ESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO EN LA EMPRESA INDUTEX VELUZKA LTDA DE LA CIUDAD DE TULUÁ DURANTE EL AÑO 2014 DE ACUERDO A LA GUÍA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DEL DAFP

JORGE ANDRES CRUZ VIVEROS

UNIDAD CENTRAL DE VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TULUÁ – VALLE DEL CAUCA
2014

ESTRUCTURACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO EN LA EMPRESA INDUTEX VELUZKA LTDA DE LA CIUDAD DE TULUÁ DURANTE EL AÑO 2014 DE ACUERDO A LA GUÍA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DEL DAFP

.

JORGE ANDRES CRUZ VIVEROS

Trabajo de grado para optar al título profesional de Ingeniero Industrial

Director Trabajo de Grado
Juan Manuel Tejada Renteria
Ingeniero Industrial

UNIDAD CENTRAL DE VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
TULUÁ - VALLE DEL CAUCA
2014

Nota de aceptación:

_____
_____
_____
_____
_____

_____
Firma del presidente del jurado

_____
Firma del jurado

_____
Firma del jurado

Tuluá. Septiembre de 2014

DEDICATORIA

La concepción de este trabajo de grado está dedicada primero que todo a Dios y a mis padres Jorge enrique y María Leonor a mi tía María Helena y hermana por su gran apoyo durante estos años, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora he logrado. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general, que sin ellos, esto no hubiese podido ser posible.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la vida, la fortaleza, la salud y el amor para seguir siempre adelante sin decaer, a todas las personas que de alguna u otra forma contribuyeron conmigo, al Ingeniero Juan Manuel Tejada por su gran apoyo y colaboración para la realización de este trabajo de grado, a Alejandra Rubiano por ser un apoyo incondicional en todo momento durante estos años. Reciban este trabajo como suyo y sépanse acreedores de mi especial agradecimiento: Dios los bendiga.

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN 16
2. TÍTULO 17
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 18
4. JUSTIFICACIÓN 19
5. OBJETIVOS 21
5.1 OBJETIVO GENERAL 21
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 21
6. MARCO REFERENCIAL 22
6.1 ESTADO DEL ARTE 22
6.2 MARCO TEÓRICO 26
6.2.1 Comunicación y consulta. 30
6.2.2 Contexto estratégico organizacional. 30
6.2.3 Identificación del riesgo. 31
6.2.4 Análisis del riesgo. 32
6.2.5 Valoración del riesgo. 35
6.2.6 Políticas de administración del riesgo. 39
6.2.7 Monitoreo y revisión. 39
6.3 MARCO CONCEPTUAL 41
6.4 MARCO ESPACIAL 42
6.5 MARCO LEGAL 44
7. DISEÑO METODOLÓGICO 46
7.1 CLASE DE INVESTIGACIÓN 46
7.2 LÍMITE O ALCANCE 46
7.3 ESPACIO 46
7.4 TIEMPO 47
7.5 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN 47
7.6 USO DE LA DOCUMENTACIÓN 47
7.1 METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO 48
8. RESULTADOS 49
8.1 ACTUALIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS 49
8.2 DIRECCIÓN Y COMPROMISO 70
8.3 POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO. 70
8.4 INICIO DEL PROCESO PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO 70
8.4.1 Establecimiento del contexto estratégico 71
8.5 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS 80
8.6 ANÁLISIS DE RIESGOS 85

8.7 VALORACIÓN DEL RIESGO 93
8.7.1 Controles y tratamiento del riesgo. 93
8.8 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO 100
8.9 MONITOREO Y REVISIÓN 100
8.10 MAPA DE RIESGOS ORGANIZACIONALES INDUTEX VELUZKA LTDA. 2014 101
9. COSTO BENEFICIO DE LA ESTRUCTURACIÓN DE GESTIÓN DEL RIESGO 102
10. CONCLUSIONES 104
11. RECOMENDACIONES 106
12. BIBLIOGRAFÍA 107
13. ANEXOS 109

CONTENIDO DE FIGURAS

Figura 1 .Teoría del empresario – riesgo de knight. 27
figura 2. Proceso para la gestión del riesgo 29
figura 3. Ejemplos factores externos e internos 31
figura 4. Criterios de probabilidad del riesgo 33
figura 5. Criterios de impacto del riesgo 34
figura 6. Matriz nivel del riesgo 34
figura 7. Criterios de valoración del control 37
figura 8. Valoración del control considerando probabilidad e impacto 37
figura 9. Disminución y/o desplazamiento nivel del riesgo 38
figura 10. Ejemplo mapa de riesgos 40
figura 11. Ubicación ciudad de tuluá 43
figura 12. Municipio de tuluá, división territorial zona urbana, comunas y barrios 44
figura 13. Participación del sector textil en el pib nacional. 74

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 1. Metodología para el desarrollo del proyecto 48
cuadro 2. Resumen dofa. 77
cuadro 3. Identificación de riesgos indutex veluzka ltda. 80
cuadro 4. Análisis de riesgo indutex veluzka ltda. 85
cuadro 5. Controles del riesgo. 93
cuadro 6. Nuevo nivel del riesgo después de controles 96
cuadro 7. Inversión, costos y gastos estructuración gestión del riesgo. 102
cuadro 8. Beneficios económicos estructura gestión del riesgo. 103
cuadro 9. Flujos netos estructura gestión del riesgo. 103

CONTENIDO DE GRAFICAS

Gráfico 1. Porcentaje tipo de riesgos en indutex veluzka ltda. 88
Grafico 2. Nivel del riesgo en indutex velzuka ltda. 89
Gráfico 3. Nivel de riesgo por área y/o proceso – recursos humanos 90
Gráfico 4. Nivel de riesgo por área y/o proceso – operaciones 90
Gráfico 5. Nivel de riesgo por área y/o proceso – financiera 91
Gráfico 6. Nivel de riesgo por área y/o proceso – estrategia y mercadeo 92
Gráfico 7. Nivel de riesgo por área y/o proceso – tecnología 92
Grafico 8. Tratamiento del riesgo. 95
Grafico 9. Nuevo nivel del riesgo después de controles.....97
Grafico 10. Nuevo nivel de riesgo por área y/o proceso – recursos humanos.....98
Grafico 11. Nuevo nivel de riesgo por área y/o proceso – operaciones 98
Grafico 12. Nuevo nivel de riesgo por área y/o proceso – financiera 99
Grafico 13. Nuevo nivel de riesgo por área y/o proceso – estrategia 99
Grafico 14. Nuevo nivel de riesgo por área y/o proceso – tecnología 100

GLOSARIO

ANÁLISIS DEL RIESGO: actividad que analiza el riesgo, es decir, se determina la probabilidad de ocurrencia, consecuencias, clasificación y nivel del riesgo. Permite definir las estrategias para tratarlo.

COMUNICACIÓN Y CONSULTA: intercambio de información veraz entre las partes involucradas, que facilita la toma de decisiones basadas en los riesgos.

CONTEXTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL: diseño estratégico que considera los factores externos e internos que rodean la organización y permiten direccionarla a la consecución de objetivos. Los factores internos se contemplan en el contexto interno (aquello dentro de la organización que influye para la consecución de los objetivos) y los factores externos se consideran en el contexto externo (ambiente en el cual la empresa busca alcanzar sus objetivos)

CONTROLES: acciones, mecanismos, herramientas o procedimientos que permiten minimizar, reducir, evitar el riesgo dentro de la organización.

EFICIENCIA: "*es la relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados por la organización"*

EFECTIVIDAD: "*es el resultado del logro de la eficacia de manera eficiente, pues se puede ser eficiente sin ser eficaz*" o en resumen el impacto de los resultados obtenidos.

EFICACIA: "*es la relación entre los resultados alcanzados y las metas y objetivos trazados".*

EVALUACIÓN DEL RIESGO: actividad que establece los riesgos extremos, moderados, altos, bajos o inaceptables, además de las herramientas para su tratamiento.

Además se evalúan los diferentes controles, verificando su efectividad que garantice un adecuado tratamiento contra los riesgos.

GESTIÓN DEL RIESGO: proceso que permite dirigir y controlar el riesgo dentro de una organización.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO: enlistar los riesgos con causas y consecuencias que de alguna manera u otra pueden entorpecer el funcionamiento de la organización.

MAPA DE RIESGOS ORGANIZACIONALES: mapa que integra la identificación, análisis, evaluación del riesgo, los controles necesarios para tratar el riesgo y el monitoreo y revisión. Herramienta que permite gestionar el riesgo.

MONITOREO Y REVISIÓN: actividades de control que permiten y garantizan verificación y seguimiento al comportamiento de la gestión del riesgo en un periodo de tiempo determinado

RIESGO: efecto de la incertidumbre que genera impactos positivos o negativos sobre los objetivos, metas, procesos, proyectos y actividades de la organización.

RESUMEN

Estructuración de la gestión del riesgo en la empresa Indutex Veluzka Ltda. de la ciudad de Tuluá durante el año 2014 de acuerdo a la Guía Administración del Riesgo del DAFP.

Actualmente las pequeñas empresas, algunas con inversiones económicas y tecnológicas, otras quizás no, presentan deficiencias en los procesos administrativos y operativos, productos de mínima calidad, inconformidades en los clientes internos y externos; siendo estas reflejadas en el incumplimiento de requerimientos, obligaciones legales, reglamentarias y económicas con empleados, proveedores y entidades del estado. De acuerdo a la necesidad planteada se define la estructuración de la Gestión del Riesgo en INDUTEX VELUZKA LTDA., que permite minimizar y controlar aquellos eventos o riesgos presentes en el contexto interno y externo, a través del proceso para la gestión del riesgo, inmerso en un plan de riesgos organizacionales, con esta herramienta se pretende además el mejoramiento continuo, cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, asimismo competir y expandirse en mercados nacionales e internacionales, aumentar considerablemente las ventas y obtener el beneficio económico deseado reflejado en que "*la administración del riesgo ayuda al conocimiento y mejoramiento de la entidad, contribuye a elevar la productividad y garantizar la eficiencia y la eficacia en los procesos organizacionales, permitiendo definir estrategias de mejoramiento continuo".*

ABSTRACT

Risk management structuring in the company INDUTEX VELUZKA LTDA the Tuluá city during the year 2014 according to DAFP the guide risk management.

Currently small businesses, some with economic and technological investments, others may not, have deficiencies in administrative and operational processes, low quality products, disagreements on internal and external customers; these being reflected in breach of requirements, laws, regulations and economic relations with employees, suppliers and state agencies obligations. According to the proposed need the Risk Management structuring INDUTEX VELUZKA Ltda., Which allows to minimize and control those events or hazards present in the internal and external environment, through the process of risk management, immersed in a plan of organizational risks, this tool is also intended to continuous improvement, achievement of objectives and targets, also compete and expand in domestic and international markets, significantly increase sales and obtain the desired economic benefit reflected that "the administration risk knowledge aid and improvement of the organization, helping to increase productivity and ensure efficiency and effectiveness in organizational processes, allowing the definition of continuous improvement strategies”.

1. INTRODUCCIÓN

El riesgo que se considera como efecto de la incertidumbre y que genera impactos positivos o negativos sobre los objetivos, metas, procesos, proyectos y actividades de la organización, debe ser tratado, minimizado y controlado a través de la gestión del riesgo. La gestión del riesgo permite conservar y mejorar el valor de la compañía, sus procesos, funciones, áreas y actividades específicas, mejorar notoriamente el desempeño de la salud y la seguridad del capital humano, la protección y preservación el medio ambiente, además del logro de los objetivos definidos por la organización, siendo de estas más competitivas en el entorno empresarial. De lo anterior se deriva que las organizaciones están expuestas a riesgos que se encuentran ligados a sus actividades, que al ser materializados pueden afectar de algún modo el desarrollo de estas.

Adicionalmente la preocupación que generan los riesgos en el medio empresarial, ha conllevado a estándares y organizaciones internacionales de Normalización a planificar, ejecutar y mejorar las directrices y lineamientos sobre cómo llevar a cabo un proceso para enfrentarse y administrar los riesgos; claro ejemplo se tienen los estándares Australianos y Neo Zelandeses AS/NZS 1995, AS/NZS 1999 y AS/NZS 2004, para Colombia se destaca el departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP con su guía para la Administración del Riesgo 4 edición, siendo una herramienta adecuada para tratar los riesgos en que puede ser aplicada en cualquier tipo de organización y así mismo a través del INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Compendio de Normas de Gestión del Riesgo NTC ISO 31000 para temas en sistemas de gestión.

En materia de desarrollo de este documento, se encontrará la Estructuración de la Gestión del Riesgo de acuerdo a la Guía para la Administración del Riesgo 4 edición en la empresa INDUTEX VELUKA LTDA, actualización de los procedimientos relevantes de la organización, identificación y minimización de los riesgos asociados a las diversas actividades que realiza dentro de sus procesos, además de la evaluación de los controles establecidos, política de gestión del riesgo, un Mapa de Riesgos organizacionales, entre otros.

Por último, con la estructuración de la gestión del riesgo en la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA, a parte del proceso de la gestión del riesgo, mejoramiento continuo, se crea cultura organizacional enfocada en la calidad del servicio, salud y bienestar de sus trabajadores, la entrega del servicio al cliente y perdurabilidad de la empresa en el tiempo.

2. TÍTULO

Estructuración de la gestión del riesgo en la empresa Indutex Veluzka Ltda. de la ciudad de Tuluá durante el año 2014 de acuerdo a la Guía Administración del Riesgo del DAFP.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las pequeñas empresas, algunas con inversiones económicas y tecnológicas, otras quizás no, presentan deficiencias en los procesos administrativos y operativos, productos de mínima calidad, inconformidades en los clientes internos y externos; siendo estas reflejadas en el incumplimiento de requerimientos, obligaciones legales, reglamentarias y económicas con empleados, proveedores y entidades del estado, igualmente los índices de iliquidez y baja rentabilidad latentes. La gestión del riesgo se ha desarrollado con el paso del tiempo y en varios sectores de las industrias para satisfacer las necesidades de los procesos, además para incrementar productividad y obtener resultados, a través de herramientas y metodologías como los estándares Australianos y Neo Zelandeses AS/NZS 1995, AS/NZS 1999 y AS/NZS 4360/2004, ISO 31000:2009, para Colombia la Norma Técnica Colombiana NTC 5254, Norma NTC ISO 31000:2011 y la guía para la administración del riesgo del DAFP.

Como situación problema para este trabajo de grado, se hace en énfasis en que la organización INDUTEX VELUZKA LTDA., la cual es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de prendas de vestir deportivas, ubicada en la ciudad de Tuluá, no está gestionando el riesgo en todos sus procesos, áreas, actividades o proyectos y que por ende se está reflejando una afectación considerable en todo su quehacer.

Conforme a lo anterior y al interrogante ¿Qué actividades son necesarias para estructurar la gestión del riesgo en la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA., de acuerdo a la guía para la administración del riesgo del DAFP?, y que de algún modo, permita minimizar y controlar aquellos eventos o riesgos presentes en el contexto interno y externo que se pueden materializarse en esta organización.

De igual manera, con la estructuración de la gestión del riesgo de acuerdo a la Guía para la administración del riesgo del DAFP, se oriente hacia al mejoramiento continuo, cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, asimismo competir y expandirse en mercados nacionales e internacionales, aumentar considerablemente las ventas y obtener el beneficio económico deseado en esta organización de la ciudad.

4. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones para ser competitivas en el mercado, deben estructurar un sistema adecuado y correcto que les permitan planificar, verificar, controlar y actuar ante el riesgo, el cual es definido como "*la posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionalmente o del proceso*[1]*"* afectando así, considerablemente el funcionamiento y estructura empresarial; y que de algún modo, un sistema para contrarrestarlo, es la estructuración de la Gestión del Riesgo.

Sin embargo la estructuración de la Gestión del Riesgo puede estar encaminada conforme a los requisitos plasmados en la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 31000:2011 Gestión del Riesgo (reemplaza la antigua Norma Técnica Colombiana NTC 5254 Gestión del Riesgo), no obstante, para este trabajo de grado se encaminará y estructurará la Gestión del Riesgo en la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA., de acuerdo a la Guía para la Administración del Riesgo 4 edición, elaborada por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP de Colombia, en la cual se garantiza que el *proceso para la gestión del riesgo* está acorde a la NTC ISO 31000:2011, y que por decisiones gerenciales, presupuesto, alcance y asignación de recursos, no se hará uso de la Norma NTC ISO 31000:2011, lo cual conllevará administrar un sistema de Gestión en su totalidad. Pero, si prevalecerá el compromiso por parte de la alta dirección para con la estructuración de la gestión del Riesgo de acuerdo a la Guía y fundamentando que su importancia radica en que:

La estructuración de la Gestión del Riesgo de acuerdo a la Guía Administración del Riesgo del DAFP, permitirá y garantizará un control eficiente que minimizará los diferentes riesgos latentes en el entorno de la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA., mejorando cada eslabón de la cadena operacional y administrativa, a través de la planificación, ejecución y mejoramiento de los recursos y actividades –gestionando siempre el riesgo–, así mismo maximizando las utilidades; con todo y lo anterior se puede decir que "*la administración del riesgo ayuda al conocimiento y mejoramiento de la entidad, contribuye a elevar la productividad y garantizar la eficiencia y la eficacia en los procesos organizacionales, permitiendo definir estrategias de mejoramiento continuo"*[2]

---

[1] *DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP. Guía Para La Administración Del Riesgo. 4ª ed. Bogotá D.C. 2011. p10.*

[2] *DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP. Guía Para La Administración Del Riesgo. 4ª ed. Bogotá D.C. 2011. p* 3.

Por último y acorde al objetivo; *"Contribuir con el mejoramiento de la productividad y los niveles de calidad de las empresas de la región"*[3]del Grupo de Investigación GEIPRO de la Unidad Central del Valle del Cauca, este trabajo de grado, con la estructuración de la Gestión del Riesgo de acuerdo a la Guía Administración del Riesgo 4 edición en la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA., correctamente administrada, será una oportunidad para que la operación de la organización perdure en el tiempo, beneficiando la región, a través de la generación de empleo, estrechando la relación universidad-empresa y velando por el bienestar de sus colaboradores y medio ambiente.

[3]*Disponible en internet: <http://www.uceva.edu.co:8083/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=71>*

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

- Estructurar la Gestión del Riesgo de acuerdo en la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA de la ciudad de Tuluá durante el año 2014 de acuerdo a la Guía Administración del Riesgo del DAFP.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Actualizar la documentación de los procedimientos de la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA.
- Identificar los Riesgos asociados a los objetivos de los procesos y/o áreas de trabajo.
- Analizar los Riesgos identificados en los procesos y/o áreas de trabajo.
- Evaluar los Riesgos identificados con respecto a la Guía para la Administración del Riesgo del DAFP.
- Definir un plan de tratamiento de los riesgos identificados.
- Evaluar el costo beneficio de la estructuración de la Gestión del Riesgo en la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 ESTADO DEL ARTE

El ser humano por el solo hecho de participar en una sociedad, está expuesto a diferentes riesgos que de alguna manera pueden afectar el proceso de actuar frente a los diversos escenarios que se le presentan a diario; de igual manera sucede en el ámbito empresarial, toda organización a medida que opera, simplemente se ve enfrentada a la incertidumbre y es en ella donde se presentan todo tipo de riesgos que al materializarse afectaran el logro de los objetivos.

Teóricamente para conocer el significado de Riesgo, el Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia, lo define como *"la posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias"*[4], evidenciando que, el riesgo es toda incertidumbre de lo que puede ocurrir en un futuro, ya sea positivo o negativo.

La preocupación que generan los riesgos en el medio empresarial, ha conllevado a Estándares y Organizaciones internacionales de Normalización a planificar, ejecutar y mejorar las directrices y lineamientos sobre cómo llevar a cabo un proceso para enfrentarse y administrar los riesgos; claro ejemplo se tienen los estándares Australianos y Neo Zelandeses AS/NZS 1995, AS/NZS 1999 y AS/NZS 4360/2004 los cuales son utilizados por las empresas de estos países, con el fin de: "*mejorar sus productos y servicios, mejorar la seguridad y la calidad, conocer mejores prácticas del sector y apoyar al comercio en los mercados existentes y nuevos*[5]*"* y así velar por el mejoramiento continuo de las organizaciones, de igual manera la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) crea y plasma los requisitos, principios y directrices para la Gestión del Riesgo en la ISO 31000:2009, adaptándose para Colombia de igual manera en la Norma NTC ISO 31000:2011, anteriormente la Norma Técnica Colombiana NTC 5254.

---

[4] *DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP. Guía Para La Administración Del Riesgo. 4ª ed. Bogotá D.C. 2011. p. 10.*

[5] *TEJADA. Juan Manuel y OLIVEROS Ronald Aristóbulo Planificación de la Gestión del Riesgo bajo la NTC ISO 31000:2011 en la empresa ECCO INGENIERÍA LTDA. de la ciudad de Tuluá. Tuluá. 2013. p. 14.*

De acuerdo a lo anterior y resaltando el ámbito nacional, es importante mencionar algunos de los instrumentos o herramientas que se implementan o se han implementado para gestionar el riesgo en cualquier tipo de industria sin importar su actividad:

1. NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 5254

La administración de Riesgos es una parte fundamental de la administración corporativa que busca contribuir eficientemente en la identificación, análisis, tratamiento, comunicación y monitoreo de los riesgos del negocio. "*La norma técnica Colombiana de gestión del riesgo 5254 es una traducción idéntica de la norma técnica Australiana AS/NZ 4360:2004 de* ***amplia aceptación y reconocimiento a nivel mundial para la gestión de riesgos independiente de la industria o el negocio que desee emplearla"***[6], por lo tanto, se podría considerar que la Gestión de riesgos debe formar parte de la cultura organizacional, ya que *"quienes gestionan el riesgo de forma eficiente tienen más probabilidad de alcanzar sus objetivos y hacerlo a menor costo"*[7]. De igual manera, esta norma provee una guía para la interpretación e implementación del proceso de administración de riesgos involucrando el establecimiento del contexto y la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación y el monitoreo en curso de los riesgos

2. NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC ISO 31000

Dentro de las organizaciones se incluyen ciertos componentes en los procesos y actividades que permiten administrar los riesgos que pueden afectar el buen operar de las funciones administrativas y operativas sin importar tamaño y razón de ser, es por esto que la gestión del riesgo se puede aplicar a toda la organización, en todas sus áreas y niveles, en cualquier momento, así como en los diversos proyectos que se piensen ejecutar. La Norma Técnica Colombiana NTC ISO 31000 brinda principios, lineamientos y directrices sobre la gestión del riesgo, además, ***"esta norma puede ser utilizada por cualquier empresa pública, privada o comunitaria, asociación, grupo o individuo****. Por lo tanto, no especifica ninguna industria o sector."*[8]

---

[6] LOZANO VILLA, Alberto, Programa de Acompañamiento SARLAFT Asobursatil. Resumen Norma Técnica Colombiana NTC 5254. Bogotá D.C. 2006. Pág. 1.
[7] Ibíd.
[8] INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Compendio de Normas de Gestión del Riesgo [Contiene la norma NTC ISO 31000 y la GTC 137] Bogotá D.C. Editorial J.L Impresores Ltda. 2011. p 3.

3. GUÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DEL DAFP

El Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP elabora la Guía para la administración de Riesgos, la cual fundamenta el proceso para la gestión del riesgo igual al propuesto en la norma NTC ISO 31000:2011., garantizando así, un proceso adecuado y óptimo para gestionar el riesgo.

