

**PRINCIPALES BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN SARO EN UNA EMPRESA DE
FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS**

MARITZA VARGAS RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.

2014

**PRINCIPALES BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN SARO EN UNA EMPRESA DE
FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS**

MARITZA VARGAS RODRÍGUEZ

ENSAYO DE OPCIÓN DE GRADO DIPLOMADO EN SISTEMAS DE GESTIÓN DE
CALIDAD

Asesor metodológico y temático

LUIS ENRIQUE CORREA BECERRA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

2014

Resumen

Existen empresas del sector real que desarrollan actividades en busca de evitar pérdidas económicas, de tiempo, de recurso humano, de prestigio y que además les permitan mejorar procesos y optimizar ingresos, estas actividades suelen realizarse sin usar una metodología clara que permita su monitoreo y medición de resultados, es por ello que en ocasiones la ejecución de estas actividades recae en nuevas pérdidas para la compañía.

La metodología que requiere una empresa para controlar las posibles pérdidas es de obligatorio cumplimiento para las entidades financieras, pero homologable para el sector real y se denomina el Sistema de Administración de Riesgo Operativo – SARO, este sistema busca a través de sus etapas: identificación, medición, control y monitoreo, que las empresas se concienticen sobre las debilidades a las que se encuentran expuestas y de forma metódica generen actividades denominadas puntos de control para que se minimice o elimine la exposición al riesgo. Los conceptos relacionados con el SARO, su aplicabilidad y principales beneficios para una empresa del sector real, se exponen a lo largo de este ensayo, buscando clarificar y fortalecer la gestión de riesgos.

Palabras clave: riesgo operativo, identificación, medición, control, monitoreo, elementos.

Abstract

There are real sector companies that developing activities in seeking to prevent economic losses, of time, of human resources, of prestige and also allow them to improve processes and optimize income, these activities are usually performed without using a clear methodology to the monitoring and measurement results, is why sometimes the execution of these activities falls in new losses for the company.

That methodology that requires a company to control potential losses is obligatory for financial institutions, but homologable to the real sector and is called the Risk Management Operational System (SARO in spanish), this system searches through its stages: identification, measurement, control and monitoring, that the companies are made aware of the weaknesses that are exposed and methodically generating activities called control points to minimize or eliminate exposure to risk. The concepts associated with the SARO, its applicability and principal benefits for a real sector company, are exposed along this paper, seeking to clarify and fortify the risk management.

Keywords: operational risk, identification, measurement, control, monitoring, elements.

Introducción

Mediante este ensayo, a partir de los conocimientos adquiridos en el diplomado en Sistemas de Gestión de Calidad de la Universidad Militar Nueva Granada y la experiencia laboral adquirida, expongo los principales beneficios de implementar un sistema de administración de riesgo operativo en una empresa del sector real, específicamente en una empresa de fabricación y comercialización de alimentos.

El riesgo se encuentra inherente en las actividades desarrolladas por el ser humano y puede ocasionar daños o retrasos en el funcionamiento normal de cualquier proceso, es por ello que las empresas deben dar un manejo consciente de los riesgos y buscar estrategias que permitan su eliminación o mitigación.

Por lo anterior, a lo largo de este ensayo se indica la metodología, etapas y elementos de un sistema de administración de riesgo operativo, información que servirá de base para la implementación del mencionado sistema, dando a entender la importancia de identificar y mitigar los riesgos a los cuales puede estar expuesta una empresa del sector real, así mismo, el valor que le atañe la creación de actividades de control dentro de los procedimientos y actividades ejecutadas.

Objetivo General

Exponer los principales beneficios de la implementación de un Sistema de Administración de Riesgo Operativo, en una empresa de fabricación y comercialización de alimentos.

Objetivos Específicos

- Dar a conocer qué es un sistema de administración de riesgo operativo.
- Presentar la metodología, etapas y elementos de un sistema de administración de riesgo operativo.
- Presentar la relación entre el sector industrial y el sistema de administración de riesgo operativo.

