

**LOS PLANES DE RIESGOS UN ELEMENTO IMPORTANTE PARA EL LOGRO  
DE LOS OBJETIVOS DE UNA EMPRESA**

JUAN CARLOS PEÑA SÁENZ

CÓDIGO 8700274

MS. C. PATRICIA CARREÑO MORENO  
DIRECTORA PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN REVISORÍA FISCAL  
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN I  
BOGOTÁ D.C. 2013.

**LOS PLANES DE RIESGOS UN ELEMENTO IMPORTANTE PARA EL LOGRO  
DE LOS OBJETIVOS DE UNA EMPRESA**

JUAN CARLOS PEÑA SÁENZ

CÓDIGO 8700274

Ensayo de grado para obtener el título de especialista en revisoría fiscal

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN REVISORÍA FISCAL  
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN I  
BOGOTÁ D.C. 2013

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
1. Un difícil entorno para las empresas y sus partes interesadas que no dan espera ..	6
2. Otros errores que se comenten en la empresa .....	8
3. Los planes de riesgos si fomentan el control en las empresas.....	8
4. La comparación con otra empresa de sector que si implementó el plan de riesgos.	8
5. Controlar los riesgos en las empresas del estado es obligatorio y de ley.....	11
6. Dolencias que aquejan a una empresa que se encuentra en cuidados intensivos .	11
7. El modelo para sacar a esa empresa de cuidados intensivos .....	17
Tabla N° 1 Mapa de riesgos .....	18
Tabla N° 2 Categoría del impacto .....	19
Tabla N° 3 Categorización de Probabilidad .....	19
Tabla N° 4 Descripción del Riesgos.....	21
Tabla N° 5 Indicadores para seguimiento de riesgos .....	22
CONCLUSIONES.....	23
REFERENCIAS .....	24

## LOS PLANES DE RIESGOS UN ELEMENTO IMPORTANTE PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE UNA EMPRESA

*Los innovadores exitosos son conservadores. Tienden a procurar minimizar el riesgo. Se enfocan en tomar oportunidades, no riesgos."*

PETER DRUCKER

### INTRODUCCIÓN

En toda organización existen grupos internos y externos que hacen parte o están al margen, que la conocen y no la conocen, perciben y no perciben ingresos de esta, dichos grupos se conocen como partes interesadas y cada uno de estos tiene sus ojos y su atención puesta en el desempeño de la organización, y lo que esperan no es los mismo para todos, en este orden se dice que los gestores o creadores de la empresa, esperan retorno de la inversión que se refleje en una mayor rentabilidad, los empleados requieren de remuneración y satisfacción y buscan bienestar para ellos y sus familias, existen también los clientes, quienes siempre están a la expectativa de encontrar calidad en los productos y/o servicios y satisfacción de sus expectativas, otros son los acreedores que por lo general con los bancos, estos son desconfiados y por eso exigen muchos requisitos para aprobar un préstamo, su preocupación es cumplimiento e historial crediticio, se presenta otro grupo y es el de los proveedores, estos requieren que sus clientes permanezcan fielmente a su ofrecimiento y cancelen oportunamente.

Como se comentaba al inicio del texto, otras partes que aunque no conocen la empresa, esperan que está sea firme en su responsabilidad social, que no falte a la misma, que efectúe acciones de preservación del medio ambiente y contribuya en la solución de los problemas al menos con un granito de arena, esta parte es la comunidad. Por último encontramos al más grande de todos los interesados en el desempeño de la organización, este es el Estado, el que se alimenta del pago de los impuestos, que estos sean transparentes y no halla

evasión, espera además esperan el crecimiento de las empresas, generación de empleo permanente, crecimiento de la industria por consiguiente del ingreso percapita.

Por todo lo anterior, una organización debe permanecer a través del tiempo, se podría afirmar que cuando una empresa fallece, son muchos los damnificados, pero cuando una empresa crece, igualmente los beneficios aumentan, sin embargo lo que todos esperan es que las empresas crezcan, y para ello el camino a seguir no es fácil, y no siempre es el mismo, puesto que en un mundo cambiante, el que permanece no es propiamente el que se adapte, sino el que lo resista.

