.CH ofrece sus productos de panadería, pastelería y servicio de cafetería, a los hogares y a las personas ubicadas en la zona de influencia de sus puntos de venta en la ciudad de Bogotá, con el fin de suplir sus necesidades alimenticias.

4.1.4 Proveedores

Las materias primas básicas para la producción de los productos de panadería y pastelería como son la harina, levaduras, grasas (margarinas), huevos y azúcar son comercializadas por empresas nacionales, que garantizan el abastecimiento local y la suficiencia de los productos.

4.1.5 Aspectos normativos

Inversiones SAM A.CH es una sociedad limitada, constituida mediante escritura pública, cuenta también con registro ante las entidades tributarias quienes le otorgaron el número de identificación tributaria (NIT) 830098330; de la misma forma cuenta con el registro ante la Cámara de Comercio de Bogotá matrícula 0001157999.

Adicionalmente, de acuerdo con la normatividad establecida por la Alcaldía Mayor de Bogotá, cuenta con los certificados de seguridad correspondientes y expedidos por los cuerpos de bomberos de cada localidad, las licencias de sanidad expedidas por cada uno de los hospitales

encomendados por cada localidad para tal fin y también cumple con el pago de los derechos de autor ante la entidad correspondiente para el uso y ejecución de música en establecimientos comerciales.

Los productos elaborados por la empresa cumplen con todos los requisitos exigidos en las normas de calidad establecidas por los entes colombianos de control y con los correspondientes registros sanitarios para los productos empacados y comercializados bajo la marca de fabricación propia o de terceros.

4.2 ENTORNO MICRO DE LA EMPRESA

4.2.1 Objeto social

Inversiones SAM A.CH es una persona jurídica de derecho privado, con ánimo de lucro, organizada como una sociedad limitada, cuyo ente rector es la junta de socios. La actividad principal de la sociedad es la producción y comercialización de productos frescos de panadería, pastelería y servicio de cafetería.

4.2.2 Misión

Inversiones SAM A.CH produce y comercializa productos frescos de panadería, pastelería y ofrece servicios de cafetería, con estándares de calidad apropiados, precios justos y un excelente servicio en nuestros puntos de venta, para el deleite de nuestros productos por los clientes.

Estamos comprometidos en brindar una mejor calidad de vida y el desarrollo de nuestro capital humano, buscar permanentemente la innovación y el mejoramiento de los procesos y el desarrollo integral de la empresa para alcanzar los objetivos.

4.2.3 Visión

Para el 2015 Inversiones SAM A.CH se consolidará como un grupo empresarial que produce y comercializa productos frescos de panadería, pastelería y que ofrece servicios de cafetería, altamente competitivos y rentables, alcanzando los siguientes objetivos.

Duplicar los puntos de venta en el periodo 2012-2015.

Triplicar las ventas en el periodo 2012-2015.

4.2.4 Direccionamiento estratégico

Con el objetivo de asumir los nuevos retos y garantizar la sostenibilidad y perdurabilidad de Inversiones SAM A.CH, la Gerencia asume la responsabilidad de lograr mayores niveles de productividad y competitividad, razón por la cual en el año 2012 presenta a la Junta Directiva el “Plan Estratégico 2012-2015”, el cual es aprobado en su totalidad y dispuestos los recursos necesarios para su desarrollo e implementación.

4.2.4.1 Mapa estratégico

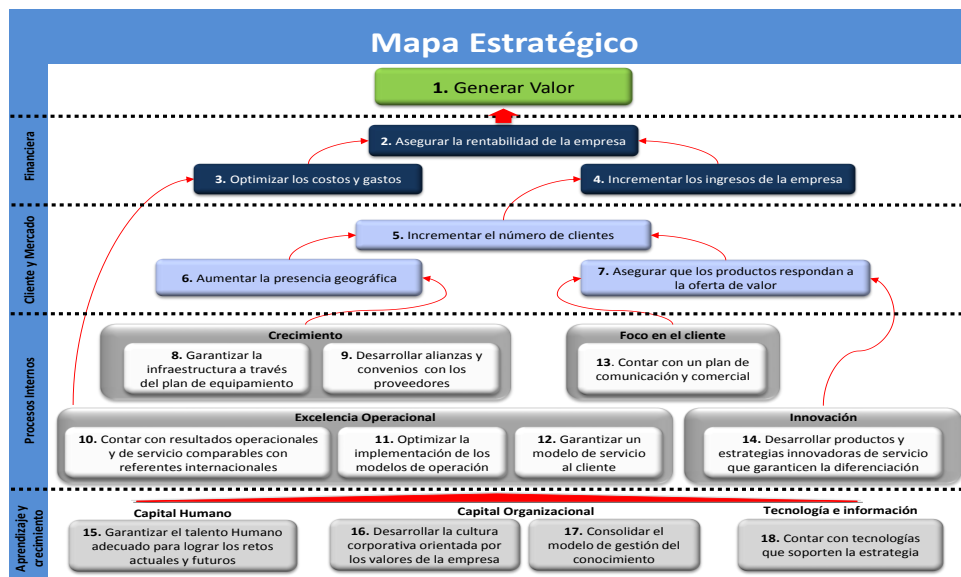


Figura 16. - Mapa Estratégico Inversiones SAM A.CH.

4.2.5 Políticas

El desarrollo e implementación del plan estratégico 2012 - 2015, trae consigo la adopción y documentación de nuevas formas de hacer las cosas, de la misma forma implica compromisos en todos los niveles de la empresa, por tal razón y con el fin de direccionar y orientar los objetivos estratégicos, se definieron las siguientes políticas.

4.2.5.1 Políticas de responsabilidad social

- Trabajar por una gestión socialmente responsable, encaminada a cumplir con los compromisos legales y por aquellos que la Junta de Socios establezca.
- Brindar a los empleados oportunidades de desarrollo y crecimiento personal, bajo unas condiciones dignas, con el objeto de garantizar la productividad y competitividad de la empresa.
- Contribuir activamente en la preservación y conservación del medio ambiente.

4.2.5.2 Políticas de competitividad

- Trabajar por la prestación de un servicio extraordinario.
- Trabajar con una estructura y procesos organizacionales dinámicos y flexibles, alineados con el direccionamiento estratégico.
- Operar con infraestructura propia o de terceros, de acuerdo con los estándares de eficiencia, agilidad y economía, teniendo como principio satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

4.2.5.3 Políticas de sostenibilidad

- Gestionar los riesgos inherentes al cumplimiento del objeto social (estratégicos, financieros, operacionales, de mercado y de reputación).
- Mantener la disciplina de la planeación y seguimiento para el cumplimiento de los objetivos del direccionamiento estratégico.

4.2.5.4 Políticas de capital humano

- Respetar la normatividad legal vigente, los derechos laborales fundamentales.
- Cumplir con las normas de salud ocupacional.
- Brindar un trato digno, respetuoso y amable a nuestros colaboradores.
- Proveer espacios de participación, formación y aprendizaje que permita el desarrollo integral de los colaboradores.
- Promover un adecuado equilibrio entre la vida laboral y la familiar.

4.2.6 Estructura

Operacionalmente se cuenta con seis puntos de venta, que están completamente dotados para desarrollar todas las actividades operaciones y de producción, también se cuenta en una de las sedes ubicadas en la localidad de Engativá, con una bodega para el manejo y administración de inventarios, capaz de soportar los requerimientos de materias primas y suministros de los puntos de venta, y en el mismo lugar se encuentran las oficinas administrativas.

4.2.7 Organigrama

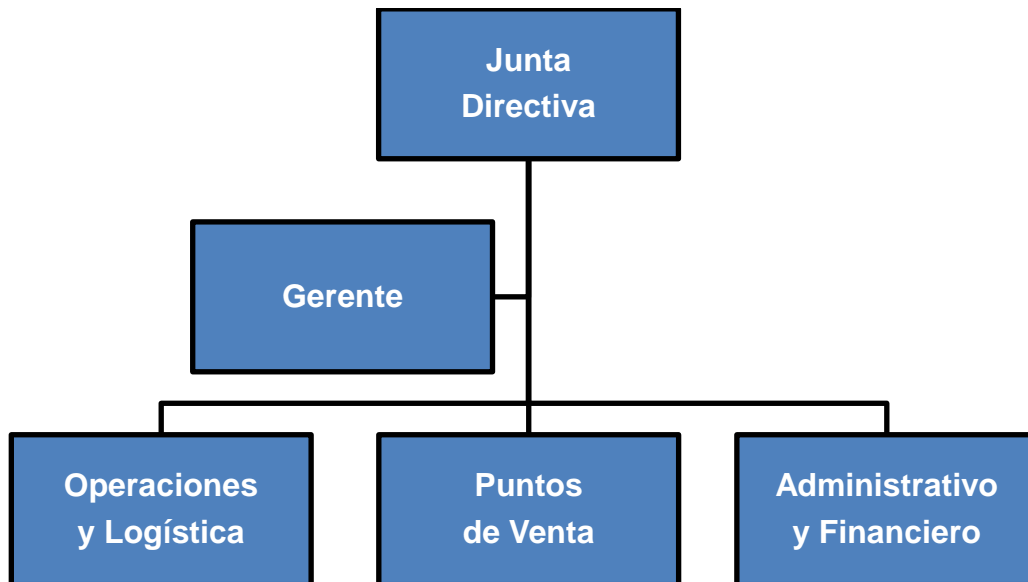


Figura 17. - Organigrama Inversiones SAM A.CH.

4.2.8 Portafolio de productos

4.2.8.1 Pan Común

De consumo habitual, elaborado con harina de trigo, que cumple los requisitos establecidos, y al que solo se le puede añadir los coadyuvantes tecnológicos y aditivos para este tipo de pan, como son el pan de miga y el pan de miga dura (SENA, 2006, p.20).

4.2.8.2 Pan Especial

Pan al cual se ha incorporado cualquier tipo de aditivo y/o coadyuvante tecnológico de la panificación, adecuado para panes especiales, tanto a la masa del pan como a la harina, como son harinas enriquecidas, ingredientes con mayor valor nutritivo o que no contenga sales o microorganismos propios del proceso de fermentación como son el pan integral, pan con salvado,

pan de Viena o Francés, pan glutinado, pan al gluten, pan tostado, pan al huevo, pan de leche, pan de pasas, pan de miel, pan de otros cereales, pan enriquecido, pan de molde y otros panes especiales (SENA, 2006, p.20).

4.2.8.3 Pastelería

La pastelería es el arte de preparar y decorar pasteles u otros postres dulces como bizcochos, tartas o tortas, para lo cual los pasteleros utilizan ingredientes adicionales como levaduras o polvo de hornear, lo que incorpora aire a los alimentos dándole formas y texturas diferentes a los productos, como son las tortas, las tartas, los bizcochos, los pasteles, las galletas, entre otros productos (SENA, 2006, p.20).

4.2.8.4 Productos de cafetería

En los puntos de venta de Pan de A.CH se ofrecen otro tipo de productos empacados o embotellados producidos por terceros o producidos directamente en el punto de venta, entre ellos bebidas frías o calientes y alimentos para consumo en el lugar o para despacho; todos estos productos tienen como característica principal que son perecederos y de alta rotación por su demanda.

4.2.9 Empleados, clasificación y contratación

Actualmente Inversiones SAM A.CH cuenta con una planta de trabajadores por nómina de 70 empleados, entre Gerente, Jefe Administrativo y Financiero, Jefe de Operaciones y Logística, Jefe de Puntos de venta, Panaderos, Administradores, Analistas, Auxiliares de Almacén, Auxiliares de Oficina, Auxiliares de Panadería y Auxiliares de Ventas, los cuales están contratados a término indefinido de acuerdo con la legislación vigente.

Los cargos de dirección, como son la Gerencia, el área de operaciones y logística, la dirección de los puntos de ventas y dirección administrativa y financiera, son cargos asignados a los miembros de la familia propietaria de la empresa y a su vez son miembros de la junta directiva de la misma.

4.2.10 Sistema de información

La empresa cuenta con un sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), que le permite realizar el control de inventarios, administración de la producción, registro de la información financiera y contable, para lo cual la sede administrativa, la bodega de abastecimiento y los seis puntos de venta se encuentran conectados permanentemente vía web; bajo la misma plataforma se administran los sistemas de seguridad de la empresa, alarmas y cámaras de seguridad.

La sede administrativa cuenta con equipos de cómputo dotados de programas de ofimática para el desarrollo de las actividades propias de esta labor.

4.2.11 Seguridad interna

De acuerdo con la normatividad vigente, todos los puntos de venta cuentan con los correspondientes certificados de seguridad expedidos por el cuerpo oficial de bomberos de cada localidad. La bodega principal y la sede administrativa, cuentan adicionalmente con un plan de evacuación, equipos de emergencia y seguridad, y un sistema contra incendio y catástrofes, los cuales permiten atender una emergencia en el momento que se presente.

5. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

En esta parte del trabajo se realizó un análisis interno de la empresa Inversiones SAM A.CH tomando como herramienta la cadena de valor, la cual está compuesta por ocho macroprocesos, de los cuales cinco son actividades medulares (logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadotecnia y ventas y servicios) y tres actividades de soporte (gestión administrativa y financiera, administración del talento humano y abastecimiento).

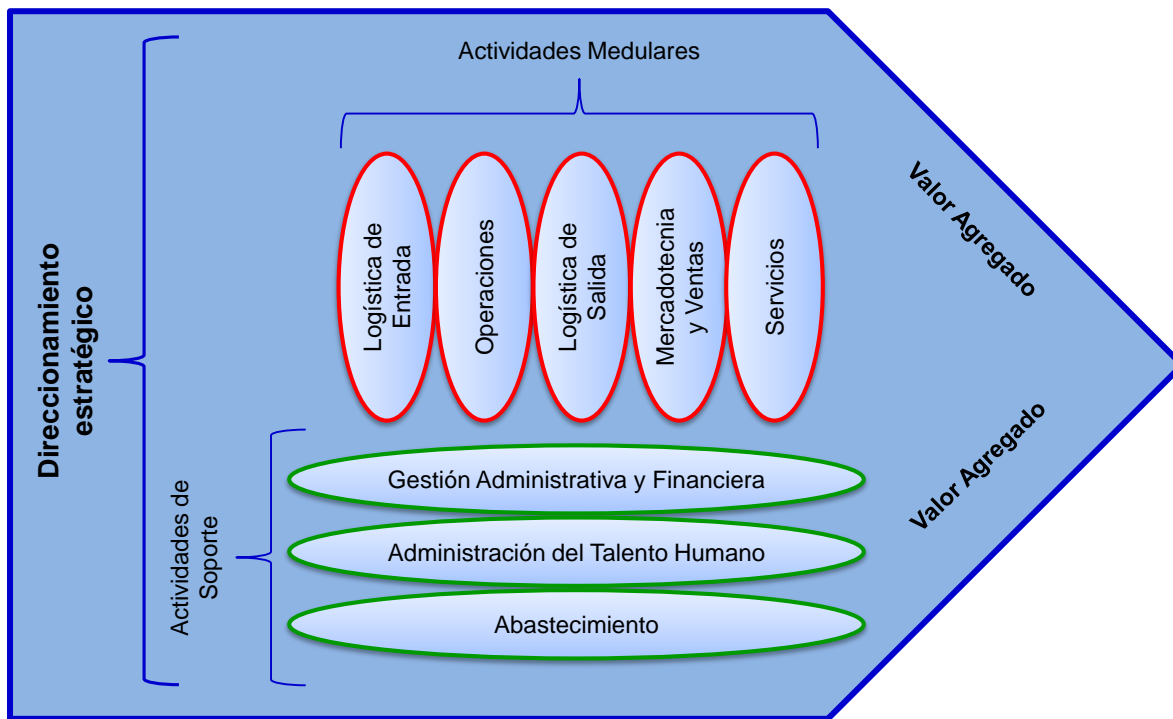


Figura 18. - Cadena de valor Inversiones SAM A.CH.