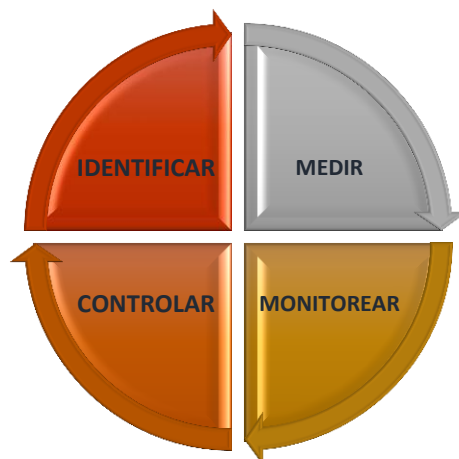
Sistema de Administración de Riesgo Operativo – SARO

Con el propósito de comprender qué es un SARO, es importante conocer la definición de riesgo operativo, la cual se acoge de la Circular Básica Contable y Financiera (Circular 100 de 1995) – Capítulo XXIII: “(...)... *la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y el reputacional, asociados a tales factores.*” Ahora bien, con la definición de riesgo operativo, podemos mencionar que un sistema de administración de riesgo operativo, hace referencia a la técnica usada para identificar, medir, monitorear y controlar las deficiencias operativas a los cuales se ve expuesta una empresa en el desarrollo de sus actividades.

El SARO cuenta con cuatro etapas que guían su implementación y mantenimiento, dichas etapas se muestran en la siguiente imagen y se desarrollan posteriormente:

Gráfica 1

Etapas sistemas de administración



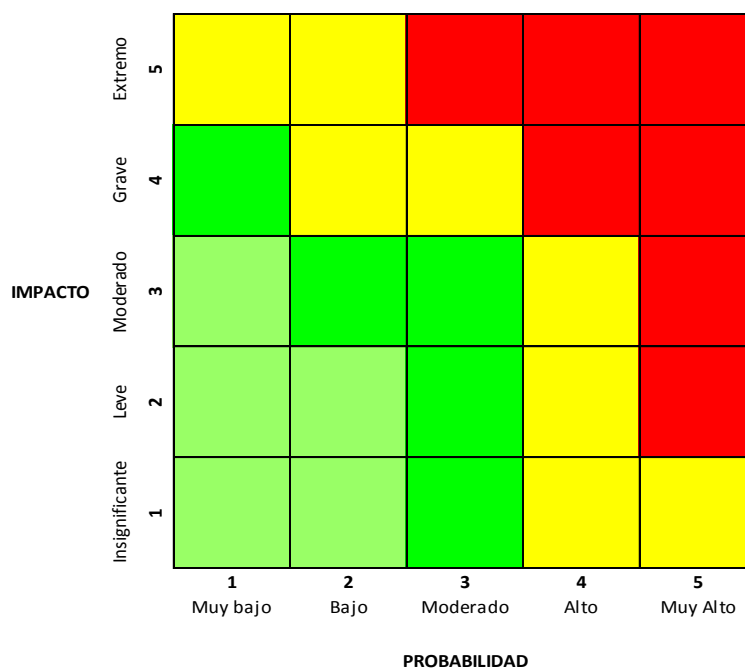
- **Etapa de Identificación:** Hace referencia a la determinación de los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos trazados. Esta etapa debe surtirse en acompañamiento de las personas que cuenten con la experiencia en el desarrollo de las actividades a evaluar, esto teniendo en cuenta que son los más idóneos para determinar las posibles vulneraciones y debilidades del proceso.
- **Etapa de Medición:** Con esta etapa se evalúa que tan probable es que el riesgo ocurra y en caso de su ocurrencia, cuál sería el impacto para la empresa a nivel económico, reputacional, legal y operativo. Esta medición da como resultado el nivel de riesgo inherente, es decir, el riesgo implícito a la actividad, sin que se ejerza sobre el mismo algún tipo de control. La medición del impacto puede ser: muy bajo, bajo, moderado, alto y muy alto; y el impacto puede medirse así: insignificante, leve, moderado, grave y extremo. Es así, como luego de medir cada uno de los riesgos operativos de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia y nivel de impacto el riesgo debe ubicarse en el mapa de riesgos (ver Gráfica 2), a fin de medir su criticidad y determinar el perfil de riesgo del proceso que se está analizando, la interpretación se realiza de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 1

