



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

**Identificación del riesgo empresarial asociado a los
mercados del cuero, calzado y marroquinería en la
ciudad de Medellín y su área metropolitana**

Rubén Dario Martínez Villa

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Minas, Departamento Ingeniería de la Organización
Medellín, Colombia

2018

Identificación del riesgo empresarial asociado a los mercados del cuero, calzado y marroquinería en la ciudad de Medellín y su área metropolitana

Business risk identification associated with the Leather, Footwear and Leather Goods market in the city of Medellin and its Metropolitan Area.

Rubén Darío Martínez Villa

Tesis o trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Ingeniería Administrativa

Director:

I.M. MSc. Ph.D. Sergio Botero Botero

Codirectora:

Doctora en Ingeniería, Industria y Organizaciones. Jenny Moscoso Escobar

Línea de Investigación:

Finanzas

Grupo de Investigación:

Modelamiento y análisis energía ambiente economía

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Minas, Departamento Ingeniería de la Organización

Medellín, Colombia

2018

Dedicatoria

*A mi familia por su apoyo constante, a mi hija por hacer parte
de mi proyecto de vida e inspiración para luchar cada día.*

Agradecimientos

Agradecimientos a Dios, por permitirme culminar esta tesis, a los directores de la tesis, Doctor Sergio Botero y la Doctora Jenny Moscoso, por su orientación y guía de mi trabajo, sus aportes me enriquecieron personal y profesionalmente, al ingeniero y amigo Rubén Darío Carrillo Muñoz, por permitirme a través de su empresa adelantar el trabajo de campo, mi eterna gratitud

Resumen

En este estudio se busca identificar los riesgos empresariales dentro del sector cuero, calzado y marroquinería de la ciudad de Medellín y su Área Metropolitana, aportando herramientas y metodologías que permitan una adecuada gestión integral del riesgo. Se realizó una revisión de las fuentes generadoras de riesgos, mediante la aplicación de encuestas a los empresarios que permitieron obtener información sobre la experiencia que tienen en materia de administración del riesgo, su conocimiento de las normas colombianas y estándares internacionales, los riesgos asociados a la dinámica empresarial y sectorial, el proceso de gestión y administración de riesgos y finalmente se generó un mapa de riesgos que direcciona la toma de decisiones empresariales y prevea la posible exposición a pérdidas económicas futuras.

Finalmente, este trabajo propone un instrumento operativo de fácil manejo y sugiere un proceso de administración y gestión del riesgo empresarial dirigido a pequeñas y medianas empresas manufactureras del cuero, calzado y marroquinería. Para validar el instrumento se aplicó a 26 empresas integrantes de dicho sector.

Palabras clave: Gestión o administración del riesgo de mercado (ERM), fuentes y tipos de riesgos, Sistema de Administración del Riesgo.

Abstract

This study identifies business risks in the Leather, Leather Footwear and Leather Goods Sector of the city of Medellin and its Metropolitan Area. It also provides tools and methodologies for an adequate integrated risk management.

A review of the risk-generating sources was carried out through surveys applied to businessmen delivered information on the risk management experience they have, their knowledge of Colombian and international standards, the risks associated with the business and sector dynamics, the risk management and administration process. Consequently, a risk map was created in order to direct a business decisions -making and foresees the possible exposure to future economic losses.

Finally, this paper proposes an easy-to-use operating instrument and suggests a process of business risk management and administration aimed at small and medium-sized leather, footwear and leather goods manufacturing companies. To validate the instrument, it was applied to 26-member companies in that sector.

Keywords: Market risk management or administration (ERM), risk sources and types, Risk Management System.

Contenido

	Pág.
Resumen.....	IX
Lista de figuras.....	XIII
Lista de tablas.....	XIV
Lista de abreviaturas.....	XV
Introducción.....	1
1. Planteamiento del problema.....	3
1.1 Pregunta de Investigación.....	5
1.2 Hipótesis de Investigación.....	6
1.3 Objetivos.....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
2. Marco Contextual.....	7
2.1 Caracterización y situación actual del sector del cuero, calzado y marroquinería en Colombia.....	7
2.2 Situación actual en Antioquia.....	8
3. Marco Teórico.....	11
3.1 Definición de Riesgo Empresarial.....	11
3.2 Administración y gestión del riesgo empresarial.....	13
3.3 Métodos para la administración y gestión del riesgo empresarial.....	15
3.3.1 Método COSO.....	16
3.3.2 Método HAZOP.....	17
3.3.3 Método FREEMAN.....	18
3.3.4 Método SIKISH.....	18
3.3.5 Método EPA.....	19
3.3.6 Metodología General para los Análisis de Riesgos.....	20
3.3.7 Métodos probabilísticos.....	20
3.3.8 Método de análisis de modo y efecto de falla.....	21
3.3.9 Administración del riesgo y normatividad vigente en Colombia.....	22
3.4 Proceso operativo de gestión del riesgo.....	24
3.5 Identificación de Riesgos Empresariales.....	27
3.5.1 Metodologías y técnicas para la identificación de riesgos empresariales.....	28
3.5.2 Instrumentos operativos para identificación de riesgos.....	30
3.5.3 Métodos analíticos para identificación de riesgos.....	32