Lo expuesto es un preámbulo para mencionar la situación que se viene presentado en una empresa donde han ocurrido inconvenientes, que impactan en sus resultados financieros, puesto que por la falta de adopción e implementación de planes en la detección de riesgos, en solo 3 meses, esta empresa productora de bebidas, destinó recursos económicos por valor de \$ 50.000.000, en la corrección de situaciones o problemas presentados en la bodega de almacenamiento, el almacén de materiales y las líneas de producción, los cuales pudieron haberse evitado, si se hubieran elaborado acciones preventivas o de ocurrencia de riesgos

***Una adecuada estructura para planes de riesgos, evita incurrir en gastos que afectan el presupuesto e impactan negativamente en los resultados financieros.***

La administración de riesgos<sup>1</sup> permite a una organización considerar los potenciales acontecimientos que pudieran afectar el logro de los objetivos. La

---

<sup>1</sup> La administración del Riesgo comprende el conjunto de Elementos de Control y sus interrelaciones, para que la institución evalúe e intervenga aquellos eventos, tanto internos como externos, que puedan afectar de manera positiva o negativa el

situación presentada en esta empresa ocasionó además que se afectaran los planes estratégicos. La falta de implementación de mapas de riesgos, además dejan a la compañía en situación de vulnerabilidad en aspectos tales como cumplimiento de leyes, atención de clientes, tecnologías obsoletas, responsabilidad social, seguridad informática, imagen empresarial, expectativas de los socios, etc.

### **1. Un difícil entorno para las empresas y sus partes interesadas que no dan espera**

Es importante hacer referencia al entorno externo, en el cual se encuentra que las empresas de hoy en día se enfrentan a situaciones adversas, a grandes exigencias y a factores y situaciones que deben saber afrontar, para no desaparecer del entorno, entre estas amenazas que pretender devorarse a las empresas están entre otros la globalización, la apertura, los nuevos competidores, la oferta y la demanda, los cambios tecnológicos, la competitividad, el capitalismo, la crisis financiera, la crisis ambiental, las nuevas tendencias de consumo y todo esto a una velocidad mayor, que en otros tiempos. Frente a estas situaciones que ponen en riesgo la continuidad de las empresas, su crecimiento, su productividad y la generación de valor para los empleados, los socios, los accionistas y el estado Colombiano, se puede afirmar que el mundo empresarial es una competencia<sup>2</sup> en la que inevitablemente se debe participar y a esta llegará

---

logro de sus objetivos institucionales. La administración del riesgo, contribuye a que la entidad consolide su Sistema de Control Interno y a que se genere una cultura de Autocontrol y autoevaluación al interior de la misma. (Manual Mecí 2009).

<sup>2</sup> Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

primero, el que esté mejor preparado, con actitud, con ideas innovadoras, con personal capacitado que tome las mejores decisiones, con mente abierta, con investigación, soportado y apoyado con innovación y últimas tecnologías. Es por esto que es importante conocer los conceptos en materia de riesgos y ratificar la importancia que estos tienen dentro de las empresas, para afrontar las situaciones anteriores y afirmar que el uso y la aplicación de planes preventivos de riesgos, son una herramienta infalible en el logro de los objetivos y en la permanencia de las empresas en el entorno organizacional, que estos ayudarán, entre otros aspectos, a solucionar las problemática existente en la compañía, sus implicaciones en el logro de las metas y el impacto negativo en los resultados financieros, proporcionarán información que será útil en los resultados esperados por cada una de las partes interesadas de la misma, y las pretensiones de estos que fueron mencionados de manera detallada anteriormente.

---

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización. La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

## **2. Otros errores que se comenten en la empresa**

En el logro de los objetivos es preocupante la situación actual, puesto que la gerencia de la compañía fija los objetivos estratégicos que, sin embargo comete dos grandes errores en torno al tema, puesto que por una parte, estos no son divulgados a todos los miembros de la organización, y por otra no se realiza seguimiento que permita conocer si los objetivos se están cumpliendo.

## **3. Los planes de riesgos si fomentan el control en las empresas**

Las empresas que establecen la implementación de un sistema de control interno, y este es mejorado permanentemente, cuentan con manuales en los cuales incluyen mapas de riesgos<sup>3</sup> y una amplia guía para su determinación a nivel de actividades de control, a nivel de proceso e incluso de áreas, departamentos o direcciones, hacen que sus procesos sean eficientes y eficaces operan con un adecuado uso de los recursos, la pérdida de activos es menor puesto que se fortalece la salvaguarda de los mismos, y se percibe desde cualquier punto de vista, un mejoramiento del ambiente de control al interior de la compañía.

## **4. La comparación con otra empresa de sector que si implementó el plan de riesgos**

En contraste con la debilidades de la empresa que no cuenta con planes de riesgo, existe una empresa del sector de alimentos que elaboró un manual al que llamó "Proceso del monitoreo del sistema de Control Interno" y en este definió directrices generales donde el ganancial de la compañía ha sido enorme, puesto que han conseguido realizar actividades que mejoran su desempeño en materia de control, entre estas encontramos:

- Documentar los procesos de sus unidades de negocio.
- Efectuar evaluación anual de riesgos de acuerdo a una misma metodología.