Identificación zonas de criticidad

COLOR	PERFIL
	BAJO
	MODERADO
	ALTO
	EXTREMO

Gráfica 2

Mapa de Riesgos

- **Etapas de Control:** Es la etapa en la cual, se deben establecer acciones concretas, que apunten a eliminar o mitigar los riesgos identificados en la etapa anterior, disminuyendo la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto; estas acciones se denominan puntos de control y deben documentarse a través de los procedimientos a fin de que los ejecutores de las actividades los conozcan y apliquen adecuadamente. Una vez se cumple esta etapa, se debe realizar una nueva medición de los riesgos identificados, considerando los controles establecidos para su mitigación y ubicando nuevamente los riesgos en el mapa, esto determinará el perfil de riesgo a nivel residual.
- **Etapas de Monitoreo:** El objetivo de esta etapa, es realizar un seguimiento permanente al mapa de riesgos a nivel residual, este seguimiento se puede realizar por medio de:

indicadores, revelación de eventos de riesgo operativo, materialización de eventos con pérdida económica, control sobre el cumplimiento de los lineamientos, políticas y responsabilidades asignadas a los ejecutores de las actividades.

Elementos del Sistema de Administración de Riesgo Operativo

El SARO soporta su adecuada administración en un conjunto de elementos, los cuales describimos a continuación:

- **Políticas:** Son lineamientos que buscan impulsar al interior de la empresa la cultura del riesgo operativo.
- **Procedimientos:** Es el medio por el cual se instrumentan las etapas del sistema y su metodología.
- **Documentación:** Son los registros que evidencian la implementación y mantenimiento del sistema.
- **Estructura Organizacional:** Son los órganos al interior de la empresa que realizan la vigilancia a la debida administración del sistema.
- **Registro de Eventos de Riesgo Operativo:** Un evento de riesgo operativo se define como la materialización de un riesgo, ocasionado por uno o varios de los factores de riesgo: recurso

humano, procesos, tecnología, infraestructura, acontecimientos externos. El registro de estos eventos hace referencia a la revelación por parte de las empresas de situaciones en las cuales se vulneran los controles, en busca de realizar un análisis de sus causas y establecer acciones que permitan fortalecer las medidas de control. Los eventos pueden clasificarse como: fraude interno, fraude externo, relaciones laborales, clientes, daños a activos físicos, fallas tecnológicas y ejecución y administración de procesos, esta clasificación se realiza de acuerdo al análisis de causas del evento.

El Sector Industrial y el Sistema de Administración de Riesgo Operativo

El sistema de administración de riesgo operativo es de obligatorio cumplimiento únicamente para entidades del sistema financiero vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, es por ello que las empresas que desarrollan actividades de naturaleza diferente no lo aplican. No obstante y considerando la importancia que le atañe a la economía del país el sector industrial, se considera indispensable que se genere una reglamentación gubernamental que exija una administración consciente de los riesgos a los cuales se exponen las empresas que conforman el sector secundario de la economía.

Debilidades de una Empresa que Fabrica y Comercializa Alimentos

Dentro del sector real, una empresa que fabrica y comercializa alimentos se encuentra expuesta a que los procesos que desarrolla no resulten como se espera, que los mismos presenten inconsistencias y por consiguiente se materialicen pérdidas. Algunas de las debilidades que pueden afrontar este tipo de empresas, se pueden homologar como riesgos, a fin de darles un tratamiento efectivo que permitan la mitigación de su materialización, o que su impacto sea menor.

Así las cosas, a continuación mencionaremos algunos ejemplos de las debilidades que se han materializado en empresas reales cuyo objetivo es la fabricación y comercialización de alimentos:

- **Riesgos de Carácter Legal:** Es la posible pérdida que debe asumir la empresa por sanciones o indemnizaciones, causadas por incumplimientos en los requisitos legales, normatividad u obligaciones contractuales. Como ejemplo de la materialización de este tipo de riesgo, tenemos la formulación del pliego de cargos al señor Jerónimo Martins – Supermercados ARA, el cual manifiesta lo siguiente: *“(...)... por presuntamente importar y comercializar cuatro (4) referencias de alimentos cuyo rotulado no cuenta con ningún tipo de información sobre sus ingredientes y composición nutricional, en violación de los artículos 23(I) y 24 de la Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor) que obligan a los proveedores a suministrar a los consumidores información veraz y suficiente sobre los productos que se ofrecen. (...)... Posibles sanciones: (...)... de conformidad con lo establecido en el artículo 61 de la Ley*