3.5.4	Método DELPHI.....	35
3.5.5	Tipos y Fuentes de riesgo	37
3.5.6	Riesgos del entorno (Externos y Sistemáticos)	37
3.5.7	Riesgos de la Actividad (No sistemáticos)	39
3.5.8	Riesgos Financieros.....	41
3.5.9	Otros tipos de riesgo	45
3.5.10	Mapa de Riesgo	47
4.	Diseño Metodológico (Marco Operativo).....	51
4.1	Tipo de estudio.....	51
4.1.1	Exploratorio-Descriptivo.....	51
4.1.2	Técnica de Muestreo.....	53
4.2	Tamaño de la muestra.....	58
4.2.1	Contexto Estratégico.....	60
4.2.2	Identificación de riesgos.....	61
4.2.3	Clasificación del riesgo	61
4.2.4	Análisis del riesgo	62
4.2.5	Evaluación del riesgo.....	62
4.2.6	Valoración del riesgo	64
4.2.7	Medidas de mitigación al riesgo	65
5.	Resultados.....	68
5.1	Identificación de riesgos	68
5.1.1	Matriz de identificación de riesgos	73
5.1.2	Análisis de Riesgos	74
5.1.3	Valoración del Riesgo.....	84
5.1.4	Mitigación de Riesgos Identificados	84
5.1.5	Mapa de Riesgos para el Sector del cuero (Visión Empresarios).....	92
5.1.6	Hallazgos Delphi.....	94
6.	Conclusiones y recomendaciones.....	101
6.1	Conclusiones.....	101
6.1.1	Conclusiones Generales del Sector	102
6.1.2	Conclusiones relacionadas con el eslabón de insumos.....	103
6.1.3	Conclusiones relacionadas con el eslabón de transformación	104
6.1.4	Conclusiones relacionadas con el eslabón de comercialización.....	107
6.1.5	Conclusiones asociadas a los Riesgos identificados	108
6.2	Recomendaciones	110
A.	Anexo: Encuesta Empresarios	111
B.	Anexo: Técnica Delphi (PR).....	129
C.	Mapa de Riesgos (Empresarios)	134
D.	Mapa de Riesgos (Expertos).....	138
	Bibliografía	143

Lista de figuras

	Pág.
Figura 2-1: Problemas industria colombiana.	11
Figura 3-1: Actividades proceso de gestión del riesgo	29
Figura 3-2: Flujograma proceso de gestión del riesgo	32
Figura 3-3: Proceso de administración del riesgo	34
Figura 3-4: Clasificación de los riesgos	41
Figura 3-5: Riesgos Financieros.....	47
Figura 3-6: Tipos de riesgos empresariales.....	50
Figura 4-1: Proceso metodológico. Identificación del riesgo	62
Figura 4-2: Secuencia elaboración mapa de riesgos sector cuero.....	70
Figura 5-1: Áreas críticas Comercialización-procesos-imagen Año 2018	76
Figura 5-2: Áreas críticas Flujo de caja-endeudamiento y otros. Año 2018.....	77
Figura 5-3: Riesgos Clasificados por Empresarios	93
Figura 5-4: Riesgos Versión Empresarios.....	96
Figura 5-5: Areas Críticas según los expertos.....	97
Figura 5-6: Riesgos Clasificados por Expertos	98
Figura 5-7: Riesgos Versión Expertos	98
Figura 5-8: Riesgos clasificados Empresarios - Expertos.....	99

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 2-1: Cifras del sector del cuero y calzado. Medellín Año 2016	10
Tabla 3-1: Definiciones básicas Norma ICONTEC NTC 5254.	27
Tabla 3-2: Actividades clave del proceso de gestión del riesgo.....	30
Tabla 3-3: Técnicas de identificación de riesgos	36
Tabla 3-4: Riesgos generados por el entorno	44
Tabla 3-5: Riesgos generados por la empresa	45
Tabla 4-1: Factores Identificados (Fuentes Primarias).....	57
Tabla 4-2: Matriz de calificación del riesgo.....	66
Tabla 4-3: Zonas de riesgo	67
Tabla 4-4: Matriz respuesta al riesgo	68
Tabla 4-5: Medidas del riesgo	68
Tabla 4-6: Zonas de riesgo y medidas de mitigación	69
Tabla 5-1: Factores y fuentes del riesgo.....	72
Tabla 5-2: Importancia áreas críticas (Eventos GdR)	74
Tabla 5-3: Importancia para los empresario de los eventos GdR.....	75
Tabla 5-4: Matriz Riesgo Financiero.....	79
Tabla 5-5: Matriz Riesgo de Negocios.....	84
Tabla 5-6: Matriz Riesgo Estratégico.....	85
Tabla 5-7: Matriz de calificación del riesgo.....	87
Tabla 5-8: Matriz de calificación de Riesgos Financieros [Legal y de liquidez]	88
Tabla 5-9: Matriz de calificación de Riesgos Financieros [Ejecución y tecno.]	88
Tabla 5-10: Matriz de calificación Riesgos de Mercado y de Negocios	89
Tabla 5-11: Matriz de calificación Riesgo Estratégico	89
Tabla 5-12: Consolidado Factores de Riesgo.....	90
Tabla 5-13: Matriz de priorización de Riesgos (Visión Empresarios).....	90
Tabla 5-14: Priorización detallada de Riesgos	91
Tabla 5-15: Matriz de respuesta ante los riesgos.....	93
Tabla 5-16: Resumen riesgos clasificados por los expertos.....	99
Tabla 5-17: Síntesis aportes expertos	100