Para el ámbito académico, la Gestión del Riesgo se convierte en alternativa y herramienta que se aplica en empresas manufactureras, industriales, financieras, entre otras, por parte de estudiantes de carreras profesionales de ingenierías y afines, destacándose los siguientes:

Trabajo de Grado: UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA – PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO BAJO LA NORMA NTC ISO 31000:2011 EN LA EMPRESA ECCO INGENIERÍA LTDA., DE LA CIUDAD DE TULUÁ DURANTE LOS AÑOS 2012 – 2013, el cual tiene como objetivo garantizar que tanto el proceso de la gestión del riesgo como los requisitos de la norma NTC ISO 31000:2011, se cumplan en un marco de planificación dada en el ciclo PHV. La planificación de la gestión del riesgo en ECCO INGENIERÍA LTDA., se orienta a: establecer el contexto interno de la organización, garantizar la comunicación y consulta entre las partes involucradas, realizar valoración del riesgo (identificación, análisis y evaluación del riesgo), tratar el riesgo y proponer planes de monitoreo y revisión, destacando que lo anterior se ejecutó en los procesos Gestión estratégica, Gestión Integral, Gestión de contratación, Gestión de planificación, Gestión de diseño, Gestión de Compras, Gestión de producción del Servicio, Gestión entrega del servicio, Gestión de Recursos Humanos, Gestión financiera, Gestión tecnología de información y Gestión de Seguimiento y Control. Por último los autores de este proyecto elaboraron una matriz en la que se llevó a cabo todo el proceso de la gestión del riesgo, llamada Matriz Gestión del riesgo código C1-GSC-FT-01.

Investigación: METODOLOGÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL EN LA GERENCIA DE TELECOMUNICACIONES DE LA DIVISIÓN COPEXTEL DE CUBA, AÑO 2012 y cuyo fin era básicamente: fundamentar teóricamente la gestión del riesgo de acuerdo a criterios de diferentes expertos en el tema en la división COPEXTEL, caracterizar el estado de la administración de riesgos en la gerencia de telecomunicaciones, realizar la identificación de los diferentes riesgos a los que se exponía la gerencia de telecomunicaciones de COPEXTEL y por ultimo establecer una metodología para llevar a cabo la gestión del riesgo de manera óptima en dicha dependencia.

Trabajo de Grado: UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA – GESTIÓN DEL RIESGO BASADO EN LA NORMA NTC 5254:2004 APLICADA EN EL INGENIO CARMELITA S.A DE LA CIUDAD DE TULUÁ DURANTE EL AÑO 2009, cuya metodología se orientó a identificar, analizar, evaluar los riesgos asociados a los procesos: estratégicos, Gestión financiera, Suministrar caña, Producir azúcar y derivados, Gestión comercial, Gestión logística, Gestión humana y Gestión de servicios y recursos tecnológico y así mismo proponer planes de tratamiento y mejora para con los riesgos asociados.

Trabajo de grado: UNIVERSIDAD DE LA SALLE – GUÍA PARA EMPRESARIOS SOBRE EVALUACIÓN, MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS FINANCIEROS, AÑO 2006. En el desarrollo de este proyecto, se llevó a cabo la guía de acuerdo a los siguientes ítems: aversión del riesgo y clasificación de riesgos (riesgos de negocios, riesgos estratégicos y riesgos financieros); tipos de riesgos financieros; proceso de administración de riesgos (definición del contexto, identificación, evaluación y medición de riesgos); selección de técnicas de administración de riesgo (evasión del riesgo, prevención y control de perdidas, retención del riesgo, y transferencia del riesgo); tratamiento del riesgo financiero e iliquidez.

Trabajo de grado: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA – MEDICIÓN Y CONTROL DE RIESGOS FINANCIEROS EN EMPRESAS DEL SECTOR REAL, AÑO 2005, el autor propone como metodología identificar y seleccionar los riesgos de mayor incidencia en los estados financieros de la organización; evaluar y medir los riesgos financieros identificados; establecer y controlar los límites de aceptación de los riesgos (evitar, trasferir, absorber, gestionar el riesgo) y por ultimo establecer controles relacionados con la gestión del riesgo en el ámbito financiero, con el fin de neutralizar y monitorear los riesgos que pueden afectar la organización.

Libro: Informe COSO (Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission) gestión del riesgo, a través del control interno. Establecimiento de los componentes objetivos, identificación, análisis y valoración del riesgo, actividades de control, comunicación y monitoreo

Es importante considerar que los riesgos en la gestión del riesgo, "*no son solo de carácter económico o están únicamente relacionados con entidades financieras o con lo que se ha denominado riesgos profesionales; estos hacen parte de cualquier gestión que se realice*"[9]

[9]*DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP. Guía Para La Administración Del Riesgo. 4ª ed. Bogotá D.C. 2011. p.11.*

6.2 MARCO TEÓRICO

En la actualidad en las diferentes organizaciones, la alta dirección se enfrenta a una situación bastante compleja, en sus esfuerzos para prevenir y controlar las lesiones, avería en la planta, maquinaria y equipo, prevenir incendios, fallas de seguridad, contaminación, responsabilidad legal y reglamentaria por el bien y/o servicio prestado. Es así que, en este complejo entorno, las empresas entiendan y acepten su papel para hacer que el lugar de trabajo sea tan seguro y saludable tanto para las personas como para prevenir y controlar los riesgos y todas las demás pérdidas asociadas.

A partir de un estudio realizado en la industria americana, Frank Bird y George Germain plantearon que era necesario acumular información de todos los riesgos tanto los potenciales como los acaecidos, ya que esta es la única forma objetiva de clarificar el uso de recursos, para la minimización de los riesgos en el ámbito industrial. Sin embargo, a nivel organizacional se sigue hablando solamente de siniestros en el ámbito laboral, aquellos que dan consecuencias en el hombre, dejando a un lado los que pueden suceder en toda la organización, sin embargo y de acuerdo a lo anterior facilita la toma de decisiones en la administración de riesgos, siempre y cuando tengan información real y confiable de lo que está sucediendo, generando como tal la prevención de accidentes, enfermedades y en general riesgos teniendo un impacto positivo en toda la organización.

Retomando el autor Frank Bird que a partir del análisis de accidentes laborales, lo lleva a realizar el ***Modelo de Causalidad de Accidentes*** el cual permite explicar las causas que producían accidentes laborales. Este modelo en términos generales, pretendía que se determinaran e implementaran los aspectos necesarios para realizar una gestión preventiva de los riesgos que podían generar accidentes, atacando las causas de accidentalidad, permitiendo a la empresa incrementar su productividad.

Otros autor, como H.W Heinrich, plantea la ***Teoría de Seguridad Dominó*** en la cual se establece como ocurren las lesiones personales y como pueden evitarse, ya que un accidente ocurre debido a una secuencia de eventos y en donde se estaba expuesto a algún riesgo, es decir una reacción en cadena. Su teoría se plantea en el siguiente dominó:

Primer dominó La Historia
Segundo dominó Las características Personales

Tercer dominó Los actos y condiciones inseguras
Cuarto dominó El Accidente
Quinto dominó La herida[10]

La administración del riesgo no solo contempla controles para los riesgos laborales, sino también considera los riesgos empresariales, de ventas, legales, producción, financieros, tecnológicos, ambientales entre otros. Es así como el autor, Frank Hyneman Knight, establece la ***Prevención de Riesgos en el Ámbito Empresarial***, destacando la distinción entre riesgo (evento que puede materializarse de manera positiva o negativa) e incertidumbre (aleatoriedad con probabilidades desconocidas) subrayando el papel fundamental que tiene el empresario en la economía, el cual asume el riesgo de esta actividad económica.

Para Knigth, el principal papel del empresario es de asegurar la renta de los factores productivos soportando el riesgo de la actividad económica de la empresa, es decir el empresario corre el riesgo de que sus previsiones de la demanda no se cumplan y por ende no logre sus objetivos.

La siguiente grafica muestra que en la actividad empresarial siempre se asumirán riesgos e incertidumbres por las actividades realizadas en la empresa.

Figura 1 . Teoría del empresario – riesgo de Knight.

Fuente: Teoría del empresario – riesgo de Knight (1885 – 1972)

Para concluir, la teoría de Knight posee un enfoque similar al que se establece en la Norma NTC ISO 31000:2011, anteriormente la Norma Técnica Colombiana NTC

[10] NATIONAL TIMBER HARVESTING AND TRANSPORTATION SAFETY FOUNDATION. Loss Control Overview, October 2002.

5254 y la Guía para la Administración de Riesgos del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Ahora bien, retomando la definición de Riesgo como *"la posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre los objetivos institucionales o del proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias"*[11], se entra a considerar, la manera en que se debe administrar una organización cualquiera que sea su razón de ser, tamaño, capital o patrimonio frente a los diversos riesgos, en resumen *Gestionar el Riesgo.*

Básicamente la gestión del riesgo *"se establece mediante acciones sistematizadas y conjugadas que permiten administrar y controlar un sistema respecto al riesgo"* [12] o simplemente *"se refiere a los principios y metodologías para la gestión eficaz del riesgo"*[13]

El concepto Gestión del Riesgo conlleva a concientizar las empresas a ejecutar todos los procesos de manera eficiente, velar por el bienestar de sus colaboradores y el medio ambiente, asignar de manera adecuada los recursos financieros y cumplir los objetivos propuestos, todo lo anterior bajo una estructura y lineamientos que garanticen que lo anterior no se verá alterado por la materialización de algún riesgo. La gestión del riesgo implica ejecutar una serie de actividades que transforman unas entradas en salidas, a esto se le conoce como proceso para la gestión del riesgo (…ver figura 1…). El cual se ve enmarcado por: comunicación y consulta, contexto estratégico organizacional, identificación del riesgo, análisis del riesgo, valoración del riego, políticas de administración del riesgo y por ultimo monitoreo y revisión.

---

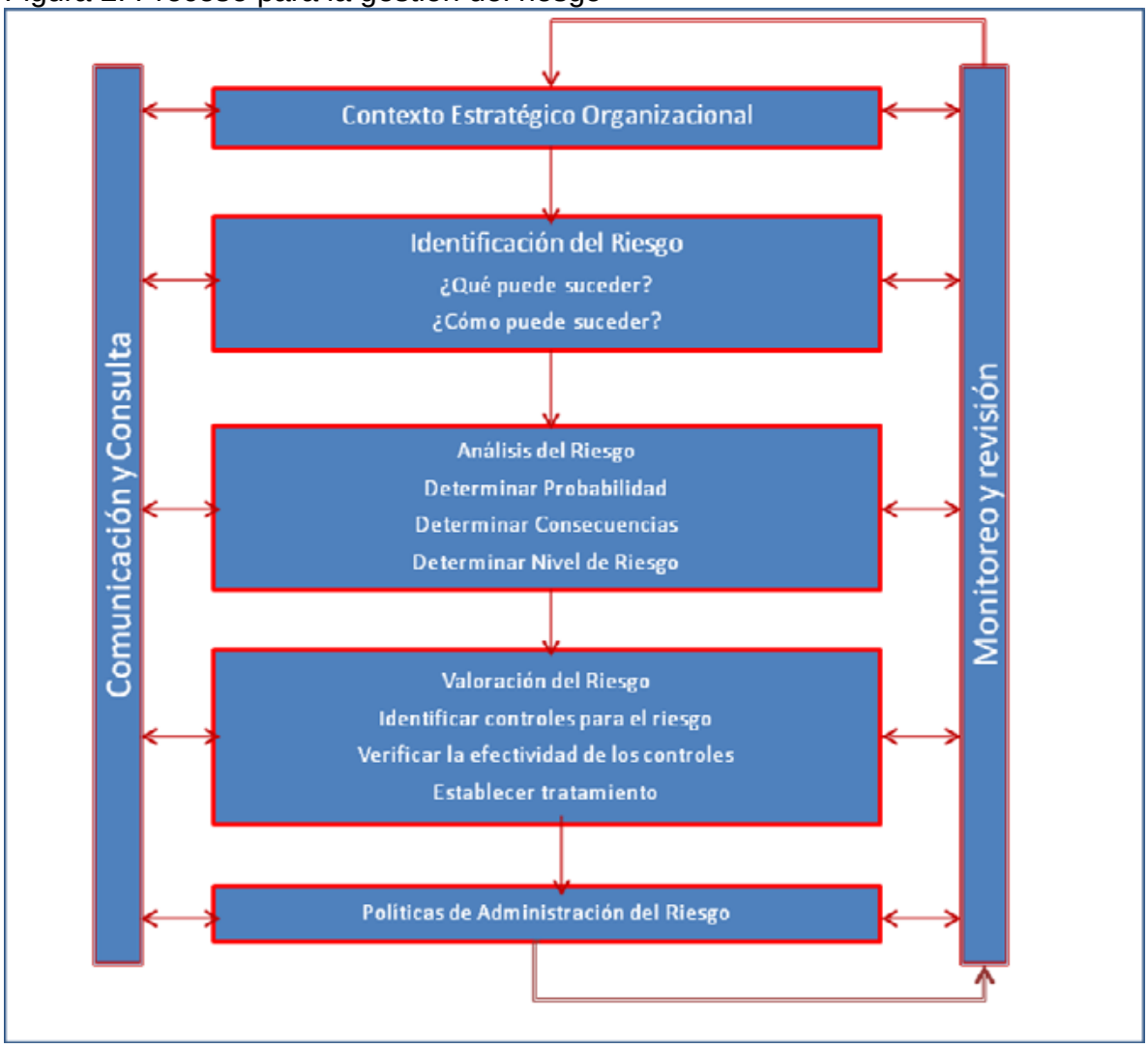
[11]*DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP. Guía Para La Administración Del Riesgo. 4ª ed. Bogotá D.C. 2011. p10.*

[12]*TEJADA. Juan Manuel y OLIVEROS Ronald Aristóbulo Planificación de la Gestión del Riesgo bajo la NTC ISO 31000:2011 en la empresa ECCO INGENIERÍA LTDA. de la ciudad de Tuluá. Tuluá. 2013. p. 35.*

[13]*DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP. Guía Para La Administración Del Riesgo. 4ª ed. Bogotá D.C. 2011. p12.*

La figura 2 muestra el proceso para la gestión del riesgo.

Figura 2. Proceso para la gestión del riesgo



Fuente: Guía para la administración del riesgo 2011 – DAFP

Nuevamente, es de resaltar que el proceso para la gestión del riesgo en la Guía para la administración de riesgos del DAFP está enmarcado bajo los requisitos y lineamientos de la norma NTC ISO 31000:2011. A continuación se detallan cada una de las actividades de este proceso, de una manera detallada.

6.2.1 Comunicación y consulta. se debe dar garantía, que dentro de la organización la comunicación y consulta es el pilar para dar inicio al proceso de la gestión del riesgo, debido que es aquí donde se toman decisiones de carácter administrativo en materia de gestión del riesgo; las partes involucradas pueden participar en el establecimiento del contexto de manera correcta, son ellas las que: fomentan el proceso de la gestión del riesgo en la empresa a través de la comunicación, cercioran que los planes y políticas de administración del riesgo son adecuadas, identifican y analizan los riesgos correctamente y por ultimo garantizan que "*los diversos puntos de vista se toman en consideración adecuadamente al definir los criterios y al evaluar los riesgos"*[14]

La consulta entre las partes involucradas permitirá adquirir información sobre el estado en que se encontrará el proceso para la gestión del riesgo a través del tiempo, es decir que tan bien se han identificado, analizado, evaluado los riesgos, además de sus causas y consecuencias. En un solo contexto se puede decir que la comunicación y consulta representa *"el conocimiento previo que deben tener quienes participan en la gestión del riesgo, con el fin de lograr que las decisiones en la materia se tomen con base en información pertinente y actualizada"*[15]

6.2.2 Contexto estratégico organizacional. Parte del éxito de la gestión del riesgo radica en el correcto establecimiento del contexto estratégico organizacional, ya que es aquí, donde se identifican los escenarios internos y externos en los que actúa la organización y al mismo tiempo se presentan eventos que afectan de manera positiva o negativamente el cumplimiento de los objetivos, misión, visión, ejecución de los procesos y en general el operar de la empresa.

En el escenario externo de la organización se pueden encontrar el político, social, económico, cultural, político, legal y reglamentario, ambiental, competitivo, entre otros. Para el interno, se destaca la estructura organizacional, los procesos, procedimientos, recursos económicos, tecnológicos y humanos, capacidad instalada, capacidad disponible, infraestructura física.

---

[14]*INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Compendio de normas de gestión del riesgo [Contiene la norma NTC ISO 31000 y la GTC 137] Bogotá D.C. Editorial J.L Impresores Ltda. 2011, p 33.*

[15]*DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP. Guía Para La Administración Del Riesgo. 4ª ed. Bogotá D.C. 2011. p16.*

La figura 3 muestra ejemplos de factores internos y externos.

Figura 3. Ejemplos factores externos e internos

EJEMPLO DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE RIESGO	
FACTORES EXTERNOS	**FACTORES INTERNOS**
Económicos: disponibilidad de capital, emisión de deuda o no pago de la misma, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia	**Infraestructura**: disponibilidad de activos, capacidad de los activos, acceso al capital
Medioambientales: emisiones y residuos, energía, catástrofes naturales, desarrollo sostenible	**Personal**: capacidad del personal, salud, seguridad
Políticos: cambios de gobierno, legislación, políticas públicas, regulación	**Procesos**: capacidad, diseño, ejecución, proveedores, entradas, salidas, conocimiento
Sociales: demografía, responsabilidad social, terrorismo	**Tecnología**: integridad de datos, disponibilidad de datos y sistemas, desarrollo, producción, mantenimiento
Tecnológicos: interrupciones, comercio electrónico, datos externos, tecnología emergente	

Fuente: Guía para la administración del riesgo 2011 – DAFP

Cada uno de los factores mencionados en la gráfica 2 son de importancia, ya que es en ellos donde se puede realizar un diagnóstico de las fortalezas y oportunidades; además de las debilidades y amenazas a las que se enfrenta la organización.

6.2.3 Identificación del riesgo. Se puede considerar como un proceso, en el que se determinan (listado) los riesgos a los que se encuentra expuesta una organización, proyecto o entidad. Los riesgos identificados tienen unas causas que los pueden materializar y las probabilidades y/o frecuencia con que puede ocurrir el riesgo.

Los riesgos se pueden identificar en el contexto externo de la organización, como también de los procesos y procedimientos de la misma, la guía para la administración del riesgo, considera algunas preguntas, para realizar dicha

actividad: ¿Qué puede suceder? ¿Cómo puede suceder? Además de ¿En dónde puede suceder?
Ahora bien, la Guía para la Administración del riesgo del DAFP, considera varios tipos de riesgos, en los que se encuentran:

- Riesgos estratégicos: relacionados con el enfoque administrativo hacia la gestión del riesgo, además se enfoca en *"asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos, estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte de la alta gerencia"*[16].

- Riesgos de imagen: percepción de las partes involucradas de la organización, de igual manera los clientes.

- Riesgos operativos: aquellos riesgos que al materializarse, afectan el normal funcionamiento de los procesos operativos de la organización

- Riesgos financieros: aquellos recursos económicos, presupuestos, planes financieros, cartera que se pueden afectar o en el peor de los casos desaparecer de la empresa

- Riesgos de cumplimiento: de acuerdo a la guía para la administración del riesgo, los define como la relación que se tiene con la capacidad de cumplir los requisitos legales, reglamentarios, contractuales con el estado y la comunidad.

- Riesgos tecnológicos: asociados con la capacidad informativa y tecnológica para satisfacer las necesidades informáticas de la organización.

6.2.4 Análisis del riesgo. En esta etapa de la gestión del riesgo, se considera tanto la probabilidad de ocurrencia y el impacto que puede tener la materialización del riesgo, es decir que consecuencias trae consigo dicho riesgo. El éxito del análisis del riesgo es directamente proporcional a la calidad de la identificación del riesgo; en esta etapa, es importante considerar cuatro aspectos claves

---

[16]*DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP. Guía Para La Administración Del Riesgo. 4ª ed. Bogotá D.C. 2011. p22*

- Determinar probabilidad
- Determinar consecuencias
- Clasificación del riesgo
- Estimar el nivel del riesgo[17]

Los conceptos probabilidad e impacto, en términos generales son el análisis del riesgo, ya que probabilidad en gestión del riesgo "*se considera como la posibilidad de ocurrencia del riesgo, es decir, que tan frecuente se presenta el riesgo en la organización",*[18]mientras que por impacto se puede entender como la gravedad que tienen consecuencias al momento de la materialización de algún riesgo.

La guía para la administración del riesgo cuarta edición elaborada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, establece que el riesgo debe medirse en términos de probabilidad a partir de las siguientes especificaciones o criterios

Figura 4. Criterios de probabilidad del riesgo

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
1	Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	No se ha presentado en los últimos 5 años.
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos de 1 vez en los últimos 5 años.
3	Posible	El evento podría ocurrir en algún momento	Al menos de 1 vez en los últimos 2 años.
4	Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Al menos de 1 vez en el último año.
5	Casi Seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de 1 vez al año.

Fuente: Guía para la administración del riesgo 2011 – DAFP

[17]*DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP. Guía Para La Administración Del Riesgo. 4ª ed. Bogotá D.C. 2011. p24.*

[18]*TEJADA. Juan Manuel y OLIVEROS. Ronald Aristóbulo. Planificación de la Gestión del Riesgo bajo la NTC ISO 31000:2011 en la empresa ECCO INGENIERÍA LTDA. de la ciudad de Tuluá. Tuluá. 2013. p. 40.*

De igual manera, se establecen los criterios que deben considerarse en el impacto

Figura 5. Criterios de impacto del riesgo

NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN
1	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad.
2	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad.
4	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la entidad
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad.

Fuente: Guía para la administración del riesgo 2011 – DAFP

Tanto la probabilidad de ocurrencia como el impacto del riesgo, permiten determinar el nivel que posee cierto riesgo, así mismo determinando que tan vulnerable o expuesta se encuentra una organización, proceso y/o procedimiento ante los eventos. A continuación se muestra la matriz de nivel de riesgo.

Figura 6. Matriz Nivel del Riesgo

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Raro (1)	B	B	M	A	A
Improbable (2)	B	B	M	A	E
Posible (3)	B	M	A	E	E
Probable (4)	M	A	A	E	E
Casi Seguro (5)	A	A	E	E	E

B: Zona de riesgo Baja: Asumir el riesgo
M: Zona de riesgo *Moderada*: Asumir el riesgo, Reducir el riesgo
A: Zona de riesgo *Alta*: Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir
E: Zona de riesgo *Extrema*: Reducir el riesgo, Evitar, Compartir o Transferir

Fuente: Guía para la administración del riesgo 2011 – DAFP

La matriz anterior, relaciona los criterios de probabilidad y los criterios de impacto, así mismo las zonas en las que se encuentra un riesgo: baja, moderada, alta y extrema; dependiendo de la zona, así mismo se ejercen actividades para minimizar el riego, tales como: asumir, reducir, evitar, compartir o transferir el riesgo.

6.2.5 Valoración del riesgo. La guía para la administración del riesgo recomienda tres actividades fundamentales para realizar la valoración del riesgo:

- Identificar controles existentes
- Verificar efectividad de los controles
- Establecer prioridades de tratamiento

Estas tres actividades conllevan a identificar los controles existentes en la organización, verificando su efectividad, permitiendo así establecer las prioridades de tratamiento para con los riegos. Existen ciertos tipos de control recomendados por la Guía para la administración del riesgo.

Controles de gestión:

- Políticas claras aplicadas
- Seguimiento al plan estratégico y operativo
- Indicadores de gestión
- Tableros de control
- Seguimiento a cronograma
- Evaluación del desempeño
- Informes de gestión
- Monitoreo de riesgo

Controles operativos:

- Conciliaciones
- Consecutivos
- Verificación de firmas
- Listas de chequeo
- Registro controlado
- Segregación de funciones
- Niveles de autorización

- Custodia apropiada
- Procedimientos formales aplicados
- Pólizas

Controles legales:

- Matriz de requisitos legales
- Normas claras y aplicadas

Los controles se clasifican en preventivos y correctivos; los primeros son *"aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o materialización"*[19], los correctivos son "*aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad, después de ser decretado un evento no deseable; también permiten la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia"*[20]

La valoración del riesgo, también implica valorar la efectividad de los controles, ya que son estos los que permiten minimizar y/o reducir el riesgo en la empresa. Un control óptimo y eficaz permitirá que el nivel del riesgo disminuya en la matriz (…ver figura 8…), siendo determinantes tanto los parámetros, criterios y rangos de calificación de los controles.