Para cada uno de los macroprocesos se estableció su objetivo, se realizó una descripción y se identificaron cada uno de los procesos que lo componen.

5.1 MACROPROCESO LOGÍSTICA DE ENTRADA

5.1.1 Objetivo del macroproceso logística de entrada

Aprovisionar a la empresa de todos aquellos productos, bienes y servicios que son necesarios para cumplir con el normal funcionamiento de la empresa.

5.1.2 Descripción del macroproceso logística de entrada

Actividades asociadas con la recepción y verificación de las materias primas, incluye los procesos de almacenamiento, inventarios y alistamiento de los materiales (Botero, 2009, p.173).

5.1.3 Procesos del macroproceso logística de entrada

Recepción y almacenamiento de materias primas e insumos

- La recepción de las materias primas y de los suministros obliga al control, registro y verificaciones de las condiciones, medidas y características de cada uno de estos.
- El almacenamiento obliga a la disposición correcta de las materias primas y de los insumos de acuerdo con sus características y condiciones.

Control de inventarios

- A través de la aplicación de una metodología para el control y registro de las entradas y salidas de materias primas o insumos se busca obtener un costo razonable en la inversión de los inventarios.

Alistamiento de materiales

- Esta actividad en la línea de producción de alimentos es determinante, ya que antes de iniciar cualquier proceso obliga a disponer de la materia prima o de los insumos en las cantidades requeridas y suficientes, así como de las calidades y condiciones especificadas previamente en la programación de producción.

Figura 19 - Procesos del macroproceso logística de entrada.

5.2 MACROPROCESO OPERACIONES

5.2.1 Objetivo del macroproceso operaciones

Transformar a través de procesos químicos y físicos las materias primas en productos terminados de panadería y pastelería aptos para el consumo humano.

5.2.2 Descripción del macroproceso operaciones

Procesos asociados con la transformación de las materias primas e insumos hasta obtener el producto final; incluye los procesos de control de calidad, mantenimiento de máquinas, equipos y herramientas, y el ensamble y embalaje de fábrica (Botero, 2009, p.173).

5.2.3 Procesos del macroproceso operaciones

Mezclado y amasado

- Proceso de mezclado en el que se integran uniformemente los ingredientes.
- Proceso amasado mediante la utilización de máquinas.

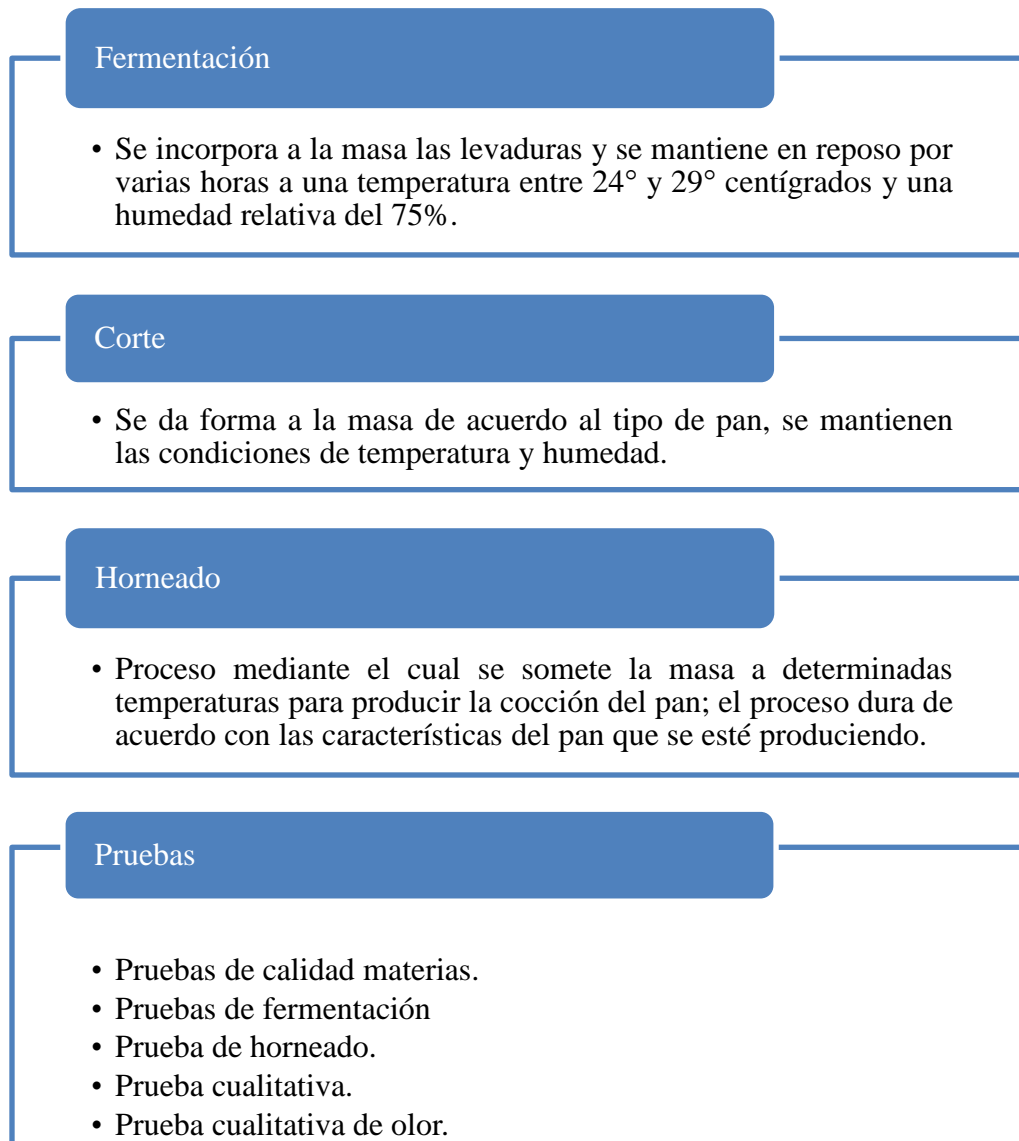


Figura 20– Procesos del macroproceso operaciones.

5.3 MACROPROCESO LOGÍSTICA DE SALIDA

5.3.1 Objetivo del macroproceso logística de salida

Empacar, alistar, transportar y distribuir los productos terminados a los puntos de venta o a los consumidores finales.

5.3.2 Descripción del macroproceso logística de salida

Actividades asociadas con la gestión de pedidos, la separación, recopilación, alistamiento y distribución de los productos hasta su destino (Botero, 2009, p.173).

5.3.3 Procesos del macroproceso logística de salida

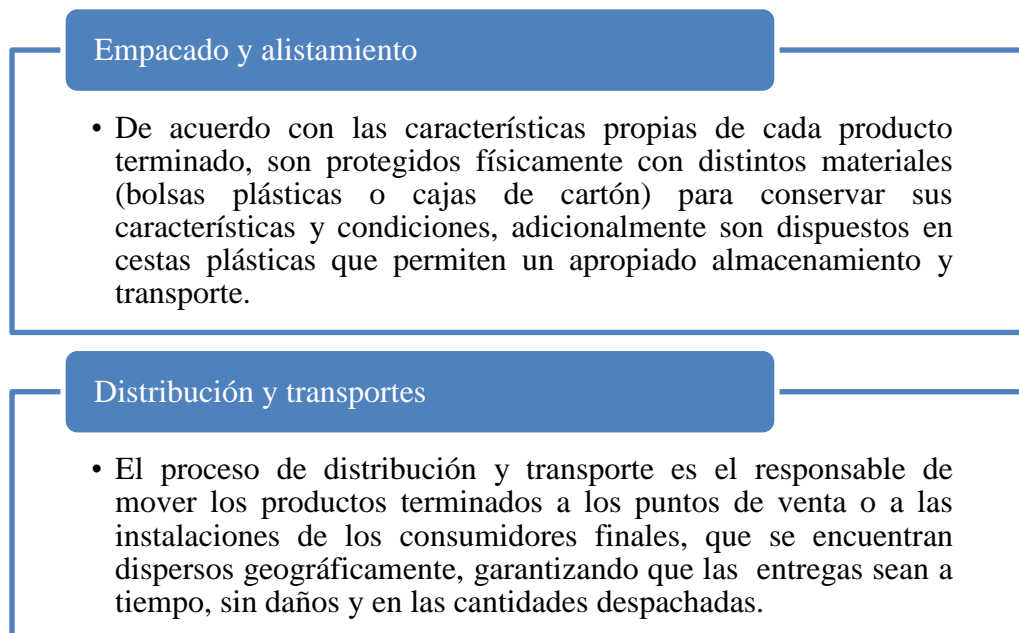


Figura 21– Procesos del macroproceso logística de salida.

5.4 MACROPROCESO MERCADOTECNIA Y VENTAS

5.4.1 Objetivo del macroproceso mercadotecnia y ventas

Planear y ejecutar mecanismos encaminados a atraer y a persuadir a los clientes con el objeto de producir ventas efectivas.

5.4.2 Descripción del macroproceso mercadotecnia y ventas

Actividades que hacen posible la difusión, promoción y venta de los productos y servicios y en general las actividades relacionadas con la administración de los canales de distribución y de la fuerza de ventas (Botero, 2009, p.173).

La mercadotecnia son todas las actividades que realiza la empresa encaminadas a satisfacer a los clientes para lograr los objetivos de la empresa. La venta es la actividad primordial de la empresa. Desde el punto de vista transaccional, es el intercambio de un bien o servicio por dinero; desde el punto de vista metodológico, la definición va desde el perfilamiento de un potencial cliente hasta el momento de cerrar la venta y la post venta.

5.4.3 Procesos del macroproceso mercadotecnia y ventas

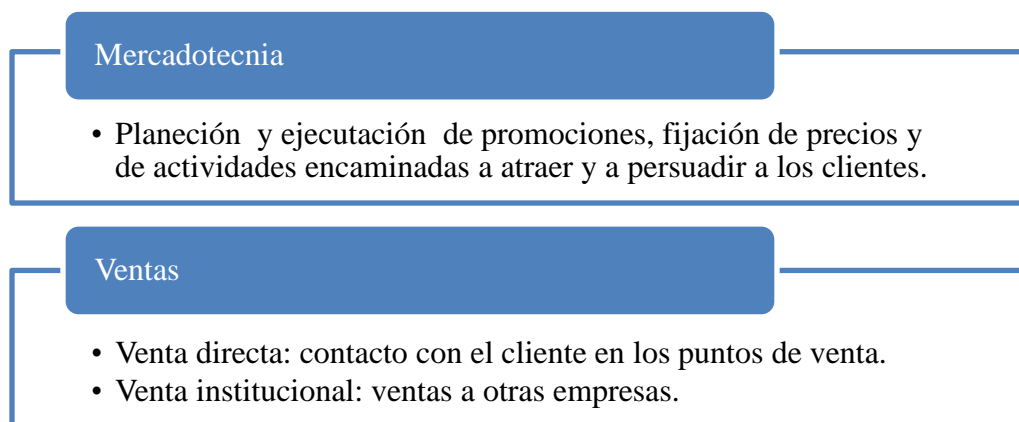


Figura 22 - Procesos del macroproceso mercadotecnia y ventas.

5.5 MACROPROCESO SERVICIOS

5.5.1 Objetivo del macroproceso servicios

Dar respuesta a todas aquellas solicitudes o necesidades que satisfagan las necesidades de los clientes para el consumo de los productos.

5.5.2 Descripción del macroproceso servicios

Procesos relacionados con la prestación de servicios en todo el ciclo de vida del producto, desde la asesoría o servicio preventa hasta el servicio posventa y cuyo propósito es el de mejorar el valor agregado del producto (Botero, 2009, p.174).

5.5.3 Procesos del macroproceso servicios

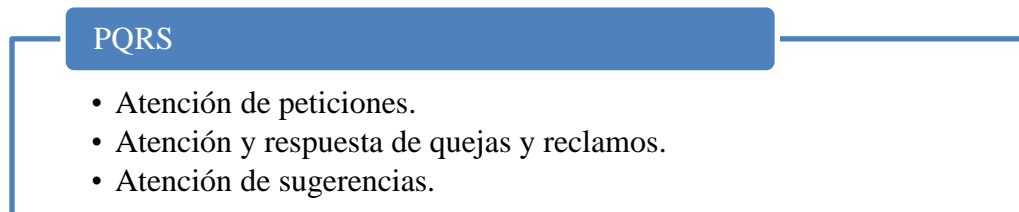


Figura 23 - Procesos del macroproceso servicios.

5.6 MACROPROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

5.6.1 Objetivo del macroproceso gestión administrativa y financiera

Administrar de forma óptima los recursos dispuestos por la empresa para el desarrollo de sus actividades buscando un equilibrio entre los criterios de riesgo y rentabilidad.

5.6.2 Descripción del macroproceso gestión administrativa y financiera

Actividades de planeación y administración general del negocio, las contables y financieras, las relacionadas con asuntos legales y regulatorios y la gestión general de calidad (Botero, 2009, p.174).

5.6.3 Procesos del macroproceso gestión administrativa y financiera

Contabilidad

- Este proceso es el encargado de llevar ordenadamente las cuentas de la empresa y de generar la información necesaria que refleje la situación real de la empresa, es decir es el responsable de la generación de los estados financieros de la empresa; adicionalmente se encarga de los temas tributarios.

Tesorería

- Este proceso es el encargado de administrar todos los movimientos de dinero que genera la empresa como resultado de su actividad, así como de la relación con las diferentes personas y entidades con que la empresa tiene vínculos.

Servicios administrativos

- A través de este proceso se coordina y planea el uso y disposición de los bienes y servicios que requiere la empresa para su normal funcionamiento, de tal forma que estos estén disponibles en el momento que se requieran.

Planeación

- Este proceso es el encargado de fijar y determinar las acciones a emprender con el fin de cumplir los objetivos, lo que implica la utilización de herramientas de pronóstico (presupuesto) para la disposición de acciones y recursos de manera metódica y ordenada.

Seguimiento y control

- Este proceso garantiza mediante el despliegue de diversas actividades y acciones que los procesos y actividades encomendadas a las diferentes áreas de la empresa se cumplan satisfactoriamente, conservando el principio de calidad y de optimización de los recursos.

Figura 24 - Procesos del macroproceso gestión administrativa y financiera.

5.7 MACROPROCESO ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

5.7.1 Objetivo del macroproceso administración del talento humano

Atraer y retener el talento humano adecuado para lograr los retos actuales y futuros de la empresa.

5.7.2 Descripción del macroproceso administración del talento humano

Actividades relacionadas con la selección, contratación, inducción, compensación, capacitación, entrenamiento y desarrollo del capital humano vinculado con la empresa (Botero, 2009, p.175).

5.7.3 Procesos del macroproceso administración del talento humano

Gestión del Talento Humano

- Reclutamiento y selección.
- Contratación, inducción y capacitación.
- Evaluación del desempeño, motivación, bienestar y remuneración.
- Desvinculación.

Figura 25 - Procesos del macroproceso administración del talento humano.

5.8 MACROPROCESO ABASTECIMIENTO

5.8.1 Objetivo del macroproceso abastecimiento

Proveer a la empresa de las materias primas o insumos que requiera para el desarrollo de sus actividades.