Lista de abreviaturas

Abreviatura	Término
<i>AMEF</i>	Análisis de modo y efecto de falla
<i>CIU</i>	Clasificación Industrial Internacional Uniforme
<i>COSO</i>	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway
<i>EAM</i>	Encuesta Anual Manufacturera
<i>EMP</i>	Empresarios
<i>EPA</i>	Environmental Protection Agency
<i>ERM</i>	Enterprise Risk Management
<i>EXP</i>	Expertos
<i>HAZOP</i>	Hazards and Operability
<i>MEGAR</i>	Metodología General para los Análisis de Riesgos
<i>NTC</i>	Norma Técnica Colombiana
<i>PR</i>	Primera Ronda [Método Delphi]
<i>p. (pp)</i>	Página. (páginas)

Introducción

Como señala Mejía Q (2009):

El estudio del riesgo es importante para toda empresa [debido] a la variedad de circunstancias que enfrentan constantemente en su normal funcionamiento; [es así como] los cambios generados en las relaciones con su entorno, la dinámica de la región, [la] industria y las interrelaciones con clientes, proveedores y socios, entre otros, [pueden afectar el buen funcionamiento de una compañía].

Dichos cambios representan oportunidades o amenazas, pero solo las organizaciones que logran un equilibrio en el manejo de sus riesgos pueden permanecer, crecer [y garantizar] el éxito en su gestión (p. 80).

Es por esto por lo que muchas empresas, en especial las grandes, están adoptando funciones específicas con el fin de identificar los riesgos empresariales en el marco de sus operaciones, procesos, rentabilidad, seguridad social, medio ambiente y análisis del entorno.

En este sentido los riesgos se derivan de las amenazas externas y las debilidades internas, la dinámica del sector, las operaciones y los procesos organizacionales. De esta manera, se hace necesario entender el riesgo empresarial dentro del marco del proceso de administración del riesgo, buscando en primera instancia su identificación para posteriormente tratarlo.

El presente trabajo de investigación se integró en seis Capítulos, los cuales abordan sistemáticamente cada una de las áreas en los cuales se secciona. En el Capítulo Uno se consigna lo que motivo el interés en realizar la investigación en el sector del cuero, calzado y marroquinería y abordar su posterior desarrollo metodológico. En el Capítulo Dos se hace una contextualización del sector a nivel nacional, en el Departamento de Antioquia y en la

ciudad de Medellín y el Área Metropolitana, resaltando el número de empresas y de personal vinculado a la cadena productiva. El Capítulo Tres describe los diferentes constructos teóricos que soportan y estructuran la Gestión y Administración del riesgo, sus principales exponentes y las experiencias metodológicas que se han establecido e implementado alrededor del riesgo. El Capítulo Cuatro aborda el marco operativo que delinea la investigación, tipo de estudio y demás aspectos metodológicos tenidos en cuenta. El Capítulo Cinco recoge los principales hallazgos y resultados. Finalmente, en el Capítulo Seis se aborda las principales conclusiones del estudio y establece una serie de recomendaciones al sector y algunas medidas de mitigación.

1. Planteamiento del problema

Cuando se hace una evaluación de los estudios que se han realizado en Colombia acerca de cómo se elabora la identificación de los riesgos empresariales asociados a sectores específicos y en especial de las pequeñas y medianas empresas, se hace necesario considerar el marco de la administración del riesgo empresariales (ERM)¹, que en palabras de Estupiñan Gaitán (2015) es un: *“proceso aplicado en el establecimiento de la estrategia, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad y para administrar los riesgos, a fin de proveer seguridad razonable en relación con los logros de la entidad”* (p.80).

Sobre este tópico existen pocos estudios por lo que, tanto la evaluación, la identificación y la administración de los riesgos en estas empresas, aún se encuentra en una etapa incipiente.

Dicha identificación de riesgos para el caso colombiano presenta una amplia normatividad jurídica en materia de administración del riesgo financiero, que incluye el riesgo de mercado, el de liquidez y el de crédito, bajo los denominados Sistemas de Administración del Riesgo (SAR's), explicados a la luz de los estándares internacionales, que dan las pautas para la administración de los riesgos en mención, con una amplia aplicación por parte de las entidades financieras.