[19]*DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP. Guía Para La Administración Del Riesgo. 4ª ed. Bogotá D.C. 2011. p 31.*
[20]*DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP. Guía Para La Administración Del Riesgo. 4ª ed. Bogotá D.C. 2011. p 31.*

Figura 7. Criterios de valoración del control

PARÁMETROS	CRITERIOS	TIPO DE CONTROL		PUNTAJES
		Probabilidad	Impacto	
Herramientas para ejercer el control	Posee una herramienta para ejercer el control.			15
	Existen manuales, instructivos o procedimientos para el manejo de la herramienta			15
	En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva.			30
Seguimiento al control	Están definidos los responsables de la ejecución del control y del seguimiento.			15
	La frecuencia de ejecución del control y seguimiento es adecuada.			25
	TOTAL			100

Fuente: Guía para la administración del riesgo 2011 – DAFP

Figura 8. Valoración del control considerando probabilidad e impacto

RANGOS DE CALIFICACIÓN DE LOS CONTROLES	DEPENDIENDO SI EL CONTROL AFECTA PROBABILIDAD O IMPACTO DESPLAZA EN LA MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS	
	CUADRANTES A DISMINUIR EN LA PROBABILIDAD	CUADRANTES A DISMINUIR EN EL IMPACTO
Entre 0-50	0	0
Entre 51-75	1	1
Entre 76-100	2	2

Fuente: Guía para la administración del riesgo 2011 – DAFP

Figura 9. Disminución y/o desplazamiento nivel del riesgo

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Raro (1)	B	B	M	A	A
Improbable (2)	B	B	M	A	E
Posible (3)	B	M	A	E	E
Probable (4)	M	A	A	E	E
Casi cierto (5)	A	A	E	E	E

Fuente: Guía para la administración del riesgo 2011 – DAFP

Tratamiento del riesgo. El deber ser se enmarca en la selección e implementación de las opciones de tratamiento, las cuales son evitar el riesgo, reducir el riesgo, compartir o transferir el riesgo y asumir el riesgo; estas son transcendentales para minimizar los riesgos identificados; dichas opciones deben ser consultadas y analizadas por los líderes de los procesos, con el fin de determinar cuál es la más viable en términos de gestión del riesgo, para la organización.

Las opciones de tratamiento se detallan de la siguiente manera:

Evitar el riesgo: tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Se logra cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas.

Reducir el riesgo: Implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección)

Compartir o transferir el riesgo: reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros medios que permiten distribuir el riesgo con otra entidad.

Asumir el riesgo: luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la perdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo[21]

6.2.6 Políticas de administración del riesgo. Dada la identificación, análisis y valoración del riesgo en la organización, se definen y fijan políticas de gestión del riesgo.

Con las políticas de administración de riesgos, se pretende garantizar el cumplimiento de los procedimientos, procesos, actividades, objetivos definidos en la organización con base a la gestión del riesgo, además de la ejecución de los controles definidos que permitan minimizar los riesgos.

6.2.7 Monitoreo y revisión. La administración de la gestión del riesgo estructurada dentro de una organización debe ser monitoreada y revisada en periodos de tiempos determinados, igualmente requiere registrar el proceder de la gestión del riesgo, es decir analizar cambios en el contexto estratégico, identificación de nuevos riesgos y por ultimo vigilar la efectividad de los controles propuestos.

El proceso para la gestión del riesgo en sus actividades de: comunicación y consulta, establecimiento del contexto estratégico, identificación, análisis y valoración del riesgo, establecimiento de políticas, monitoreo y revisión se integran en el mapa de riesgos, el cual se considera como un instrumento en el que se evalúan procesos, procedimientos, actividades, proyectos y áreas de una organización y al mismo tiempo facilita el manejo optimo y el control de los diversos riesgos.

Como ejemplo de mapa de riesgo, el departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia – DAFP, tiene elaborado el mapa de riesgos institucional actualizado durante el año 2012 y se muestra a continuación.

[21] *DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP. Guía Para La Administración Del Riesgo. 4ª ed. Bogotá D.C. 2011. p. 33.*

Figura 10. Ejemplo mapa de riesgos

Mapa de Riesgos Institucional

Fecha de actualización: 20 de junio de 2013

Riesgos	Proceso Asociado	Clasificación del riesgo	Calificación		Evaluación del riesgo	Controles	Nueva calificación		Nueva evaluación	Opciones de manejo	Acciones	Responsable
			Probabilidad	Impacto			Probabilidad	Impacto				
11. Políticas inadecuadas	Formulación de la Política	En revisión	(3) Posible	(5) Catastrófico	Extrema	Diagnósticos.	En revisión	En revisión	Alta	En revisión	Seguimiento a los cronogramas.	Líder Operativo Grupo de Trabajo
						Estudios para la formulación.					Verificación de Estudios.	Líder Operativo Coordinador Grupo de Gestión del Talento Humano
						Validación de la política.					Acciones de mejora o correctivas producto de los seguimientos.	Líder Operativo
						Revisión de planes, tendencias y normatividad.					Actualización de los profesionales a través de las Reuniones Grupo Natural.	Líder Operativo
						Capacitación del personal.					Participación del personal en las capacitaciones.	Líder Operativo Coordinador Grupo de Gestión del Talento Humano
						Reuniones de seguimiento.					Seguimiento a los acuerdos realizados en las reuniones del Grupo Natural.	Líder Operativo
						Seguimiento a convenios.					Revisión de los convenios.	Líder Operativo
						Evaluación de la política.					Acciones de mejora o correctivas producto de la evaluación.	Líder Operativo
12. Inaplicabilidad de las políticas		En revisión	(3) Posible	(5) Catastrófico	Extrema	Proyectos de aprendizaje en equipo.	En revisión	En revisión	Moderada	En revisión	Cumplimiento cronograma.	Líder Operativo
						Reuniones de seguimiento.					Seguimiento cronograma reuniones.	Líder Operativo
						Seguimiento a la Planeación.					Seguimiento a la Planeación.	Líder Operativo
						Encuestas de aplicabilidad de la política y satisfacción del cliente.					Acciones de mejora o correctivas producto de las encuestas.	Líder Operativo
						Evaluación de la política.					Acciones de mejora o correctivas producto de la evaluación.	Líder Operativo
						Revisión de las estrategias.					Reuniones Grupo Natural.	Líder Operativo
						Caracterización de las entidades.					Estudio de caracterización de la población a la cual va dirigida la política.	Líder Operativo Grupo de Trabajo
						Capacitación del personal.					Seguimiento cronograma reuniones.	Líder Operativo
						Revisión de planes, tendencias y normatividad.					Reuniones Grupo Natural.	Líder Operativo
13 Extralimitación de Funciones en beneficio propio o de un tercero		Corrupción	Posible	Catastrófico	Extrema	Matriz de responsabilidad y autoridad	N/A	N/A	N/A	Evitar	Recordar cumplimiento de la Matriz de responsabilidad y autoridad, en la ejercicio de las funciones	Líder Operativo y Estratégico
						Manuales de funciones					Realizar programas de Inducción y reinducción permanente para conocimiento de funciones y aplicación de las mismas	
						Conocimiento del proceso y procedimientos					Aplicar el proceso y los procedimientos en la formulación de la política.	
						Documento de propuesta de política					Revisar y dar aprobación del documento de política	
						Proyecto de investigación y aplicación del procedimiento de investigación					Realizar investigación y revisar el cumplimiento de requisitos del proyecto de investigación y su viabilidad	
14. Uso Indebido de Información		Corrupción	Posible	Catastrófico	Extrema	Políticas de Operación aplicadas	N/A	N/A	N/A	Evitar	Realizar seguimiento a las políticas de operación	Líder Operativo Líder Estratégico
						Validación de la política.					Realización de pruebas piloto con áreas o entidades que hayan aplicado la política	
						Informe de resultados de validación de la política					Revisar el informe de resultados de validación de la política	
15. Generar herramientas metodológicas inadecuadas	Instrumentalización de la Política	En revisión	(2) Posible	(5) Catastrófico	Extrema	Proceso y Procedimiento que define las etapas de revisión, verificación y validación del instrumento.	En revisión	En revisión	Moderada	En revisión	Divulgación del procedimiento por parte del líder operativo del proceso y seguimiento al cumplimiento del procedimiento por parte de los dueños del proceso en la elaboración de sus instrumentos.	Líder Estratégico y Líder Operativo
						Ficha Técnica con la identificación de los requisitos del producto, del cliente, de ley y de la entidad.					Mayor seguimiento a la planeación y al cronograma de actividades.	Líder Estratégico y Líder Operativo
						Plan de trabajo y cronograma de actividades.					Solicitar la capacitación en la elaboración de instrumentos técnicos (plan institucional de capacitación)	Líder Estratégico y Líder Operativo
16. Elaboración tardía de herramientas que permitan la implementación de la política, cuando se requiera.		En revisión	(1) Raro	(5) Catastrófico	Alta	Planeación presupuestal.	En revisión	En revisión	Moderada	En revisión	Adelantar alianzas con entidades públicas para la divulgación y publicación de los instrumentos.	Líder Estratégico y Líder Operativo
						Convenios interinstitucionales.						
						Proyectos de aprendizaje en equipo.					Capacitación a los servidores sobre la realización de proyectos de investigación.	Líder Estratégico y Líder Operativo
						Investigación en temas de competencia del DAFP.						
17. Uso indebido de información		Corrupción	Posible	Catastrófico	Extrema	Procedimientos aplicados	N/A	N/A	N/A	Evitar	Aplicar los controles en las actividades señaladas en el procedimiento	Líder Estratégico y Líder Operativo
18. Extralimitación de funciones en beneficio propio o de un tercero		Corrupción	Posible	Catastrófico	Extrema	Matriz de responsabilidad y Autoridad	N/A	N/A	N/A	Evitar	Recordar a los Líderes de proceso en el Comité Directivo el cumplimiento de la Matriz de responsabilidad y autoridad, en la ejercicio de las funciones de la Alta Dirección	Directores Técnicos, Subdirector.
						Control Jurídico a la expedición de actos administrativos y conceptos técnicos	N/A	N/A	N/A	Evitar	Revisar por parte del Director Jurídico los actos administrativos y conceptos técnicos expedidos por el director general y directores en cumplimiento de sus funciones	Director General, Directores Técnicos, Subdirector, Jefes de Oficina de sistemas y de control Interno y Asesora de Planeación.

Fuente: Portal Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP.

6.3 MARCO CONCEPTUAL

En la vida cotidiana, todo lo que se realiza implica exponerse a riesgos, de igual manera sucede en el ámbito organizacional, el paro de un proceso, puede ser el **riesgo** durante la ejecución del mismo; pérdidas económicas, es otro efecto negativo en la implementación de un proyecto organizacional; enfermedad o muerte de un trabajador, de igual manera es un impacto adverso que puede presentarse; en fin, un sin número de riesgos latentes o "*efectos negativos de la incertidumbre en el logro de los objetivos institucionales*"[22]. Para hacer frente a los riesgos, existe la administración o **gestión del riesgo**, la cual se encarga de estructurar e implementar lineamientos, principios y actividades que permiten intervenir y controlar aquellos efectos negativos y adversos que afectan la operación y administración de una empresa y que afectan el logro de los objetivos propuestos.

Las actividades de la gestión del riesgo se componen por: la **comunicación y consulta**, en ella se coordina y se consultan las actividades, metodologías, políticas, procedimientos entre los líderes de los procesos, la alta dirección y el gestor del riesgo. **Establecimiento del contexto estratégico**, en el que se identifican situaciones adversas y que afectan el cumplimiento de la misión, visión, objetivos corporativos, proyectos, procedimientos, entre otros, además se identifican factores externos e internos, destacándose las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades. La **identificación de riesgos**, como su nombre lo indica, se identifican los riesgos que pueden afectar los objetivos de los procedimientos y por ende alterarse el cumplimiento de planeación estratégica, en esta actividad puede predominar el listados de riesgos que se pueden obtener del contexto estratégico; se define la descripción, tipo, causas y consecuencias de la materialización del riesgo. **Análisis del riesgo**, es una actividad en la que se califican los riesgos, considerando tanto probabilidad de ocurrencia (número de veces que el riesgo se presenta o puede presentarse en un lapso de tiempo) como el impacto (análisis de las consecuencias que el riesgo puede generar) que pueden generar la consecución de uno o más riesgos. **Valoración del riesgo**, aquella actividad que prima la identificación de controles existentes o proponer controles, verificar la efectividad de los mismos. Los controles pueden estar inmersos en los procedimientos, políticas, directrices administrativas o en la normatividad vigente. En la valoración del riesgo cabe preguntarse ¿El control está documentado? ¿El control se está aplicando en la actualidad? y ¿El control es efectivo para minimizar el riesgo? el responder estas preguntas se estará

[22] *UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Manual Institucional de Gestión de Riesgos. [Online] Medellín. Febrero de 2012 p 7. Disponible en internet: <http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/GestionAcademicoAdministrativa/SGC/Viceadministrativa/ElementosDiseno/Manuales/m-5200-001.pdf>*

valorando el riesgo de una manera óptima. Las **políticas de administración del riesgo**, son aquellos lineamientos a seguir dada la administración del riesgo a lo largo y ancho de la organización, las políticas de gestión del riesgo, permitirán actuar frente al tratamiento y manejo de los riesgos de la mejor manera posible. **Monitorear y revisar**, es aquel concepto en el que se programa dentro de un periodo de tiempo la revisión al cumplimiento y ejecución de las actividades y acciones definidas que permiten gestionar el riesgo de manera eficaz y por ende obtener un **mejoramiento continuo** dentro de la organización

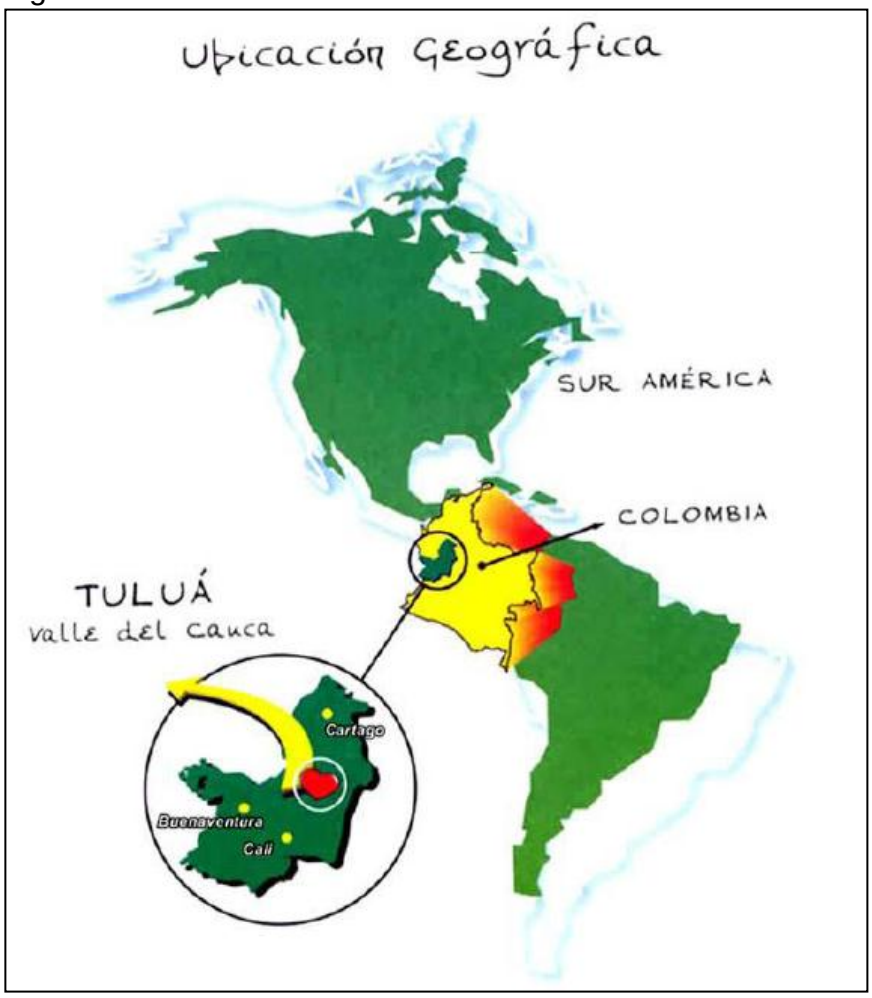
Para culminar, la gestión del riesgo, como toda gestión debe ser medida en términos de eficiencia, eficacia y efectividad. La gestión del riesgo debe ser **eficiente**, es decir, utilizar los recursos de la mejor manera o en su defecto *"hacer algo al costo más bajo"*[23], la gestión del riesgo debe ser **eficaz**, es decir, con los recursos utilizado alcanzar los objetivos y metas trazadas y finalmente la gestión del riesgo debe ser **efectiva**, es decir, "*hacer las cosas correctas que lleven a crear el mayor valor posible para la compañía"*[24].

6.4 MARCO ESPACIAL

El objeto de este proyecto es la Estructuración de la Gestión del Riesgo en la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA., la cual actúa dentro del departamento del Valle del cauca (…Ver figura 10…), específicamente en la ciudad de Tuluá (…Ver figura 11…), la cual es el epicentro comercial, agrícola y agroindustrial en el centro y parte del norte del departamento.

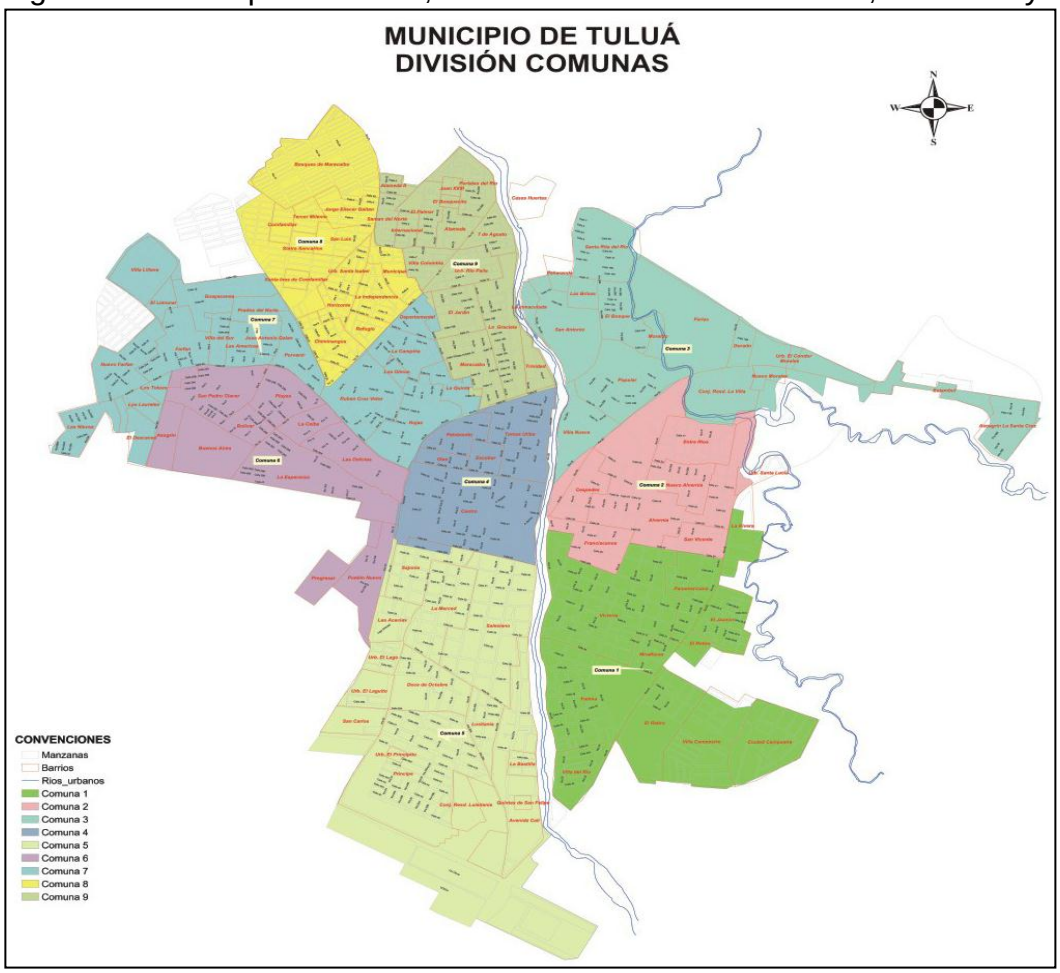
[23] *CHASE B. Richard y AQUILANO. Nicholas. Administración de la producción y operaciones, para una ventaja competitiva,* Irwin editores. *p. 21.*
[24] *CHASE B. Richard y AQUILANO. Nicholas. Administración de la producción y operaciones, para una ventaja competitiva,* Irwin editores. *p. 21.*

Figura 11. Ubicación ciudad de Tuluá



Fuente: Proyecto de mercadeo I, “PractiFacil S.A”. Tejada R. Juan Manuel, Jaramillo L. María Angélica

Figura 12. Municipio de Tuluá, división territorial zona urbana, comunas y barrios



Fuente: Anuario estadístico de Tuluá 2008, pág. 30

6.5 MARCO LEGAL

Normas, leyes, decretos y metodologías que presentan avances, requisitos y numerales en materia de Gestión del Riesgo.

- Norma Técnica Colombiana NTC ISO 31000:2011, Orientada a brindar los principios y directrices sobre cómo llevar a cabo la gestión del riesgo, estableciendo controles sobre los riesgos identificados y valorados que afectan de alguna manera la satisfacción del cliente interno y externo de la organización.

- Modelo Estándar de Control Interno (MECI 1000:2005), relacionado con el aspecto y componente general de administración del riesgo (identificación, análisis, valoración y tratamiento del riesgo) unificado con el Sistema de Gestión de Calidad NTCGP 1000:2004 (Esta norma es solo para el sector público).

- Ley 87 de 1993, se desarrollan los artículos constitucionales 209 y 206. En su artículo 2 se definen los objetivos del sistema de control interno y dentro de este, los literales a) y f).

  a) Proteger los recursos de la organización buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten.

  f) Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de los objetivos.

- Decreto 4485 de 2009, en el cual se adopta la actualización de la NTCGP versión 2009. En el cual se definen los requisitos generales, literal g)

  g) Establecer controles sobre los riesgos identificados y valorados que pueden afectar la satisfacción del cliente y logro de los objetivos.

- Guía para la Administración de Riesgos, cuarta edición 2011. Elaborada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, en la cual se define la aplicación de la metodología para la administración del riesgo.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 CLASE DE INVESTIGACIÓN

Para la elaboración del proyecto de estructuración de la gestión del riesgo en la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA., el tipo de investigación es descriptiva, dado que describe los fenómenos y situaciones que suceden con la Gestión del Riesgo en el entorno organizacional. Este tipo de investigación es de corte transversal, ya que se toma información en un momento de tiempo dado y por ultimo tiene un enfoque cuantitativo ya que los datos o variables que se estudian se pueden cuantificar y darle un peso o valor numérico.

Por último, de acuerdo al Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (COLCIENCIAS) el carácter de este proyecto es de Innovación organizacional, debido a que dentro de INDUTEX VELUZKA LTDA., se establece una metodología para la administración del riesgo siendo este un método innovador en la Administración y modo de operar en la organización.

7.2 LÍMITE O ALCANCE

Con este trabajo, se pretende Estructurar la Gestión del Riesgo para la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA., de acuerdo a la metodología definida en la Guía para la administración del riesgo 4 edición, elaborada por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP. En donde se establecerán y propondrán controles que permitan minimizar los riesgos. No se pretende diseñar, implementar y dejar registro de la ejecución de los mismos.