5.8.2 Descripción del macroproceso abastecimiento

Hace referencia a la incorporación de materias primas, insumos, bienes y servicios que requiere la empresa para cumplir con la operación básica del negocio y con todo su funcionamiento en general (Botero, 2009, p.176).

5.8.2 Procesos del macroproceso abastecimiento

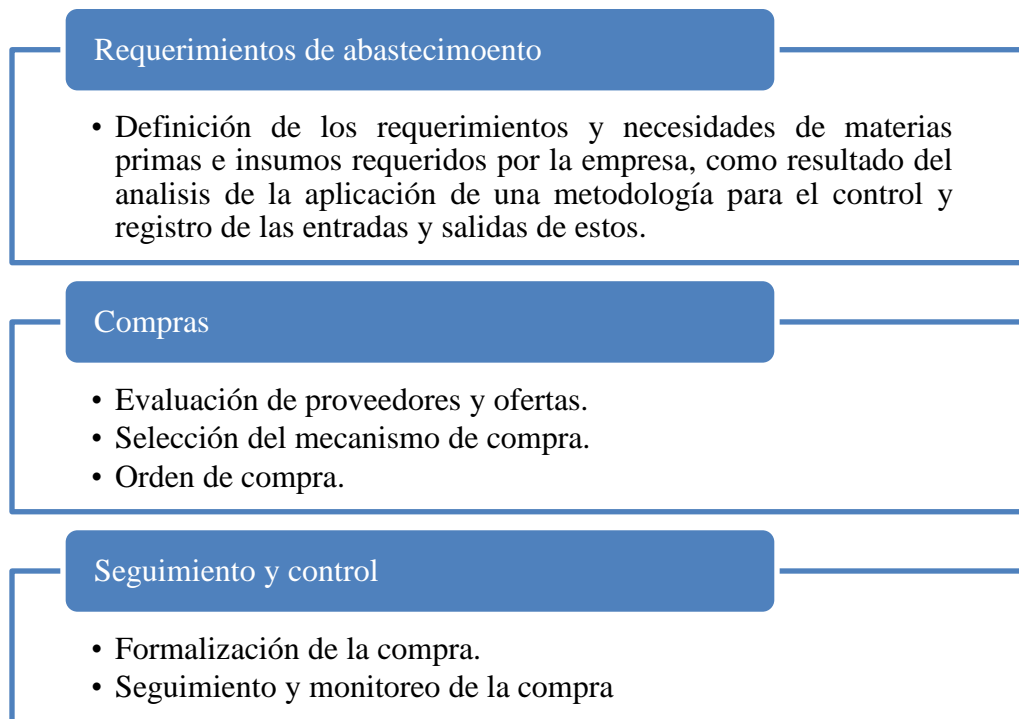


Figura 26 - Procesos del macroproceso abastecimiento.

6. DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Terminada la actividad de análisis de la cadena de valor, se procedió a identificar los riesgos en cada uno de los macroprocesos, estableciendo cuáles son los agentes generadores, las causas y los efectos. De la misma forma se construyeron los mapas de riesgo de cada uno de los macroprocesos, evaluando la frecuencia y el impacto de cada uno de los riesgos, para luego de acuerdo a su ponderación priorizar cada riesgo y cada macroproceso.

6.1 MACROPROCESO LOGÍSTICA DE ENTRADA

El objetivo de este macroproceso es el de aprovisionar a la empresa de todos aquellos productos, bienes y servicios que son necesarios para cumplir con el normal funcionamiento de la empresa.

6.1.1 Identificación de riesgos en el macroproceso logística de entrada

Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto
Desabastecimiento o sobre abastecimiento	Posibilidad de incumplir en la administración de los inventarios.	Jefe de Puntos de venta	Falta de controles de inventarios. Falta de información Falta de planeación.	Pérdida económica Deterioro de imagen
		Auxiliares de Almacén	Falta de capacitación. Omisión o Descuido en el registro de información de inventarios.	
Error u omisión	Posibilidad de equivocarse en la administración de los inventarios o dejar de hacer esta actividad.	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de controles de inventarios. Falta de información.	Pérdida económica
		Auxiliares de Almacén	Falta de capacitación Descuido en el registro de información de inventarios.	
		Proveedores	Incumplimiento de entregas.	
Contaminación	Posibilidad de generar alteraciones a las condiciones normales de las materias primas o	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de controles y seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	Lesiones humanas Sanciones legales Pérdida de imagen
		Auxiliares de Almacén	Falta de información. Falta de capacitación. Descuido en el proceso de manipulación de las materias primas o de	

	de los insumos.		los insumos. Falta de seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	Pérdida económica
		Proveedores	Obsolescencia de la materia prima. Falta de seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	
Fraude	Posibilidad de alterar la información de la administración de los inventarios en detrimento de los intereses de la empresa.	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de controles de inventarios. Falta de supervisión.	Pérdida económica
		Auxiliares de Almacén	Alteración en el registro de información de inventarios.	
		Proveedores	Fallas en el proceso de selección de los proveedores. Falta de controles en la entrega de materias primas o insumos.	

Tabla 5. - Identificación de riesgos en el macroproceso logística de entrada.

6.1.2 Mapa de riesgos del macroproceso logística de entrada

No.	Riesgo	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de tratamiento
1	Desabastecimiento o sobre abastecimiento	1	5	5	Aceptable	Aceptar el riesgo.
2	Error u omisión	1	10	10	Tolerable	Prevenir el riesgo. Retener las pérdidas.
3	Contaminación	2	20	40	Grave	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
4	Fraude	2	40	80	Inaceptable	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.

Tabla 6. - Mapa de riesgos del macroproceso logística de entrada.

6.1.3 Perfil de riesgos del macroproceso logística de entrada

		IMPACTO			
		5 LEVE	10 MODERADO	20 SEVERO	40 CATASTRÓFICO
FRECUENCIA	4 MUY ALTA	20 RIESGO TOLERABLE	40 RIESGO GRAVE	80 RIESGO INACEPTABLE	160 RIESGO INACEPTABLE
	3 ALTA	15 RIESGO TOLERABLE	30 RIESGO GRAVE	60 RIESGO GRAVE	120 RIESGO INACEPTABLE
	2 MEDIA	10 RIESGO TOLERABLE	20 RIESGO TOLERABLE	40 RIESGO GRAVE (3) Contaminación	80 RIESGO INACEPTABLE (4) Fraude
	1 BAJA	5 RIESGO ACEPTABLE (1) Desabastecimiento o sobre abastecimiento	10 RIESGO TOLERABLE (2) Error u omisión	20 RIESGO TOLERABLE	40 RIESGO GRAVE

Tabla 7. - Perfil de riesgos del macroproceso logística de entrada.

6.2 MACROPROCESO OPERACIONES

El objetivo de este macroproceso es el de transformar a través de procesos químicos y físicos las materias primas en productos terminados de panadería y pastelería aptos para el consumo humano.

6.2.1 Identificación de riesgos en el macroproceso operaciones

Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto
Error u omisión		Jefe de Operaciones y Logística	Falta de controles en los procesos productivos. Falta de controles y seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	

	Posibilidad de equivocarse en la administración de las materias primas, insumos, productos en proceso o productos terminados.	Panaderos	Falta de información. Falta de capacitación. Falta de experiencia. Descuido en la administración de las materias primas, insumos, productos en proceso o productos terminados. Falta de seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	Lesiones humanas Sanciones legales Pérdida de imagen Pérdida económica
		Auxiliares de Panadería	Falta de capacitación. Falta de experiencia. Descuido en la administración de las materias primas, insumos, productos en proceso o productos terminados.	
Contaminación	Posibilidad de generar alteraciones a las condiciones normales de las materias primas, insumos, productos en proceso o productos terminados.	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de controles y seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	Lesiones humanas Sanciones legales Pérdida de imagen Pérdida económica
		Panaderos	Falta de información. Falta de capacitación. Falta de experiencia. Descuido en el proceso de manipulación de las materias primas, insumos, productos en proceso o productos terminados. Falta de seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	
		Auxiliares de Panadería	Falta de información. Falta de capacitación. Falta de experiencia. Descuido en el proceso de manipulación de las materias primas, insumos, productos en proceso o productos terminados. Falta de seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	
Fraude	Posibilidad de	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de controles en los procesos productivos. Falta de información. Falta de capacitación.	
		Panaderos	Falta de controles en los procesos	

	alterar la información de las materias primas, insumos, productos en proceso o productos terminados.		productivos. Falta de información. Falta de capacitación.	Pérdida económica
		Auxiliares de Panadería	Falta de controles en los procesos productivos. Falta de información.	
Demora	Posibilidad de presentarse retrasos en los procesos productivos	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de planeación. Falta de controles en los procesos productivos. Falta de información.	Pérdida económica
		Panaderos	Falta de información. Falta de capacitación. Falta de experiencia.	
		Auxiliares de Panadería	Falta de información. Falta de capacitación. Falta de experiencia.	
Mala calidad	Posibilidad de incumplir en las características y condiciones de los productos terminados	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de planeación. Falta de controles en los procesos productivos. Falta de información.	Pérdida económica
		Panaderos	Falta de experiencia. Falta de capacitación.	
		Auxiliares de Panadería	Falta de experiencia. Falta de capacitación.	
Accidentes de trabajo	Posibilidad de generar alteraciones a las condiciones normales y a la vida de las personas que intervienen en los procesos de producción.	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de controles y seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	Lesiones humanas Pérdida económica
		Panaderos	Falta de seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	
		Auxiliares de Panadería	Falta de seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	

Tabla 8. - Identificación de riesgos en el macroproceso operaciones.

6.2.2 Mapa de riesgos del macroproceso operaciones

No.	Riesgo	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de tratamiento
1	Error u omisión	1	20	20	Tolerable	Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
2	Contaminación	2	20	40	Grave	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
3	Fraude	1	40	40	Grave	Proteger la empresa. Transferir el riesgo.

4	Demora	3	10	30	Grave	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
5	Mala calidad	4	5	20	Tolerable	Prevenir el riesgo. Retener las pérdidas.
6	Accidentes de trabajo	2	40	80	Grave	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.

Tabla 9. - Mapa de riesgos del macroproceso operaciones.

6.2.3 Perfil de riesgos del macroproceso operaciones

		IMPACTO			
		5 LEVE	10 MODERADO	20 SEVERO	40 CATASTRÓFICO
FRECUENCIA	4 MUY ALTA	20 RIESGO TOLERABLE (5) Mala calidad	40 RIESGO GRAVE (3) Fraude	80 RIESGO INACEPTABLE	160 RIESGO INACEPTABLE
	3 ALTA	15 RIESGO TOLERABLE	30 RIESGO GRAVE (4) Demora	60 RIESGO GRAVE	120 RIESGO INACEPTABLE
	2 MEDIA	10 RIESGO TOLERABLE	20 RIESGO TOLERABLE (1) Error u omisión	40 RIESGO GRAVE (2) Contaminación	80 RIESGO INACEPTABLE (6) Accidentes de trabajo
	1 BAJA	5 RIESGO ACEPTABLE	10 RIESGO TOLERABLE	20 RIESGO TOLERABLE	40 RIESGO GRAVE

Tabla 10. - Perfil de riesgos del macroproceso operaciones.

6.3 MACROPROCESO LOGÍSTICA DE SALIDA

El objetivo de este macroproceso es el de empacar, alistar, transportar y distribuir los productos terminados a los puntos de venta o a los consumidores finales.

6.3.1 Identificación de riesgos en el macroproceso logística de salida

Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto
Desabastecimiento o sobre abastecimiento	Posibilidad de incumplir en la administración de los inventarios de producto terminado.	Jefe de Puntos de venta	Falta de controles de inventarios. Falta de información Falta de planeación.	Pérdida económica Deterioro de imagen
		Administradores	Falta de supervisión. Falta de información	
Error u omisión	Posibilidad de equivocarse en la administración, empaçado y disposición del producto terminado.	Jefe de Puntos de venta	Falta de controles de inventarios de producto terminado.	Pérdida económica Deterioro del servicio
		Administradores	Falta de supervisión. Falta de experiencia. Falta de capacitación.	
		Auxiliares de Ventas	Falta de información. Falta de capacitación.	
Contaminación	Posibilidad de generar alteraciones a las condiciones normales del producto terminado.	Jefe de Puntos de venta	Falta de controles y seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	Lesiones humanas Sanciones legales Pérdida de imagen Deterioro del servicio Pérdida económica
		Administradores	Falta de información. Falta de capacitación. Falta de experiencia. Descuido en el proceso de manipulación de productos terminados. Falta de seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	
		Auxiliares de Ventas	Falta de información. Falta de capacitación. Falta de experiencia. Descuido en el proceso de manipulación de productos terminados. Falta de seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	
Deterioro de producto	Posibilidad de alterar las condiciones de calidad del producto terminado.	Jefe de Puntos de venta	Falta de controles en los procesos productivos.	Deterioro del servicio Pérdida de imagen Pérdida económica
		Administradores	Falta de seguimiento a los procesos productivos. Falta de capacitación.	
		Auxiliares de Ventas	Falta de seguimiento a los procesos productivos. Falta de capacitación.	

Accidentes de trabajo	Posibilidad de generar alteraciones a las condiciones normales y a la vida de las personas que intervienen en los procesos en los puntos de venta.	Jefe de Puntos de venta	Falta de controles y seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	Lesiones humanas Pérdida económica
		Administradores	Falta de seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	
		Auxiliares de Ventas	Falta de seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	
Robo	Posibilidad de sustracción o apoderamiento de productos terminados de la empresa por parte de terceros, mediante el uso de violencia o intimidación. Posibilidad de pérdida física de productos terminados, mediante el uso de violencia o intimidación.	Jefe de Puntos de venta	Falta de niveles y mecanismos de seguridad.	Pérdida económica
		Administradores	Falta de supervisión. Falta de capacitación	
		Auxiliares de Ventas	Falta de supervisión. Falta de capacitación.	

Tabla 11. - Identificación de riesgos en el macroproceso logística de salida.

6.3.2 Mapa de riesgos del macroproceso logística de salida

No.	Riesgo	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de tratamiento
1	Desabastecimiento o sobre abastecimiento	1	10	10	Tolerable	Proteger la empresa. Retener las pérdidas.
2	Error u omisión	1	20	20	Tolerable	Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
3	Contaminación	2	20	40	Grave	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
4	Deterioro de producto	4	5	20	Tolerable	Prevenir el riesgo. Retener las pérdidas.
5	Accidentes de trabajo	1	40	40	Grave	Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
6	Robo	4	10	40	Grave	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.

Tabla 12. - Mapa de riesgos del macroproceso logística de salida.

6.3.3 Perfil de riesgos del macroproceso logística de salida

		IMPACTO			
		5 LEVE	10 MODERADO	20 SEVERO	40 CATASTRÓFICO
FRECUENCIA	4 MUY ALTA	20 RIESGO TOLERABLE (4) Fraude	40 RIESGO GRAVE (6) Robo	80 RIESGO INACEPTABLE	160 RIESGO INACEPTABLE
	3 ALTA	15 RIESGO TOLERABLE	30 RIESGO GRAVE	60 RIESGO GRAVE	120 RIESGO INACEPTABLE
	2 MEDIA	10 RIESGO TOLERABLE	20 RIESGO TOLERABLE	40 RIESGO GRAVE (3) Contaminación	80 RIESGO INACEPTABLE
	1 BAJA	5 RIESGO ACEPTABLE	10 RIESGO TOLERABLE (1) Desabastecimiento o sobre abastecimiento	20 RIESGO TOLERABLE (2) Error u omisión	40 RIESGO GRAVE (5) Accidentes de trabajo

Tabla 13. - Perfil de riesgos del macroproceso logística de salida.