1480 de 2011, puede imponer, por cada infracción, sanciones de hasta MIL DOSCIENTOS TREINTA Y DOS MILLONES DE PESOS (\$ 1.232 millones) equivalentes a DOS MIL SALARIOS MÍNIMOS LEGALES MENSUALES (2.000 SMLMV), entre otras sanciones.”

- **Riesgos de Carácter Reputacional:** Son las posibles pérdidas que se ocasionan por publicidad negativa o mala imagen. Para este riesgo encontramos el ejemplo de Nestlé y su producto Kit Kat el cual se fabricaba con aceite de palma, pero luego de una campaña de desprestigio llamada *Danos un Respiro Asesino* la cual fue liderada por la ONG Greenpeace, lograron que la empresa productora se comprometiera a no usar este tipo de aceite en la elaboración del chocolate, ya que mientras lograban su extracción se estaba deforestando la selva de Indonesia.
- **Riesgo de Carácter Económico:** Es la pérdida en dinero que puede tener una empresa causada por deficiencias en sus procesos. Un caso sancionado por la Superintendencia de Industria y Comercio estuvo relacionado con la empresa Industrial de Grasas y Comestibles Ltda., quien tuvo que pagar el valor de \$34.002.000, por incumplir con los reglamentos técnicos de metrología, al indicar en sus envases una cantidad mayor a la realmente empacada. Esta pérdida se materializó para dicha empresa por medio de la Resolución No. 10986 de 2013.

Los ejemplos citados anteriormente son claros eventos de riesgo operativo, situaciones que si se hubieran tratado de una forma adecuada, es decir, identificando, midiendo, controlando y monitoreándolos, su probabilidad de materialización se habría reducido, al igual que su

impacto. Es por ello que en mi concepto la implementación de un sistema de administración de riesgo operativo en empresas que fabrican y comercializan alimentos traería beneficios que redundarían en el proceso económico.

¿Cómo implementar y mantener un Sistema de Administración de Riesgo Operativo?

El paso inicial para la implementación de un SARO, es el documentar a nivel de procedimiento la metodología a seguir para la administración del sistema, documento que servirá de lineamiento para toda la organización. De manera consecuente y fuera del papel, el sistema deberá funcionar de acuerdo a las etapas que lo rige, es decir, identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos; los siguientes pasos presentan de una manera específica las actividades que debemos llevar a cabo para lograr el objetivo de implementar y mantener el SARO:

1. Crear mesas de trabajo con los líderes y ejecutores de los procesos, en la cual se evalúen las actividades realizadas, identificando las vulneraciones que pueda tener. Una vez analizadas deben documentarse, indicando lo siguiente: descripción de la vulneración (riesgo operativo), factor del riesgo, sus causas y posibles consecuencias.
2. De acuerdo a los valores establecidos en el mapa de riesgos, se procede a calificar los riesgos operativos identificados en el paso anterior, calificando la probabilidad de ocurrencia y el impacto en caso de su materialización.

3. Una vez se califican los riesgos operativos se deben ubicar en el mapa de riesgos, esto dará como resultado el perfil de riesgo inherente, es decir, sin tener en cuenta el efecto de los controles.
4. El paso a seguir, se relaciona con la definición de actividades, políticas, lineamientos o medidas que permitan mitigar o eliminar el riesgo inherente, en este paso se debe tomar una de las siguientes opciones sobre el riesgo: removerlo, aceptarlo, reducirlo o transmitirlo por medio de la tercerización.
5. Definidos los controles, se debe realizar una nueva ubicación de los riesgos en el mapa, calificando la probabilidad de ocurrencia y el impacto que tendría su materialización, esta calificación da como resultado el perfil de riesgo a nivel residual, es decir, luego de la aplicación de los controles.
6. Los riesgos operativos que luego de su calificación residual, se sitúen en niveles altos o extremos, deben someterse de inmediato a planes que contengan una o varias de las siguientes actividades sobre el riesgo operativo: que permitan mitigarlo, que permitan eliminarlo, que eliminen algunas de sus causas, que fortalezcan los controles establecidos y/o que permitan la creación de nuevos controles.
7. Luego de ello se deberá realizar un monitoreo periódico a las funciones establecidas, a los planes implementados, a los indicadores de gestión, a los eventos de riesgo operativo revelados y a las pérdidas económicas registradas contablemente.