7.3 ESPACIO

El trabajo se desarrollará de acuerdo a la estructura administrativa y operativa de la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA.

7.4 TIEMPO

El tiempo establecido para el desarrollo de este proyecto es de 6 meses, a partir de mayo de 2014 culminando en Noviembre del presente año.

7.5 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Para el presente proyecto, se utilizó como instrumento de medición La Guía de Administración del Riesgo elaborada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, cuya metodología aborda los siguientes elementos:

- ✓ Contexto estratégico de la organización
- ✓ Identificación de riesgos
- ✓ Análisis de riesgos
- ✓ Valoración de riesgos
- ✓ Políticas y controles de administración de riesgos

La metodología de la Guía para la Administración de Riesgos del DAFP, es aplicada en los procesos de: Recursos Humanos, Operaciones, Financiero, Estrategia y Mercadeo, Tecnología de la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA.

7.6 USO DE LA DOCUMENTACIÓN

Por políticas y motivos de la dirección organizacional, solo se permite mostrar algunos procedimientos documentados y actualizados, que a su vez tienen funcionalidad como controles para minimizar los riesgos.

7.1 METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

Cuadro 1. Metodología para el desarrollo del proyecto

Objetivo general				
Estructurar la Gestión del Riesgo de acuerdo en la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA de la ciudad de Tuluá durante el año 2014 de acuerdo a la Guía Administración del Riesgo 4 edición del DAFP.				
Objetivos Especifico	**Actividades**	**Información obtenida**	**Herramienta a utilizar**	**Resultados y/o Evidencias**
Actualizar la documentación de los procedimientos	Actualizar los procedimientos de la organización	Procesos y procedimientos actualizados Política establecida Descripción del Riesgo (Riesgo-causa-consecuencia) Aspectos del entorno externo e interno a considerar en la identificación de riesgos A través del análisis del riesgos se obtendrá el nivel del riesgo (Impacto y frecuencia) Planes de acción, actividades, procedimientos, protocolos y así determinar el nuevo nivel del riesgo. Nivel de Vulnerabilidad de la empresa frente al riesgo de acuerdo a criterios establecidos. Costos y beneficios económicos que se pueden obtener con la estructuración de la Gestión del riesgo.	Procesos y procedimientos documentados Reuniones con responsables y líderes de los procesos.	Política de gestión del riesgo. Mapa de riesgos donde se encuentra en la descripción del riesgo, análisis, evaluación y controles propuestos atacar los riesgos. Controles que pueden ser procedimientos documentados, formatos instructivos y/o actividades definidas por INDUTEX VELUZKA LTDA.
Identificar los Riesgos asociados a los objetivos de los procesos y/o áreas de trabajo.	Evaluar el contexto interno y externo de la empresa. Se identificaran los riesgos asociados a los procedimientos ejecutados por la organización			
Analizar los Riesgos identificados en los procesos y/o áreas de trabajo.	Para cada procedimiento actualizado se analizará que riesgos pueden afectar el normal desarrollo de estos.			
Evaluar los Riesgos identificados	Para los riesgos identificados se determinará el nivel de impacto y frecuencia.			
Definir un plan de tratamiento de los riesgos identificados.	Se Establecerán controles que permitan minimizar los riesgos identificados Se determinarán criterios para evaluar el(los) control(es) y así determinar su efectividad.			
Evaluar el costo beneficio de la estructuración de la Gestión del Riesgo en la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA.	Se evaluara el costo beneficio de estructurar la Gestión del riesgo en la organización			

Fuente: El Autor trabajo de grado.

8. RESULTADOS

8.1 ACTUALIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.

PROCEDIMIENTO: Administración de operaciones.
PROCESO: Gestión de producción
CÓDIGO: M1-GPRO-PR-01
EDICIÓN: 01
FECHA: Julio 2014

OBJETO Y ALCANCE.

Administrar correctamente la ejecución de la producción que garantice la calidad de los productos (prendas de vestir) ofrecidos al cliente.

Corresponde todas aquellas actividades de carácter operativo que permitan garantizar una eficaz producción de las prendas de vestir; contemplando los respectivos riesgos organizacionales en las actividades de este procedimiento.

DEFINICIONES.

ORDEN DE PRODUCCIÓN: solicitud u orden para la fabricación, elaboración, producción y confección de prendas de vestir.

PRENDA DE VESTIR: ropa fabricada con diversos materiales incluyendo tela, hilos, hilazas, pigmentos de pintura, botones, resortes, etc. usadas para vestirse y protegerse de diversos climas.

MÁQUINA DE CONFECCIÓN: maquina cuyo diseño, estructura y funcionalidad son estrictamente relacionadas con el proceso de armado de diferentes prendas de vestir

MAQUINA SUBLIMADORA: maquina cuyo diseño, estructura y funcionalidad se relaciona directamente con el proceso de estampar diseños, logotipos, colores a la prenda de vestir

MANTENIMIENTO: Todas las acciones que tienen como objetivo mantener una máquina, equipo y/o herramienta en un estado en el cual pueda llevar a cabo alguna función requerida.

SCREEN: actividad en el que se imprime un diseño en cierto papel.
SUBLIMACIÓN: actividad en el que un diseño es estampado en una prenda de vestir, a través de una maquina sublimadora.

GESTIÓN DEL RIESGO: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo organizacional. (Norma NTC ISO 31000:2011).

RIESGO ORGANIZACIONAL: Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. Un efecto es una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos. (Norma NTC ISO 31000:2011).

PROCEDIMIENTO – ACCIONES

RECIBIR ORDEN DE PRODUCCIÓN OP

El jefe de producción recibe la(s) orden(es) de producción escrita(s), la cual incluye las prendas de vestir a elaborar. Con ella, el diseño de la(s) prenda(s) de vestir, cantidades, tallas, publicidades, tiempo de elaboración y tiempo de entrega.

CORTE

El Jefe de Producción orienta al operario de corte, indicando la forma adecuada de realizar el corte de la prendas de vestir, esto con el fin de aprovechar la materia prima, para así evitar el mayor desperdicio posible del recurso.

Dada la indicación por parte del Jefe de Producción, el operario de corte procede a realizar lo siguiente: desenrolla y deja reposar la tela, realiza el trazo de las prendas en papel de trazo, tiende la tela, realiza el respectivo corte y por ultimo organiza el corte.

Nota: *Si el proceso de elaboración de la(s) prenda(s) de vestir no requiere impresión screen, impresión digital, ni mucho menos sublimación, pasan directamente a confección.*

IMPRESIÓN SCREEN O IMPRESIÓN PAPEL

De acuerdo al número de prendas de vestir a elaborar dadas en la OP, El Jefe de Producción junto al Coordinador de Producción, organizan la cantidad de recursos a utilizar, para este caso se destacan: pigmentos de pintura, marcos de screen, pliegos de papel periódico, operarios, diseños, cintas, etc.

El coordinador de producción, delega a los operarios de screen, las actividades a realizar para que el diseño de las prendas se imprima en el papel.

Nota: *Si el proceso de elaboración de la(s) prenda(s) de vestir no requieren impresión screen, la impresión será digital.*

IMPRESIÓN DIGITAL

Cuando las prendas de vestir requieren de impresión digital, el diseñador es quien se encarga de realizar los diseños pertinentes a través de Photoshop, para la respectiva impresión en el plotter gran formato.

SUBLIMACIÓN

Las prendas cortadas junto a la impresión (ya sea screen o digital) son utilizadas en el área de sublimación, es aquí donde los diseños son transferidos a las prendas de vestir a través de la maquina sublimadora. Esta actividad es realizada por el operario de sublimación.

Nota: *Antes de iniciar la actividad de sublimación, se debe realizar un previo calentamiento y ajustar la temperatura a xx °C, con el fin de no afectar o alterar los colores y/o diseños en las prendas de vestir.*

CONFECCIÓN

Las prendas de vestir son confeccionadas con máquinas (plana, fileteadora, collarín, botonadora, ojaladora, enresortadora) y en serie de acuerdo a los requerimientos y ajustes del cliente.

Nota: *Ver conjunto actividades de confección por tipo de prenda, descrito en el formato*

PULIDO Y EMPAQUE

La operaria de pulido se encarga de revisar imperfecciones, pulir, planchar, doblar, organizar y empacar las prendas de vestir.

HACER SEGUIMIENTO Y CONTROL DE OP

SEGUIMIENTO A ORDEN DE PRODUCCIÓN

El jefe de producción realiza inspección a las órdenes de producción durante todo el proceso de ejecución, apoyándose en los requerimientos realizados por el cliente y avances de producción registrados por todos los operarios en el Formato seguimiento de actividades a empleados Código M5-GPR-FT-01.

CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME

Las no conformidades pueden ser durante la ejecución de la orden de producción o en las prendas de vestir terminadas. Para el tratamiento de las no conformidades, el jefe de producción orientará y/o ejecutará los tratamientos de carácter menor; para los de carácter mayor intervendrá igualmente el jefe de producción y el gerente.

Los cambios en las prendas de vestir deben quedar Registrados en la orden de producción.
VERIFICAR EL ESTADO DE LAS MAQUINAS, HERRAMIENTAS Y/O EQUIPOS

El jefe de producción con el apoyo del Coordinador de producción revisan el estado en que se encuentran las maquinas, Herramientas y equipos y determinan el tratamiento adecuado, así mismo gestionar su respectivo mantenimiento.

Nota: *De acuerdo a la orden de producción, al flujo de personal, materiales, maquinas, herramientas y las necesidades presentadas en durante la elaboración de las prendas de vestir, el Jefe de Producción y/o el Coordinador de Producción solicita a compras a través del formato Requisición de Materiales e insumos Código M4-GCM-FT-06 los materiales, insumos, equipos, herramientas y servicio con las especificaciones de la misma.*

Los requerimientos de materiales, insumos, equipos, herramientas y servicios deben ser solicitados a gestión de compras con anticipación para la coordinación de las compras.

Se debe tener presente que para el desarrollo de una nueva orden de producción, se debe valorar y tratar los nuevos riesgos organizacionales identificados.

DOCUMENTOS.

DOCUMENTOS DEL PROCEDIMIENTO

- Orden de producción OP
- Procedimiento Gestión del control Código C1-GSC-PR-01.

REGISTROS DEL PROCEDIMIENTO

- Formato seguimiento de actividades a empleados Código M5-GPR-FT-01
- Plan Gestión del Riesgo Código C1-GSC-FT-01.

FACTORES DE RIESGO

Mercado: Se relacionan con cambios en variables como la demanda, estrategias de precios y tarifas, competencia y tendencias de la economía local y mundial.

Operacionales: Relacionados con paros en la producción, incrementando costos y tiempos de entrega.

Necesidades del Cliente: Un deficiente enfoque en los requerimientos de los clientes puede significar una pérdida de capacidad de la Organización para satisfacer sus expectativas.

Sistema de Gestión Salud y Seguridad en el Trabajo: Falta de condiciones apropiadas para garantizar la salud y seguridad de los trabajadores de la Compañía.

Precio: Una inadecuada determinación de precios y tarifas puede afectar la demanda de bienes y servicios, así como afectar el rendimiento económico de la organización.

Regulación: El incumplimiento de los requerimientos de los clientes, de políticas o normas internas, así como de leyes o reglamentos puede afectar la gestión de los procesos.

Obsolescencia: Mantener equipos técnicos y tecnológicos obsoletos significa arriesgar la habilidad de la Compañía para sostener los procesos críticos de operación.

PROCEDIMIENTO: Compras de materias primas, insumos, maquinas, herramientas, equipos y servicios.
PROCESO: Gestión de compras.
CÓDIGO: M2-GCM-PR-01
EDICIÓN: 01
FECHA: Julio de 2014

OBJETO Y ALCANCE.

Adquirir a tiempo materias primas, insumos, maquinas, herramientas, equipos y/o servicios necesarios, mediante una adecuada selección de proveedores, con los cuales se pueda garantizar la producción y confección de las prendas de vestir, además del funcionamiento de la organización.

Este procedimiento describe las actividades que gestión de compras realiza para la adquisición de materias primas, insumos, maquinas, herramientas, equipos; adquisición de servicios o contratación de consultoría que se requieren para el buen funcionamiento de la organización, contemplando los riesgos organizacionales en las actividades de este procedimiento.

DEFINICIONES.

ORDEN DE COMPRA: un documento que se emite para solicitar materias primas, insumos, maquinas, equipo, herramienta o servicios al proveedor, indicando cantidad, referencias, precios y fecha.

REQUISICIÓN: Documento interno el cual contiene las necesidades de materiales, insumos, elementos de oficina, herramientas y equipos.

REMISIÓN: documento empleado en la compra y venta para enviar las mercancías solicitadas por el cliente de acuerdo a su respectiva orden de Compra.

FACTURA: Es un documento tributario de compra y venta que registra la transacción comercial obligatoria y aceptada por ley. Este comprobante sirve para acreditar la venta de mercancías o prestación de servicios, porque con ella queda concluida la operación. Es utilizada así mismo cuando el comprador o usuario debe sustentar gastos y costos para efecto tributario.

COTIZACIÓN DE PROVEEDOR: Es aquel documento similar a una factura que expide el proveedor, se identificado con COTIZACIÓN DE PROVEEDOR, con los precios de Las materias primas, insumos, herramientas y equipos solicitados en la solicitud de cotización por la organización.

RIESGO ORGANIZACIONAL: Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. Un efecto es una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos. (Norma NTC ISO 31000:2011).

PROCEDIMIENTO - ACCIONES

RECIBIR REQUERIMIENTOS DE COMPRAS

El jefe de producción, coordinador de producción, operarios o quien requiera, hacen los requerimientos de materias primas, insumos, maquinas, equipos y herramientas o servicios al Jefe de compras.

El Jefe de Compras recibe el requerimiento por medio verbal, Posteriormente gestiona la revisión de inventario en bodega por medio del Jefe de Costos y Calidad, para identificar la disponibilidad y faltante de materias primas, insumos, insumos de oficina, equipos y/o herramientas para la orden de producción.

Nota: *Toda solicitud de Compra debe ser requerida con anticipación antes del inicio de la orden de producción.*

SELECCIÓN PROVEEDORES PARA COTIZACIÓN

El Jefe de Compras selecciona el proveedor de acuerdo al tipo de requerimiento, condiciones comerciales y/o evaluaciones de los proveedores.

REALIZAR COTIZACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDOR

El Jefe de Compras deberá cotizar como mínimo con 2 proveedores para la toma de decisión de compras correspondientes al producto o servicio requerido para el inicio de la orden de producción.

Cuando se reciba la cotización de proveedor, el Jefe Compras realiza un Comparativo de cotizaciones cuando se requiera, la cotización de proveedor más favorable en términos económicos, tiempos de entrega y calidad será autorizada y aprobada con el visto bueno del jefe de producción o el mismo jefe de compras.

REALIZAR LA COMPRA.

Una vez aprobada la orden de compra, el jefe de compra se dispone a realizar la compra por los medios de comunicación que se disponga, ya sea telefónicos o correo electrónico o en su defecto el jefe de compra realizara la compra personalmente en las instalaciones del proveedor.

RECIBIR MATERIAS PRIMAS, INSUMOS, MAQUINAS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS COMPRADAS

Una vez lleguen los productos con la factura o remisión respectiva, el jefe de compras los recibe y se encarga de revisar que se cumpla con los requisitos, en cuanto a especificaciones, cantidades y precios; comparando la Factura o remisión y las materias primas, insumos, maquina, equipo y herramienta con lo solicitado.

Cuando exista una no conformidad en la compra, el Jefe de compras notifica al proveedor y se gestiona su respectiva devolución y/o cambio.

EVALUAR PROVEEDORES.

El Jefe de Compras evalúa anualmente los proveedores con los cuales se ha tenido transacciones comerciales, el registro de la evaluación debe estar plasmado en el formato

EVALUACIÓN Y REEVALUACIÓN DE PROVEEDORES

REALIZAR ACCIONES DE MEJORA CONTINUA.

El jefe de compras deberá realizar acciones de mejora continua, por medio de la búsqueda de nuevos proveedores que garanticen tiempos de entrega eficientes, calidad, confiabilidad y seguridad en el envío de materias primas, insumos, maquinas, equipos y herramientas.

Notas: *El responsable de implementar los controles establecidos en el Plan de riesgos ejecutara dichos controles que estime necesarios para minimizar el riesgo en este procedimiento.*

DOCUMENTOS.

DOCUMENTOS DEL PROCEDIMIENTO

- Factura de Compra
- Remisión
- Cotización de proveedor
- Procedimiento control de almacén M4-GCM-PR-02
- Procedimiento evaluación y re-evaluación de proveedores código M4-GMC-PR-04.

REGISTROS DEL PROCEDIMIENTO

- Solicitud de cotización
- Orden de compra

FACTORES DE GESTION DEL RIESGO

Mercado: Se relacionan con cambios en variables como la demanda, estrategias de precios y tarifas, competencia y tendencias de la economía local y mundial.

Operacionales: Relacionados con paros en la producción, incrementando costos y tiempos de entrega.

Necesidades del Cliente: Un deficiente enfoque en los requerimientos de los clientes puede significar una pérdida de capacidad de la Organización para satisfacer sus expectativas.

Sistema de Gestión Salud y Seguridad en el Trabajo: Falta de condiciones apropiadas para garantizar la salud y seguridad de los trabajadores de la Compañía.

Precio: Una inadecuada determinación de precios y tarifas puede afectar la demanda de bienes y servicios, así como afectar el rendimiento económico de la organización.

Regulación: El incumplimiento de los requerimientos de los clientes, de políticas o normas internas, así como de leyes o reglamentos puede afectar la gestión de los procesos.

Obsolescencia: Mantener equipos técnicos y tecnológicos obsoletos significa arriesgar la habilidad de la Compañía para sostener los procesos críticos de operación.

PROCEDIMIENTO: Administración del talento humano.
PROCESO: Gestión de recurso humano.
CÓDIGO: A1-GRH-PR-01
EDICIÓN: 01
FECHA: Julio de 2014.

OBJETO Y ALCANCE.

Proveer a la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA de un recurso humano competente, conforme a requerimientos, perfiles y puestos de trabajo especificado, con el propósito de garantizar la óptima ejecución de los procesos y así lograr la satisfacción de los clientes internos y externos.

Abarca todas aquellas actividades de identificación de los requerimientos de personal, selección, administración y contratación de personal hasta que se hace el proceso de desvinculación del mismo de la empresa, contemplando los riesgos organizacionales dados en este procedimiento.

DEFINICIONES.

APORTES SOCIALES: es la participación que ha sido pagada por los asociados a las cooperativas o fondos de empleados, mediante cuotas periódicas en dinero.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

RIESGO ORGANIZACIONAL: Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. Un efecto es una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos. (Norma NTC ISO 31000:2011).

PROCEDIMIENTO - ACCIONES

IDENTIFICAR REQUERIMIENTOS DE PERSONAL.

El jefe de recursos humanos lleva a cabo: identificar necesidades de la empresa para la contratación de personal de acuerdo a los requerimientos de los procesos que lo requieran, Analizar y definir el tipo de contratación, salarios y definir el tiempo en capacitaciones o entrenamiento.

Además el jefe de producción apoyará a recursos humanos en la identificación del personal operativo y administrativo que se requiere en cuanto a su cantidad, perfil y tiempo estimado para la contratación y vinculación.

ACTIVIDADES DE SELECCIÓN.

El jefe de recursos humanos deberá reclutar, recolectar, analizar las hojas de vida; llamar, entrevistar, verificar y validar la información de los aspirantes

NOTA: *Cuando las necesidades y perfiles del personal lo permitan, los empleados de INDUTEX VEUZKA Ltda. Podrán ser seleccionados para que ocupen y ejecuten las funciones del cargo identificado*

REALIZAR ACTIVIDADES DE CONTRATACIÓN Y VINCULACIÓN.

Previo a la contratación, el jefe de recursos humanos y el gerente establecen las condiciones laborales a la(s) persona(s) por contratar.

REALIZAR ACTIVIDADES DE INDUCCIÓN.

El jefe de recursos humanos y el jefe de producción, analizan y coordinan la inducción del personal nuevo, brindando información acerca de direccionamientos de la empresa, además indicándole el lugar de trabajo, jefe inmediato, horarios, Responsabilidades, aspectos de seguridad y salud en el trabajo, entre otros.

ADMINISTRAR y VELAR POR EL TALENTO HUMANO

El jefe de recursos debe administrar y velar por la integridad del talento humano, garantizado la seguridad, el bienestar físico y mental.

RETIRAR O DESVINCULAR AL PERSONAL.

Para retirar el personal se realizará acorde a la normatividad vigente de conformidad con el Código Sustantivo del Trabajo (Articulo 61) y a las políticas definidas por gerencia y recursos humanos de INDUTEX VELUZKA LTDA.

EVALUAR EL DESEMPEÑO

El jefe de recursos humanos con apoyo del jefe de producción, llevará a cabo la evaluación de desempeño anual. La evaluación la realizará los Jefes a sus sub-ordinados, los sub-ordinados a sus jefes y empleados en del mismo nivel jerárquico. La evaluación de desempeño deberá ser registrada en el formato Evaluación de desempeño del personal.

TOMAR ACCIONES PREVENTIVAS, CORRECTIVAS O DE MEJORA

El jefe de recursos humanos y de producción serán los responsables de que se tomen las medidas preventivas, correctivas y/o de mejora requeridas.

DOCUMENTOS.

Documentos

- Código sustantivo del trabajo.
- Reglamento Interno de Trabajo.
- Hojas de vida.
- Contrato laboral.
- Examen médico ocupacional.
- Examen médico de retiro.

FACTORES DE GESTIÓN DEL RIESGO

Mercado: Se relacionan con cambios en variables como la demanda, estrategias de precios y tarifas, competencia y tendencias de la economía local y mundial.

Operacionales: Relacionados con paros en la producción, incrementando costos y tiempos de entrega.

Necesidades del Cliente: Un deficiente enfoque en los requerimientos de los clientes puede significar una pérdida de capacidad de la Organización para satisfacer sus expectativas.

Sistema de Gestión Salud y Seguridad en el Trabajo: Falta de condiciones apropiadas para garantizar la salud y seguridad de los trabajadores de la Compañía.

Precio: Una inadecuada determinación de precios y tarifas puede afectar la demanda de bienes y servicios, así como afectar el rendimiento económico de la organización.

Regulación: El incumplimiento de los requerimientos de los clientes, de políticas o normas internas, así como de leyes o reglamentos puede afectar la gestión de los procesos.

Obsolescencia: Mantener equipos técnicos y tecnológicos obsoletos significa arriesgar la habilidad de la Compañía para sostener los procesos críticos de operación.

PROCEDIMIENTO: Administración financiera
PROCESO: Gestión Financiera
CÓDIGO: A2-GF-PR-01
EDICIÓN: 01
FECHA: Julio de 2014.

OBJETO Y ALCANCE.

Recaudar, cancelar y contabilizar los ingresos y egresos por los productos elaborados y adquiridos, además de los servicios recibidos; generando así los registros correspondientes que sirvan de apoyo para la toma de decisiones.

Comprende todos los movimientos financieros generados en INDUTEX VELUZKA LTDA.

DEFINICIONES.

ORDEN DE PRODUCCIÓN: solicitud u orden para la fabricación, elaboración, producción y confección de prendas de vestir.

FACTURA: documento tributario de compra y venta que registra la transacción comercial obligatoria y aceptada por ley. Acredita la venta de bienes, servicios, mercancías o prestación de servicios

CAJA GENERAL: Es un dinero asignado a una persona, para el manejo de diferentes pagos, rembolsable para mantener un monto fijo, éste puede incrementarse en caso de otros ingresos.