6.4 MACROPROCESO MERCADOTECNIA Y VENTAS

El objetivo de este macroproceso es el de planear y ejecutar mecanismos encaminados a atraer y a persuadir a los clientes con el objeto de producir ventas efectivas.

6.4.1 Identificación de riesgos en el macroproceso mercadotecnia y ventas

Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto
Riesgo de competidores	Posibilidad de perder la	Competidores	Nuevos competidores. Competencia desleal. Competencia agresiva. Hipercompetencia.	

	ventaja competitiva de la empresa sobre sus competidores.	Condiciones de mercado	Cambios en los gustos y/o preferencias de los clientes. Productos sustitutos más atractivos. Nuevos productos. Nuevas tecnologías.	Pérdida de imagen Pérdida económica
Riesgo de erosión de marca	Posibilidad de generar pérdida de identidad o distinción de los productos o servicios ofrecidos por la empresa en el mercado.	Gerente	Falta de un plan de mercadeo.	Pérdida de imagen Pérdida económica
		Condiciones de mercado	Cambios en los gustos y/o preferencias de los clientes. Nuevos productos. Nuevos competidores. Nuevas tecnologías.	
Riesgo de estancamiento	Posibilidad de disminución o no crecimiento de la empresa.	Clientes	Cambios en los gustos y/o preferencias de los clientes.	Pérdida económica
		Condiciones de mercado	Productos sustitutos más atractivos. Nuevos productos. Nuevas tecnologías.	
		Competidores	Nuevos competidores. Competencia desleal. Competencia agresiva. Hipercompetencia.	
Despilfarro	Posibilidad de malgastar los recursos dispuestos para este proceso	Gerente	Falta de controles y seguimiento a las políticas de la empresa.	Pérdida económica
		Jefe de Puntos de venta	Falta de supervisión. Falta de experiencia. Falta de capacitación.	
		Administradores	Descuido en el uso de los recursos asignados a las actividades de mercadeo y ventas.	

Tabla 14. - Identificación de riesgos en el macroproceso mercadotecnia y ventas

6.4.2 Mapa de riesgos del macroproceso mercadotecnia y ventas

No.	Riesgo	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de tratamiento
1	Riesgo de competidores	2	20	40	Grave	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
2	Riesgo de erosión de marca	1	40	40	Grave	Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
3	Riesgo de estancamiento	2	40	80	Inaceptable	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.

4	Despilfarro	1	20	20	Tolerable	Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
---	-------------	---	----	----	-----------	---

Tabla 15. - Mapa de riesgos del macroproceso mercadotecnia y ventas.

6.4.3 Perfil de riesgos del macroproceso mercadotecnia y ventas

		IMPACTO			
		5 LEVE	10 MODERADO	20 SEVERO	40 CATASTRÓFICO
FRECUENCIA	4 MUY ALTA	20 RIESGO TOLERABLE	40 RIESGO GRAVE	80 RIESGO INACEPTABLE	160 RIESGO INACEPTABLE
	3 ALTA	15 RIESGO TOLERABLE	30 RIESGO GRAVE	60 RIESGO GRAVE	120 RIESGO INACEPTABLE
	2 MEDIA	10 RIESGO TOLERABLE	20 RIESGO TOLERABLE	40 RIESGO GRAVE (1) Riesgo de competencia	80 RIESGO INACEPTABLE (3) Riesgo de estancamiento de la empresa
	1 BAJA	5 RIESGO ACEPTABLE	10 RIESGO TOLERABLE	20 RIESGO TOLERABLE (4) Despilfarro	40 RIESGO GRAVE (2) Riesgo de erosión de marca

Tabla 16. - Perfil de riesgos del macroproceso mercadotecnia y ventas.

6.5 MACROPROCESO SERVICIOS

El objetivo de este macroproceso es el de dar respuesta a todas aquellas solicitudes o necesidades que satisfagan las necesidades de los clientes para el consumo de los productos.

6.5.1 Identificación de riesgos en el macroproceso servicios

Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto
Riesgo reputacional	Posibilidad que se afecte negativamente la percepción que los diversos grupos de interés con los que tiene relación la empresa.	Clientes	Cambios en los gustos y preferencias de los clientes.	Deterioro del servicio Pérdida de imagen Pérdida económica
		Empleados	Deficiencias en el servicio.	
		Condiciones de mercado	Competencia desleal. Competencia agresiva. Hipercompetencia.	
Riesgo de erosión de marca	Posibilidad de generar pérdida de identidad o distinción de los productos o servicios ofrecidos por la empresa en el mercado.	Gerente	Falta de un plan de servicio al cliente.	Deterioro del servicio Pérdida de imagen Pérdida económica
		Condiciones de mercado	Cambios en los gustos y/o preferencias de los clientes. Nuevos productos. Nuevos competidores. Nuevas tecnologías.	
Riesgo de desacierto	Posibilidad de errar en la toma de decisiones en los procesos de servicio de la empresa.	Jefe de puntos de venta	Falta de información. Falta de experiencia. Falta de capacitación.	Deterioro del servicio Pérdida de imagen Pérdida económica
		Administradores	Falta de experiencia. Falta de capacitación.	
Error u omisión	Posibilidad de equivocarse en la actividad de registro y entrega del producto.	Jefe de puntos de venta	Falta de controles en la actividad de registro y entrega del producto.	Deterioro del servicio Pérdida de imagen Pérdida económica
		Administradores	Falta de supervisión. Falta de experiencia. Falta de capacitación.	
		Auxiliares de Ventas	Falta de información. Falta de capacitación.	

Tabla 17. - Identificación de riesgos en el macroproceso servicios.

6.5.2 Mapa de riesgos del macroproceso servicios

No.	Riesgo	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de tratamiento
1	Riesgo reputacional	2	20	40	Grave	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
2	Riesgo de erosión de marca	1	40	40	Grave	Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
3	Riesgo de desacierto	2	40	80	Inaceptable	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.

4	Error u omisión	3	20	60	Grave	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
---	-----------------	---	----	----	-------	--

Tabla 18. - Mapa de riesgos del macroproceso servicios.

6.5.3 Perfil de riesgos del macroproceso servicios

		IMPACTO			
		5 LEVE	10 MODERADO	20 SEVERO	40 CATASTRÓFICO
FRECUENCIA	4 MUY ALTA	20 RIESGO TOLERABLE	40 RIESGO GRAVE	80 RIESGO INACEPTABLE	160 RIESGO INACEPTABLE
	3 ALTA	15 RIESGO TOLERABLE	30 RIESGO GRAVE	60 RIESGO GRAVE (4) Error u omisión	120 RIESGO INACEPTABLE
	2 MEDIA	10 RIESGO TOLERABLE	20 RIESGO TOLERABLE	40 RIESGO GRAVE (1) Riesgo reputacional	80 RIESGO INACEPTABLE (3) Riesgo de desacierto
	1 BAJA	5 RIESGO ACEPTABLE	10 RIESGO TOLERABLE	20 RIESGO TOLERABLE	40 RIESGO GRAVE (2) Riesgo de erosión de marca

Tabla 19. - Perfil de riesgos del macroproceso servicios.

6.6 MACROPROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

El objetivo de este macroproceso es el de administrar de forma óptima los recursos dispuestos por la empresa para el desarrollo de sus actividades buscando un equilibrio entre los criterios de riesgo y rentabilidad.

6.6.1 Identificación de riesgos en el macroproceso gestión administrativa y financiera

Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto
Extravío de información	Posibilidad de pérdida, daño o deterioro de la información de los procesos administrativos.	Gerente	Falta de planeación.	Pérdida económica
		Jefe Administrativo y Financiero	Falta de controles en los procesos de registro y administración de información administrativa o financiera. Falta de supervisión.	
		Analistas	Falta de capacitación o desconocimiento. Errores en la comunicación organizacional.	
		Auxiliares de oficina	Falta de capacitación o desconocimiento. Errores en la comunicación organizacional.	
Riesgo de desacierto	Posibilidad de errar en la toma de decisiones en los procesos de gestión administrativa y financiera de la empresa.	Gerente	Falta de información. Falta de experiencia. Falta de capacitación	Pérdida económica
		Jefe Administrativo y Financiero	Falta de información. Falta de experiencia. Falta de capacitación.	
Riesgo Legal	Posibilidad de incumplir normas establecidas por autoridades gubernamentales o judiciales.	Gerente	Falta de planeación. Falta de información. Falta de asesoría jurídica.	Sanciones Pérdida de imagen Pérdida económica
		Jefe Administrativo y Financiero	Falta de supervisión. Falta de información. Falta de capacitación o desconocimiento.	
		Analistas	Falta de información. Falta de capacitación o desconocimiento.	
Error u omisión	Posibilidad de equivocarse en el registro de información de las actividades de la gestión administrativa y financiera.	Jefe Administrativo y Financiero	Falta de controles en el registro de información de las actividades de la gestión administrativa y financiera.	Pérdida económica Sanciones
		Analistas	Falta de supervisión. Falta de experiencia. Falta de capacitación.	
		Auxiliares de oficina	Falta de información. Falta de capacitación.	
Riesgo financiero	Posibilidad de que ocurra un evento que tenga consecuencias financieras para la empresa.	Agentes económicos del país.	Incremento del precio de materias primas o insumos. Devaluación o revaluación de la moneda. Cambio en las tasas de interés crediticio. Cambio en los indicadores económicos.	Pérdida económica

Tabla 20. - Identificación de riesgos en el macroproceso gestión administrativa y financiera.

6.6.2 Mapa de riesgos del macroproceso gestión administrativa y financiera

No.	Riesgo	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de tratamiento
1	Extravío de información	3	5	15	Tolerable	Prevenir el riesgo. Retener las pérdidas.
2	Riesgo de desacierto	3	20	60	Grave	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
3	Riesgo legal	1	40	40	Grave	Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
4	Error u omisión	1	20	20	Tolerable	Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
5	Riesgo financiero	2	20	60	Grave	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.

Tabla 21. - Mapa de riesgos del macroproceso gestión administrativa y financiera.

6.6.3 Perfil de riesgos del macroproceso gestión administrativa y financiera

		IMPACTO			
		5 LEVE	10 MODERADO	20 SEVERO	40 CATASTRÓFICO
FRECUENCIA	4 MUY ALTA	20 RIESGO TOLERABLE	40 RIESGO GRAVE	80 RIESGO INACEPTABLE	160 RIESGO INACEPTABLE
	3 ALTA	15 RIESGO TOLERABLE (1) Extravío de información	30 RIESGO GRAVE	60 RIESGO GRAVE (2) Riesgo de desacierto	120 RIESGO INACEPTABLE
	2 MEDIA	10 RIESGO TOLERABLE	20 RIESGO TOLERABLE	40 RIESGO GRAVE (4) Riesgo financiero	80 RIESGO INACEPTABLE
	1 BAJA	5 RIESGO ACEPTABLE	10 RIESGO TOLERABLE	20 RIESGO TOLERABLE	40 RIESGO GRAVE (3) Riesgo legal

Tabla 22. - Perfil de riesgos del macroproceso gestión administrativa y financiera.

6.7 MACROPROCESO ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

El objetivo de este macroproceso es el de atraer y de retener el talento humano adecuado para lograr los retos actuales y futuros de la empresa.

6.7.1 Identificación de riesgos en el macroproceso administración del talento humano

Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto
Extravío de información	Posibilidad de pérdida, daño o deterioro de la información de los procesos de administración del talento humano.	Gerente	Falta de planeación.	Pérdida económica
		Jefe Administrativo y Financiero	Falta de controles en los procesos de registro y administración de información del talento humano. Falta de supervisión.	
		Analistas	Falta de capacitación o desconocimiento. Errores en la comunicación organizacional.	
Riesgo de desacierto	Posibilidad de errar en la toma de decisiones en el proceso de administración del talento humano.	Gerente	Falta de información. Falta de experiencia. Falta de capacitación	Pérdida económica
		Jefe Administrativo y Financiero	Falta de información. Falta de experiencia. Falta de capacitación.	
Riesgo Legal	Posibilidad de incumplir normas legales (contratación, remuneración y compensación, aportes y liquidación, entre otros).	Gerente	Falta de planeación. Falta de asesoría jurídica.	Sanciones Pérdida de imagen Pérdida económica
		Jefe Administrativo y Financiero	Falta de supervisión. Falta de información. Falta de capacitación o desconocimiento.	
		Analistas	Falta de información. Falta de capacitación o desconocimiento.	
Error u omisión	Posibilidad de equivocarse en los procesos de selección, contratación, remuneración y desvinculación del talento humano.	Jefe Administrativo y Financiero	Falta de controles en el registro de información en los procesos de selección, contratación, remuneración y desvinculación del talento humano.	Sanciones Pérdida de imagen Pérdida económica
		Analistas	Falta de supervisión. Falta de experiencia. Falta de capacitación.	

Fraude	Posibilidad de alterar la información de los procesos de administración del talento humano.	Jefe Administrativo y Financiero	Falta de controles de los procesos de administración del talento humano. Falta de supervisión.	Pérdida económica
		Analistas	Falta de experiencia. Falta de capacitación. Fallas en el proceso de selección del talento humano.	

Tabla 23. - Identificación de riesgos en el macroproceso administración del talento humano.

6.7.2 Mapa de riesgos del macroproceso administración del talento humano

No.	Riesgo	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de tratamiento
1	Extravío de información	3	5	15	Tolerable	Prevenir el riesgo. Retener las pérdidas.
2	Riesgo de desacierto	3	10	30	Grave	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
3	Riesgo legal	2	40	80	Inaceptable	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
4	Error u omisión	1	20	20	Tolerable	Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
5	Fraude	1	40	40	Grave	Proteger la empresa. Transferir el riesgo.

Tabla 24. - Mapa de riesgos del macroproceso administración del talento humano.

6.7.3 Perfil de riesgos del macroproceso administración del talento humano

		IMPACTO			
		5 LEVE	10 MODERADO	20 SEVERO	40 CATASTRÓFICO
FRECUENCIA	4 MUY ALTA	20 RIESGO TOLERABLE	40 RIESGO GRAVE	80 RIESGO INACEPTABLE	160 RIESGO INACEPTABLE
	3 ALTA	15 RIESGO TOLERABLE (1) Extravío de información	30 RIESGO GRAVE (2) Riesgo de desacierto	60 RIESGO GRAVE	120 RIESGO INACEPTABLE
	2	10	20	40	80

	MEDIA	RIESGO TOLERABLE	RIESGO TOLERABLE	RIESGO GRAVE	RIESGO INACEPTABLE (3) Riesgo legal
	1 BAJA	5 RIESGO ACEPTABLE	10 RIESGO TOLERABLE	20 RIESGO TOLERABLE (4) Error u omisión	40 RIESGO GRAVE (5) Fraude

Tabla 25. - Perfil de riesgos del macroproceso administración del talento humano.

6.8 MACROPROCESO ABASTECIMIENTO

El objetivo de este macroproceso es el de proveer a la empresa de las materias primas o insumos que requiera para el desarrollo de sus actividades.