En Colombia, las instituciones financieras, los establecimientos de crédito como los bancos y las grandes empresas, son las que realmente cuentan con los instrumentos y metodologías para la gestión. En vista de la buena acogida y resultados obtenidos por el sector financiero,

¹ Enterprise Risk Management (ERM)

el sector real y otras organizaciones, han decidido adaptar e implementar dichas normas en su estructura operativa y funcional. Con esto han logrado desarrollos en la gestión del riesgo, asociados a la actividad específica e influenciados por la normatividad legal que obliga cada vez más a las organizaciones a llevar a cabo desarrollos en el ámbito de los riesgos, principalmente en las áreas destinadas a salud ocupacional y sistema general de riesgos profesionales.

En Medellín, ciudad donde se efectuó el trabajo de tesis, en el año 2010 se realizó un estudio cuyo objetivo era conocer cómo se encontraba el desarrollo de la administración de riesgos. En dicho estudio se muestra que los mayores avances en gestión integral del riesgo lo hacen las grandes empresas, las cuales utilizan diversas metodologías e instrumentos como panel de expertos, encuestas y entrevistas de profundidad entre otras.

La identificación y posterior tratamiento de los riesgos lo hacen en cumplimiento de las normas legales que les exige las autoridades respectivas “(...) *generando resistencia por parte de las personas implicadas en la administración del riesgo... se realizan y diseñan procesos pero no se interiorizan, desestimando, con ello, la utilidad de las observaciones sugeridas por los expertos*” (Londoño G & Núñez P, 2010, p.47). Es decir, no es un elemento incorporado en su cultura y estrategia empresarial, e igualmente se evidencia que éstos son tratados de forma individual y no de manera integral.

En cuanto a las pequeñas y medianas empresas, las fuentes de información consultadas evidencian ausencia de procesos de administración y gestión del riesgo como parte de su quehacer diario o de sus procesos de mejoramiento empresarial.

En el sector del cuero, calzado y marroquinería se observan problemas relacionados con: “(...) *dependencia importadora de materias primas; gran cantidad de procesos artesanales (micro y grandes empresas inclusive); lenta evolución tecnológica; deficiencias en factores diferenciadores como diseño, calidad de manufactura, procesos y técnicas de manufactura*” (Tobón & Barrientos, 2009,p.12). Todos ellos coligados a las diferentes fuentes de riesgo

que no han sido administrados y gestionados de manera sistémica y organizada por las Empresas del sector.

Adicional a lo anteriormente señalado, es importante destacar que gran parte *de las unidades productivas* [de este sector] *son micro y pequeñas empresas, que aún no pertenecen al sector consolidado de la economía* (Moyano C & Sierra P, 2016, p. 85).

Teniendo en cuenta las razones señaladas y considerando que el éxito o fracaso de las pequeñas y medianas empresas depende en gran medida de su gestión empresarial, del control en el marco de las prácticas de los procesos de aseguramiento de la calidad y, en especial, de responder a los retos que impone la economía actual, se hace necesario indagar sobre las prácticas de administración integral del riesgo llevadas a cabo por el sector del cuero, calzado y marroquinería en la ciudad, mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de identificación del riesgo, de tal manera que la organización pueda llevar a cabo procesos de valoración y posterior tratamiento, en concordancia con la gestión del riesgo empresarial, propio del análisis de los distintos factores en los que se presenta vulnerabilidad.

Por lo tanto, se hace necesario identificar los factores determinantes del riesgo empresarial, estudiando los instrumentos, metodologías y métodos utilizados por las empresas del sector del cuero, calzado y marroquinería que permitan determinar el factor de riesgo preponderante al llevar a cabo procesos, diseño de estrategias y desarrollo empresarial.

1.1 Pregunta de Investigación

A partir de las consideraciones expuestas en la sección anterior, se plantea el siguiente problema:

¿Cuáles son los factores determinantes del riesgo empresarial que deben tener en cuenta las pequeñas y medianas empresas del sector del cuero, calzado y marroquinera en sus operaciones diarias y en los procesos de fortalecimiento y crecimiento empresarial que les permita tomar decisiones acertadas en condiciones de incertidumbre?

1.2 Hipótesis de Investigación

Las pequeñas y medianas empresas del sector del cuero, calzado y marroquinería no cuantifican de forma apropiada los factores determinantes del riesgo empresarial en sus procesos de fortalecimiento y crecimiento empresarial, y no cuentan con un proceso de administración y gestión del riesgo empresarial que les permita tomar decisiones en condiciones de incertidumbre.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Identificar los riesgos asociados a las pequeñas y medianas empresas relacionadas con de la cadena del cuero, calzado y marroquinería en la ciudad de Medellín, mediante el diseño de un mapa de riesgos, que permita su valoración y generar estrategias para su administración y gestión.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las prácticas de las pequeñas y medianas empresas de la cadena del cuero, calzado y marroquinería de la ciudad de Medellín, con el fin de establecer un mapa de riesgos que sirva como instrumento de medición y evaluación del riesgo empresarial
- Evaluar, de acuerdo con las metodologías y técnicas existentes en la normatividad sobre gestión y administración del riesgo empresarial, la forma como se deben identificar los riesgos asociados a la actividad del sector del cuero, calzado y marroquinería en la ciudad de Medellín
- Construir un mapa de riesgos para las pequeñas y medianas empresas integradas en la cadena del cuero, calzado y marroquinería en la ciudad de Medellín

2. Marco Contextual

2.1 Caracterización y situación actual del sector del cuero, calzado y marroquinería en Colombia

En expresión de Castro y Velázquez (2013), el sector del cuero, calzado y marroquinería

...ha sido una industria tradicional en Colombia; pertenece al clúster Textil/Confección, Diseño y Moda, el cual se considera estratégico para el país. Sin embargo, el consumo en el sector ha venido cambiando hasta el punto de pasar actualmente por una compleja situación... [el sector] debe trabajar en temas como la infraestructura, fortaleza institucional, mercado de capitales, formación de talento humano, competitividad cambiaria, internacionalización e innovación (p.137).