CUENTAS POR PAGAR: Representan las obligaciones a cargo del ente económico, originadas en bienes o en servicios recibidos. (EDICIONES JURÍDICAS Y FINANCIERAS LTDA. Manual del Contador Público Colombiano: Puc. Bogotá D.C., Ediciones jurídicas y financieras Ltda., 2003. pág. 370. ISBN 958-8143-12-8)

CUENTAS POR COBRAR: Representan derechos a reclamar efectivo u otros bienes y servicios como consecuencia de préstamo y otras operaciones a crédito. (EDICIONES JURÍDICAS Y FINANCIERAS LTDA. Manual del Contador Público Colombiano: Puc. Bogotá D.C., Ediciones jurídicas y financieras Ltda., 2003. pág. 370. ISBN 958-8143-12-8).

PROCEDIMIENTO – ACCIONES

REVISAR CUENTAS POR PAGAR Y COBRAR.

El auxiliar contable revisa las cuentas que se deben pagar y/o cobrar tanto a proveedores como clientes. Los informes son entregados al gerente para que este apruebe los respectivos pagos y/o cobros

APROBAR COBRO DE LOS PRODUCTOS ELABORADOS

El gerente aprueba el cobro por los productos elaborados o prestación de algún servicio, se elabora de acuerdo a la liquidación de la orden de producción o por la cotización realizada al cliente. El auxiliar contable elabora la factura o cuenta de cobro.

APROBAR PAGO DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS ADQUIRIDOS

El gerente aprueba el pago por los productos y/o servicios adquiridos. El auxiliar contable e quien realizar las cuentas por pagar de acuerdo a las cotizaciones enviadas por los proveedores.

ELABORAR DOCUMENTOS PARA PAGOS Y/O COBROS

Una vez llegue el plazo de pago o cobro, el Auxiliar contable procede a la realización del comprobante de egreso de los diferentes pagos, o de las facturas de venta, cuenta de cobro.

ADMINISTRAR CAJA GENERAL

El Auxiliar contable será el encargado del manejo de Caja General, el cual hará los movimientos debidos para ser enviados, analizados y aprobados por gerencia.

EFECTUAR PAGO O COBRO DE LAS CUENTAS

Una vez aprobado los documentos de pago y/o cobro por gerencia, el auxiliar contable procede a efectuar el cobro y/o pago al cliente o proveedor, a través de la respectiva factura de venta o comprobante de egreso.

Una vez se hace efectivo el cobro o pago, se envían al Auxiliar Contable para el registro el programa contable.

DOCUMENTOS.

Documentos del procedimiento

- Factura de venta
- Factura de compra
- Orden de producción
- Comprobante de ingreso
- Comprobante de egreso
- Recibo de caja menor

FACTORES DE RIESGO

Mercado: Se relacionan con cambios en variables como la demanda, estrategias de precios y tarifas, competencia y tendencias de la economía local y mundial.

Operacionales: Relacionados con paros en la producción, incrementando costos y tiempos de entrega.

Necesidades del Cliente: Un deficiente enfoque en los requerimientos de los clientes puede significar una pérdida de capacidad de la Organización para satisfacer sus expectativas.

Sistema de Gestión Salud y Seguridad en el Trabajo: Falta de condiciones apropiadas para garantizar la salud y seguridad de los trabajadores de la Compañía.

Precio: Una inadecuada determinación de precios y tarifas puede afectar la demanda de bienes y servicios, así como afectar el rendimiento económico de la organización.

Regulación: El incumplimiento de los requerimientos de los clientes, de políticas o normas internas, así como de leyes o reglamentos puede afectar la gestión de los procesos.

Obsolescencia: Mantener equipos técnicos y tecnológicos obsoletos significa arriesgar la habilidad de la Compañía para sostener los procesos críticos de operación.

PROCEDIMIENTO: Facturación
PROCESO: Gestión Financiera
CÓDIGO: A2-GF-PR-02
EDICIÓN: 01
FECHA: Julio de 2014.

OBJETO Y ALCANCE

Soportar y dejar registro del cobro de la elaboración de los productos y/o prestación de servicios mediante la elaboración y entrega de la factura al cliente.

Aplica a todos los productos elaborados y/o servicios prestados por parte de INDUTEX VELUZKA LTDA., a los clientes.

DEFINICIONES

FACTURACIÓN: aquel proceso donde involucran actividades de aprobación de un cobro por la elaboración de productos o prestación de un servicio; para luego generar una factura, validando la transacción comercial.

FACTURA: documento tributario de compra y venta que registra la transacción comercial obligatoria y aceptada por ley. Acredita la venta de bienes, servicios, mercancías o prestación de servicios

ORDEN DE PRODUCCIÓN: solicitud u orden para la fabricación, elaboración, producción y confección de prendas de vestir.

COTIZACIÓN: Es aquel documento similar a una factura que se expide al cliente, en el que se indica los precios de los productos que se elaboran en la organización.

PROCEDIMIENTO – ACCIONES

APROBACIÓN DEL COBRO

El gerente aprueba el cobro por la elaboración de los productos y/o prestación del servicio de acuerdo a la información suministrada por el auxiliar contable, apoyándose en la orden de producción y/o cotización del cliente.

ELABORACIÓN DE LA FACTURA

El auxiliar contable realiza la factura, relacionando datos del cliente como precios de los productos dados en la orden de producción y/o cotización entrega al cliente.

FIRMA DE LA FACTURA

Una vez elaborado la factura, ésta se entregará a la gerencia para su revisión, aprobación y firma. En caso de ausencia del Gerente, el auxiliar contable podrá firmar.

ENTREGA DE LA FACTURA AL CLIENTE

Se generará dos copias de la factura, original para el cliente y copia para dejar constancia del proceso comercial allí plasmado.

DOCUMENTOS

Documentos

- Factura.
- Orden de producción

Registros

- Copia de factura

FACTORES DE RIESGO

Mercado: Se relacionan con cambios en variables como la demanda, estrategias de precios y tarifas, competencia y tendencias de la economía local y mundial.

Operacionales: Relacionados con paros en la producción, incrementando costos y tiempos de entrega.

Necesidades del Cliente: Un deficiente enfoque en los requerimientos de los clientes puede significar una pérdida de capacidad de la Organización para satisfacer sus expectativas.

Sistema de Gestión Salud y Seguridad en el Trabajo: Falta de condiciones apropiadas para garantizar la salud y seguridad de los trabajadores de la Compañía.

Precio: Una inadecuada determinación de precios y tarifas puede afectar la demanda de bienes y servicios, así como afectar el rendimiento económico de la organización.

Regulación: El incumplimiento de los requerimientos de los clientes, de políticas o normas internas, así como de leyes o reglamentos puede afectar la gestión de los procesos.

Obsolescencia: Mantener equipos técnicos y tecnológicos obsoletos significa arriesgar la habilidad de la Compañía para sostener los procesos críticos de operación.

PROCEDIMIENTO: Gestión de dirección, estrategia y mercadeo
PROCESO: Estrategia y mercadeo
CÓDIGO: E1-GD-PR-02
EDICIÓN: 01
FECHA: Julio de 2014.

OBJETO Y ALCANCE.

Estructurar la gestión organizacional, a través de la definición y formulación del direccionamiento estratégico incluyendo misión, visión, principios y valores; establecimiento de la política gestión del riesgo con el fin de garantizar el desarrollo y la sostenibilidad en el tiempo.

Procedimiento que integra actividades de carácter administrativo y mercadeo orientadas a establecer y gestionar el direccionamiento estratégico de la empresa.

DEFINICIONES.

MISIÓN: Define la organización, la forma de operar, además de las necesidades que satisfacen con sus productos, el mercado en el cual actúa y la imagen pública de la empresa.

GESTIÓN DEL RIESGO: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo organizacional. (Norma NTC ISO 31000:2011).

RIESGO ORGANIZACIONAL: Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. Un efecto es una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos. (Norma NTC ISO 31000:2011).

VISIÓN: .aquella meta a la que desea llegar la organización, en el mediano o largo plazo.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Herramienta administrativa con enfoque objetivo y sistémico para la toma dediciones. En este proceso se va resolviendo preguntas como: Qué se quiere lograr, en que situación estamos, que se puede hacer y que vamos hacer.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: Es un modelo o diseño con el que se organiza una empresa con el fin de cumplir con objetivos y metas propuestas y se representa por medio de un Organigrama que representa las relaciones entre los distintos niveles jerárquicos.

PROCEDIMIENTO – ACCIONES

ANÁLISIS DEL ENTORNO.

Es responsabilidad de la Gerencia, analizar y evaluar las condiciones del mercado desde el punto de vista de las oportunidades y amenazas, con el fin de orientar el rumbo de la

empresa acorde a la realidad, teniendo en cuenta las fortalezas y de debilidades de la misma.

DEFINIR OBJETIVOS

La gerencia será la encargada de definir la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas institucionales

ESTABLECER PLANES DE MERCADO

El plan de mercado estará a cargo del Gerente. Está enfocado a: mejorar la estructura organizativa, incorporación de nuevos procesos y productos, encontrar y mantener nuevos mercados.

PROVISIÓN DE RECURSOS

El Gerente aprueba y proporciona los recursos de infraestructura, económicos y de recurso humano necesarios para el desempeño de la organización:

- Edificaciones, espacios de trabajo.
- Equipo de software y hardware.
- Servicios de apoyo.
- Recurso humano.
- Presupuestos.

SEGUIMIENTO Y CONTROL

La gerencia de la empresa realizará los seguimientos y controles en los diferentes procesos, través de análisis e inspecciones, auditorías internas y a las actividades de minimización de los riesgos.

DOCUMENTOS.

Documentos del procedimiento

- Plan de mercado
- Establecimiento del contexto estratégico

FACTORES DE RIESGO

Mercado: Se relacionan con cambios en variables como la demanda, estrategias de precios y tarifas, competencia y tendencias de la economía local y mundial.

Operacionales: Relacionados con paros en la producción, incrementando costos y tiempos de entrega.

Necesidades del Cliente: Un deficiente enfoque en los requerimientos de los clientes puede significar una pérdida de capacidad de la Organización para satisfacer sus expectativas.

Sistema de Gestión Salud y Seguridad en el Trabajo: Falta de condiciones apropiadas para garantizar la salud y seguridad de los trabajadores de la Compañía.

Precio: Una inadecuada determinación de precios y tarifas puede afectar la demanda de bienes y servicios, así como afectar el rendimiento económico de la organización.

Regulación: El incumplimiento de los requerimientos de los clientes, de políticas o normas internas, así como de leyes o reglamentos puede afectar la gestión de los procesos.

Obsolescencia: Mantener equipos técnicos y tecnológicos obsoletos significa arriesgar la habilidad de la Compañía para sostener los procesos críticos de operación.

8.2 DIRECCIÓN Y COMPROMISO

Misión

Brindar estilo, seguridad y comodidad mediante la confección de prendas deportivas por parte de Indutex Veluzka Ltda. a partir de equipos de vanguardia y la Integración de tecnología, técnicas y capacidades para realizar diseños y lanzamiento de productos de nueva generación al mercado, apoyados por personal competente y calificado, materia prima e insumos responsables con el medio ambiente y de excelente calidad, para garantizar el cumplimiento de los requisitos del cliente.

Visión

Ser una organización competitiva, sólida y reconocida por la confección y comercialización de prendas de vestir deportivas que superan las necesidades y expectativas de sus clientes

8.3 POLÍTICA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO.

Indutex Veluzka Ltda. Es una empresa comprometida al desarrollo social de la región donde se elabora y confecciona prendas deportivas que satisfagan los requisitos de nuestros clientes, mediante la integración de la mejora continua de los procesos y la gestión de los riegos, con personal capacitado y comprometido con la calidad, medio ambiente, la seguridad y la salud en el trabajo , teniendo políticas para la selección de proveedores adecuados para la adquisición de materias primas permitiendo competitividad, confiabilidad y satisfacción del cliente.

8.4 INICIO DEL PROCESO PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

A continuación se define el proceso para la gestión del riesgo en la empresa Indutex Veluzka Ltda.,

8.4.1 Establecimiento del contexto estratégico

ANÁLISIS EXTERNO

Con el transcurrir del tiempo, la empresa Indutex Veluzka Ltda., se ha ido consolidando en cierta parte del mercado regional, lo anterior se debe a la calidad y variedad de los productos elaborados y respuesta oportuna a los requerimientos del cliente, pero presenta deficiencias en las fechas oportunas de entrega. Para este análisis externo, se considera que Indutex Veluzka Ltda., puede llegar a ser afectada por amenazas, peligros o riesgos existentes en el entorno, que al materializarse afectarían el normal desarrollo de sus procesos.

A continuación se presentará el análisis del entorno, el cual permitirá obtener de cierta manera fortalezas y amenazas/peligros facilitando el proceso para la gestión del riesgo. Cabe resaltar que cierta información de dicho análisis es suministrada por la empresa Indutex Veluzka Ltda.

CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS PREDOMINANTES DE LA INDUSTRIA

Para determinar las características económicas predominantes de la industria, se tendrá como consideración las siguientes variables, además de las cinco fuerzas de Porter que son de gran utilidad para el análisis estratégico del entorno de una organización.

Cantidad de rivales. ¿La industria está fragmentada en muchos componentes pequeños o está concentrada y dominada por unas cuantas empresas grandes?

¿El área geográfica en la que compite la mayoría de las empresas es local, regional, nacional, multinacional o global?

Grado de diferenciación del producto. ¿Los productos de los rivales se diferencian cada vez más o cada vez menos?

¿Los productos cada vez más parecidos de los rivales causan una intensificación de la guerra de precios?

Cantidad de Rivales. ¿La industria está fragmentada en muchos componentes pequeños o está concentrada y dominada por unas cuantas empresas grandes?

Dentro de la industria de confección, especialmente de prendas deportivas ubicadas en el Departamento del Valle del Cuaca se encuentran entre las más grandes Yubarta y Comercializadora Mundial de deportes Ltda., ubicadas en la ciudad de Cali. Estas empresas debido a su tamaño y participación en el mercado se han concentrado a nivel regional y parte del mercado nacional.

En la Industria, su mayoría son empresas de mediana capacidad productiva dado que se denominan como pequeñas empresas y que se encuentran algunas ubicas en la Ciudad de Cali, otras en los municipios de Buga, Cartago y Tuluá.

¿El área geográfica en la que compite la mayoría de las empresas es local, regional, nacional, multinacional o global?

Las empresas dedicadas a la confección de prendas deportivas en su mayoría compiten en el ámbito regional debido a la capacidad productiva que estas presentan, pues están denominadas como micro y pequeñas empresas. Esto ocasiona que la incursión en nuevos mercados por estas empresas de confección sea leve y se presente en aquellas que tengan la capacidad de competir con otras empresas de regionales y nacionales, mediante el ofrecimiento de productos de buena calidad que satisfaga las necesidades y requerimientos de los clientes. En el caso de Yubarta compiten a nivel nacional; y Comercializadora Mundial de deportes Ltda., Confecciones Alexa compiten a nivel nacional e internacional basados en la visión de las mismas.

Grado de diferenciación del producto. ¿Los productos de los rivales se diferencian cada vez más o cada vez menos?

Una de las características predominantes de la industria es la flexibilidad con el cliente en cuanto a sus diseños y estilos de los productos personalizado, lo cual hace que se diferencien en su mayoría; permitiendo la atracción de clientes para aquellas empresas que mejor desempeño en flexibilidad poseen en sus procesos para cumplir los requisitos del cliente, por lo tanto la diferenciación de los productos tiende a ser mayor.

¿Los productos cada vez más parecidos de los rivales causan una intensificación de la guerra de precios?

En el sector de confección se presenta una intensificación de la guerra de precios debido a que las organizaciones tienden a confeccionar productos estandarizados de acuerdo a temporadas deportivas, lo cual lleva a que existan oferentes de mercancías y clientes minoristas que buscan vender y comprar productos que generen un rentabilidad económica atractiva. Esto hace que se genere un deterioro competitivo en el sector de confecciones. Es de aclarar que la guerra de precios no se da en productos con diseños personalizados.

Innovación De Productos. ¿Se caracteriza la industria por una innovación de productos rápida y ciclos de vida del producto breves?

Dado que dentro de la industria de confección de prendas deportivas se manejan réplicas de uniformes de equipos profesionales tanto nacional como internacional, la industria está sujeta en gran parte a los cambios en diseño y estilo que se realicen en la misma. Pero en la industria quien tenga una capacidad tecnológica en los procesos productivos incursiona en modificaciones de estas prendas, dando un mejor diseño y estilo que las hace personalizadas cumpliendo con los requerimientos del cliente.

Por otra parte en cuanto al ciclo de vida del producto inicia cuando se presentan cambios en los estilos y diseños de las prendas en aquellos productos estándar que generalmente son de equipos profesionales, y finaliza cuando se presentan modificaciones en la misma. Es decir, el ciclo de vida del producto está sujeto no a las condiciones del mercado, sino a los cambios que se presentan en el producto, que obliga a las industrias estar informadas y actualizadas de su entorno.

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

1. Presiones competitivas asociadas a la maniobras competitivas entre vendedores rivales.

Dentro de la industria de confección en el Departamento del Valle del Cauca el comportamiento y agresividad entre los competidores de estas industrias se puede catalogar como incierta, debido a que las acciones encaminadas a la consecución de nuevos mercados es intermitente, es decir; se presenta por temporadas.

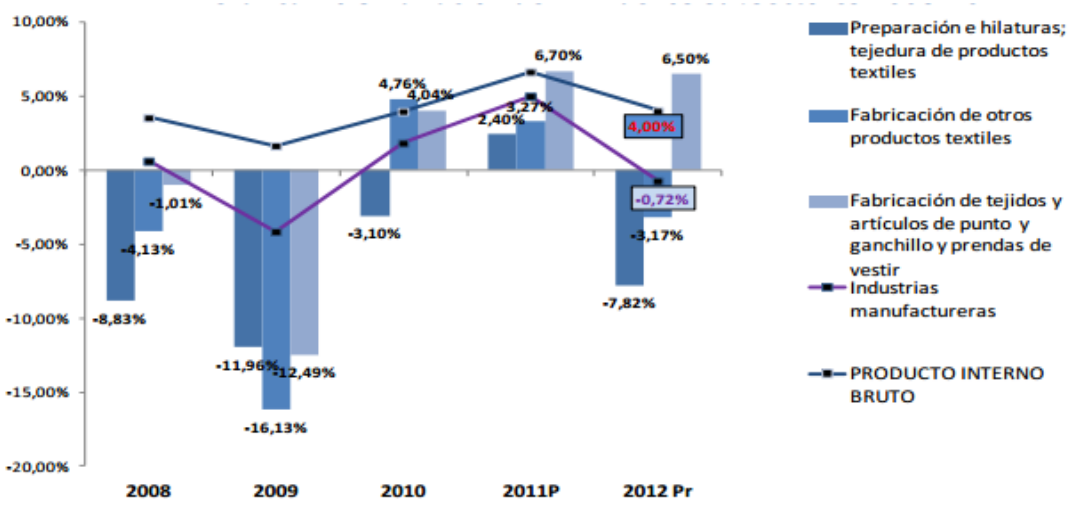
Por otra parte la lealtad de los consumidores es alta debido a la preferencia del cliente hacia los productos en el mercado dado que el cliente en su mayoría prefiere productos en variedad de estilos que cumplan sus requerimientos y expectativas en vez de productos estandarizados; pero a su vez para los clientes mayoritarios la preferencia es de productos estandarizados, lo cual hace que se presente una guerra de precios. Por otra parte los tamaños de las industrias inciden en la actuación de las empresas en el mercado, dado la capacidad de cobertura que se tiene. La agresividad de estas empresas se ve reflejada en la capacidad de repuesta y flexibilidad ante las exigencias del mercado siendo este un factor diferenciador de las mismas.

2. Presiones competitivas asociadas a la amenaza de nuevos actores.

Para entender las presiones competitivas asociadas a la amenaza de nuevos actores o empresas en el mercado, es importante considerar las cifras del sector textiles en el producto interno bruto y por ende clasificar este sector como atractivo.

La superintendencia de sociedades de octubre de 2013 la industria manufacturera experimento un decrecimiento en el año 2011 respecto a otros sectores que afectan el PIB, siendo el sector textil uno de los subsectores más afectados por esta caída; llegando a representar el 1,17 % del PIB Nacional y el 9,82% de la industria manufacturera. La preparación de hilaturas; tejedura de productos textiles presento una variación negativa del -7,8%, por otro lado la fabricación de productos textiles obtuvo un -3,2% y el subsector de fabricación de tejidos y prendas de vestir presento un crecimiento del 6,5%.

Figura 13. Participación del sector textil en el PIB nacional.



Fuente: DANE – Cálculos y Gráfica Grupo Estudios Económicos y Financieros

Realizando un análisis del grafico

Del cuadro anterior el sector presento una crisis durante los años 2008 y 2009 con variaciones negativas en su PIB, por la entrada libre de textiles y confecciones chinas a los estados unidos y la unión Europea, la crisis política entre Colombia y Venezuela acompañado de la revaluación fuerte del peso colombiano frente a la divisa norteamericana y el contrabando de textiles y prendas de vestir provenientes del Este Asiático en grandes proporciones.

A lo anterior podemos deducir que el sector textil en la industria colombiana no es de gran interés o atractivos para los grandes inversionistas o nuevas empresas, siendo esto una oportunidad para consolidarse en el mercado, mejorar procesos para competir con los productos asiáticos expandir a nuevos nichos y obtener una fortaleza económica para así poder entrar a competir a nivel nacional e internacional.

Por otra parte, para entrar a competir en la industria de confección se hace necesaria la implantación de procesos que permita trasladar los requerimientos del cliente a hechos, que requieren en si altos requisitos de calidad como son equipos tecnológicos que permite flexibilidad en diseño y disminuye los costos de producción.

3. Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del proveedor.

Características del sector en cuanto los proveedores

En el mercado colombiano existen proveedores líderes de telas como lo es Lafayette, Lindalana, colteger que ofrecen telas de buena calidad que mejoran el desempeño y representa el material de mayor cantidad del producto final. Pocas empresas tienen la capacidad de adquirir estos materiales directamente al productor debido a los volúmenes de producción, lo que origina que adquieran estas mismas telas a distribuidores a costos más altos. Estratégicamente para la industria de confección es favorable establecer una relación directa proveedor-vendedor, que comprar estos materiales en distribuidores que incrementan los costos y que pueden generar menos utilidad para las empresas de confección.

Dentro de la Industria de confección la colaboración de proveedor-vendedor se ve influenciada por los créditos que otorgan los proveedores a los clientes, que está relacionada con el tiempo que lleva el vendedor comprando mercancías a los proveedores como también la cantidad de compra.

4. Presiones competitivas de vendedores de productos sustitutos

Los vendedores de productos sustitutos dentro de la industria de confección específicamente de empresas de confección de ropa deportiva se encuentran en el mismo sector, debido a la existencia de prendas que tienen características similares en estilo para la práctica de deporte, como lo pueden ser camibusos, camisetas, pantalonetas tradicionales, entre otros, aunque no sean las más apropiadas para esta práctica la población si hace uso, debido a los costos más bajos ofrecidos en el mercado.
Estos factores disminuyen su importancia al considerar que los productos sustitutos en cuanto a calidad, protección e identificación no cumplen las características pertinentes, además de que en la confección de prendas deportivas se caracteriza por los diseños y estilos requeridos por los clientes.

5. Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del comprador.

Dentro de las presiones competitivas se encuentra aquellos que adquieren productos por volumen dado que puede buscar otras empresas que tengan actuación no solo regional sino nacional para abastecerse de mercancías para ofrecer al consumidor final, estos clientes se denominan distribuidores dentro de la cadena de distribución. Estos requieren productos que por lo general son estandarizados y generan costos de producción más bajos, dada la relación de carga y preparación de las operaciones al igual la relación de curvas de aprendizaje.

Por otra parte las empresas cuentan con pocos clientes importantes, lo cual genera un poder de negociación sobre el vendedor, siendo esto un factor que se ve reflejado en descuentos o facilidades de pago. Lo contrario sucede con los clientes directos que adquieren los productos en bajos volúmenes en la fábrica.

ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno está compuesto de fortalezas y debilidades que posee la organización. Las fortalezas y debilidades se obtuvieron de acuerdo a trabajos académicos anteriores en esta empresa, complementado por el análisis del autor de este proyecto.

Cuadro 2. Resumen DOFA.

AREA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
RECURSOS HUMANOS	Permisibilidad a los trabajadores para dar recomendaciones a cerca de mejoras en el proceso productivo, siendo este un índice de motivación para el empleado. Contratación de personal con los conocimientos y habilidades requeridas. Vinculación de personal experimentado y polivalente	El 90% de sus empleados no se encuentran vinculados al sistema de seguridad social (…Ver Recomendaciones…) No existe motivación para el empleado por el sistema de pago por tiempo manejado por Indutex Veluzka Ltda. No se cuenta con programas de entrenamiento ni de reentrenamiento. No cuentan con un programa de seguridad y salud en el trabajo.
FINANCIERA	Autofinanciamiento de las operaciones de la empresa en gran parte del capital de trabajo. La estrategia financiera aplicada en la empresa se fundamenta que con activos corrientes financiar los pasivos corrientes generados por los créditos otorgados a sus clientes. Financiación de capital de trabajo con los proveedores de tela en plazo máximo de 1 mes. Obtención de créditos con proveedores a corto plazo.	Se poseen créditos a largo plazo con entidades financiera como lo es Bancolombia y Bancomeva con créditos extraordinarios lo cual significa altas tasas de interés. Problemas Crediticios por reporte ante centrales de información de créditos o embargos.

OPERACIONES	Posicionamiento del sistema de producción que concuerda con la variedad de referencias de productos y las cantidades producidas. Capacidad de producir productos con costos adecuados para el mercado. Capacidad para producir una amplia variedad de productos.	Obsolescencia de Maquinaria y equipos de confección y diseño, lo cual aumenta los tiempos improductivos por paros en los procesos. No se da una programación de la entrada al proceso de los pedidos recibidos para cumplir con los tiempos de entrega establecidos para el cliente. Inadecuada programación de los requerimientos de materiales lo que causa atrasos en la producción y por ende la entrega al cliente. No se realiza una verificación conjunta (personal de envío-secretaria o jefe de producción) de la cantidad del pedido al momento de entrega el área de recepción. Se presentan paros en los procesos, dado que hace mantenimiento correctivo y no se realiza un mantenimiento preventivo de forma periódica en las máquinas y equipos.
MERCADEO Y VENTAS	Actuación en un grupo estratégico que no genera una guerra de precios entre sus rivales. Oferta de variedad de productos en el mercado lo cual permite mayor oportunidad de ventas. Los precios de los productos ofrecidos a distribuidores son adecuados de acuerdo a las características de los productos y el mercado. Productos con atributos superiores a la competencia.	No se llevan a cabo estudios para evaluar la imagen corporativa de la empresa en el mercado. No se llevan a cabo estudios sobre los comportamientos de los clientes en donde se identifiquen los gustos y preferencias, lo cual es un desconocimiento para la empresa. No se tiene un control sobre el precio final del producto, lo cual puede generar baja competencia en el mercado por precios altos. No se tiene un vendedor directo por tal motivo la empresa no posee una cobertura en cuanto a nuevos clientes se refiere. No se lleva a cabo una fuerza de publicidad adecuada que permita atraer nuevos clientes dentro del mercado regional. La promoción de los productos no se ve como una herramienta que permita incrementar ventas. Reconocimiento de la marca de los

		productos débil.
	OPORTUNIDADES	AMENZAS
FACTORES ECONOMICOS	Participación en un mercado regional, nacional e internacional Guerra de precios. Relación directa del sector de confección con el sector textil. Mejora continua de los procesos.	Entrada de nuevos competidores El poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los compradores.
FACTORES POLÍTICOS	Acuerdos comerciales de Colombia con el exterior.	Informalidad y contrabando de las prendas de vestir.
FACTORES CULTURALES	Absorción de variedad de clientes. Incrementar la variedad de clientes con productos personalizados.	
FACTORES TECNOLÓGICOS	Inversión En equipos tecnológicos.	

Fuente: Información tomada y adquirida de informes anteriores y análisis de la empresa Indutex Veluzka Ltda.

8.5 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

A continuación se enlista los riesgos identificados

Cuadro 3.Identificación de riesgos Indutex Veluzka Ltda.

ÁREA Y/O PROCESO	RIESGO	TIPO DE RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS
Recurso humano	No desarrollar programas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo (SG-SST)	Operacional	Presupuesto limitado para el desarrollo de actividades de bienestar y de capacitación, conforme a necesidades identificadas.	Desarrollo limitado de capacitaciones que impide el mejoramiento de las competencias del personal.
Recurso humano	Capacitación ineficiente	Operacional	Inasistencia del personal a las capacitaciones que se desarrollen.	Incumplimiento de metas y objetivos formulados por la organización, personal desmotivado y sin mejoramiento de competencias.
Recurso humano	Evaluaciones de desempeño inadecuadas.	Operacional	Ejecución de evaluaciones sin tener en cuenta criterios de objetividad definidos.	Favorecimiento de intereses particulares. Afectación del clima laboral.
Recurso humano	No estar cumpliendo con reglamentaciones de ley en la afiliación y pagos de salario, seguridad social, Prestaciones sociales y parafiscales.	De Cumplimiento	No Afiliar al empleado al Sistema de Seguridad Social, parafiscales y prestaciones sociales.	Sanciones económicas por entes que ejercen control. Demandas penales por empleados y prestadores de servicios. Pérdida de imagen corporativa.
Recurso humano	Inadecuada selección del personal.	Operacional	Personal seleccionado sin el perfil requerido para desarrollar el trabajo asignado con calidad y eficiencia.	Desempeño inadecuado de procesos, insatisfacción del cliente de acuerdo a productos deficientes

Recurso humano	No Tener un programa para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo (SG-SST), Matriz de peligros y riegos, reglamento de higiene y seguridad industrial y comité paritario de seguridad y salud en el trabajo. (COPASST))	Operacional	Ausencia del responsable idóneo de seguridad y salud en el trabajo para realizar el Plan básico de sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	Incremento en el número de accidentes laborales y enfermedades profesionales. Sanciones económicas por entes de control. Pérdida de imagen. Paros en la producción y prestación del servicio
Operaciones	Suspensión parcial o total de la producción	Operacional	Falta de máquinas y herramientas (transfer, plotters, marcos de rasqueteo, máquinas de confección), Falta de materias primas e insumos (telas, hilos, hilazas, pliegos de papel periódico), Falta de recursos financieros para dar continuidad a la producción, Fallas en las maquinas (transfer, plotters, marcos de rasqueteo, máquinas de confección), Incidentes laborales.	Sobre costos , Perdida de ingresos , Perdida de imagen, Baja rentabilidad, Perdida de mercado
Operaciones	Producto no conforme	Operacional	Errores de diseños gráficos, Fallas y paros en las maquinas (transfer, plotters, marcos de rasqueteo, máquinas de confección), Utilización de materias primas e insumos defectuosos (telas, hilos, hilazas, pliegos de papel periódico), Falta de control y seguimiento en producción, Impresiones screen o digitales defectuosas, Errores en confección.	Reprocesos, Sobre costos, Baja rentabilidad, Perdida de mercado,

Operaciones	Materiales, insumos, maquinas, Equipos y herramientas, no disponibles	Operacional	Insuficiencia en cantidades de materias primas e insumos (telas, hilos, hilazas, pliegos de papel periódico), Incumplimiento en tiempos de entrega por parte del proveedor de materias primas e insumos, Fallas en las maquinas (transfer, plotters, marcos de rasqueteo, máquinas de confección), Defectos de materias primas e insumos (telas, hilos, hilazas, pliegos de papel periódico), Falta de mantenimientos preventivos en máquinas, equipos y herramientas. Falta de mantenimientos preventivos en máquinas, equipos y herramientas.	Producto no conforme, Reprocesos, Paro en el proceso operacional, Retrasos en el inicio de la producción, Sobre costos
Operaciones	Accidentes de trabajo	Operacional	Uso inadecuado de máquinas, equipos y herramientas (transfer, plotters, marcos de rasqueteo, máquinas de confección), Falta de visitas de inspección a puestos de trabajo para garantizar la aplicación de controles a los riesgos que se identifican, Falta de capacitación en temas de seguridad y salud en el trabajo al personal, Falta de inducción y capacitación al personal.	Paros en la producción, Multas y sanciones económicas, Cierre temporal o definitivo de la organización, Muerte o incapacidad total del personal
Operaciones	Sanciones económicas por muertes o accidentes de trabajo	Operacional	No tener al personal afiliado al sistema de seguridad social Integral	Perdidas Económicas. Cierre Parcial o definitivo de la organización. Acciones judiciales y penales.

Operaciones	No contar con el stock mínimo de Materias primas	Operacional	Ausencia de recursos económicos. Deficiencia en planeación de producción. Demoras en las entregas de los insumos por parte de los proveedores. Aumento de la demanda. Inclusión de nuevos programas. Especulación en precio de proveedores. Falta de materia prima de los proveedores.	Incumplimiento en las órdenes de pedido. Baja la calidad servicio. Sanciones por incumplimiento. Compra con sobrecostos. Compras realizadas en momento no indicado. Desabastecimiento del almacén. Insatisfacción del usuario. Incumplimiento de procedimientos y metas.
Operaciones	Comprar materiales, insumos, equipos y herramientas no requeridos para los procesos	Operacional	Falta de revisión de existencias en bodega de los insumos solicitados en la requisición. Error en la elaboración de la orden de compra. Realizar compras sin previa autorización. El proveedor envía mayor o menor cantidad de productos solicitados en la orden de compra.	Aumento injustificado de inventario. Sobre costos. Pérdida económica. Tiempos improductivos. Afectación del flujo de caja.
Operaciones	Realizar compra de materiales, insumos, herramientas y equipos tardías	Operacional	La requisición es entregada a compras con corto plazo. Envío de la orden de compra en forma tardía para aprobación. Deficiente planeación. El proveedor no cumple con lo ofrecido.	Retrasos en la realización de los Pedidos. Tiempos improductivos. Desabastecimiento de materiales, equipos y/o herramientas
Operaciones	Selección inadecuada de proveedores para realizar las compras.	Operacional	Falta de clasificación de los proveedores. Saturación de créditos con los proveedores actuales, obligue a la búsqueda de nuevos proveedores inadecuados	Incumplimiento de las condiciones de entrega de los productos por parte del proveedor. Adquisición de materiales, herramienta o equipos con precios superiores a los del mercado. Tiempos improductivos.
Operaciones	Errores en inventario.	Operacional	Falta de control sobre inventario actualizado en bodega. Falta de organización de los materiales, herramientas y equipos. Deficiencia en los registros de ingreso y salida de los recursos. Falta de política de inventario y de almacén.	Reproceso en las compras por entrega de materiales, herramientas y equipos. Perdida de los recursos. Materiales, insumos, equipos y/o herramientas no disponibles al momento de ser requeridos.

Financiera	Liquidar mal la orden de pedido	Financiero	No se consideran todos los precios de ventas y unidades al momento de hacer la liquidación.	No cobrar adicionales de pedido. Entregar información errónea para la elaboración de la factura. No pago de la factura por parte del cliente.
Financiera	Incumplimiento en el pago de obligaciones financieras	Financiero	Deficiente administración de recursos financieros.	Pérdida de credibilidad con los proveedores de bienes y servicios
Financiera	Que no se genere los estados financieros oportunamente y en forma consistente	Financiero	Estados financieros inconsistentes y no reflejen la realidad económica de la organización.	Información tardía para la toma de decisiones financieras. Negación de créditos bancarios.
Financiera	Embargos	Financiero	Pago inoportuno de pasivos. Iliquidez. Deficiente administración de recursos financieros	Pérdida de credibilidad de los proveedores de bienes y servicios. Congelamiento de cuentas bancarias. Pérdida de imagen corporativa.
Estrategia y mercadeo	Pérdida de mercado	Estratégico	No se define una planeación estratégica. No se llevan a cabo estudios sobre los comportamientos de los clientes en donde se identifiquen los gustos y preferencias, lo cual es un desconocimiento para la empresa. No se lleva a cabo una fuerza de publicidad adecuada que permita atraer nuevos clientes dentro del mercado regional. La promoción de los productos no se ve como una herramienta que permita incrementar ventas.	Pérdida de poder adquisitivo. Utilidades mínimas en términos económicos Desconocimiento de la empresa. Poco reconocimiento de la marca de los productos.
Estrategia y mercadeo	Planeación estratégica inadecuada	Estratégico	Fallas en el seguimiento del entorno externo e interno de la organización. Falta de compromiso por parte de la alta dirección. No se asignan los recursos económicos para llevar a cabo planeación estratégica.	No se logran objetivos y metas propuestas. Perdidas económicas. Insostenibilidad de la empresa.
Tecnología	Perdida de información	Tecnológico	Indebida manipulación de equipos por personal autorizado o no autorizado Robos de equipos Fallas tecnológicas de equipos	Desinformación parcial o total de la organización Deficiencia en el desempeño de procesos. Revelación de información confidencial.

Fuente: Autor trabajo de grado.

8.6 ANÁLISIS DE RIESGOS

Cuadro 4. Análisis de Riesgo Indutex Veluzka Ltda.

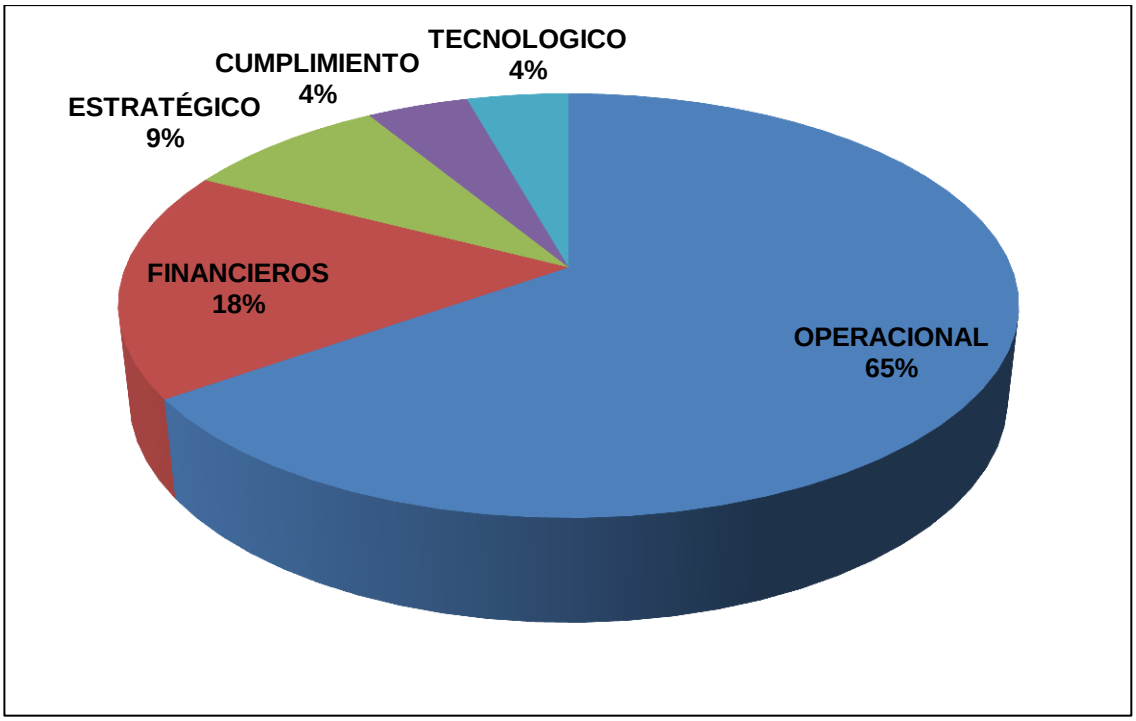
ÁREA Y/O PROCESO	RIESGO	TIPO DE RIESGO	ANÁLISIS DE RIESGO		
			F	I	NIVEL
Recurso humano	No desarrollar un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.	Operacional	3	4	**EXTREMO**
Recurso humano	Capacitación ineficiente	Operacional	2	3	**MODERADO**
Recurso humano	Evaluaciones de desempeño inadecuadas.	Operacional	3	3	**ALTO**
Recurso humano	No estar cumpliendo con reglamentaciones de ley en la afiliación y pagos de salario, seguridad social, Prestaciones sociales y parafiscales.	De cumplimiento	4	4	**EXTREMO**
Recurso humano	Inadecuada selección del personal.	Operacional	2	2	**BAJO**
Recurso humano	No Tener un programa para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo (SG-SST), Matriz de peligros y riegos, reglamento de higiene y seguridad industrial y comité paritario de seguridad y salud en el trabajo.)	Operacional	4	4	**EXTERMO**
Operaciones	Suspensión parcial o total de la producción	Operacional	2	4	**ALTO**

Operaciones	Producto no conforme	Operacional	1	4	**ALTO**
Operaciones	Materiales, insumos, maquinas, Equipos y herramientas, no disponibles	Operacional	1	4	**ALTO**
Operaciones	Accidentes de trabajo	Operacional	2	5	**EXTREMO**
Operaciones	Sanciones económicas por muertes o accidentes de trabajo	Operacional	**1**	**5**	**ALTO**
Operaciones	No contar con el stock mínimo de Materias primas	Operacional	1	3	**MODERADO**
Operaciones	Comprar materiales, insumos, equipos y herramientas no requeridos para los procesos	Operacional	2	2	**BAJO**
Operaciones	Realizar compra de materiales, insumos, herramientas y equipos tardías	Operacional	1	3	**MODERADO**
Operaciones	Selección inadecuada de proveedores para realizar las compras.	Operacional	**1**	**4**	**ALTO**
Operaciones	Errores en inventario.	Operacional	1	3	**MODERADO**
Financiera	Liquidar mal la orden de pedido	Financieros	1	3	**MODERADO**
Financiera	Incumplimiento	Financieros	1	4	**ALTO**

	en el pago de obligaciones financieras				
Financiera	Que no se genere los estados financieros oportunamente y en forma consistente	Financieros	3	2	**MODERADO**
Financiera	Embargos	Financieros	2	4	**ALTO**
Estrategia y mercadeo	Pérdida de mercado	Estratégico	2	4	**ALTO**
Estrategia y mercadeo	Planeación estratégica inadecuada	estratégico	3	4	**EXTREMO**
Tecnología	Perdida de información	Tecnológico	2	4	**ALTO**

Fuente: Autor trabajo de grado.

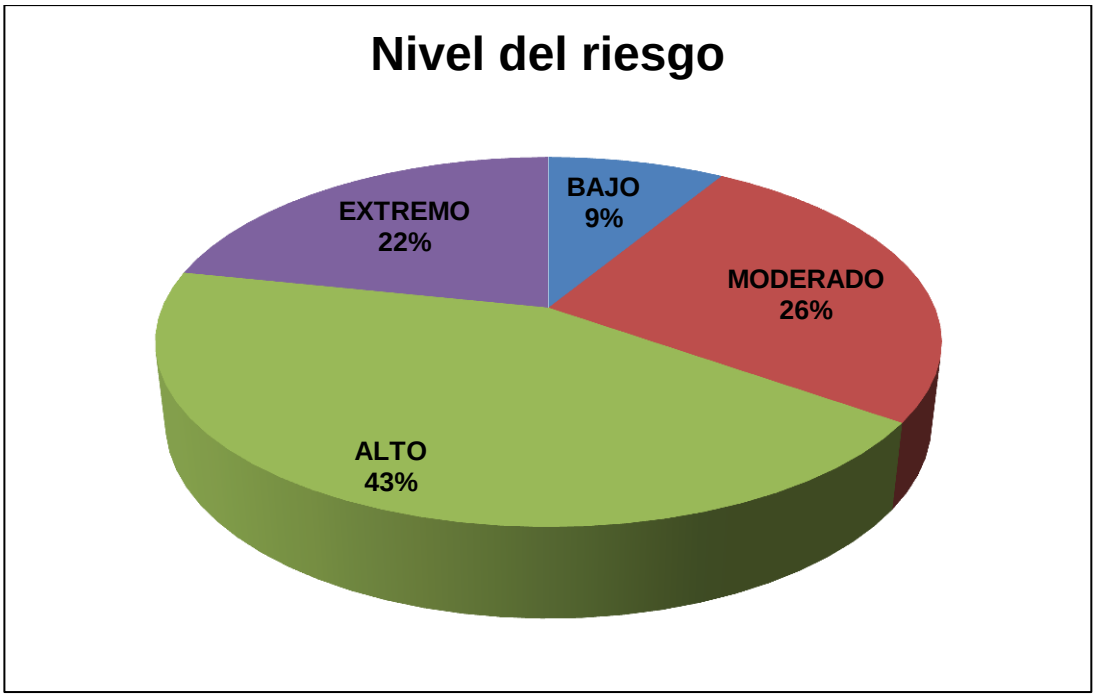
Gráfico 1. Porcentaje tipo de riesgos en Indutex Veluzka Ltda.



Fuente: Autor trabajo de grado.

Del grafico anterior se puede resaltar que: actualmente en la organización Indutex Veluzka Ltda., del 100% de los riesgos identificados, el 65% corresponde a riesgos operacionales; el 18% a riesgos de tipo financieros; el 9% a riesgos de carácter estratégico, 4% a riesgos de cumplimiento y de igual forma para riesgos tecnológicos

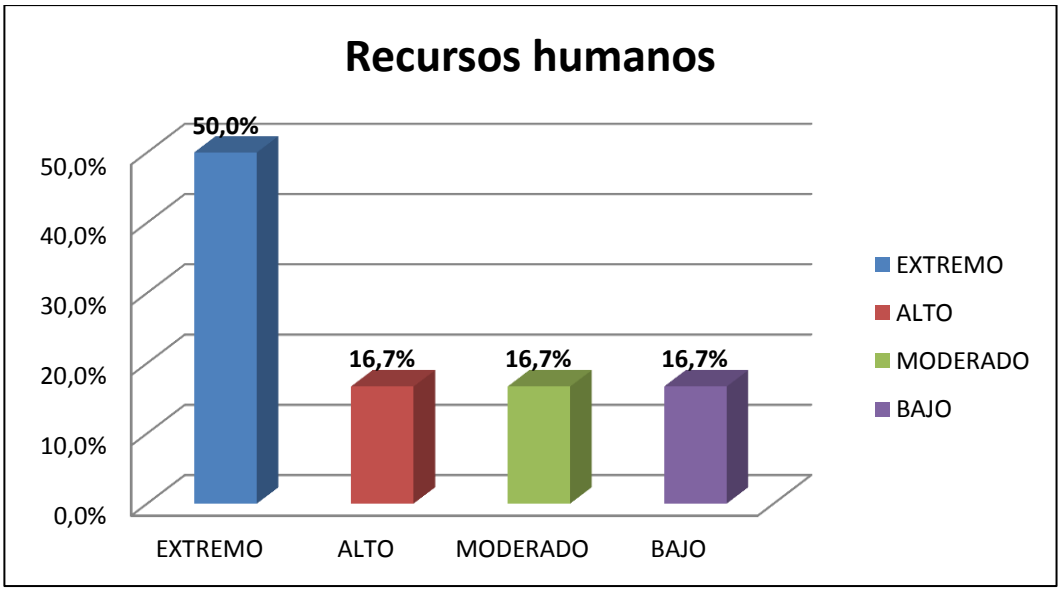
Grafico 2.Nivel del riesgo en Indutex Velzuka Ltda.



Fuente: Autor trabajo de grado.

Del análisis del riesgo realizado en la empresa Indutex Veluzka Ltda., se puede resaltar que del 100%; el 43% de riesgos se encuentran en un nivel “Alto”; el 26% de riesgos en nivel “Moderado”; 22% de riesgos de nivel “Extremo” y 9% de riesgos en nivel “Bajo”.