---

<sup>3</sup> En el cuadro número 1, se ilustra un riesgo por cada uno de la clase de estos, que define el manual Meci.

- Vigilar el cumplimiento de las actividades de control que mitigan los riesgos evaluados a través de un adecuado monitoreo de indicadores clave y planes de trabajo.
- Buscar que el resultado conlleve a una medición homologada del nivel de cumplimiento de cada una de las operaciones.

Esta empresa se enfocó en fortalecer el sistema de control interno y en los manual este se encuentra estructurado por etapas para su entendimiento así:

1. La Documentación en diagrama de flujo, con un descriptivo de proceso y una matriz de riesgos.
2. La matriz de riesgos medida en el impacto y la probabilidad de ocurrencia.
3. Con el Mapa de Riesgos se procedió a definir la forma de monitorear el cumplimiento de los controles que mitigan esos riesgos.
4. Estableció un “Plan Anual de Trabajo”, con la programación de los trabajos a realizar durante el ejercicio.
5. Fijo la ejecución de los trabajos definidos en el plan, que permite disponer de cual fue el resultado de la revisión y cuáles fueron las desviaciones.
6. Derivado de este trabajo de monitoreo, surge la necesidad de correcciones y en esta parte, fijo aquellas actividades de control que tuvieron desviaciones.
7. Estableció que se debe dar seguimiento y asegurar que las desviaciones sean corregidas de acuerdo a los compromisos asentados.
8. Por último, definió criterios que permiten una valuación del nivel de cumplimiento de los resultados obtenidos del monitoreo.

Una interpretación de forma gráfica del proceso de monitoreo del sistema de control interno, que esta empresa implemento, es el siguiente:



Esta compañía, además de fortalecer la detección de riesgos, es fuerte en desarrollo organizacional, puesto que desarrollo programas donde los objetivos de la compañía están alineados con los intereses y la labor individual de los trabajadores, en esta parte se enfocó en los siguientes aspectos:

1. Compartir los valores para lograr una identidad de la organización.
2. Asegurar que el esfuerzo y talento estén alineados con la Misión/Visión de la organización.
3. Velar por que la Misión/Visión personal sean consistentes con las de la organización.

4. Realizar toda actividad desde cualquier puesto en la organización, encaminada a contribuir con el cumplimiento de la misión y, por ende, genera valor a la organización.

## **5. Controlar los riesgos en las empresas del estado es obligatorio y de ley**

En Colombia existe una ley que determinó la implementación de la prevención de riesgos en el sector público y aunque no existe la obligatoriedad para el sector privado, su existencia ratifica la importancia de implementar planes de riesgo, para cualquier empresa.

Frente al tema surge el siguiente interrogante:

¿Si el estado obligó a prevenir riesgos en sus instituciones, por qué las empresa privadas no adoptan esta práctica?, este se encuentra en la ley 87 de 1993.

### **LEY 87 DE 1993**

Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.

*Artículo 2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO:*

*Literal a). Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afectan.*

*Literal 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.*

La administración del Riesgo comprende el conjunto de Elementos de Control y sus interrelaciones, para que la institución evalúe e intervenga aquellos eventos, tanto internos como externos, que puedan afectar de manera positiva o negativa el logro de sus objetivos institucionales. La administración del riesgo, contribuye a que la entidad consolide su Sistema de Control Interno y a que se genere una cultura de Autocontrol y autoevaluación al interior de la misma. (Manual Mecí 2009).

## **6. Dolencias que aquejan a una empresa que se encuentra en cuidados intensivos**

La falta de adopción de riegos en la compañía, se ve reflejada en debilidades que saltan a la vista por todos los sitios y por todos rincones de la empresa, sin

embargo estas situaciones aun siendo críticas para cumplir el principio de “Negocio en marcha”, no se toman medidas inmediatas encaminadas a solucionarlas, las mayores debilidades son:

**Insolvencia financiera que la puede llevar a la quiebra:**

La compañía presenta un alto grado de insolvencia y de falta de capacidad de pago con terceros, puesto que los derechos son inferiores a las obligaciones, lo cual puede llevar a un riesgo de incumplimiento en el pago de las obligaciones y hasta de quiebra de la misma, si no se toman las acciones correctivas inmediatas.

**Falta de timonel de mando:**

La entidad no cuenta con un plan de divulgación de su cultura corporativa y organizacional, puesto que su misión y visión no hace parte del plan de inducción al personal, además que los objetivos de la dirección no son notificados a toda la organización y sobre estos no se cuenta con indicadores de gestión ni de seguimiento. Esto origina que no exista sentido de pertenencia de los empleados, alta rotación de los mismos y que los objetivos fijados no se logren.