De acuerdo con Tobón & Barrientos (2009) el sector comprende

[...] cuatro grandes actividades: i) producción de cuero crudo, obtenido a partir del sacrificio de animales; ii) curtiembre, que consiste en el procesamiento de la piel en material duradero mediante la ribera, curtiembre, curtido y acabado; iii) marroquinería y talabartería, en donde se manufacturan artículos, accesorios y prendas de vestir en cuero y iv) calzado (p. 6).

Agrupada cerca de 13.000 empresas ubicadas en los eslabones de adquisición de insumos y de transformación distribuidos en 28 de los 32 departamentos del país.²

² A nivel de su participación en la producción nacional de calzado, este oscila entre un 41,2% y un 46%, significando que más de la mitad del mercado corresponde a importaciones o producción en el sector informal

Dichos eslabones concentran el 46% de la cadena (23% insumos y 23% transformación) el eslabón de comercialización representa el 54% restante (alrededor de 15 mil firmas).

Con respecto al comercio exterior de la cadena, en orden de importancia, son China (principal importador/exportador de calzado), Estados Unidos (marroquinería), Italia (pieles curtidas de otras especies), Chile, Argentina y Hong Kong.

En términos de Regiones

Bogotá representa el mayor exportador de cuero con una participación del 31% (la región de Bogotá - Cundinamarca concentra el mayor mercado de las curtiembres asimismo se constituye en el principal importador de cuero en el país), seguido por los departamentos de Antioquia y Atlántico (López, L. Paula A; Hueza, 2014, p.1546).

En lo que respecta a volumen de operaciones, las prendas de vestir en cuero superan los 205 mil millones de dólares, es decir que participa con un 1,2% del comercio exterior de bienes a nivel global. Considerando en el contexto actual el *efecto chino*, donde se destaca la participación de las importaciones de China hacia Colombia en un 29% respecto a marroquinería y un 71% en relación con el calzado (ACICAM, 2013, p. 4).

En opinión de algunos empresarios del sector, este enfrenta múltiples problemas relacionados, específicamente, con el riesgo empresarial y señalan que algunas de las áreas críticas son: comercialización, procesos, imagen, entre otras.

2.2 Situación actual en Antioquia

Antioquia posee una buena industria de insumos para atender los productores de calzado y marroquinería, al punto de tener las dos más grandes e importantes curtiembres de Colombia. Los puntos más débiles registrados en el DTO (diagnóstico técnico empresarial) son la ingeniería, la gestión ambiental, la gestión de procesos, la tecnología de información y la gestión comercial.

Adicional a lo anterior, se tiene preocupación por el alto nivel de exportaciones de cuero crudo, grandes dificultades en la consecución de diseñadores para responder a la innovación y diferenciación.

Asimismo, existen un sin número de factores que son agentes generadores de riesgos para el sector según las fuentes documentales consultadas. La Tabla 2-1 refleja la situación del sector en la ciudad de Medellín y el área Metropolitana en el año 2016

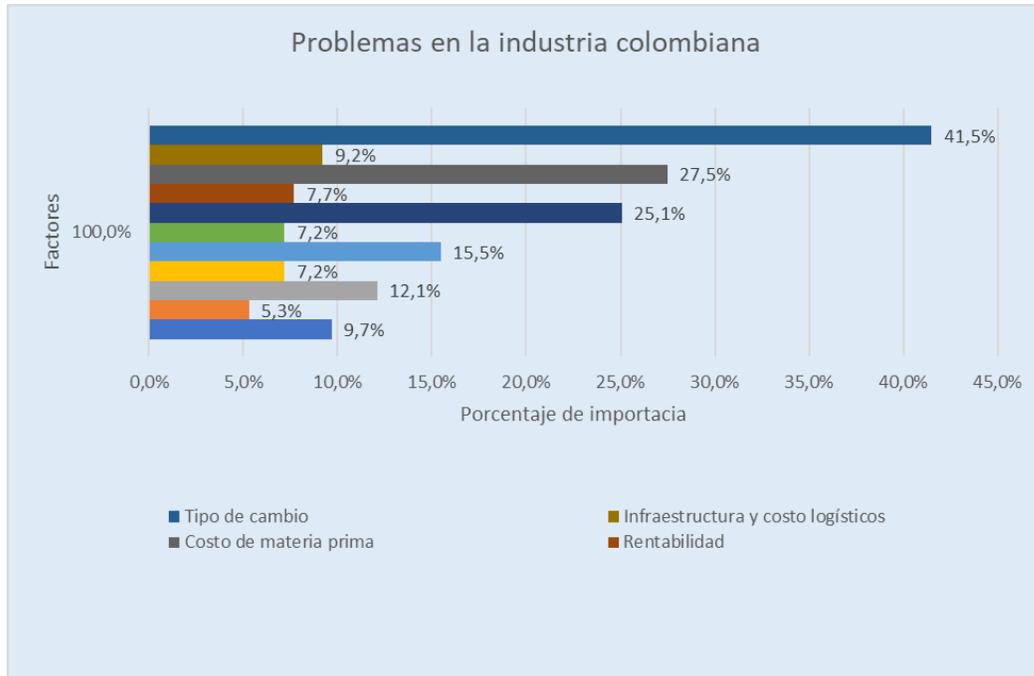
En general el sector se ve afectado por diversos factores externos e internos, entre los primeros vale la pena mencionar la influencia de las variables macroeconómicas, el surgimiento de las tecnologías emergentes, los tipos de cambio, las normas tributarias, las tendencias en las políticas externas, limitaciones en la oferta del cuero, la competencia desleal entre otros.