6.8.1 Identificación de riesgos en el macroproceso abastecimiento

Riesgo	Descripción	Agente generador	Causa	Efecto
Extravío de información	Posibilidad de pérdida, daño o deterioro de la información del proceso de abastecimiento.	Gerente	Falta de planeación.	Pérdida económica
		Jefe de Operaciones y Logística	Falta de controles en las actividades de registro y administración de información del proceso de abastecimiento. Falta de información. Falta de supervisión.	
		Auxiliares de Almacén	Falta de capacitación. Falta de información. Omisión o Descuido en el registro de información del proceso de abastecimiento.	
Riesgo de desacierto	Posibilidad de errar en la toma de decisiones en el proceso de abastecimiento.	Gerente	Falta de información. Falta de experiencia. Falta de capacitación	Pérdida económica
		Jefe de Operaciones y Logística	Falta de información. Falta de experiencia. Falta de capacitación.	
Demora	Posibilidad de presentarse retrasos en el proceso de abastecimiento.	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de planeación. Falta de controles en el proceso de abastecimiento. Falta de información.	Pérdida económica

		Auxiliares de Almacén	Falta de información. Falta de capacitación. Falta de experiencia.	
Error u omisión	Posibilidad de equivocarse en el proceso de abastecimiento.	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de controles en el registro de información en el proceso de abastecimiento.	Pérdida económica
		Auxiliares de Almacén	Falta de supervisión. Falta de experiencia. Falta de capacitación.	
Fraude	Posibilidad de alterar la información en el proceso de abastecimiento.	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de controles en el registro de información en el proceso de abastecimiento.	Pérdida económica
		Auxiliares de Almacén	Fallas en el registro de información en el proceso de abastecimiento.	
Robo	Posibilidad de sustracción o apoderamiento de productos, dinero y/o activos de la empresa por parte de terceros, mediante el uso de violencia o intimidación.	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de niveles y mecanismos de seguridad.	Pérdida económica
		Auxiliares de Almacén	Falta de supervisión. Falta de capacitación.	

Tabla 26. - Identificación de riesgos en el macroproceso abastecimiento.

6.8.2 Mapa de riesgos del macroproceso abastecimiento

No.	Riesgo	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas de tratamiento
1	Extravío de información	2	20	40	Grave	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
2	Riesgo de desacierto	3	5	15	Tolerable	Prevenir el riesgo. Retener las pérdidas.
3	Demora	2	20	40	Grave	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
4	Error u omisión	1	20	20	Tolerable	Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
5	Fraude	3	10	30	Grave	Prevenir el riesgo. Proteger la empresa. Transferir el riesgo.
6	Robo	1	40	40	Grave	Proteger la empresa. Transferir el riesgo.

Tabla 27. - Mapa de riesgos del macroproceso abastecimiento.

6.8.3 Perfil de riesgos del macroproceso abastecimiento

		IMPACTO			
		5 LEVE	10 MODERADO	20 SEVERO	40 CATASTRÓFICO
FRECUENCIA	4 MUY ALTA	20 RIESGO TOLERABLE	40 RIESGO GRAVE	80 RIESGO INACEPTABLE	160 RIESGO INACEPTABLE
	3 ALTA	15 RIESGO TOLERABLE (2) Riesgo de desacierto	30 RIESGO GRAVE (5) Fraude	60 RIESGO GRAVE	120 RIESGO INACEPTABLE
	2 MEDIA	10 RIESGO TOLERABLE	20 RIESGO TOLERABLE	40 RIESGO GRAVE (1) Extravío de información (3) Demora	80 RIESGO INACEPTABLE
	1 BAJA	5 RIESGO ACEPTABLE	10 RIESGO TOLERABLE	20 RIESGO TOLERABLE (4) Error u omisión	40 RIESGO GRAVE (6) Robo

Tabla 28. - Perfil de riesgos del macroproceso abastecimiento.

7. POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

7.1 POLÍTICA GENERAL

7.1.1 Marco corporativo

La Junta Directiva de la empresa Inversiones SAM A.CH, como ente rector de esta y en cumplimiento de los estatutos, determina que dentro de las directrices dadas para el direccionamiento y planeación estratégica, es misión de la Gerencia emprender las acciones pertinentes con el único fin de desarrollar y formar una cultura en la administración del riesgo, para lo cual se establece como política misional la administración del riesgo.

7.1.2 Objetivos

De acuerdo con las definiciones hechas por la Junta de Socios y por la Gerencia de Inversiones SAM A.CH se define que las actividades realizadas dentro de la administración del riesgo deben apuntar al alcance de los siguientes objetivos:

- Contribuir al cumplimiento del direccionamiento estratégico de la empresa.
- Prevenir la ocurrencia de eventos que afecten los resultados de la empresa.
- Proteger a la empresa del impacto de los distintos riesgos a los que se expone en el desarrollo de sus actividades.
- Evitar o mitigar las pérdidas económicas.
- Optimizar el uso de los recursos.
- Mejorar la imagen de la marca.
- Cumplir con el marco legal colombiano.
- Evitar que las operaciones que realiza la empresa generen impactos negativos al medio ambiente.
- Proteger a todas aquellas personas que hacen parte del proceso productivo y administrativo de la empresa.

7.1.3 Responsables

La junta directiva de la empresa Inversiones SAM A.CH define los responsables y determina el alcance de las responsabilidades de los diferentes actores que intervienen en la administración del riesgo de la empresa.

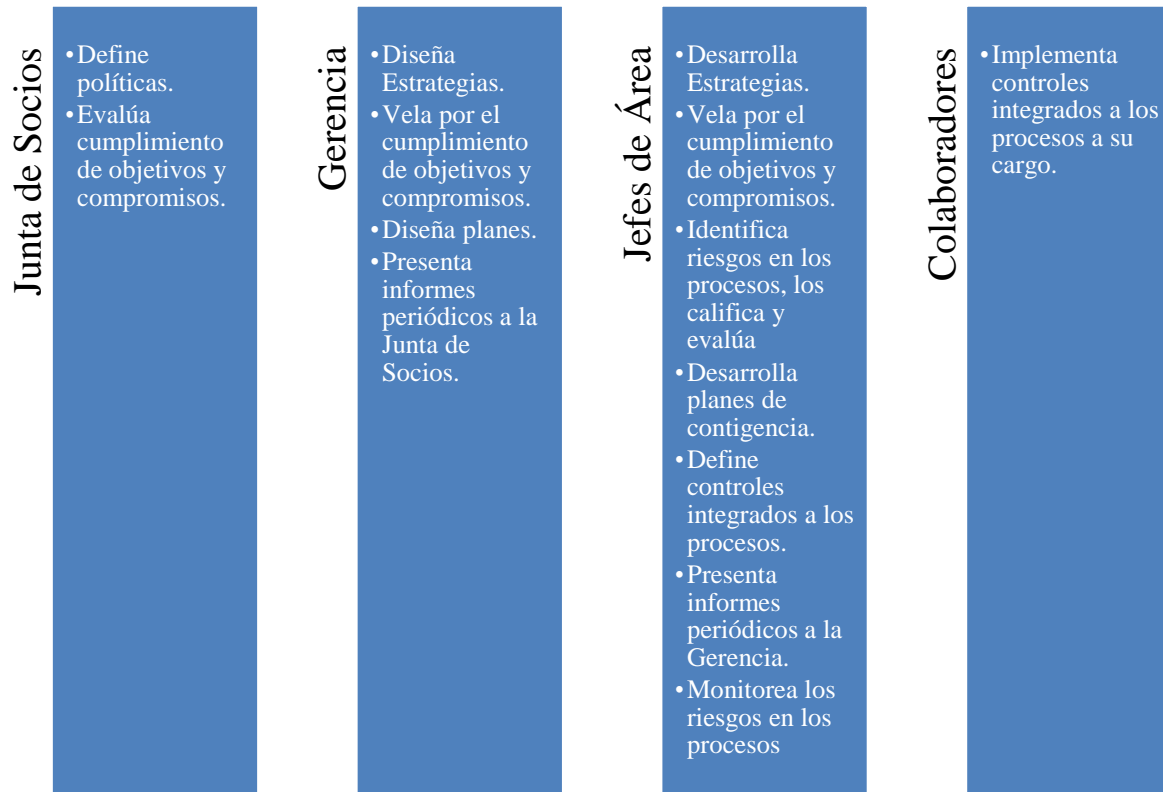


Figura 27 - Responsable de la administración del riesgo de la empresa.

7.1.4 Mapa conceptual - Definiciones

El objetivo de los mapas que se presentan a continuación es el de representar gráficamente las diferentes definiciones hechas por la empresa Inversiones SAM A.CH para la administración del riesgo.

7.1.4.1 Mapa conceptual - Definición de riesgo

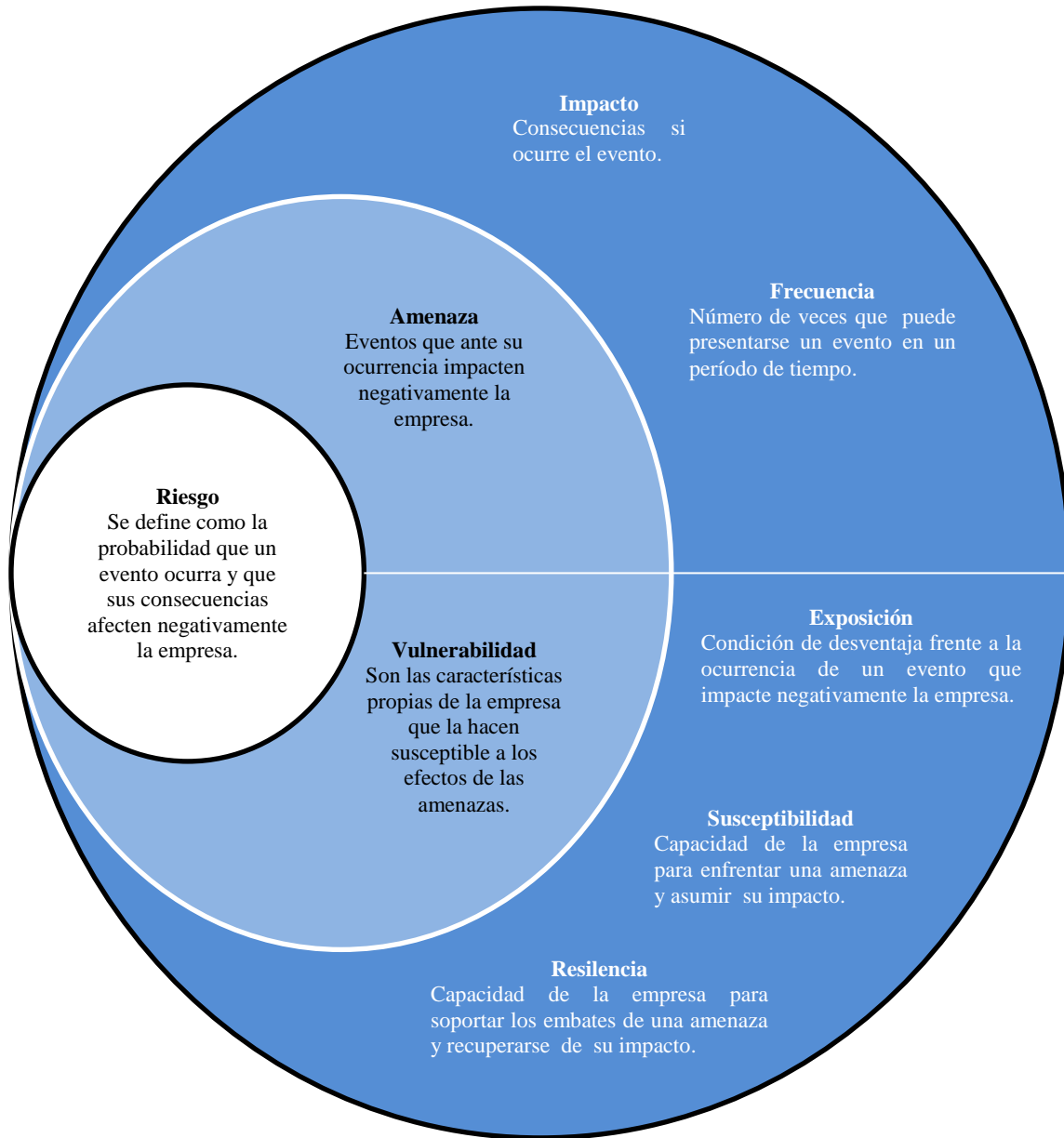


Figura 28 - Mapa conceptual - Definición de riesgo.

7.1.4.2 Mapa conceptual - Gestión integral de riesgos

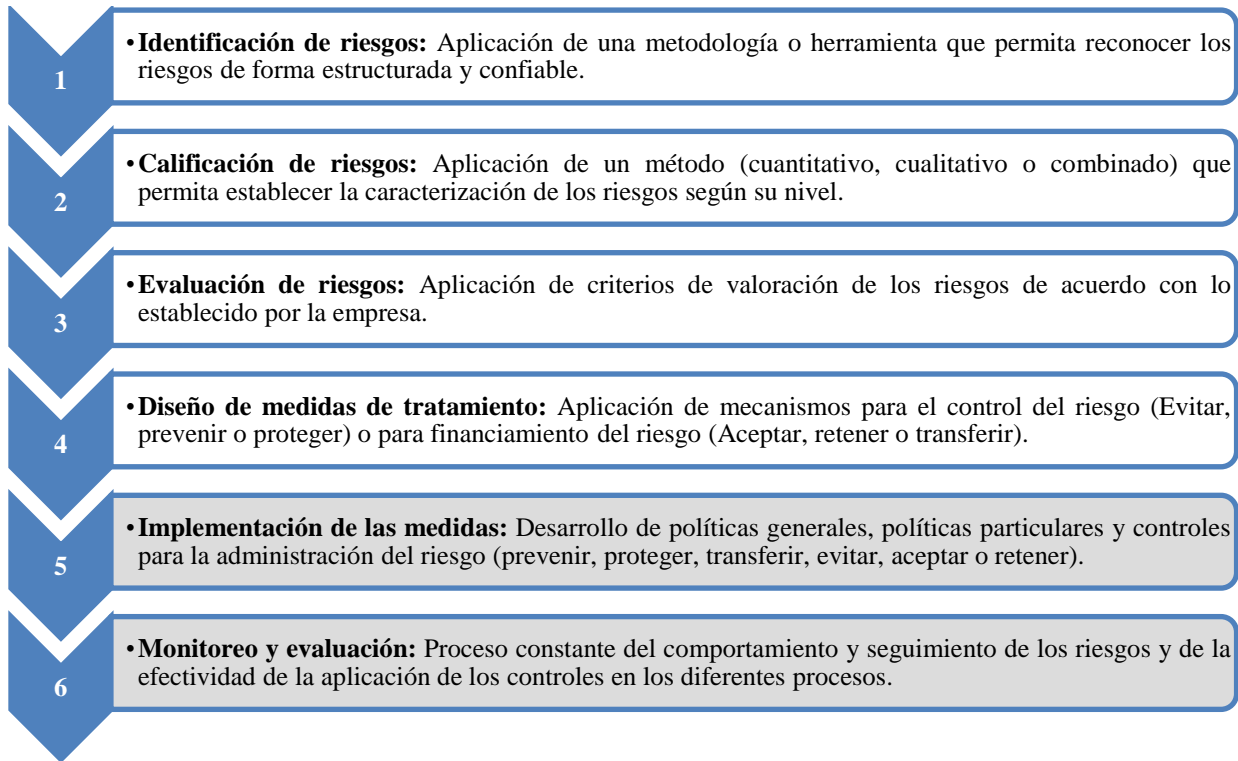


Figura 29 - Mapa conceptual - Gestión integral de riesgos.