**Empleados con desconocimiento de estar haciendo bien las cosas:**

La compañía no cuenta con un programa de selección y del personal que incluya pruebas psicotécnicas y de personalidad, además no se cuenta con la tabla de descripción de cargos para el personal que ingresa nuevo. Para el personal antiguo, no se realizan evaluaciones de desempeño, no se tienen planes de carrera y no se cuenta con programación de capacitaciones, esto origina que el personal no sea idóneo, que exista desmotivación, falta de sentido de pertenencia que afecten en los resultados financieros (ya expuestos), y no se logren los objetivos trazados por la gerencia.

**Empleados con desconocimiento de lo más importante para los clientes, la satisfacción:**

La compañía no cuenta con un sistema de gestión de calidad, y por lo tanto no se mide el servicio al cliente interno y externo, no se cuenta con indicadores y los recursos que la gerencia asigna, para el desarrollo y funcionamiento de la empresa no se realizan en términos de eficacia y eficiencia adecuados.

**Actividades realizadas al buen juicio y criterio de su ejecutor:**

La compañía no cuenta con políticas y procedimientos por lo tanto existen reprocesos en las áreas, las actividades se realizan a criterio del responsable de turno en cada puesto, situación que además impacta en el logro de los objetivos de la gerencia.

**El control interno descontrolado:**

La compañía no cuenta con el manual de control interno y como ya se ha mencionado anteriormente, no existen los mapas de proceso, ni mapas de riesgos, por lo tanto estos no se tienen identificados y no se cuenta con planes para mitigarlos y los controles que se aplican son correctivos, siendo estos de mayor costo impactando de manera negativa en los estados financieros de la compañía.

**Velocidad de los sistemas a paso de tortuga:**

La compañía no cuenta con servidores de los sistemas, acorde al volumen de información, lo cual repercute que se presentan permanentes caídas e interrupciones del sistema, que originan atrasos en el proceso y representan un riesgo alto de pérdida de la misma.

### **La comunicación un teléfono roto:**

No existe un sistema de información y comunicación, lo que se refleja en problemas de comunicación, puesto que al no contar con el mismo la información no fluye y no llega a todos niveles interesados en conocer las situaciones importantes de la empresa, su desempeño y los resultados que está obteniendo.

No obstante, esta empresa a pesar de estar en cuidados intensivos, contradictoriamente sus empleados se comprometen con la misma, entregan lo mejor de ellos, sacrifican el tiempo de estar con sus familias para laborar los días festivos si se requiere, e irónicamente el flujo de capital, le permite cubrir las funciones obligaciones y no tener dificultades financieras.

### **Irrespeto a las teorías administrativas**

Por todas las razones expuestas anteriormente, se puede afirmar que esta empresa desconoce las teorías administrativas que se escribieron hace muchos años y que hoy en día son la base y la estructura de la grandes empresas, solo por mencionar a Henry Fayol, que identificó el proceso para la gestión administrativa en cuatro grandes pilares:

**Planeación:** Establecer los pasos etapas para el cumplimiento de los objetivos de la organización y su sostenibilidad (misión – visión)

**Organización:** Suministrar los insumos pertinentes adecuados y oportunamente para cumplir con las etapas de la planeación

**Dirección:** orientar a los empleados con el propósito de dar celeridad en los procedimientos.

**Coordinación:** interrelación de los procesos (áreas de la organización) para una acción empresarial. Toda la organización en busca del mismo objetivo.

**Control:** Verificar el cumplimiento de todas y cada una de las acciones establecidas en los procedimientos tendientes al cumplimiento de la misión. Intervención con retroalimentación acciones correctivas realimentación.  
(2013 notas de clase)

En la empresa, estos pilares no se llevan a cabo como lo estableció Fayol, en planeación no se tiene algo tan fundamental como es la misión y la visión, la

dirección, como ya se ha dicho no tiene unos objetivos claros, y que decir de la carencia de la interrelación de los procesos, donde las áreas son islas independientes que van a la deriva sin el timonel de mando, a todo esto falta agregarle la inexistencia de los procedimientos en el pilar del control interno y la falta de seguimientos y de documentación a las acciones correctivas que solo algunos de los integrantes de la organización han tratado de proponer, y con todo esto se ratifica el desorden administrativo de esta empresa.