A nivel interno problemas de liquidez, espionaje industrial, control de operaciones, demoras en los pagos, la insuficiente tecnología y el comportamiento de los costos de los productos.

Otros problemas vinculantes con la industria colombiana se relacionan con el tipo de cambio, infraestructura y logística y la falta de demanda, tal como se aprecia en la Figura 2-1

Tabla 2-1: Cifras del sector del cuero, calzado y marroquinería. Medellín Año 2016

Establecimientos y Ocupación				
Año 2016*				
(Cifras en miles)				
Grupos**	Establecimientos	Personal Ocupado	Remunerados	
			Permanente	Temporal
151	7	453	232	166
152	36	3708	1156	2110
Total Medellín y Área Metropolitana	43	4161	1388	2276
*Fuente: DANE – EAM 2016				
** CIU Rev. 4 A.C				

Figura 2-1 Problemas industria colombiana

Fuente: Elaboración propia [Adaptado de (EYG, 2009, p.7).]

3. Marco Teórico

En esta sección se hará mención y descripción de los conceptos fundamentales que se necesitarán conocer para luego desarrollar el trabajo acá propuesto, mostrando entonces cómo se desarrolla la administración de riesgos empresariales y la normatividad a la cual se acoge.

3.1 Definición de Riesgo Empresarial

La expresión riesgo hace alusión a muchos aspectos de la vida y del actuar del hombre ante situaciones de peligro. Para referirse a su origen o sentido etimológico se dice que

(...) esta palabra proviene del latín *risicare* (o *resecare*), que significa atreverse. En el sentido de los griegos, esta palabra deriva de “*rizha* (o *riza*) que significa navegar por un acantilado para alcanzar la costa. Se trata entonces de...una labor que puede resultar muy peligrosa, pero que en ocasiones es necesaria (Venegas Martínez, 2008, p.xix).

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española el riesgo se define como “*contingencias o proximidad de un daño*”, y por lo tanto, se dice que el riesgo se materializa cuando un evento toma lugar (Real Academia Española, 2001).

El riesgo se asocia también a la incertidumbre, palabra compuesta del “(...) *prefijo latino in que indica negación y de la voz latina certitudo (o certitinis) que significa conocimiento seguro y claro. En consecuencia incertidumbre es desconocimiento*” (Venegas Martínez, 2008, p. xix). Por lo tanto, siempre que se hable de riesgo se hablara de incertidumbre.

Entonces, como sostiene Mayorga C (2010) en su trabajo de tesis, un “(...) riesgo se produce cuando existe... la probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda” (p. 12).

Por su parte Estupiñán Gaitán (2015) afirma que: “*el riesgo es un concepto que bien podríamos llamar vital, por su vínculo con todo lo que hacemos*” (p.59). Y, en este sentido, el riesgo se asocia con el peligro o amenaza, mientras que la incertidumbre se asocia con el desconocimiento de eventos futuros.

En versión de Kendrick (2009), el riesgo es “(...) *el producto de estos dos factores: las consecuencias esperadas del evento y la probabilidad que el evento pueda ocurrir*” (p.2). Y, por lo tanto, en este contexto, se estima que el riesgo incorpora la incertidumbre a un evento futuro.

En las empresas, se caracteriza por ser un evento o circunstancia que bien puede ocurrir o no; no es evidente ninguno de los dos resultados, pero si llegara a presentarse “(...) *afectaría el cabal cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya sean de toda la empresa, de un proceso o de parte de ambos*” (Londoño & Núñez, 2010, pp.39-40).

En consideración al concepto de riesgo, éste ha evolucionado y su estudio reviste hoy mucha importancia en el ámbito empresarial. En las organizaciones se ve con mayor claridad o se evidencia la necesidad de controlar las amenazas que puedan afectar el normal funcionamiento de estas y generar pérdidas económicas.