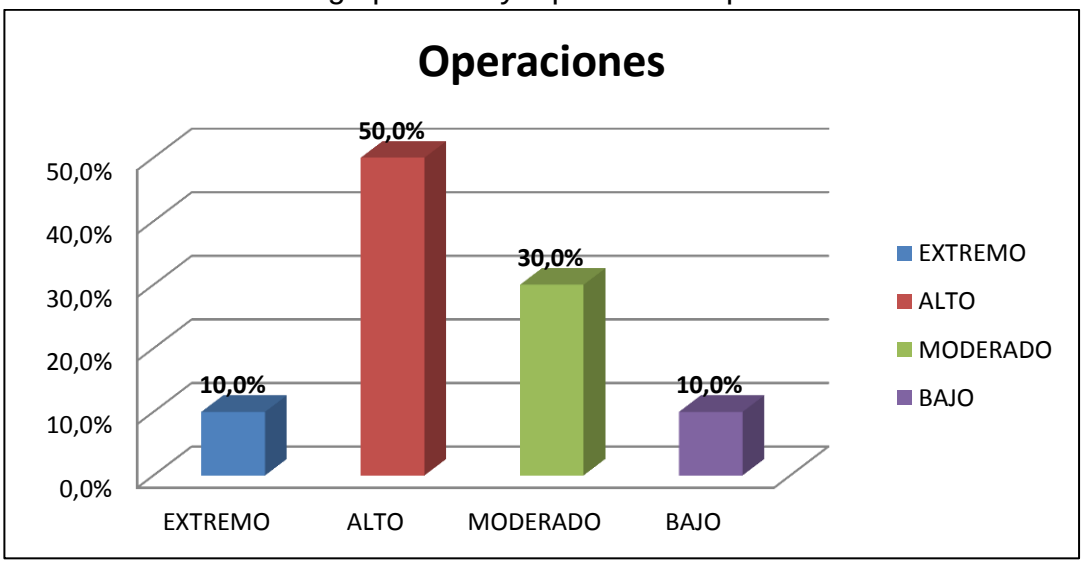
Gráfico 3. Nivel de riesgo por área y/o proceso – Recursos humanos



Fuente: Autor trabajo de grado.

Para el área de recursos humanos, se puede resaltar que el 50% de los riesgos analizados son de tipo “Extremo”; el 16,7% de los riesgos son de tipo “Alto”, “Moderado” e igualmente “Bajo”

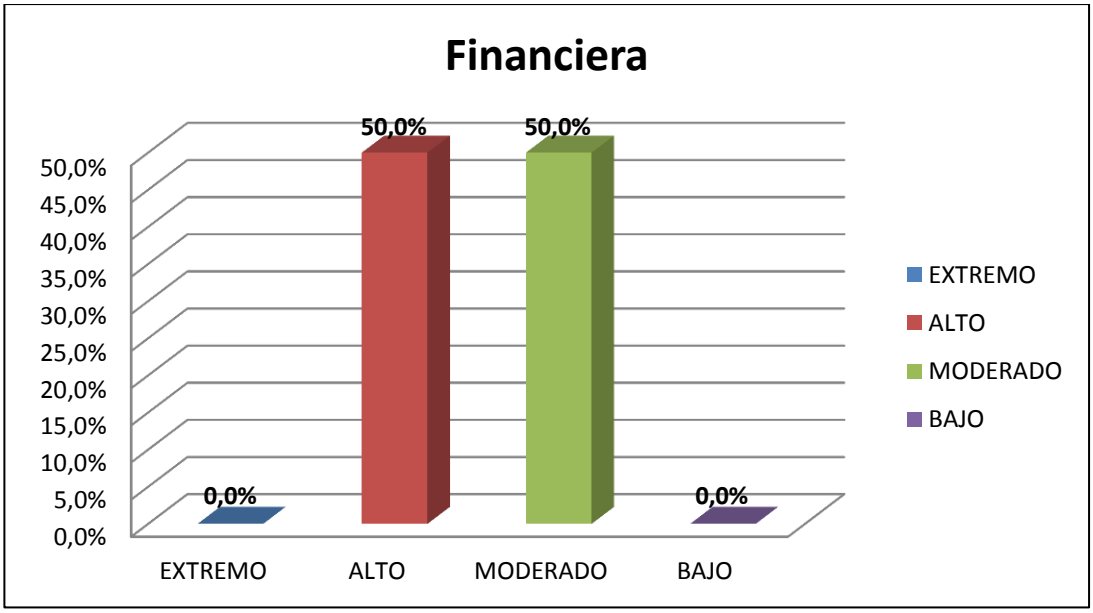
Gráfico 4. Nivel de riesgo por área y/o proceso – Operaciones



Fuente: Autor trabajo de grado.

Para el área de operaciones, se destaca que el 50% de los riesgos analizados son de tipo “Alto”; el 30% “Moderados” y por último el 10% para riesgos “Extremo” y “Bajo”

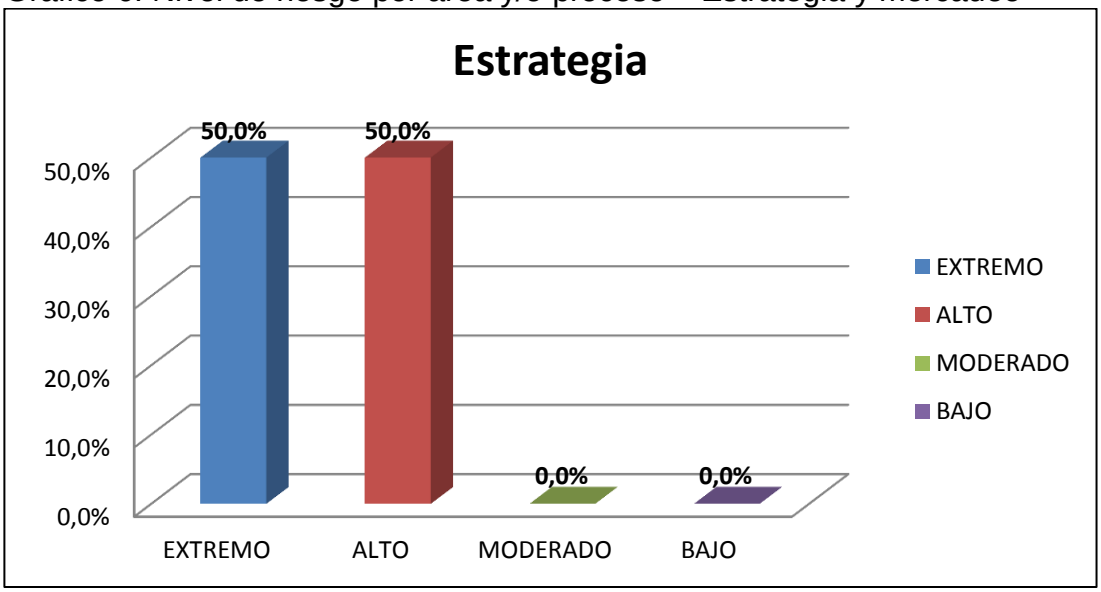
Gráfico 5. Nivel de riesgo por área y/o proceso – Financiera



Fuente: Autor trabajo de grado.

Para el área Financiera, el 50% de los riesgos analizados corresponde de tipo “Alto” y 50% restante de tipo “Moderado”

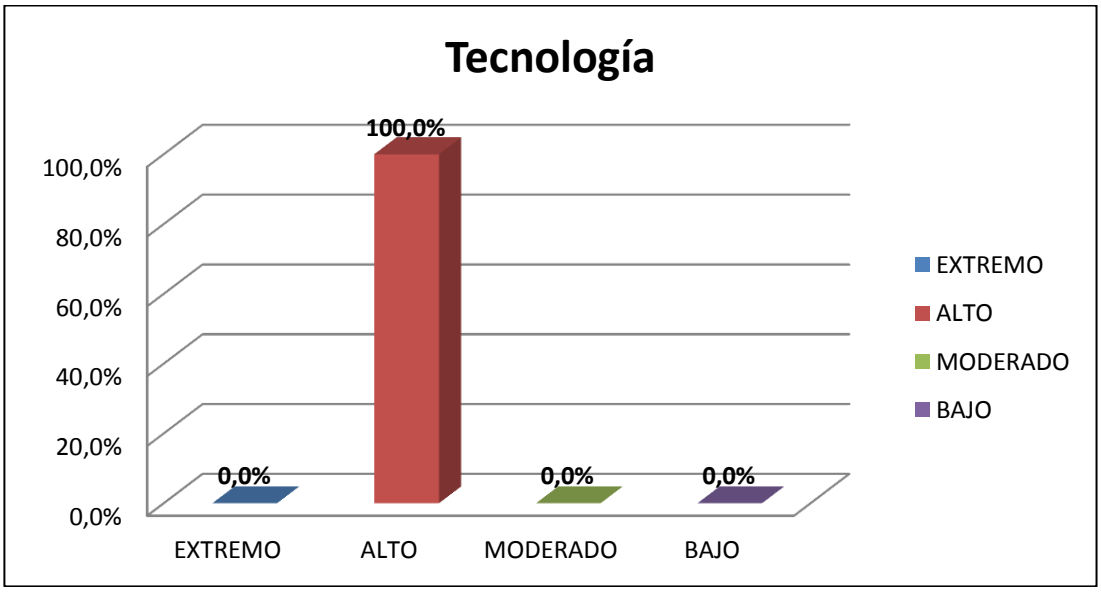
Gráfico 6. Nivel de riesgo por área y/o proceso – Estrategia y mercadeo



Fuente: Autor trabajo de grado.

Para el área estrategia y mercadeo, el 50% de los riesgos analizados corresponde de tipo “Extremo” y 50% restante de tipo “Alto”

Gráfico 7. Nivel de riesgo por área y/o proceso – Tecnología



Fuente: Autor trabajo de grado.

Para el proceso de Tecnología, el 100% de los riesgos corresponde a nivel “Alto”

8.7 VALORACIÓN DEL RIESGO

A continuación se establecen los controles y tratamiento para con los riesgos identificados y analizados

8.7.1 Controles y tratamiento del riesgo.

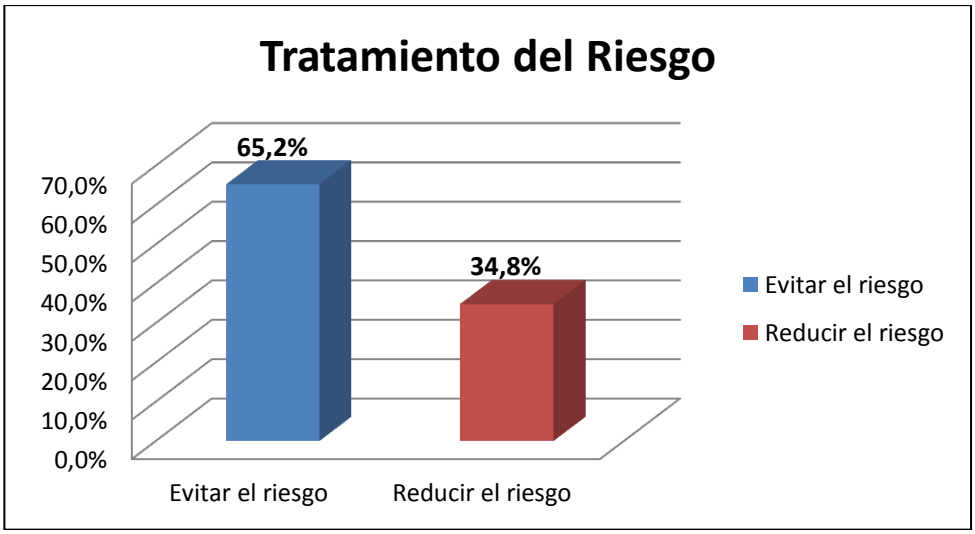
Cuadro 5. Controles del riesgo.

CONTROLES	TIPO DE CONTROL	TRATAMIENTO DEL RIESGO
Sistema de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo.	Preventivo	Evitar el riesgo
Procedimiento administración del talento humano. Realizar evaluaciones antes y después de capacitaciones.	Preventivo	Reducir el riesgo
Definir formato para la evaluación y re-evaluación de personal.	Preventivo	Evitar el riesgo
Destinar recursos financieros obtenidos de las utilidades de la organización, para la afiliación de todo el personal al sistema de seguridad social y administración de riesgos laborales. Procedimiento administración del talento humano.	Preventivo	Evitar el riesgo
Procedimiento administración del talento humano.	Preventivo	Evitar el riesgo
Sistema de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo.	Preventivo	Evitar el riesgo
Procedimiento Administración de operaciones. Procedimiento Compras de materias primas, insumos, maquinas, herramientas, equipos y servicios.	Preventivo	Evitar el riesgo
Procedimiento Administración de operaciones.	Preventivo	Evitar el riesgo
Procedimiento Compras de materias primas, insumos, maquinas, herramientas, equipos y servicios. Sistema Control de almacén.	Preventivo	Evitar el riesgo

Procedimiento Administración de operaciones. Procedimiento administración del talento humano. Procedimiento de seguridad y salud en el trabajo.	Preventivo	Evitar el riesgo
Procedimiento de seguridad y salud en el trabajo. Procedimiento administración del talento humano.	Preventivo	Evitar el riesgo
Procedimiento Compras de materias primas, insumos, maquinas, herramientas, equipos y servicios. Sistema Control de almacén.	Preventivo	Reducir el riesgo
Procedimiento Compras de materias primas, insumos, maquinas, herramientas, equipos y servicios. Sistema Control de almacén.	Preventivo	Evitar el riesgo
Procedimiento Compras de materias primas, insumos, maquinas, herramientas, equipos y servicios. Procedimiento Administración de operaciones.	Preventivo	Reducir el riesgo
Procedimiento Compras de materias primas, insumos, maquinas, herramientas, equipos y servicios. Formato Evaluación y re-evaluación de proveedores.	Preventivo	Reducir el riesgo
Procedimiento Compras de materias primas, insumos, maquinas, herramientas, equipos y servicios. Sistema Control de almacén.	Preventivo	Reducir el riesgo
Procedimiento Gestión financiera. Procedimiento facturación.	Preventivo	Reducir el riesgo
Procedimiento Gestión financiera.	Preventivo	Evitar el riesgo
Procedimiento Gestión financiera.	Preventivo	Reducir el riesgo
Procedimiento Gestión financiera.	Preventivo	Evitar el riesgo
Procedimiento Gestión de dirección, estrategia y mercadeo	Preventivo	Reducir el riesgo
procedimiento Gestión de dirección, estrategia y mercadeo	Preventivo	Evitar el riesgo
Back-ups	Preventivo	Evitar el riesgo

Fuente: Autor trabajo de grado.

Grafico 8. Tratamiento del riesgo.



Fuente: Autor trabajo de grado.

En el cuadro anterior se destaca que el 100% de los controles son de tipo “Preventivo”, lo cual quiere dar a entender que se pretende prevenir la materialización de todos los riesgos identificados. De igual manera, del grafico anterior se puede identificar que para el tratamiento del riesgo, con un 65,2% se pretende “Evitar el riesgo y con 34,8% “Reducir el riesgo”, esto se debe a que el 43% de riesgos se encuentran en un nivel “Alto”; el 26% de riesgos en nivel “Moderado”; 22% de riesgos de nivel “Extremo”, siendo este tratamiento el más adecuado para la empresa Indutex Veluzka Ltda.

8.7.2 Nuevo nivel del riesgo después de controles

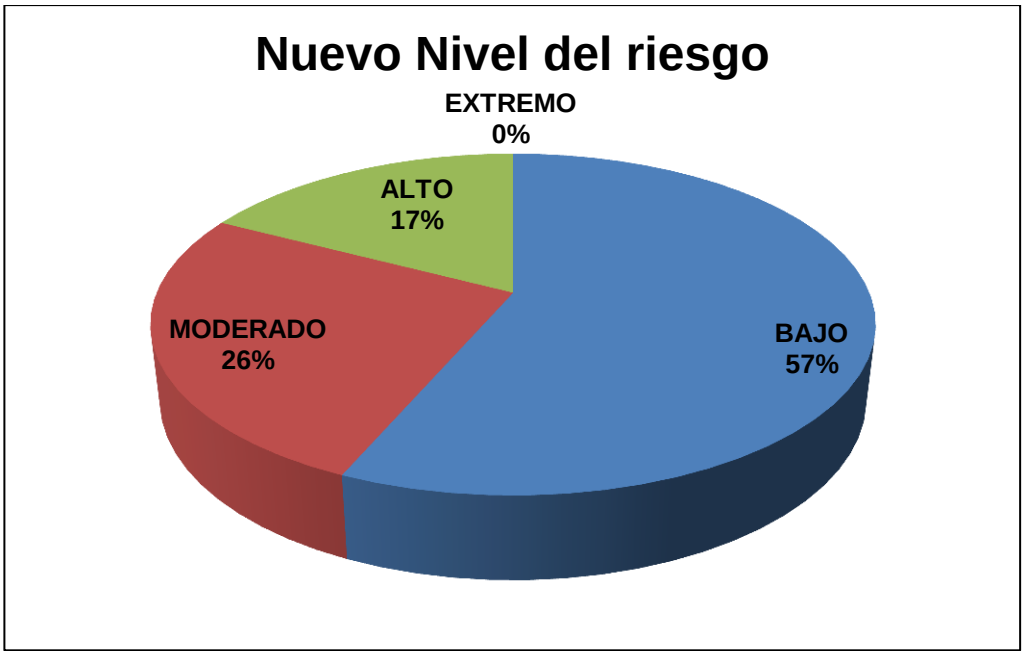
A continuación se presenta el nuevo nivel del riesgo, después de establecer los controles.

Cuadro 6. Nuevo Nivel del riesgo después de controles

CALIFICACIÓN DEL CONTROL	NUEVO NIVEL DEL RIESGO		
	F	I	NIVEL
Deficiente	2	3	MODERADO
Adecuado	1	2	BAJO
Deficiente	2	2	BAJO
Adecuado	3	3	ALTO
Adecuado	1	1	BAJO
Adecuado	3	3	ALTO
Optimo	1	2	BAJO
Optimo	1	2	BAJO
Adecuado	1	3	MODERADO
Adecuado	1	4	ALTO
Adecuado	1	4	ALTO
Adecuado	1	2	BAJO
Adecuado	1	1	BAJO
Adecuado	1	2	BAJO
Adecuado	1	3	MODERADO
Adecuado	1	2	BAJO
Adecuado	1	2	BAJO
Adecuado	1	3	MODERADO
Adecuado	2	1	BAJO
Adecuado	1	3	MODERADO
Optimo	1	2	BAJO
Optimo	1	2	BAJO
Adecuado	1	3	MODERADO

Fuente: Autor trabajo de grado.

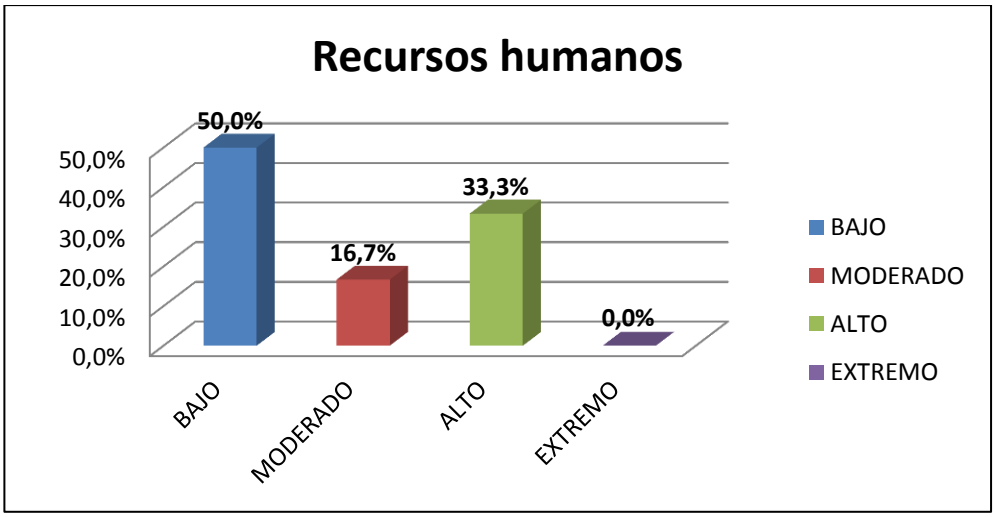
Grafico 9. Nuevo Nivel del riesgo después de controles



Fuente: Autor trabajo de grado.

Después de establecidos los controles para la minimización de los riesgos identificados, se puede resaltar que el nivel del riesgo en la empresa Indutex Veluzka Ltda., queda distribuido de la siguiente manera: el 57% de riesgos se encuentran en un nivel “Bajo”; el 26% de riesgos en nivel “Moderado”; el 17% de riesgos se encuentran en un nivel “Alto” y con nivel “Extremo” con un 0%.

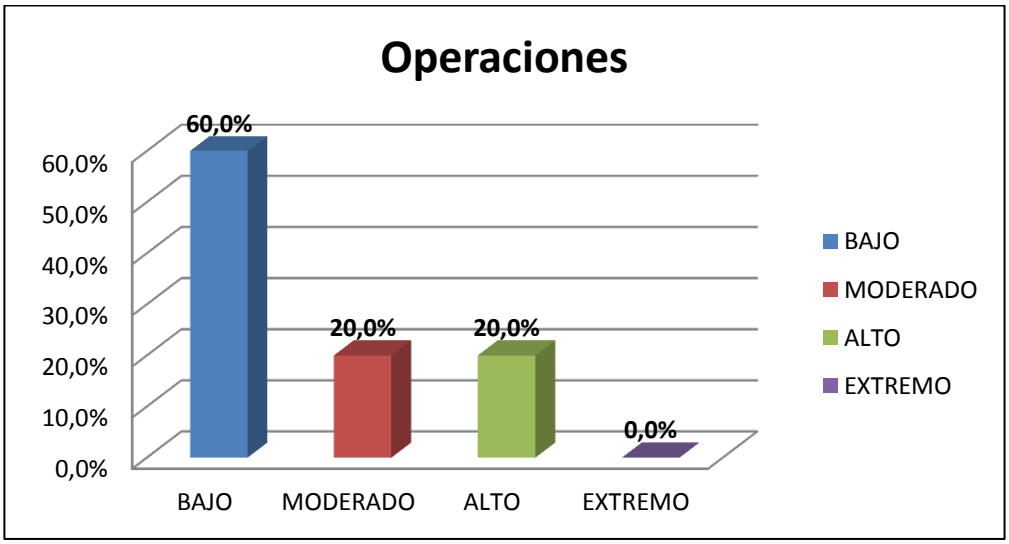
Grafico 10. Nuevo nivel de riesgo por área y/o proceso – Recursos humanos



Fuente: Autor trabajo de grado

Para el área de recursos humanos, se puede resaltar que el 50% de los riesgos después de establecer controles son de tipo “Bajo”; el 33% son de tipo “Alto” y por último, el 16,7% de los riesgos son de tipo “Moderado”.