Otra advertencia que nos sale al paso, es el incumplimiento a algunos de los 14 principios que el señor Fayol, definió dentro de su teoría, siendo los de mayor impacto negativo en los procesos de la compañía los siguientes:

**División del trabajo:** no se tiene la delimitación y división de funciones para lograr el buen funcionamiento de la empresa, existen cargos donde el empleado realiza lo que ha bien considera.

**Jerarquía:** el organigrama y la jerarquía de los cargos no están definidos, los organigramas que los empleados conocen, son los que han visto en otras empresas.

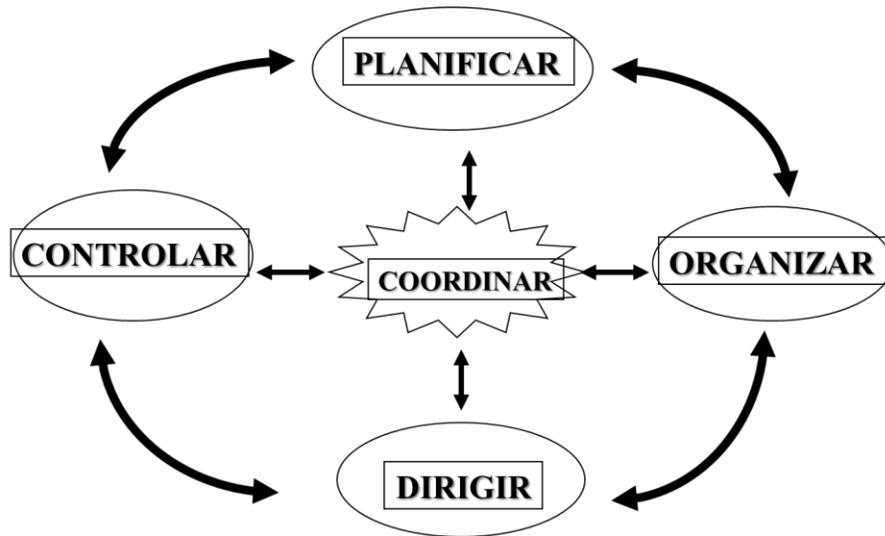
**Iniciativa:** debe tenerse en cuenta la participación de los subalternos para determinar los procedimientos, situación que empresa no aplica, es total autoritarismo, predomina el principio de “trabaje y no piense” o “acá usted solo haga lo que le digan”

**Equidad:** los líderes en su actuar, no siempre tienen un trato amistoso con sus subalternos, pareciera que se olvidan que esos líderes piensan que detrás de los overoles de trabajo, no existieran seres humano sino animales de carga.

**Estabilidad:** la alta tasa de rotación de personal, es inconveniente para un funcionamiento eficiente de la empresa, parece que los empleados detectan todos las debilidades de esta compañía, y prefieren buscar otros rumbos.

**Unidad de mando:** los subalternos reciben órdenes de más de un superior. En consecuencia se afecta la eficiencia y la productividad, los empleados se enfrentan a la incógnita, “a quien le hago caso, a mi jefe o al jefe de mi jefe”.

Fayol definió el proceso de administrar en un ciclo, así:



(2013 notas de clase)

La radiografía de la empresa frente a este ciclo es la siguiente:

La planeación no se cumple puesto que al no tener objetivos, pues mucho menos existe el camino para llegar a estos, y lograr que sucedan las actividades de la mejor forma no se ve por ninguna parte.

Organizar es definir la forma como se distribuye el poder al interior de la organización en cumplimiento de una función en cada uno de los cargos, pues si no se tiene manuales de funciones, esto no aplica.

El arte de dirigir, se basa en cualidades personales y en conocer los principios de la administración, lo cual es muy notorio que esta empresa no se ve por ninguna parte.

Controlar es verificar que se cumpla la programación establecida en la planeación, y si esta no se difunde, pues esta otra parte del ciclo igualmente no se cumple.

La coordinación sobra explicarla, puesto que con las fallas en todas las anteriores esta tampoco aparece por ninguna parte.

## **7. El modelo para sacar a esa empresa de cuidados intensivos**

En concordancia con lo anterior, y con el ánimo de empezar a sacar a esta compañía de la “Sala de cuidados intensivos” estado en el cual se encuentra, se elaboró un trabajo de análisis, y levantamiento de información, donde se planteó un riesgo por cada una de la clases de estos, se determinó causas y efectos, se realizó una amplia descripción, luego se plantearon planes de acción y los responsables de su ejecución y por último se definieron indicadores para medir que efectivamente los riesgos están disminuyendo y los correctivos implementados son efectivos, todo esto si la compañía lo extiende y aplica para todos los procesos, le servirá para salir de la crisis, y se encuentran en las tablas 1, 2, 3, 4 y 5, del presente documento.