7.1.4.3 Mapa conceptual - Implementación de medidas de tratamiento

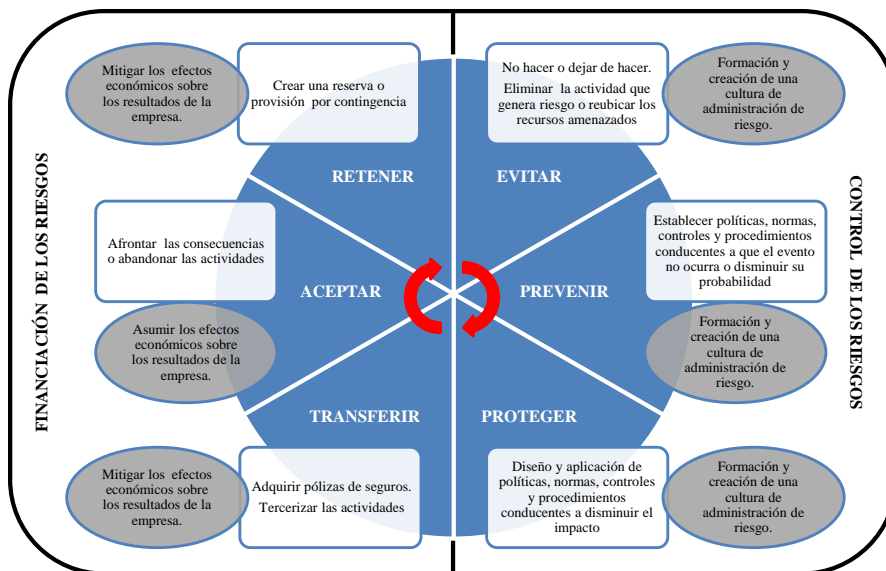


Figura 30 - Mapa conceptual - Implementación de medidas de tratamiento.

7.2 POLÍTICAS PARTICULARES

La administración del riesgo mediante la aplicación del método RISICAR establece como premisa que la empresa desarrolle sus actividades fundamentales en procesos, en este sentido las actividades desarrolladas por la empresa Inversiones SAM A.CH están determinadas y detalladas en su cadena de valor, para lo cual se procederá a ponderar cada macroproceso de acuerdo a su peso en la cadena de valor. De la misma forma se procederá a ponderar los riesgos identificados en cada uno de los macroprocesos de acuerdo con el impacto económico que estos tienen sobre el resultado de la empresa.

7.2.1 Ponderación de la cadena de valor

Actividades		Ponderado
Medulares	Logística de entrada	10,0%
	Operaciones	30,0%
	Logística de salida	10,0%
	Mercadotecnia y ventas	10,0%
	Servicios	10,0%
Soporte	Gestión administrativa y financiera	10,0%
	Administración del talento humano	10,0%
	Abastecimiento	10,0%
TOTAL		100,0%

Tabla 29. - Ponderación de la cadena de valor.

7.2.2 Ponderación de los riesgos

RIESGO	Ponderado
Accidentes de trabajo	6,3%
Contaminación	6,3%
Demora	5,0%
Desabastecimiento o sobre abastecimiento	5,0%
Despilfarro	5,0%
Deterioro de producto	5,0%
Error u omisión	5,0%
Extravío de información	5,0%
Fraude	5,0%
Mala calidad	5,0%
Riesgo de competidores	6,3%

Riesgo de desacierto	6,3%
Riesgo de erosión de marca	6,3%
Riesgo de estancamiento	6,3%
Riesgo financiero	6,3%
Riesgo legal	6,3%
Riesgo reputacional	5,0%
Robo	5,0%
TOTAL	100,0%

Tabla 30. - Ponderación de los riesgos.

Al aplicar la método de administración del riesgo “RISICAR”, primero se obtiene la ponderación y el mapa de riesgo de la cadena de valor (macroprocesos), para con esta información proceder a obtener la priorización de los riesgos y el análisis de cada uno de los macroprocesos de la cadena de valor.

7.2.3 Ponderación de riesgos en la cadena de valor

Macroprocesos		Logística de entrada		Operaciones		Logística de salida		Mercadotecnia y ventas		Servicios		Gestión administrativa y financiera		Administración del talento humano		Abastecimiento		Total
		10,0%	10,0%	30,0%	30,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%		
Riesgos		C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	
Accidentes de trabajo	6,3%	-	-	80	1,5	40	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,75
Fraude	5,0%	80	0,4	40	0,6	-	-	-	-	-	-	-	-	40	0,2	30	0,2	1,35
Contaminación	6,3%	40	0,3	40	0,8	40	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,25
Riesgo de desacierto	6,3%	-	-	-	-	-	-	-	-	80	0,5	60	0,4	30	0,2	15	0,1	1,16
Error u omisión	5,0%	10	0,1	20	0,3	20	0,1	-	-	60	0,3	20	0,1	20	0,1	20	0,1	1,05
Riesgo legal	6,3%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40	0,3	80	0,5	-	-	0,75
Demora	5,0%	-	-	30	0,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40	0,2	0,65
Riesgo de estancamiento	6,3%	-	-	-	-	-	-	80	0,5	-	-	-	-	-	-	-	-	0,50
Riesgo de erosión de marca	6,3%	-	-	-	-	-	-	40	0,3	40	0,3	-	-	-	-	-	-	0,50

Robo	5,0%	-	-	-	-	40	0,2	-	-	-	-	-	-	-	-	40	0,2	0,40
Extravío de información	5,0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	0,1	15	0,1	40	0,2	0,35
Mala calidad	5,0%	-	-	20	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,30
Riesgo de competidores	6,3%	-	-	-	-	-	-	40	0,3	-	-	-	-	-	-	-	-	0,25
Riesgo financiero	6,3%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40	0,3	-	-	-	-	0,25
Riesgo reputacional	5,0%	-	-	-	-	-	-	-	-	40	0,2	-	-	-	-	-	-	0,20
Despilfarro	5,0%	-	-	-	-	-	-	20	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	0,10
Deterioro de producto	5,0%	-	-	-	-	20	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,10
Desabastecimiento o sobre abastecimiento	5,0%	5	0,0	-	-	10	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,08
Total			0,73		3,90		0,95		1,10		1,25		1,05		1,06		0,94	10,98

Donde: C= Calificación del riesgo y P= puntaje

Tabla 31. - Ponderación de los riesgos en la cadena de valor.

7.2.4 Orden de prioridad en la administración de riesgo

Prioridad	Riesgo	Puntaje
1	Accidentes de trabajo	1,75
2	Fraude	1,35
3	Contaminación	1,25
4	Riesgo de desacierto	1,16
5	Error u omisión	1,05
6	Riesgo legal	0,75
7	Demora	0,65
8	Riesgo de estancamiento	0,5
9	Riesgo de erosión de marca	0,5
10	Robo	0,4
11	Extravío de información	0,35
12	Mala calidad	0,3
13	Riesgo de competidores	0,25
14	Riesgo financiero	0,25
15	Riesgo reputacional	0,2
16	Despilfarro	0,1
17	Deterioro de producto	0,1
18	Desabastecimiento o sobre abastecimiento	0,08
	Total	10,98

Tabla 32. - Orden de prioridad en la administración de riesgo.

7.2.5 Orden de prioridad de los macroprocesos

Prioridad	Riesgo	Puntaje
1	Operaciones	3,90
2	Servicios	1,25
3	Mercadotecnia y ventas	1,10
4	Administración del talento humano	1,06
5	Gestión administrativa y financiera	1,05
6	Logística de salida	0,95
7	Abastecimiento	0,94
8	Logística de entrada	0,73
Total		10,98

Tabla 33. - Orden de prioridad de los macroprocesos.

Con base en los resultados obtenidos, se definen las políticas para la administración de los riesgos de acuerdo con la prioridad de cada uno de ellos.

7.3 ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO PARA CADA RIESGO

En este aparte del trabajo se analizaron las causas y los efectos de 11 de los riesgos identificados, los cuales, de acuerdo con la tabla de ponderación de los riesgos, concentran cerca del 90% de los mismos; adicionalmente se formularon políticas y acciones de apoyo para prevenir los riesgos y proteger la empresa.

7.3.1 Riesgo de accidentes de trabajo

Posibilidad de generar alteraciones a las condiciones normales y a la vida de las personas que intervienen en los procesos.

7.3.1.1 Análisis de los agentes generadores y sus causas del riesgo de accidentes de trabajo

No.	Macroproceso	Agente generador	Causa	Efecto
1	Operaciones	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de controles y seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	Lesiones humanas Pérdida económica
		Panaderos	Falta de seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	
		Auxiliares de Panadería	Falta de seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	
2	Logística de salida.	Jefe de Puntos de venta	Falta de controles y seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	Lesiones humanas Pérdida económica
		Administradores	Falta de seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	
		Auxiliares de Ventas	Falta de seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	

Tabla 34. - Agentes generadores y sus causas del riesgo de accidentes de trabajo.

La ley 1562 de 2012 por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Profesionales y se dictan otras medidas y otras disposiciones en materia de salud ocupacional, en el artículo 3 define el accidente de trabajo de la siguiente forma:

Es accidente de trabajo todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional o psiquiátrica, una invalidez o la muerte.

Es también accidente de trabajo aquel que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador, o contratante durante la ejecución de una labor bajo su autoridad, aún fuera del lugar y horas de trabajo.

Igualmente se considera accidente de trabajo el que se produzca durante el traslado de los trabajadores o contratistas desde su residencia a los lugares de trabajo o viceversa, cuando el transporte lo suministre el empleador.

También se considerará como accidente de trabajo el ocurrido durante el ejercicio de la función sindical aunque el trabajador se encuentre en permiso sindical siempre que el accidente se produzca en cumplimiento de dicha función.

De igual forma se considera accidente de trabajo el que se produzca por la ejecución de actividades recreativas, deportivas o culturales, cuando se actúe por cuenta o en representación del empleador o de la empresa usuaria cuando se trate de trabajadores de empresas de servicios temporales que se encuentren en misión (Ley 1562, 2012, Art.3).

De esta manera queda definido cómo, qué y en qué momento se constituye un accidente de trabajo, por lo cual se puede concluir que ante este riesgo se encuentran expuestos todos los trabajadores de la empresa, en el desarrollo de las actividades encomendadas en sus quehaceres diarios.

7.3.1.2 Políticas para prevenir el riesgo de accidentes de trabajo

En cumplimiento de la normatividad colombiana para el desarrollo de la actividades de producción, la empresa debe estar afiliada a una ARL (Administra de Riesgos Laborales) con quien desarrollará y fortalecerá la cultura de la prevención, fundamentada en tres elementos básicos.

- ✓ El auto cuidado.
- ✓ El cuidado por los demás.
- ✓ Y el cuidado del ambiente donde se desarrollan las actividades.

7.3.1.3 Acciones de apoyo a las políticas para prevenir el riesgo de accidentes de trabajo

- Es decisión de la Gerencia iniciar el proceso de formación de todos los empleados en todos los temas relacionados y encaminados a la construcción de una cultura de la

prevención, para lo cual y en colaboración de la ARL destinará los recursos necesarios para desarrollar esta actividad.

- Una vez culminado el proceso de formación, se definirán programas permanentes y continuos de capacitación y entrenamiento para el auto cuidado que fortalezca la cultura de la prevención, que serán de obligatorio cumplimiento para todos los empleados de la empresa.

7.3.2 Riesgo de fraude

Posibilidad de alterar la información de la administración, de los inventarios de las materias primas, productos en proceso, productos terminados, de los equipos de panadería y pastelería, del registro de información, facturación y entrega del producto, todo en detrimento de los intereses de la empresa.

7.3.2.1 Análisis de los agentes generadores y sus causas del riesgo de fraude

No.	Macroproceso	Agente generador	Causa	Efecto
1	Logística de entrada	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de controles de inventarios. Falta de supervisión.	Pérdida económica
		Auxiliares de Almacén	Alteración en el registro de información de inventarios.	
		Proveedores	Fallas en el proceso de selección de los proveedores. Falta de controles en la entrega de materias primas o insumos.	
2	Operaciones	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de controles en los procesos productivos.	Pérdida económica
		Panaderos	Falta de controles en los procesos productivos. Falta de información. Falta de capacitación	
		Auxiliares de Panadería	Falta de planeación. Falta de controles en los procesos productivos. Falta de información.	

3	Administración del talento humano	Jefe Administrativo y Financiero	Falta de controles de los procesos de administración del talento humano. Falta de supervisión.	Pérdida económica
		Analistas	Falta de experiencia. Falta de capacitación. Fallas en el proceso de selección del talento humano.	
4	Abastecimiento	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de controles en el registro de información en el proceso de abastecimiento.	Pérdida económica
		Auxiliares de Almacén	Fallas en el registro de información en el proceso de abastecimiento.	

Tabla 35. - Agentes generadores y sus causas del riesgo de fraude.

El fraude puede ser entendido como la intención de producir el engaño, el cual se puede dar por el abuso de confianza, el dolo, la simulación, la sustitución o suplantación de documentos o información, todo con el objetivo de obtener un beneficio que no le corresponda.

Esta situación se puede dar en cualquiera de los niveles de la empresa, dado por situaciones como la falta o ausencia de controles, la falta de capacitación del personal, la alta rotación del mismo, la baja remuneración, la alta concentración de funciones o el incumplimiento de los procesos, entre otras situaciones que lo pueden generar.

7.3.2.2 Políticas para prevenir el riesgo de fraude

- Crear una cultura fundamentada en el principio de cero tolerancia frente a las acciones ilícitas y/o situaciones de fraude.
- Desarrollar e implementar procesos de control adecuados para la prevención, investigación y detección de actos ilícitos o situaciones de fraude dentro de la empresa.
- Crear mecanismos de comunicación encaminados a mantener informados a todos los estamentos de la empresa sobre las situaciones y acciones emprendidas con el fin de prevenir actos ilícitos y/o situaciones de fraude dentro de la empresa y los resultados obtenidos de estas acciones.

7.3.2.3 Acciones de apoyo a las políticas para prevenir el riesgo de fraude

- Mejorar los controles administrativos que permitan cumplir con los requerimientos asignados a cada cargo y que faciliten el seguimiento establecido para el desarrollo de cada actividad en particular, de tal forma que deje evidencia de las actividades realizadas.
- Periódicamente la Gerencia desarrollará planes de acción encaminados a determinar y detectar posibles fraudes.
- Es responsabilidad de todos los empleados de la empresa velar por los intereses de esta y la empresa tiene el compromiso de vincular personal capacitado, motivado y bien remunerado con el fin de prevenir el riesgo de fraude y crear una cultura en torno a prevenir este riesgo.

7.3.3 Riesgo de contaminación

Posibilidad de generar alteraciones a las condiciones normales de las materias primas, productos en proceso y productos terminados.

7.3.3.1 Análisis de los agentes generadores y sus causas del riesgo de contaminación

No.	Macroproceso	Agente generador	Causa	Efecto
1	Logística de entrada	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de controles y seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	Lesiones humanas
		Auxiliares de Almacén	Falta de información. Falta de capacitación. Descuido en el proceso de manipulación de las materias primas o de los insumos. Falta de seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	Sanciones legales Pérdida de imagen
		Proveedores	Obsolescencia de la materia prima. Falta de seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	Pérdida económica

2	Operaciones	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de controles y seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	Lesiones humanas Sanciones legales Pérdida de imagen Pérdida económica
		Panaderos	Falta de información. Falta de capacitación. Falta de experiencia. Descuido en el proceso de manipulación de las materias primas, insumos, productos en proceso o productos terminados. Falta de seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	
		Auxiliares de Panadería	Falta de información. Falta de capacitación. Falta de experiencia. Descuido en el proceso de manipulación de las materias primas, insumos, productos en proceso o productos terminados. Falta de seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	
3	Logística de salida	Jefe de Puntos de venta	Falta de controles y seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	Lesiones humanas Sanciones legales Pérdida de imagen Deterioro del servicio Pérdida económica
		Administradores	Falta de información. Falta de capacitación. Falta de experiencia. Descuido en el proceso de manipulación de productos terminados. Falta de seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	
		Auxiliares de Ventas	Falta de información. Falta de capacitación. Falta de experiencia. Descuido en el proceso de manipulación de productos terminados. Falta de seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	

Tabla 36. - Agentes generadores y sus causas del riesgo de contaminación.