Por eso se afirma que “(...) *cualquier empresa del tipo que sea y donde esté, siempre estará rodeada de diferentes tipos de amenazas que, al materializarse en cualquier momento, pueden impactar gravemente las finanzas de la misma*” (H. Mejía, 2011, p.11).

Basado en lo anterior, es pertinente considerar que existe un riesgo empresarial, el cual implica que existe la posibilidad de que ocurra un evento sea interno o externo y que puede afectar a una empresa generándole pérdidas y, como consecuencia, no logra alcanzar sus objetivos ni generar valor agregado.

Es así, como las “[...] *empresas pueden afrontar riesgos que provienen de distintos ámbitos: tanto del entorno como de sus operaciones, así como de la toma de decisiones*” (R. Mejía, 2013, p.27).

Los riesgos a los que están expuestas las corporaciones no financieras, y consecuentemente el sector del cuero, calzado y marroquinería son “[...] *principalmente de naturaleza operacional, más específicamente “Riesgos del Negocio”*” (Flórez R & Moscoso E, 2009, p. 208).

Para Mejía Q (2006), este tipo de riesgo se puede clasificar de manera general como Riesgo Empresarial Puro y lo define como: “[...] *la posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de los procesos y funciones de la empresa por fallas en procesos, sistemas, procedimientos, modelos o personas que participan en dichos procesos*” (p.37).

En tal perspectiva los riesgos en una empresa del sector real, de acuerdo con la apreciación de Gualotuña G (2007), son fundamentalmente:

...de carácter económico (probabilidad de perder la ventaja competitiva, de empeoramiento de la situación financiera, de bajar el valor de su capital, etc.), de mercado (riesgos relacionados con la inestabilidad de la coyuntura económica, con las pérdidas potenciales por cambios de los precios de los artículos de venta, que produce la empresa, con problemas de liquidez etc.), de crédito (produce normalmente cuando las contrapartes no cumplen sus obligaciones contractuales), de legalidad (probabilidad de producirse pérdidas porque las actividades de la empresa no están conformes con la legislación y la normativa vigentes o porque el contraparte no tiene la autoridad legal para realizar una transacción), de carácter tecnológico y operacional (probabilidad de pérdidas por errores e ineficiencia de la organización interna de la empresa) (p. 25).

3.2 Administración y gestión del riesgo empresarial

De acuerdo con el Estándar Australiano, el proceso de Administración de riesgos es el

(...) término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades...es tanto identificar oportunidades como evitar o mitigar pérdidas (Australiano, 1999,p.3).

En concepto de Mejía Q (2008), la administración de riesgos es el: “[...]conjunto de acciones estructuradas e integrales articuladas para identificar, calificar, evaluar y monitorear todo tipo de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, con el propósito de responder con medidas efectivas para su manejo” (p.41).

La administración del riesgo toma importancia para toda empresa en razón a la variedad de circunstancias que afronta en su normal funcionamiento, por los cambios generados en las relaciones con su entorno, la dinámica de la región o el sector en el cual opera y por las relaciones con sus clientes, proveedores y propietarios.

Debido a esto, toda empresa debe realizar una gestión de sus riesgos a tiempo, la cual “(...) consiste en analizar las operaciones de la empresa, la evaluación de los riesgos potenciales, y encontrar la manera de reducir al mínimo las pérdidas de una manera costo-eficiente”(Gitman & McDaniel, 2007,p.34).

Las empresas, independiente de su tamaño o sector económico, deben gestionar adecuada y técnicamente los riesgos a los cuales se ven abocadas, en un contexto de economía globalizada, con aperturas de mercados altamente competidos, con grandes avances tecnológicos y condiciones sociopolíticas complejas.

Por eso, se hace necesario, entonces, la preocupación por el estudio de los riesgos, su impacto, sus consecuencias y el alcance de los mismos, para luego llevar a cabo su análisis y control derivados de la actividad humana. De acá surge la administración de riesgos o el RISK Management, el cual representa el enfoque global e integrador de riesgos para salvaguardar el normal desarrollo de las empresas.

La administración de riesgos es una herramienta importante que toda empresa debe desarrollar para evitar futuros problemas que puedan afectar su buen funcionamiento. De acuerdo con Hiles

“las organizaciones reciben beneficios cuando gestionan sus riesgos como la posibilidad de continuidad del negocio, sin importar los eventos adversos que ocurran, reduce o elimina el tiempo improductivo gastado en problemas innecesarios, evita malgastar tiempo y dinero en actividades sin éxito, entre otros” (Hiles, 2002, p.22).

Conceptos propuestos por varios autores posibilitan aproximarnos a una definición que ayude a aclarar el concepto de administración del riesgo:

En primera instancia Mejía Q (2011) sostiene que: “(...) *la gestión del riesgo se define como el proceso de planear, dirigir, organizar y controlar los recursos y actividades de una empresa, para reducir al mínimo, el efecto económico al ocurrir un riesgo, al menor costo posible*” (p.48).