Tabla N° 1 Mapa de riesgos

TIPOS DE RIESGO	RIESGO	CALIFICACIÓN		EVALUACIÓN RIESGO	CONTROLES	OPCIONES DE MANEJO	ACCIONES	RESPONSABLE	INDICADOR
		PROBABILIDAD	IMPACTO						
Estratégico	Desabastecimiento de materia primas	3	4	Zona de riesgo extrema	Manual de almacenamientos y controles de materias primas	Reducir, evitar, compartir, o transferir	Mantener inventarios de materias primas en piso, para un abastecimiento de 8 días mínimo	Jefe de Logística	Días de inventarios en piso de materias primas
Imagen	Devolución de productos terminados por no cumplir con los estándares de calidad exigidos	5	3	Zona de riesgo extrema	Procedimientos de calidad	Reducir, evitar, compartir, o transferir	Entregar productos que cumplan con los estándares de calidad exigidos para que no se presenten devoluciones	Jefe de producción	Devoluciones de producto terminado / Promedio de las ventas diarias
Operativo	Faltantes de inventarios de materias primas y productos terminados	4	2	Zona de riesgo alto	Procedimiento de tomas físicas de inventarios	Reducir, evitar, compartir, o transferir	Elaborar inventarios diarios al total de la existencias de materias primas y productos terminados	Jefe de inventarios	Ajustes mensuales por faltante de inventarios / Valor total de los inventarios Números de inventarios realizados en el mes / el numero de días hábiles del mes (26 días)
Financiero	Cuentas por cobrar con antigüedad, de difícil recuperación y sin garantías reales	4	3	Zona de riesgo alto	Procedimiento de otorgamiento de crédito	Reducir, evitar, compartir, o transferir	Solicitar garantías reales a los clientes que se les otorga crédito y gestionar el recaudo de la cartera de acuerdo a los plazos establecidos	Jefe de cartera	Cartera vencida/ Total cartera
									Créditos otorgados que presentan garantías reales/Total de clientes con crédito
Cumplimiento	Sanciones y multas por parte de la Car o el ICA	1	5	Zona de riesgo alto	Manuales de ambiental	Reducir, evitar, compartir, o transferir	Contratar una consultoría para que evalúe las responsabilidades legales de la compañía, frente a la legislación gubernamental.	Jefe del área ambiental	Numero de inconformidades presentadas en los informes de entes gubernamentales
Tecnología	Perdida de información y registros contables sin actualizar.	5	4	Zona de riesgo extrema	Manual de informática	Reducir, evitar, compartir, o transferir	Contratar una consultoría para que evalúe capacidad de servidores, Software, Backup, seguridad	Gerente de Informática	Horas de interrupción del sistema

Información procesada y analizada por el autor del ensayo

Tabla N° 2 Categoría del impacto

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

Tabla N° 3 Categorización de Probabilidad

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.

Los riesgos en la compañía, deben ser vistos y prevenidos desde el área en la cual pueden llegar a presentarse, es tan diversa su ocurrencia y materialización que en el manual Meci, estos se clasificaron de la siguiente manera:

Riesgo Estratégico: Se asocia con la forma en que se administra la entidad. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a 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.

Riesgos de Imagen: Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía hacia la institución.

Riesgos Operativos: Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias.

Riesgos Financieros: Se relacionan con el manejo de los recursos de la entidad que incluyen: la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.

Riesgos de Cumplimiento: Se asocian con la capacidad de la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de ética pública y en general con su compromiso ante la comunidad.

Riesgos de Tecnología: Están relacionados con la capacidad tecnológica de la Entidad para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión. (Manual Meci 2009).

Probabilidad del riesgo: se entiende como la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de Frecuencia, si se ha materializado (por ejemplo: número de veces en un tiempo determinado), o de Factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado. (Monografías)

Impacto del riesgo: son las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. (Monografías)