La producción, manipulación y venta de alimentos como muchas de las actividades industriales requieren del cumplimiento de normas mínimas que permitan garantizar la calidad de los productos, para que estos no atenten contra la salud humana.

Durante el proceso productivo, dada la manipulación de los diferentes elementos e insumos, existe el riesgo de contaminación de los productos, por lo cual se requiere que las personas que tienen contacto con las materias primas (proveedores, auxiliares de almacén, auxiliares de panadería y panaderos) y aquellos que tienen que ver con los productos terminados (auxiliares de panadería, panaderos, auxiliares de venta y administradores) apliquen buenas prácticas de manufactura (BPM) e identificación de peligros y puntos críticos en los diferentes procesos.

7.3.3.2 Políticas para prevenir el riesgo de contaminación

La responsabilidad de la producción de productos para el consumo humano obliga a la empresa a cumplir con estándares para la manipulación de alimentos, para lo que se requiere de la implementación y adopción de buenas prácticas de manufactura (BPM) y de un sistema de análisis de peligros e identificación de puntos críticos de control - HACCP, por sus siglas en inglés (*Hazard Analysis and Critical Control Points*).

7.3.3.3 Acciones de apoyo a las políticas para prevenir el riesgo de contaminación

- Es decisión de la Gerencia iniciar el proceso de implementación de BPM y HACCP. Para iniciar este proceso se requiere del levantamiento y documentación de todos los procesos de producción.
- Una vez documentados los procesos de producción, se procederá a la identificación de los posibles tipos de contaminación y los diferentes niveles de riesgo.
- Identificados y valorados los peligros de contaminación, se procederá a su documentación así como las acciones y controles a emprender, con la finalidad de darlos a conocer y prevenir futuros sucesos.
- Establecidas las anteriores políticas, se procederá a determinar las variables sobre las cuales se puede ejercer control y medidas correctivas, esto para cada uno de los puntos críticos identificados.

7.3.4 Riesgo de desacierto

Posibilidad de errar en el proceso de toma de decisiones.

7.3.4.1 Análisis de los agentes generadores y sus causas del riesgo de desacierto

No.	Macroproceso	Agente generador	Causa	Efecto
1	Servicios	Jefe de puntos de venta	Falta de información. Falta de experiencia. Falta de capacitación	Deterioro del servicio Pérdida de imagen
		Administradores	Falta de experiencia. Falta de capacitación	Pérdida económica
2	Gestión administrativa y financiera	Gerente	Falta de información. Falta de experiencia. Falta de capacitación	Pérdida económica
		Jefe Administrativo y Financiero	Falta de información. Falta de experiencia. Falta de capacitación.	
3	Administración del talento humano	Gerente	Falta de información. Falta de experiencia. Falta de capacitación	Pérdida económica
		Jefe Administrativo y Financiero	Falta de información. Falta de experiencia. Falta de capacitación.	
4	Abastecimiento	Gerente	Falta de información. Falta de experiencia. Falta de capacitación.	Pérdida económica
		Jefe de Operaciones y Logística	Falta de información. Falta de experiencia. Falta de capacitación.	

Tabla 37. - Agentes generadores y sus causas del riesgo de desacierto.

La toma de decisiones es una de las actividades propias del ejercicio administrativo delegando de esta manera la responsabilidad sobre los resultados obtenidos; el desacierto en las decisiones tomadas da como resultado una pérdida para la empresa de manera importante, traducida ésta en la pérdida de materia prima, de producto terminado, mala utilización de los recursos o por desconocimiento de las actividades a desarrollar.

De acuerdo con el tipo de administración se toman decisiones de manera intuitiva o lógica: la primera se hace de forma espontánea y la segunda se hace con conocimiento, aplicando la experiencia y las habilidades de quien toma la decisión; para este caso las decisiones están fundamentadas en la disponibilidad y la oportunidad de la información, así como en la integralidad de la misma.

7.3.4.2 Políticas para prevenir el riesgo de desacierto

La toma de decisiones es la selección entre dos o más alternativas, para lo cual quien toma la decisión debe tener claro cuál es su propósito, debe identificar qué opciones tiene y evaluarlas de acuerdo a la información con que cuenta, y sumar a esto la experiencia y el conocimiento que tiene para que la decisión que tome de forma acertada se convierta en una acción, la cual está encaminada a obtener resultados positivos.

Por todo lo anterior es decisión de la Gerencia, de acuerdo con los niveles decisorios de la empresa, emprender programas encaminados a desarrollar las habilidades y el conocimiento necesario para la toma de decisiones, así como el de implementar un sistema de información acorde a las necesidades de cada una de las áreas para facilitar este proceso.

7.3.4.3 Acciones de apoyo a las políticas para prevenir el riesgo de desacierto

- Definir políticas y atribuciones para la toma de decisiones a través de una circular normativa.
- Establecer un comité de Gerencia mensual con el fin de evaluar el desarrollo de las actividades y analizar de manera relevante las decisiones tomadas durante el periodo anterior y los efectos de estas. De manera prospectiva evaluar las decisiones relevantes que impliquen grandes compromisos para la empresa.

- Desarrollar periódicamente ejercicios de análisis sobre problemas actuales y análisis de oportunidades.
- Desarrollar actividades permanentes con el fin de mejorar los mecanismos de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, así como los mecanismos de intercambio de información.
- Desarrollar un sistema de información que permita la trazabilidad de los procesos y que facilite la toma de decisiones de forma asertiva.

7.3.5 Riesgo de error u omisión

Posibilidad de equivocarse en la administración de los inventarios, posologías, mezcla y disposición de las materias primas, el uso de los equipos de producción, empaques, disposición de producto terminado, registro de información, selección, contratación, remuneración y desvinculación de personal, o en desarrollo de las actividades propias de cada proceso.

7.3.5.1 Análisis de los agentes generadores y sus causas del riesgo de error u omisión

No.	Macroproceso	Agente generador	Causa	Efecto
1	Logística de entrada	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de controles de inventarios. Falta de información.	Pérdida económica
		Auxiliares de Almacén	Falta de capacitación Descuido en el registro de información de inventarios.	
		Proveedores	Incumplimiento de entregas.	
2	Operaciones	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de controles en los procesos productivos. Falta de controles y seguimiento a las políticas de seguridad industrial.	Lesiones humanas
		Panaderos	Falta de información. Falta de capacitación. Falta de experiencia. Descuido en la administración de las materias primas, insumos, productos en proceso o productos terminados. Falta de seguimiento a las políticas	

			de seguridad industrial.	Sanciones legales
		Auxiliares de Panadería	Falta de capacitación. Falta de experiencia. Descuido en la administración de las materias primas, insumos, productos en proceso o productos terminados.	Pérdida de imagen Pérdida económica
3	Logística de salida	Jefe de Puntos de venta	Falta de controles de inventarios de producto terminado.	Pérdida económica
		Administradores	Falta de supervisión. Falta de experiencia. Falta de capacitación.	Deterioro del servicio
		Auxiliares de Ventas	Falta de información. Falta de capacitación.	
4	Servicios	Jefe de puntos de venta	Falta de controles en la actividad de registro y entrega del producto.	Deterioro del servicio
		Administradores	Falta de supervisión. Falta de experiencia. Falta de capacitación.	Pérdida de imagen
		Auxiliares de Ventas	Falta de información. Falta de capacitación.	Pérdida económica
5	Gestión administrativa y financiera	Jefe Administrativo y Financiero	Falta de controles en el registro de información de las actividades de la gestión administrativa y financiera.	Pérdida económica
		Analistas	Falta de supervisión. Falta de experiencia. Falta de capacitación.	Sanciones
		Auxiliares de oficina	Falta de información. Falta de capacitación.	
6	Administración del talento humano	Jefe Administrativo y Financiero	Falta de controles en el registro de información en los proceso de selección, contratación, remuneración y desvinculación del talento humano.	Sanciones
		Analistas	Falta de supervisión. Falta de experiencia. Falta de capacitación.	Pérdida de imagen Pérdida económica
7	Abastecimiento	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de controles en el registro de información en el proceso de abastecimiento.	Pérdida económica
		Auxiliares de Almacén	Falta de supervisión. Falta de experiencia. Falta de capacitación.	

Tabla 38. - Agentes generadores y sus causas del riesgo de error u omisión.

El error se presenta cuando hay una diferencia entre el deber ser (lo correcto) y la acción emprendida (lo hecho), y la omisión puede entenderse como todo acto de abstenerse en el actuar o en el hacer.

Esta situación se puede dar en cualquiera de los niveles de la empresa, dado por situaciones puntuales, como por la falta de experiencia y capacitación del personal y la alta rotación del mismo, la falta de supervisión y controles en las actividades a desarrollar.

7.3.5.2 Políticas para prevenir el riesgo de error u omisión

El error o la omisión se puede dar por distintas situaciones ya enunciadas, esto aplicando el principio de buena fe, es decir que el actuar está encaminado a no hacer el mal, por tal razón es responsabilidad de la empresa emprender acciones pertinentes para que cada uno de los empleados esté capacitado en las actividades a desarrollar, para lo cual implementará programas de capacitación y formación periódica, a los cuales los empleados deberán asistir con carácter obligatorio.

7.3.5.3 Acciones de apoyo a las políticas para prevenir el riesgo de error u omisión

- Mejorar los controles administrativos, que permitan cumplir con los requerimientos asignados a cada cargo y que faciliten el seguimiento establecido para el desarrollo de cada actividad en particular, de tal forma que deje evidencia de las actividades a realizar.
- Periódicamente la Gerencia desarrollará planes de acción encaminados a determinar y detectar las necesidades en materia de capacitación y formación de los empleados.
- Los programas de formación y capacitación serán desarrollados y encaminados a cumplir con los intereses y los objetivos de la empresa, esto con la finalidad de prevenir o mitigar el riesgo de error u omisión en las actividades desarrolladas por los empleados.

7.3.6 Riesgo legal

Posibilidad de incumplir normas establecidas por autoridades gubernamentales o judiciales.

7.3.6.1 Análisis de los agentes generadores y sus causas del riesgo legal

No.	Macroproceso	Agente generador	Causa	Efecto
1	Gestión administrativa y financiera	Gerente	Falta de planeación. Falta de información. Falta de asesoría jurídica.	Sanciones Pérdida de imagen Pérdida económica
		Jefe Administrativo y Financiero	Falta de supervisión. Falta de información. Falta de capacitación o desconocimiento.	
		Analistas	Falta de información. Falta de capacitación o desconocimiento.	
2	Administración del talento humano	Gerente	Falta de planeación. Falta de asesoría jurídica.	Sanciones Pérdida de imagen Pérdida económica
		Jefe Administrativo y Financiero	Falta de supervisión. Falta de información. Falta de capacitación o desconocimiento.	
		Analistas	Falta de información. Falta de capacitación o desconocimiento.	

Tabla 39. - Agentes generadores y sus causas del riesgo legal.

El desarrollo de la actividad industrial y comercial se encuentra normado por las leyes colombianas, las cuales son de obligatorio cumplimiento y desacatarlas contempla sanciones desde pecuniarias, sociales, jurídicas, penales y hasta el cierre definitivo de los establecimientos.

La actividad industrial y comercial conlleva el acatamiento de las normas, desde el licenciamiento de todas las actividades, de los productos y el cumplimiento de normas sanitarias y ambientales; de la misma forma la contratación de personal para la empresa implica la responsabilidad de cumplir con todas y cada una de las condiciones establecidas por la ley para todos los efectos.

7.3.6.2 Políticas para prevenir el riesgo legal

De acuerdo con los estatutos de la empresa, es política cumplir con todas y cada una de las normas establecidas por la ley colombiana para el desarrollo del objeto social de la compañía y de los intereses de los socios de la empresa.

7.3.6.3 Acciones de apoyo a las políticas para prevenir el riesgo legal

- Se contratarán los servicios jurídicos necesarios y las consultorías que se requieran, con el fin de evaluar los riesgos a los cuales la empresa se encuentra expuesta por esta situación.
- Se realizará un normograma por proceso que incluye las normas que se deben cumplir en cada uno de ellos.

7.3.7 Riesgo de demora

Posibilidad de presentarse retrasos en los procesos.

7.3.7.1 Análisis de los agentes generadores y sus causas del riesgo de demora

No.	Macroproceso	Agente generador	Causa	Efecto
1	Operaciones	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de planeación. Falta de controles en los procesos productivos. Falta de información.	Pérdida económica
		Panaderos	Falta de información. Falta de capacitación. Falta de experiencia.	
		Auxiliares de Panadería	Falta de información. Falta de capacitación. Falta de experiencia.	
2	Abastecimiento	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de planeación. Falta de controles en el proceso de abastecimiento. Falta de información.	Pérdida económica

		Auxiliares de Almacén	Falta de información. Falta de capacitación. Falta de experiencia.	
--	--	-----------------------	--	--

Tabla 40. - Agentes generadores y sus causas del riesgo de demora.

Las demoras se presentan cuando se interfiere o se interrumpe el flujo normal de los procesos; se presenta principalmente por la oportunidad en la toma de decisiones, la falta de planeación o los errores en la comunicación que retrasan el abastecimiento de recursos en la línea de producción. Las demoras se convierten en un costo generado por la improductividad ocasionada principalmente por la falta de planeación.

7.3.7.2 Políticas para prevenir el riesgo de demora

La característica principal de los procesos de producción es su estandarización en la línea de producción. El abastecimiento de la línea de producción se fundamenta en el ejercicio práctico de la planificación metódica de los recursos y del capital humano necesario para desarrollar las actividades de manera oportuna y adecuada, por tal razón es decisión de la Gerencia incluir dentro de los planes a desarrollar, formar y capacitar a todos los empleados para que de manera conjunta y en construcción colectiva, mitiguen el impacto generado por el desconocimiento o la falta de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, y de esta forma evitar y disminuir las demoras en los procesos.

7.3.7.3 Acciones de apoyo a las políticas para prevenir el riesgo de demora

- Definir políticas para el manejo, administración y control de la relación con los proveedores.
- Definir políticas para el manejo, administración y control de los equipos y su mantenimiento preventivo y correctivo.
- Actualizar las fichas técnicas de producción de cada uno de los productos y de la posología de cada una de las recetas de los mismos.

- Formalizar los comités técnicos que permiten la planificación de la producción, así como el análisis de los requerimientos de insumos y capital humano para el desarrollo de nuevos productos y la estandarización de los procesos productivos.
- Formalizar técnicamente las solicitudes de recepción de materiales y suministros, así como la recepción de pedidos y el despacho de los mismos.
- Desarrollar un sistema de información que permita la trazabilidad de los procesos.

7.3.8 Riesgo de estancamiento

Posibilidad de disminución o no crecimiento de la empresa.

7.3.8.1 Análisis de los agentes generadores y sus causas del riesgo de estancamiento

No.	Macroprocesos	Agente generador	Causa	Efecto
1	Mercadotecnia y ventas	Clientes	Cambios en los gustos y/o preferencias de los clientes.	Pérdida económica
		Condiciones de mercado	Productos sustitutos más atractivos. Nuevos productos. Nuevas tecnologías.	
		Competidores	Nuevos competidores. Competencia desleal. Competencia agresiva. Hipercompetencia.	