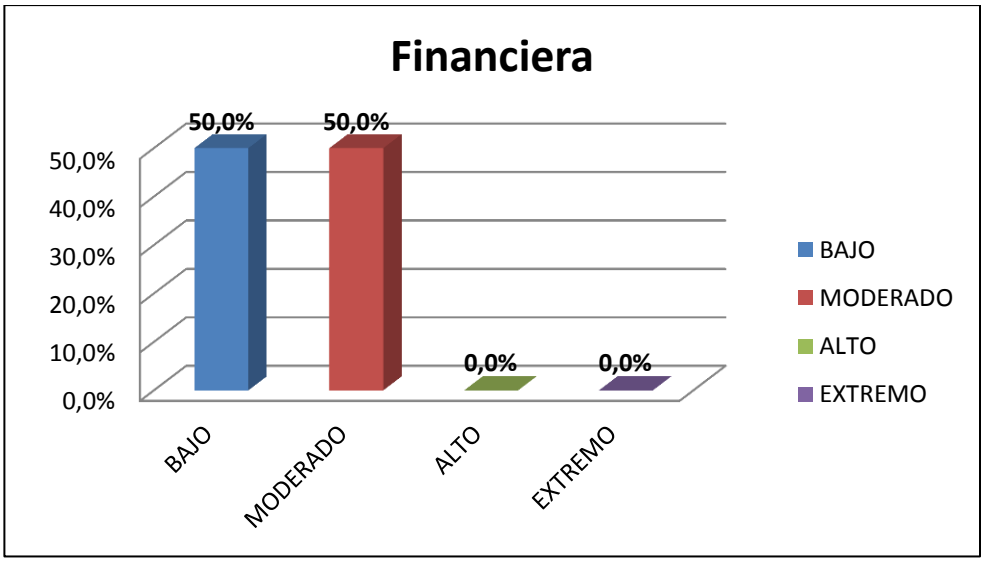
Grafico 11. Nuevo nivel de riesgo por área y/o proceso – operaciones



Fuente: Autor trabajo de grado

Para el área de operaciones, se destaca que después de establecer controles, el 60% de los riesgos son de tipo “Bajo” y por ultimo con un 20% riesgos de tipo “Moderado” y “Alto” respectivamente”.

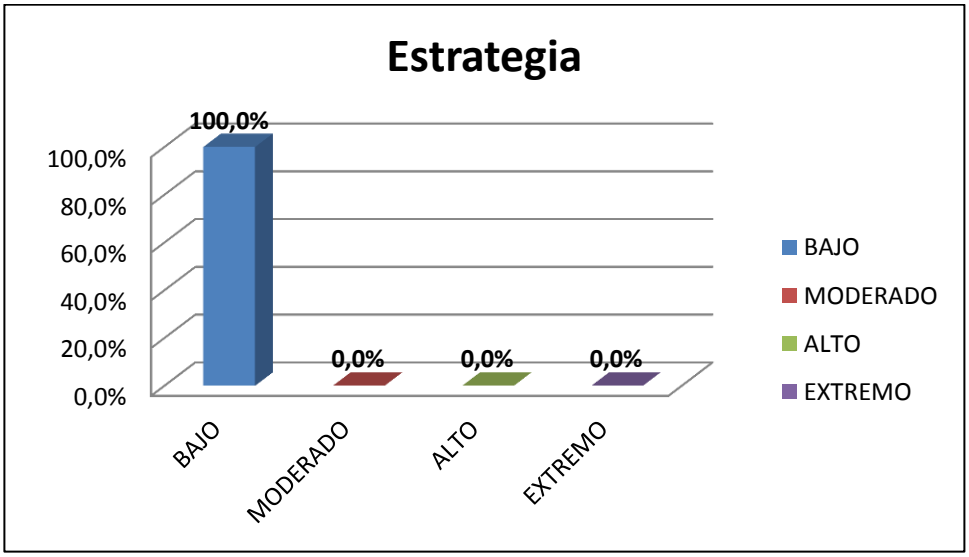
Grafico 12. Nuevo nivel de riesgo por área y/o proceso – Financiera



Fuente: Autor trabajo de grado

Para el área Financiera, el 50% de los riesgos analizados corresponde de tipo "Bajo" y 50% restante de tipo "Moderado"

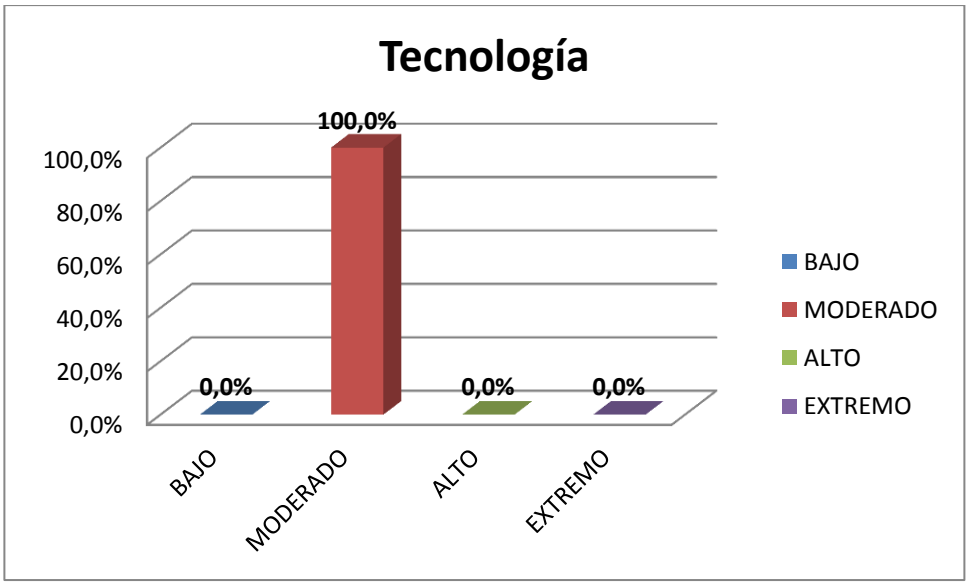
Grafico 13. Nuevo nivel de riesgo por área y/o proceso – Estrategia



Fuente: Autor trabajo de grado

Para el área estrategia y mercadeo, después de establecer controles, el 100% de los riesgos analizados son de tipo "Bajo"

Grafico 14. Nuevo nivel de riesgo por área y/o proceso – Tecnología



Fuente: Autor trabajo de grado

Para el proceso de Tecnología, el 100% de los riesgos después de establecer controles, corresponde a nivel “Moderado”

8.8 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Dada la estructuración de la gestión del riesgo de acuerdo a la guía para la administración del riesgo del DAFP en la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA., se establece como política, contemplar los riesgos organizacionales en cada uno de los procesos y/o procedimientos de la organización.

8.9 MONITOREO Y REVISIÓN

A manera de control y mejoramiento continuo de la estructuración de la gestión del riesgo en la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA., se realizará un monitoreo y revisión a todos los procesos en un periodo de tiempo anual.

8.10 MAPA DE RIESGOS ORGANIZACIONALES INDUTEX VELUZKA LTDA. 2014

El mapa de riesgos organizacionales, abarca el proceso para la gestión del riesgo, en él se encontrará identificación del riesgo, tipo de riesgo, causas y consecuencias de este; análisis del riesgo enmarcado por la frecuencia e impacto y nivel del riesgo; establecimiento de controles, con su respectiva evaluación y calificación; nuevo nivel del riesgo, el cual es el resultado de la eficiencia de los controles establecidos y por ultimo un periodo de tiempo establecido para el monitoreo y revisión de la gestión del riesgo, con el fin de obtener un mejoramiento continuo en la organización. (…ver anexo A…)

9. COSTO BENEFICIO DE LA ESTRUCTURACIÓN DE GESTIÓN DEL RIESGO

A continuación se presenta la inversión, costos y gastos de la estructuración de la gestión del riesgo de acuerdo a la guía para la administración del riesgo en la empresa Indutex Veluzka Ltda.

Cuadro 7. Inversión, costos y gastos estructuración gestión del riesgo.

ITEM	CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Inversión Activos	$3.176.524					
2	Utilización Activos		$522.304	$522.304	$522.304	$522.304	$522.304
3	Participación personal en estructuración sistema gestión del riesgo	$894.626					
4	Asesoría Gestión del riesgo de acuerdo a la guía para la administración del riesgo.	$2.400.000					
5	Papelería y otros	$19.667	$ 57.500	$ 59.800	$62.192	$64.680	$ 67.267
6	Costo Administración de la estructura de gestión del riesgo.		$5.495.630	$5.715.456	$5.944.074	$6.181.837	$6.429.110
7	Socialización estructura gestión del riesgo		$1.646.183				
TOTAL		**$ 6.490.817**	**$ 7.721.617**	**$ 6.297.560**	**$ 6.528.570**	**$ 6.768.821**	**$ 7.018.681**

Fuente: Autor trabajo de grado.

A continuación se muestran los beneficios económicos y flujos netos que se esperan obtener con la estructuración de la gestión del riesgo en la empresa Indutex Veluzka Ltda.

Cuadro 8. Beneficios económicos estructura gestión del riesgo.

Beneficios económicos							
ITEM	**CONCEPTO**	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
1	Beneficios esperados estructurar Gestión del Riesgo	$6.490.816,54	$6.600.000	$7.920.000,00	$8.236.800	$8.566.272,00	$8.908.922

Fuente: Autor trabajo de grado.

Cuadro 9. Flujos netos estructura gestión del riesgo.

ITEM	CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Flujos netos estructura gestión del riesgo.	$ (6.490.817)	$ (161.344)	$ 1.622.440	$ 1.708.230	$ 1.797.451	$ 1.890.242

Fuente: Autor trabajo de grado.

A través de la metodología *Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno* se determina la viabilidad de la estructuración de la gestión del riesgo en la empresa Indutex Veluzka Ltda.

Valor Presente Neto
$ 3.607.272,67

Tasa Interna de Retorno
1,53%

De acuerdo a los resultados obtenidos del Valor presente Neto y Tasa Interna de Retorno de **$ 3.607.272,67 y 1,53%** respectivamente, se puede concluir la viabilidad de la estructuración de la gestión del riesgo como positiva.

10. CONCLUSIONES

- Durante el proceso de identificación y análisis de los riesgos asociados a los objetivos de los procesos y/o áreas de trabajo de la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA., se halló que el 43% de los riesgos son de nivel Alto, el 26% Moderados, el 22% Extremos y el 9% Bajos; de igual manera el 65% de los riesgos son operacionales, los cuales corresponden a los procesos de Operaciones y Gestión humana; el 18% a riesgos financieros; el 9% a riesgos estratégicos, relacionados con el área de Estrategia y Mercadeo; el 4% a riesgos de cumplimiento; también concerniente al proceso de Gestión Humana y por ultimo con un 4% a riesgos tecnológicos, comprendidos en el área de tecnología; de lo anterior se puede concluir que la empresa sin la gestión del riesgo es vulnerable a la materialización de estos riesgos identificados.

- De igual manera en el proceso de identificación y análisis de riesgos por proceso y/o área, se pudo encontrar que en Gestión Humana el 50% de los riesgos analizados son de tipo “Extremo”; el 16,7% de los riesgos son de tipo “Alto”, “Moderado” e igualmente “Bajo”; destacando que dentro de los riesgo “Extremos” se encontró quizá el riesgo de mayor impacto, sanciones económicas por muertes o accidentes de trabajos del personal, asociado al no cumplimiento requisitos legales y reglamentarios debido a no tener al personal afiliado al sistema de seguridad social integral

  En cuanto al proceso de operaciones, se destaca que el 50% de los riesgos analizados son de tipo “Alto”; el 30% “Moderados” y por último el 10% para riesgos “Extremo” y “Bajo”; resaltando el riesgo asociado al paro total o parcial de la producción por accidentes de trabajo, además de no considerar factores amenazantes relacionados con el flujo de materia prima, maquinaria, herramienta y equipo.

  En el contexto Financiero, el 50% de los riesgos analizados corresponde de tipo “Alto” y 50% restante de tipo “Moderado”, en el que se identifico el riesgo asociado al embargos de cuentas bancarias, que afectaría el desarrollo del proceso comercial de la organización.

  Para finalizar, en el área estrategia y mercadeo, el 50% de los riesgos analizados corresponde de tipo “Extremo” y 50% restante de tipo “Alto”, en los cuales se involucra la inadecuada planeación estratégica en la organización como factor de riesgo, se concluye que amenaza con afectar

la ejecución de los procesos administrativos operativos de INDUTEX VELUZKA LTDA.

- De acuerdo a la matriz de impactos dada en la Guía para la Administración del Riesgo del DAFP, el tratamiento contra el riesgo de acuerdo a su nivel, se enfoca en Asumir, Reducir, Evitar, Compartir o Transferir el riesgo; para la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA, el plan de acción dio como resultado que el 65,2% de los riesgos se van a evitar y el 34,8% se pretende reducir la materialización y probabilidad de ocurrencia.

- Como resultado de la calificación de los controles establecidos para la minimización de los riesgos, se obtuvo los siguientes resultados y beneficios en cuanto a nivel de riesgo se refiere:

  - De un 9% en nivel Bajo aumento a un 57% del mismo nivel.
  - De un 26% en nivel Moderado se mantuvo estable en el mismo 26%.
  - De un 43% en nivel Alto disminuyo a un 17% del mismo nivel.
  - De un 22% en nivel extremo disminuyo a un 0% del mismo nivel.

De lo anterior se puede concluir que los controles propuestos permitieron pasar de un nivel de vulnerabilidad entre alto y extremo a un nivel de vulnerabilidad bajo y moderado, siendo estos eficientes y óptimos.

11. RECOMENDACIONES

- Para una empresa pequeña como INDUTEX VELUZKA LTDA., es importante que se empiecen a implementar este tipo de proyectos (Estructuración de la Gestión del Riesgo), ya que son herramientas que permiten el crecimiento de la organización administrativa y operativamente.

- Es recomendable que para la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA., se estructure e implemente una metodología para la Administración de riesgos como esta, ya que a futuro puede ser ejecutada en la administración de un Sistema de Gestión de Riesgos (Norma Técnica Colombiana NTC ISO 31000:2011), integrado con sistemas de Gestión de Calidad, Ambiental o Seguridad y Salud en el trabajo facilitando la entrada en nuevos mercados, mejoramiento continuo en los procesos productivos y administrativos en términos de efectividad, cumplimento de metas trazadas y por último incremento en los ingresos.

- Para la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA., es recomendable gestionar el riesgo en cada uno de los procesos definidos, así como verificar y monitorear los controles definidos en el mapa de riesgos, con el fin de garantizar la minimización de los riesgos identificados.

- Se recomienda a la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA., afiliar los trabajadores al Sistema General de Seguridad Social Integral, así como efectuar los pagos por las actividades realizadas; teniendo en cuenta que el empleador está obligado a garantizar el derecho a la seguridad social según el artículo 48 de la Constitución Política de Colombia y el capítulo II de la Ley 100 de 1993, articulo 6 cuyo objetivo es garantizar las prestaciones económicas y de salud a quienes tienen una relación laboral.

- Se recomienda a la empresa INDUTEX VELUZKA LTDA, estructurar la gestión del riesgo de acuerdo a la guía para la administración del riesgo, ya que en términos financieros y económicos es totalmente viable.

12. BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE BOGOTÁ, Ley 100 de 1993 Nivel Nacional, Capitulo II articulo 6 objetivos. Bogotá D.C. 1993. Disponible en < http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>

CHASE B. Richard y AQUILANO. Nicholas. Administración de la producción y operaciones, para una ventaja competitiva. Irwin editores. 829 p.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA – DAFP. Guía Para La Administración Del Riesgo. 4ª ed. Bogotá D.C. 2011. 46 p.

HERNÁNDEZ CAÑÓN, Julián David. Diseño y estructuración del sistema de gestión de riesgos basado en la norma NTC 5254:2004 y en el estándar AS / NZS 4360:1999, para la empresa Ingenio Carmelita S.A. Trabajo de grado Ingeniero Industrial. Tuluá-Valle del cauca, Unidad Central del Valle del Cauca, Facultad de Ingeniería, Programa de Ingeniería Industrial, 2008. 240 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Compendio de Normas de Gestión del Riesgo [Contiene la norma NTC ISO 31000 y la GTC 137] Bogotá D.C. Editorial J.L Impresores Ltda. 2011. 66 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN.Documentación: Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486 2008. Bogotá D.C. 38p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN.Documentación: Referencias bibliográficas: contenido forma y estructura. NTC 5613 2008. Bogotá D.C. 38p.

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA. Facultad de Ingeniería: Grupo de investigación-Geipro. [Online]. s.f. (Citado 25 de febrero de 2012).

TEJADA. JUAN MANUEL Y OLIVEROS RONALD ARISTÓBULO Planificación de la Gestión del Riesgo bajo la NTC ISO 31000:2011 en la empresa ECCO INGENIERÍA LTDA. De la ciudad de Tuluá. Tuluá. 2013. 253 p.

HERNÁNDEZ CAÑÓN, Julián David. Diseño y estructuración del sistema de gestión de riesgos basado en la norma NTC 5254:2004 y en el estándar AS / NZS 4360:1999, para la empresa Ingenio Carmelita S.A. Trabajo de grado Ingeniero Industrial. Tuluá-Valle del cauca, Unidad Central del Valle del Cauca, Facultad de Ingeniería, Programa de Ingeniería Industrial, 2008. 240 p.

13. ANEXOS

ANEXO A

En el respaldo de este documento se encontrará el CD MAPA DE RIESGOS ORGANIZACIONALES INDUTEX VELUZKA LTDA 2014.

ANEXO B

Cuadro anexo B. Opciones de tratamiento

OPCIONES DE TRATAMIENTO		
OPCIÓN DE TRATAMIENTO		**DESCRIPCIÓN**
E V	Evitar el riesgo	Medidas encaminadas a prevenir su materialización.
R D	Reducir el riesgo	Medidas encaminadas a disminuir la probabilidad (medidas de prevención) como el impacto (medidas de protección).
T R	Transferir o compartir el riesgo	Reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones.
A S	Asumir el riesgo	Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso acepta la perdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo.

Fuente: TEJADA. JUAN MANUEL Y OLIVEROS RONALD ARISTÓBULO Planificación de la Gestión del Riesgo bajo la NTC ISO 31000:2011 en la empresa ECCO INGENIERÍA LTDA. de la ciudad de Tuluá. Tuluá. 2013. 253 p.

Cuadro anexo B. Tipo de control.

TIPO DE CONTROL	
TIPO DE CONTROL	**DESCRIPCIÓN**
PREVENTIVOS	Aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o materialización. (Se anticipan a eventos no deseados).
CORRECTIVOS	Aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad, después de ser detectado un evento no deseable, también permiten la modificación de las acciones que proporcionaron su ocurrencia.

Fuente: TEJADA. JUAN MANUEL Y OLIVEROS RONALD ARISTÓBULO Planificación de la Gestión del Riesgo bajo la NTC ISO 31000:2011 en la empresa ECCO INGENIERÍA LTDA. de la ciudad de Tuluá. Tuluá. 2013. 253 p.

Cuadro anexo B. Herramienta para ejercer el control.

HERRAMIENTA PARA EJERCER CONTROL		
CALIFICACIÓN	**DESCRIPCIÓN**	
1	No definida	No existe una herramienta definida para ejercer control.
2	Medianamente definida	Existe una herramienta con definición parcial.
3	Definida	Existe una herramienta definida para ejercer control.
4	Definida y aprobada	Existe una herramienta definida y aprobada para ejercer control.
5	Definida, en ejecución y aprobada	Existe una herramienta definida, aprobada y ejecutada para ejercer el control.

Fuente: TEJADA. JUAN MANUEL Y OLIVEROS RONALD ARISTÓBULO Planificación de la Gestión del Riesgo bajo la NTC ISO 31000:2011 en la empresa ECCO INGENIERÍA LTDA. de la ciudad de Tuluá. Tuluá. 2013. 253 p.

Cuadro anexo B. Documentación del control

DOCUMENTACIÓN DEL CONTROL		
CALIFICACIÓN	**DESCRIPCIÓN**	
1	Sin documentar	No existen manuales, procedimientos, formatos y/o instructivos para el manejo de la herramienta.
2	Parcialmente documentado	Existen manuales, procedimientos, formatos y/o instructivos parcialmente documentados para el manejo de la herramienta.
3	Documentado	Existen manuales, procedimientos, formatos y/o instructivos para el manejo de la herramienta.
4	Documentado y aprobado	Existen manuales, procedimientos, formatos y/o instructivos para el manejo de la herramienta y aprobados por la alta dirección.
5	Documentado y socializado	Existen manuales, procedimientos, formatos y/o instructivos para el manejo de la herramienta aprobados por la alta dirección y socializado con las partes involucradas.

Fuente: TEJADA. JUAN MANUEL Y OLIVEROS RONALD ARISTÓBULO Planificación de la Gestión del Riesgo bajo la NTC ISO 31000:2011 en la empresa ECCO INGENIERÍA LTDA. de la ciudad de Tuluá. Tuluá. 2013. 253 p.

Cuadro anexo B. Alcance del control.

ALCANCE DEL CONTROL		
CALIFICACIÓN	**DESCRIPCIÓN**	
1	No cubre el riesgo	La herramienta no cubre lo que se requiere controlar.
2	Cubrimiento insignificante	La herramienta cubre una parte mínima de lo que se requiere controlar.
3	Cubrimiento medianamente parcial	La herramienta cubre medianamente lo que se requiere controlar.
4	Cubrimiento parcial	La herramienta cubre casi todo lo que se requiere controlar.
5	Cubrimiento total	La herramienta cubre totalmente lo que se requiere controlar.

Fuente: TEJADA. JUAN MANUEL Y OLIVEROS RONALD ARISTÓBULO Planificación de la Gestión del Riesgo bajo la NTC ISO 31000:2011 en la empresa ECCO INGENIERÍA LTDA. de la ciudad de Tuluá. Tuluá. 2013. 253 p.

Cuadro anexo B. Efectividad de la herramienta para ejercer el control.

EFECTIVIDAD DE LA HERRAMIENTA PARA EJERCER EL CONTROL		
CALIFICACIÓN	**DESCRIPCIÓN**	
1	Muy Deficiente	La herramienta para ejercer control es muy deficiente.
2	Deficiente	La efectividad de la herramienta para ejercer el control es deficiente.
3	Regular	La efectividad de la herramienta para ejercer el control es regular.
4	Alto	La herramienta no es totalmente efectiva para ejercer el control.
5	Superior	La herramienta es efectiva para ejercer control.

Fuente: TEJADA. JUAN MANUEL Y OLIVEROS RONALD ARISTÓBULO Planificación de la Gestión del Riesgo bajo la NTC ISO 31000:2011 en la empresa ECCO INGENIERÍA LTDA. De la ciudad de Tuluá. Tuluá. 2013. 253 p.

Cuadro anexo B. Responsables de ejecución y seguimiento del control.

RESPONSABLES DE EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL CONTROL		
CALIFICACIÓN	**DESCRIPCIÓN**	
1	No están definidos	No se han definido los responsables de la ejecución y seguimiento del control, al igual que sus funciones.
2	Están definidos los responsables	Están definidos los responsables de la ejecución y seguimiento del control; pero no han sido definidas sus funciones.
3	Están definidos y comunicado los responsables	Están definidos los responsables de la ejecución y seguimiento del control y ha sido comunicado; pero sus funciones no han sido definidas.
4	Están definidos y comunicado los responsables y definidas sus funciones	Están definidos los responsables de la ejecución y seguimiento del control y ha sido comunicado; y sus funciones han sido definidas.
5	Definido y socializado responsables y sus funciones	Está definido, socializado o comunicado los responsables de la ejecución y seguimiento del control al igual que sus funciones.

Fuente: TEJADA. JUAN MANUEL Y OLIVEROS RONALD ARISTÓBULO Planificación de la Gestión del Riesgo bajo la NTC ISO 31000:2011 en la empresa ECCO INGENIERÍA LTDA. de la ciudad de Tuluá. Tuluá. 2013. 253 p.

Cuadro anexo B. Rango de medición del control.

RANGO DE CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN DEL CONTROL
0	5	Ausente
6	13	Deficiente
14	20	Adecuado
21	25	Optimo

Fuente: Autor trabajo de grado

Cuadro anexo B. Intervalo para disminuir frecuencia e impacto.

INTERVALO DE CALIFICACIÓN CONTROL PARA DISMINUIR FRECUNECIA/IMPACTO		DISMINUCIÓN FRECUENCIA	DISMINUCIÓN IMPACTO
0	7	0	0
8	20	1	1
21	25	2	2

Fuente: Autor trabajo de grado