Tabla N° 4 Descripción del Riesgos

#	CAUSAS	TIPO	RIESGO	DESCRIPCIÓN	EFFECTO
1	a. Paros de transportadores. b. Derrumbes de vías. c. Restricciones a importaciones de materias primas. d. Proyecciones inadecuadas de las ventas. e. Falta de seguimientos a los inventarios en piso. f. Desactualización de los datos teóricos o de existencia, en el sistema.	Estratégico	Desabastecimiento de materia primas	Debido a las causas (a.b.c.d.e.f.) puede Ocurrir Desabastecimientos de materias primas lo que con llevaría a los efectos (1.2.3.4.)	1. Parálisis de la operación. 2. Incumplimientos a clientes. 3. Imagen negativa de la compañía ante los clientes. 4. Incumplimiento en el logro de los objetivos estrategicos de la compañía.
2	a. Aplicación de los productos químicos en cantidades diferentes a las establecidas en las recetas. b. Contaminación de materias primas por contacto con el agua. c. Compra de materias primas que no cumple con los estándares de calidad exigidos.	Imagen	Devolución de productos terminados por no cumplir con los estándares de calidad exigidos	Debido a las causas (a.b.c.) puede Ocurrir Devolución de productos terminados por no cumplir con los estándares de calidad exigidos lo que con llevaría a los efectos (1.2.3.)	1. Imagen negativa de la compañía ante los clientes 2. Perdida de clientes. 3. Demandas de clientes.
3	a. Incumplimiento en la realización de inventarios periódicos. b. Registro no oportuno de los movimientos y carencia de inventarios en línea. c. Falta de seguimientos por parte del área contable a los resultados de inventarios.	Operativo	Faltantes de inventarios de materias primas y productos terminados	Debido a las causas (a.b.c.) puede Ocurrir, Faltantes de inventarios de materias primas y productos terminados, lo que con llevaría a los efectos (1.2.3.)	1. Impactos negativos en los resultado financieros de la compañía. 2. Información contable desactualizada. 3. Desabastecimientos de materias primas y productos terminados.
4	a. Otorgamiento de créditos sin la solicitud de garantías reales (pagares o hipotecas).	Financiero	Cuentas por cobrar con antigüedad, de difícil recuperación y sin garantías reales	<b>Debido</b> al otorgamiento de créditos sin la solicitud de garantías reales, <b>puede ocurrir</b> cuentas por cobrar con antigüedad, de difícil recuperación y sin garantías, los que conllevaría a castigos de cartera, impactos negativos en los estados financieros de la compañía e lliquidez.	1. Castigos de cartera. 2. Impactos negativos en los resultados financieros de la compañía. 3. lliquidez.
5	a. Vertimientos de aguas contaminantes a fuentes hídricas. b. Quemadas de materiales contaminantes. c. Mezclas de productos terminados con materias primas. d. Desconocimiento de las normas o disposiciones gubernamentales.	Cumplimiento	Sanciones y multas por parte de la Car o el ICA, o cualquier ente gubernamental de tipo nacional o local.	Debido a las causas (a.b.c.d.) puede Ocurrir, Sanciones y multas por parte de la Car o el ICA, o cualquier ente gubernamental de tipo nacional o local, lo que con llevaría a los efectos (1.2.3.)	1. Sellamiento de la planta y parálisis de la operación. 2. Multas impuestas por entes de control. 3. Despedidos de personal.
6	a. Interrupciones y caídas del sistema de información. b. Capacidad Insuficiente de almacenamiento de información en el servidor. c. Falta de capacitación y de conocimiento del sistema por parte del personal de informática. d. Suspensiones por parte de la empresa Codensa, del fluido eléctrico.	Tecnología	Perdida de información y registros contables sin actualizar.	Debido a las causas (a.b.c.d.) puede ocurrir, Perdida de información y registros contables sin actualizar, lo que con llevaría a los efectos (1.2)	1. Reuniones con consultores y reprocesos administrativos. 2. Mayor tiempos de atención y soporte de IT a los usuarios.