Tabla 41. - Agentes generadores y sus causas del riesgo de estancamiento.

Las ventas en su definición básica se entienden como el intercambio de productos o servicios por dinero, lo que legalmente se explica como una transferencia de derechos de posesión por dinero, y que desde el punto de vista contable o financiero se entiende como el valor monetario cobrado por un producto o por la prestación de un servicio.

El anterior concepto es claro y válido para definir las ventas, que son la esencia de cualquier ejercicio comercial, convirtiéndose en el motor o en el corazón de un sistema productivo, asumiendo la función de comercializar los productos o servicios producidos, con el fin de recuperar los recursos monetarios invertidos en el proceso productivo y obtener la utilidad esperada por este ejercicio.

Por esta razón, el desarrollo y crecimiento de la empresa está ligado al correcto y apropiado desempeño de las ventas, que depende de las condiciones y características del mercado en el cual ofrece sus productos o servicios, para lo cual la empresa debe estar atenta y alerta a los requerimientos y necesidades de los clientes, con el objetivo de mantener constante y creciente su participación en este segmento de mercado y de acuerdo con las proyecciones de la empresa.

7.3.8.2 Políticas para prevenir el riesgo de estancamiento

- Es decisión de la Gerencia dar prioridad a los proyectos encaminados a incrementar el valor de la empresa, buscando mantener la rentabilidad de los segmentos de negocio en que se encuentra y fomentando el desarrollo de nuevos productos o servicios, que permitan ampliar las fuentes de generación de ingresos para la empresa.
- La nueva área de mercadeo es responsable del posicionamiento de la imagen de la empresa así como de los productos y servicios. El marketing debe ser focalizado, con una orientación hacia el fomento del consumo de los productos o servicios ofrecidos, mejorar la imagen externa de la empresa o difundir información relevante para los clientes.
- La Gerencia como política general establece la elaboración de un presupuesto anual, el cual debe ser construido por cada una de las áreas en el mes de septiembre de cada año, el cual se presentará a la Gerencia en el mes de octubre para su correspondiente aprobación y consolidación.

7.3.8.3 Acciones de apoyo a las políticas para prevenir el riesgo de estancamiento

- La Gerencia dispondrá de los recursos necesarios para la creación de la nueva área de mercadeo de la empresa, así como de un presupuesto anual para el desarrollo de las actividades propias de esta área y de las encomendadas para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Como parte integral del ejercicio de presupuesto, la Gerencia dispondrá de los recursos necesarios para la elaboración de un manual de presupuesto que contenga las políticas, premisas, lineamientos y supuestos establecidos por la empresa para la elaboración del presupuesto.
- De la misma forma destinará los recursos y espacios necesarios para un encuentro Gerencial anual, donde se dará curso a la aprobación del presupuesto y a los nuevos proyectos a emprender por parte de cada una de las áreas de la empresa.

7.3.9 Riesgo de erosión de marca

Posibilidad de generar pérdida de identidad o distinción de los productos o servicios ofrecidos por la empresa en el mercado.

7.3.9.1 Análisis de los agentes generadores y sus causas del riesgo de erosión de marca

No.	Macroproceso	Agente generador	Causa	Efecto
1	Mercadotecnia y ventas	Gerente	Falta de un plan de mercadeo.	Pérdida de imagen Pérdida económica
		Condiciones de mercado	Cambios en los gustos y/o preferencias de los clientes. Nuevos productos. Nuevos competidores. Nuevas tecnologías.	
2	Servicios	Gerente	Falta de un plan de servicio al cliente.	Deterioro del servicio Pérdida de imagen Pérdida económica
		Condiciones de mercado	Cambios en los gustos y/o preferencias de los clientes. Nuevos productos. Nuevos competidores. Nuevas tecnologías.	

Tabla 42. - Agentes generadores y sus causas del riesgo de erosión de marca.

La pérdida de mercado o de clientes se produce por un sinnúmero de factores; ante esta situación es responsabilidad de la Gerencia enlazar esfuerzos para entender las condiciones del mercado del cual hace parte, por ende es responsable de analizar las necesidades y requerimientos de los consumidores (clientes), todo esto en búsqueda de un solo objetivo: generar valor agregado que identifique los productos ante los consumidores.

La imagen corporativa, que es una serie de elementos físicos que hacen que ante los consumidores se identifique y reconozca un producto, tiene incorporado también elementos tácitos e intangibles como son la calidad, el servicio, la seriedad y responsabilidad del productor.

La combinación de estos elementos se convierte en uno de los activos intangibles más valiosos de la empresa, razón por la cual el deterioro de uno afecta directamente al otro y su coexistencia armónica es la razón por la cual la Gerencia debe velar por el sostenimiento y mejoramiento de la empresa.

7.3.9.2 Políticas para prevenir el riesgo de erosión de marca

Es decisión de la Gerencia formalizar y fortalecer la imagen corporativa de la empresa como elemento fundamental de la construcción de valor, así como de la construcción de una marca, símbolo de identidad y distinción de los productos y servicios ofrecidos.

7.3.9.3 Acciones de apoyo a las políticas para prevenir el riesgo de erosión de marca

- Contratar un asesor en temas de marca, imagen y publicidad para desarrollar y fortalecer la imagen corporativa de la empresa y la consolidación de la marca.

7.3.10 Riesgo de robo

Posibilidad de sustracción o apoderamiento de productos, dinero y/o activos de la empresa por parte de terceros, mediante el uso de violencia o intimidación.

7.3.10.1 Análisis de los agentes generadores y sus causas del riesgo de robo

No.	Macroproceso	Agente generador	Causa	Efecto
1	Logística de salida	Jefe de Puntos de venta	Falta de niveles y mecanismos de seguridad.	Pérdida económica
		Administradores	Falta de supervisión. Falta de capacitación.	
		Auxiliares de Ventas	Falta de supervisión. Falta de capacitación.	
2	Abastecimiento	Jefe de Operaciones y Logística	Falta de niveles y mecanismos de seguridad.	Pérdida económica
		Auxiliares de Almacén	Falta de supervisión. Falta de capacitación.	

Tabla 43. - Agentes generadores y sus causas del riesgo de robo.

Jurídicamente el hurto se entiende como el acto de sustraer o apoderarse del patrimonio de uno o varios individuos, o de una persona jurídica legalmente constituida, con la finalidad de obtener lucro; el uso de la violencia para cumplir con este objetivo define el acto como robo.

Las dos situaciones se pueden presentar en el desarrollo de las actividades de la empresa: el hurto se puede dar por los empleados por la pérdida ocasional o continua de materiales, elementos, producto o dinero de las instalaciones de la empresa; el robo se puede dar principalmente por el accionar de individuos o de grupos delincuenciales que operan en las zonas donde se encuentran en funcionamiento los puntos de venta, y su interés a través de la intimidación es el de apoderarse del dinero producto de las ventas realizadas o de los activos dispuestos por la empresa para el desarrollo de sus actividades.

7.3.10.2 Políticas para prevenir el riesgo de robo

Es decisión de la Gerencia mejorar sus mecanismos de control y sistemas de vigilancia de sus instalaciones, haciendo uso de la tecnología para vigilar y controlar las actividades dentro y fuera de sus instalaciones y puntos de venta; de la misma forma periódicamente desarrollar estudios de seguridad que permitan identificar puntos críticos y debilidades de la empresa frente a estas situaciones.

Es decisión de la empresa participar activamente en las actividades desarrolladas por las entidades del Estado colombiano con el fin de combatir este tipo de delitos, en principio acogiendo a la legislación colombiana.

7.3.10.3 Acciones de apoyo a las políticas para prevenir el riesgo de robo

- Mejorar los sistemas tecnológicos de seguridad ubicados en los puntos de venta.
- Disminuir las bases de cambio en efectivo y aumentar el uso de las cajas de seguridad en los puntos de venta.
- Mantener actualizados los inventarios de activos fijos de propiedad de la empresa.
- Determinar mecanismos de control para el manejo de los inventarios de materias primas, insumos, producto terminado, entre otros.

7.3.11 Riesgo de extravío de información

Posibilidad de pérdida, daño o deterioro de la información de los procesos.

7.3.11.1 Análisis de los agentes generadores y sus causas del riesgo de extravío de información

No.	Macroproceso	Agente generador	Causa	Efecto
1	Gestión administrativa y financiera	Gerente	Falta de planeación.	Pérdida económica
		Jefe Administrativo y Financiero	Falta de controles en los procesos de registro y administración de información administrativa o financiera. Falta de supervisión.	
		Analistas	Falta de capacitación o desconocimiento. Errores en la comunicación organizacional.	
		Auxiliares de oficina	Falta de capacitación o desconocimiento. Errores en la comunicación organizacional.	
2	Administración del talento humano	Gerente	Falta de planeación.	Pérdida económica
		Jefe Administrativo y Financiero	Falta de controles en los procesos de registro y administración de información del talento humano. Falta de supervisión.	
		Analistas	Falta de capacitación o desconocimiento. Errores en la comunicación organizacional.	
3	Abastecimiento	Gerente	Falta de planeación.	Pérdida económica
		Jefe de Operaciones y Logística	Falta de controles en las actividades de registro y administración de información del proceso de abastecimiento. Falta de información. Falta de supervisión.	
		Auxiliares de Almacén	Falta de capacitación. Falta de información. Omisión o Descuido en el registro de información del proceso de abastecimiento.	

Tabla 44. - Agentes generadores y sus causas del riesgo de extravío de información.

En una definición moderna se entiende que la información es un conjunto organizado de datos, que permite la transmisión clara y definida de un mensaje, en este entendido se requiere de un previo análisis de los datos para obtener el resultado final.

El registro, control y seguimiento de la información requiere de un esfuerzo claro y preciso por parte de todos los empleados, dado que la información se convierte en uno de los mayores activos intangibles que posee la empresa, en el entendido que esta se requiere tanto para el desarrollo de las actividades propias de la empresa, como para la investigación y la innovación, así como para el cumplimiento de las normas legales.

La pérdida de información no solo se da por la destrucción física de la misma, se da por la falta de registro de los datos requeridos para su construcción, de la misma forma por la falta de documentación de los procesos, de la transmisión oral de la información, así como su disposición final o archivo.

7.3.11.2 Políticas para prevenir el riesgo de extravío de información

Siendo la información uno de los insumos fundamentales para la toma de decisiones, así como para el cumplimiento de normas legales, reportes a entes de control y el registro apropiado de la información financiera, contable y con el objeto de cumplir con los objetivos de los accionistas, es responsabilidad de la Gerencia emprender acciones encaminadas a la documentación, registro y control en cada uno de los procesos que desarrolla la empresa, así como de generar los sistemas de información necesarios para controlar el cumplimiento de las normas legales y los reportes a los entes de control; de la misma forma debe establecer las políticas necesarias para custodia, archivo, disposición, acceso y protección de la información.

7.3.11.3 Acciones de apoyo a las políticas para prevenir el riesgo de extravío de información

- Es decisión de la Gerencia iniciar un proceso de evaluación del ERP (*Enterprise Resource Planning*), con el fin de determinar si este cumple con los elementos necesarios para soportar los requerimientos actuales que tiene la empresa

- Dentro de la actividad de levantamiento y documentación de los procesos actuales de la empresa, es decisión de la Gerencia establecer en cada uno de ellos formatos y mecanismos para la recolección y reporte de información, así como la creación de un área dentro de la empresa encargada del análisis, reporte y disposición de la información.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Una de las actividades propias de la Universidad EAFIT y de sus grupos de investigación es la implementación del caso práctico para los métodos desarrollados en los diferentes sectores estudiados. El presente trabajo permitió la aplicación del método “RISICAR” en una empresa pequeña de la ciudad de Bogotá, validando la facilidad, agilidad y utilidad de la herramienta para administración del riesgo, convirtiéndose en elemento clave para el logro de los objetivos de la empresa Inversiones SAM A.CH.
- La participación activa y decidida de la Gerencia de la empresa Inversiones SAM A.CH en la administración del riesgo y en la creación y formación de una cultura en este sentido, son pieza clave en todo este proceso, dado que la Gerencia es la responsable en la toma de decisiones al respecto y es el ente encargado de darle celeridad, responsabilidad y viabilidad a las actividades a desarrollar, y a la vez de hacerle seguimiento a los compromisos adquiridos para la administración del riesgo.
- La implementación del método “RISICAR” en la empresa Inversiones SAM A.CH obligó a la documentación y formalización del direccionamiento estratégico, la misión, la visión, la cadena de valor, los macroprocesos y los procesos de la empresa, los que son el insumo esencial para la administración del riesgo y para la implementación del método.
- La formalización del direccionamiento estratégico de la empresa Inversiones SAM A.CH permitió el desarrollo del presente trabajo, focalizando y direccionando los esfuerzos y recursos dispuestos para la administración del riesgo, encaminados a alcanzar los objetivos de la empresa.

- Se identificó que el macroproceso operaciones es el que presenta mayor nivel de riesgo para la empresa, lo mismo que los riesgos accidentes de trabajo, fraude, contaminación, riesgo de desacierto, error u omisión, riesgo legal, demora, riesgo de estancamiento, riesgo de erosión de marca, robo y extravío de información, según la tabla de ponderación de los riesgos concentran cerca del 90% de los mismos. Adicionalmente se formularon políticas y acciones de apoyo para prevenir los riesgos.
- Como parte del proceso de creación, formación y consolidación de una cultura para la administración del riesgo, es imprescindible fortalecer y apoyar los programas de capacitación del personal en esta materia, dado que esta actividad facilita la implementación de cualquier método y permite de forma coordinada disponer los esfuerzos y los recursos.
- Como parte de las actividades a desarrollar para la administración del riesgo se debe crear en la empresa Inversiones SAM A.CH un grupo o comité de riesgo, el cual debe estar conformado por las directivas de la empresa y por empleados con características de liderazgo y formación en la materia; este grupo será el encargado de dirigir, apoyar y monitorear todos los procesos relacionados con la administración del riesgo, así como de la elaboración y actualización de los mapas de riesgo de la empresa, el diseño y puesta en marcha de un sistema de información que organice, soporte y facilite el proceso de administración del riesgo.
- Dentro de las actividades a desarrollar en el encuentro gerencial anual de la empresa Inversiones SAM A.CH, un tema a tratar es el plan anual para la administración del riesgo, donde se presentarán las acciones y recursos para su desarrollo y el presupuesto requerido, el cual hará parte integral del presupuesto total de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Botero Tobón, Rubén Darío. (2009). *Direccionamiento Estratégico. El nuevo enfoque hacia la competitividad*. Medellín, L. Vieco e Hijos Ltda.

Canabos, George C. (1997). *Probabilidad y Estadística Aplicaciones y Método*. México. Mac Graw Hill.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2005). *Decreto 1599*. Bogotá. DAFP.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2004). *Guía Administración del Riesgo*. Bogotá. DAFP.

Icontec. (2011). *Norma Técnica Colombiana ISO 31000 Gestión del riesgo. Principios y directrices*. Bogotá. Icontec.

Icontec. (2004). *Norma Técnica Colombiana NTC 5254*. Bogotá. Icontec.

Mejía Quijano, Rubi Consuelo. (2006). *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*. Medellín. Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Porter, Michael. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México. Continental.

Sena. (2006). *Caracterización ocupacional de la industria de la panificación y la repostería*. Cali. Sena Regional Valle.