El mantenimiento del sistema, se relaciona con dar continuidad a las etapas, es decir, de manera periódica y por lo menos una vez al año, la empresa deberá revisar todos sus procesos, identificando cambios en las tecnologías utilizadas, en los requerimientos de los clientes o en alguna actividad de su operación, que permita cambios, generación o eliminación de riesgos, causas o consecuencias; así mismo, cada uno de los riesgos deberá ser valorado y medido de acuerdo a la periodicidad establecida por la organización y por lo menos dos veces al año, permitiendo de esta manera obtener un perfil de riesgos residual actualizado.

Beneficios de Implementar un SARO

Como conclusión de lo expuesto a lo largo del ensayo, a continuación se presentan los principales beneficios de la implementación de un Sistema de Administración de Riesgo Operativo, en una empresa que fabrica y comercializa alimentos:

1. Le permite a la empresa tener un conocimiento anticipado y consciente de los riesgos que se pueden materializar dentro de la operación.
2. El sistema permite que la empresa realice valoraciones sobre la implementación de nuevos procesos productivos o el ingreso a nuevos mercados.
3. Controlando los puntos vulnerables se obtendrá un incremento en eficiencia operativa de la empresa.

4. Mejora el nivel de servicio, ya que se puede anticipar las posibles deficiencias o reprocesos.
5. Con el estudio de los eventos de riesgo operativo, se podrán implementar acciones que fortalezcan los niveles de seguridad de la empresa.
6. Controlando y anticipando la materialización de eventos de riesgo operativo se protegen los activos de la empresa.
7. El sistema de administración de riesgo operativo, apoya los objetivos organizacionales.
8. La implementación de un SARO genera mayor credibilidad de la empresa ante los trabajadores, clientes, proveedores y externos, lo cual atrae potenciales clientes.
9. Con el proceso de identificación de los riesgos, se logra un mayor conocimiento de la empresa.
10. La implementación del SARO, fortalece la cultura de autocontrol y de prevención.

Bibliografía

Instituto Colombiano de Normas Técnicas. (16 de Febrero de 2011). *Norma Técnica Colombiana NTC – ISO 31000 Gestión del Riesgo Principios y Directrices*.

Superintendencia Financiera de Colombia. (Junio de 2007). *Circular Externa 041 de 2007 Capítulo XXIII Anexos 1 y 2*. Recuperado el 3 de Abril de 2014, de www.superfinanciera.gov.co

Banco de la República. *Sectores Económicos*. Recuperado el 3 de Abril de 2014, de <http://www.banrepultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm>

Deloitte Touche Tohmatsu Limited – DTTL. (2013). *Evolución de la Administración de Riesgos en Colombia Retos y Oportunidades*. Recuperado el 25 de Abril de 2014, de <http://webserver2.deloitte.com.co/ERS/Evolución%20Administracion%20de%20riesgos%20en%20Colombia%20Final.pdf>

Superintendencia de Industria y Comercio (24 de Junio de 2014). *Superintendencia formula Pliego de Cargos a JERÓNIMO MARTINS*. Recuperado el 28 de Junio de 2014, de <http://www.sic.gov.co/drupal/noticias/superindustria-formula-pliego-de-cargos-a-jeronimo-martins-supermercados-ara-por-no-rotular-en-idioma-espanol-los-alimentos-importados>

Superintendencia de Industria y Comercio (19 de Marzo de 2013). *Resolución Número 10986 de 2013*. Recuperado el 28 de Junio de 2014, de <http://bodegasic.sic.gov.co/actos/documentos/Docs017/docs100/2013/2013010986RE/2013010986RE0000000001.pdf>