Información procesada y analizada por el autor del ensayo

Tabla N° 5 Indicadores para seguimiento de riesgos

Tipo	Riesgo	Nombre del indicador	Formula	Clase	Tipo de indicador	Descripción	Metas			Factor de éxito	Periodicidad
							Mínimo	Satisfactorio	Excelente		
Estratégico	Desabastecimiento de materia primas	Días de inventarios en piso	Días de inventarios en piso de materias primas	Resultado	Eficacia	Evaluar los días en piso de la materia prima	4	6	8	Mantener stocks de inventarios en cantidades adecuadas.	Diario
Imagen	Devolución de productos terminados por no cumplir con los estándares de calidad exigidos	% de eficiencia de entregas sin devoluciones	Devoluciones de producto terminado / Promedio de las ventas diarias	Resultado	Eficacia	Evaluar la cantidad de las devoluciones frente al promedio diario de las ventas.	3%	1.0%	0%	Reducir las cantidades de devolución de productos terminados	Semanal
Operativo	Faltantes de inventarios de materias primas y productos terminados	% de eficiencia en resultado de inventarios	Ajustes mensuales por faltante de inventarios / Valor total de los inventarios	Resultado	Eficacia	Evaluar el valor de los ajustes frente al valor total de los inventarios	2%	1.5%	1%	Reducir el valor de los ajustes del inventario	Mensual
		% de eficiencia en la realización de los inventarios	Numeros de inventarios realizados en el mes / el numero de dias habiles del mes (26)	Gestion	Eficacia	Evaluar el cumplimiento en la realizacion de los inventarios establecidos	80%	90.0%	100%	Realizar el numero de inventarios fisicos establecidos	Mensual
Financiero	Cuentas por cobrar con antigüedad, de difícil recuperación y sin garantías reales	% de eficiencia de recaudo de la cartera	Cartera vencida/ Total cartera	Resultado	Eficacia	Evaluar el valor de la cartera vencida frente al total de la cartera.	10%	7.0%	4%	Reducir cartera vencida	Semanal
		% de eficiencia de obtención de garantías reales de los créditos	Créditos otorgados que presentan garantías reales/Total de clientes con crédito	Resultado	Eficacia	Evaluar la existencia de garantías reales para cada cliente frente al total de clientes con crédito	80%	90%	100%	Reducir el numero de clientes de cartera sin garantía real	Mensual
Cumplimiento	Sanciones y multas por parte de la Car o el ICA	Numero de inconsistencias presentadas en las visitas de inspección de entes gubernamentales	Numero de inconformidades presentadas en los informes de entes gubernamentales	Resultado	Eficiencia	Evaluar multas o inconformidades presentadas en las visitas de inspección de los entes gubernamentales	2	1	0	Evitar sanciones o inconsistencias en los informes resultado de la inspecciones o visitas realizadas por entes gubernamentales	Mensual
tecnología	Perdida de información y registros contables sin actualizar.	Horas de interrupción del sistema	Horas de interrupción del sistema	Resultado	Eficiencia	Evaluar los tiempos de interrupción del sistema	10 horas	5 horas	0 horas	Reducir tiempos de interrupción del sistema	Mensual

Información procesada y analizada por el autor del ensayo

## CONCLUSIONES

La compañía reseñada en el presente documento, requiere de forma inmediata de la definición de un plan de riesgos, del fortalecimiento de su cultura organizacional, de la determinación de los objetivos y planes estratégicos, de la implementación de un sistema de gestión de calidad, si continua operando bajo el mismo modelo, posiblemente las exigencias del mercado, de los clientes y del entorno, la pueden llevar a desaparecer.

Los mapas de riesgo son una herramienta que las empresas deben adoptar e incorporar dentro de sus estrategias y modelos de administración de los procesos puesto que estos contribuyen a la búsqueda de la eficiencia y la eficacia de los procesos, evitan la pérdida de sus activos, reducen la probabilidad de ocurrencia de eventos que pueden incluso llegar general el cierre de la empresa, resultado de una situación que pudo haberse evitado.

La cultura organizacional de la empresa es otro factor clave que las compañías deben tener en cuenta para el logro de sus objetivos, el manejo de sus procesos en términos de manera efectiva, el mejoramiento continuo y la consecución de los resultados, serán una constante.

Es fundamental que la gerencia de la compañía este comprometida con la implementación del plan de riesgos y este compromiso inicia desde su participación en el proceso de descripción, luego por la clasificación, revisiones de entes de control, resultados, desviaciones y planes de acción. Si el gerente no participa del proceso, por parte de los integrantes de la organización, no existirá credibilidad, y no se logrará el propósito general de la implementación de un plan de riesgos; crear acciones preventivas y no correctivas y prevenir fallas que se pudieron haber evitado.

## REFERENCIAS

**Control Interno. Informe Coso (2013).**

<http://www.monografias.com/trabajos12/coso/.shtml#ixzz2bXJnLCVW>

**Competitividad. (2013).**

<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad>

**Instituto Argentino de Auditores internos. (2013). Normaria. Boletín de la comisión de normas y asuntos profesionales del instituto de auditores internos de Argentina N° 9 – septiembre de 2003. Obtenido de <http://www.iaia.org.ar/revistas/normaria/Normaria09.pdf>**

**Ley 87 de 1993**

**Martinez Morales Rafael, Las teorías administrativas, notas de cuaderno 2013. Universidad Militar Nueva Granada**

**Modelo Estándar de Control Interno MECI. Manual de Implementación versión 2. Mayo 2009.**

**Salgado García (2012). Guía para elaborar citas y referencias en formato APA**

**UMNG. (s.f.). Obtenido de <http://www.umng.edu.co/web/guest/programas-academicos/facultad-ciencias-economicas/posgrados>**

**UMNG. (s.f.). Obtenido de <http://www.umng.edu.co/web/guest/rec-educativos-biblioteca>**