Por su parte Carvajal & Escobar (2012), en el contexto del denominado gobierno corporativo y del control interno, sostienen que:

La administración de riesgos corporativos es un proceso sistemático y lógico que debe ser llevado a cabo por todos los niveles de la organización. Este método se encarga de establecer el contexto, identificar, evaluar, analizar, tratar comunicar y monitorear los riesgos que afectan una actividad, tarea, proyecto o proceso, minimizando pérdidas y maximizando utilidades (p.125).

En esta definición se considera la empresa como un todo desde la alineación estratégica, los procesos, las personas, la tecnología y el conocimiento, con el fin de eliminar barreras de funciones o departamentos, buscando evaluar y mejorar los procesos comprometidos en su eficiente gestión.

3.3 Métodos para la administración y gestión del riesgo empresarial

De acuerdo con los distintos conceptos y definiciones relacionadas con la administración y gestión del riesgo, existen varios métodos que las organizaciones pueden adoptar para su

eficiente gestión de tal manera que se pueda realizar su identificación, evaluación, análisis, tratamiento y medición

3.3.1 Método COSO

La Asociación Española para la Calidad hace alusión institucional al Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway como la Organización voluntaria que estudia los “(...) *factores que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta* e igualmente *proporciona guías integrales sobre la gestión de riesgos empresariales (ERM), el control interno y la disuasión del fraude, diseñadas para mejorar el desempeño y la gobernanza de la organización*. [Asimismo], *resalta la importancia de considerar el riesgo tanto en el proceso de establecimiento de la estrategia como en la conducción del rendimiento*” (AAA et al., 2004)

El tratamiento que brinda el Committee al estudio de dichos factores es conocido en la literatura sobre riesgos como el método COSO.

Este método se encarga de establecer el contexto, identificar, evaluar, analizar, tratar, comunicar y monitorear los riesgos que afectan una actividad, tarea, proyecto o proceso. Según este método, la administración de riesgos empresariales aborda los siguientes aspectos:

- *Gobierno Corporativo*. El buen gobierno corporativo es considerado como uno de los principales aceleradores del proceso de administración de riesgos, pues proporcionan monitoreo integral de la empresa y establecer la responsabilidad de la junta directiva en el funcionamiento de dicho proceso.
- *Control Interno*. El control interno es definido como un proceso de administración de los riesgos efectuado por un concejo, la dirección y el resto del personal de una entidad, con el fin de mejorar la eficiencia en las operaciones en la empresa por medio del tratamiento de estos.

- *Implementación.* El proceso de administración de riesgos puede ser realizado por la empresa o por agentes externos, en ambos casos los estudios deben ser realizados sobre mapas de riesgos, y comunicar y aceptar los recursos, los costos, las contribuciones y las personas responsables.
- *Proceso de administración de riesgos.* Para asegurar el éxito del proceso de administración de riesgos, éste debe realizarse en seis pasos, los cuales incluyen: análisis, identificación, clasificación, evaluación, planeación y administración de riesgos, logrando así que cada parte contribuya a todo el conjunto.
- *Orígenes del riesgo.* Los riesgos a los que una empresa puede enfrentarse provienen del sector interno y del sector externo. El primero se refiere al ambiente en el cual opera; y el segundo a factores del mercado que afecten su desarrollo.

Los conceptos tratados a continuación son tomados de Martínez Ponce de León (Martínez, 2007)

3.3.2 Método HAZOP

Es un procedimiento que se utiliza para revisar el diseño y las condiciones de operación de una instalación de procesos. Se utiliza para identificar todas las causas y fuentes de riesgo o peligros latentes de una operación normal y asegura que podrán ser conducentes a cualquier riesgo de seguridad o problema de operatividad.

El estudio de HAZOP, tiene cuatro objetivos generales:

- Identificar todas las fuentes potenciales de riesgo. Sus causas y todos los problemas de operatividad asociados con las condiciones normales de operación.
- Decidir si el objetivo es encontrar una acción para controlar el riesgo o la operatividad del problema.

- Identificar casos críticos y tomar una decisión inmediata sobre qué información o acción se requiere implementar para controlar o eliminar el riesgo.
- Asegurarse de que las acciones que se decidieron sean puestas en práctica y revisadas (p.38).

3.3.3 Método FREEMAN

Esta metodología utiliza cuatro etapas básicas para realizar el proceso de análisis del riesgo:

- Identificación del riesgo
- Determinación de la relación entre la dosis y respuesta
- Evaluación de la exposición
- Descripción del riesgo

Según los pasos anteriores, para aplicar el método es necesario considerar los siguientes factores:

- Cambio en la naturaleza de los riesgos, con la consecuente mutabilidad de los impactos
- Aparición de nuevos riesgos o impactos más graves o de mayor impacto
- Mayor capacitación y equipamiento científica-técnico.
- Mayor cantidad y detalle de procedimientos que coadyuven a la posibilidad de predicción
- Mayor conciencia y participación de las sociedades, instituciones y gobiernos (pp. 39-40).

3.3.4 Método SIKISH

Esta metodología combina el enfoque de la operatividad de riesgos y la administración del proceso de seguridad, utilizándolas para proporcionar una base analítica para el desarrollo de un sistema de administración del riesgo y emergencias para una gran variedad de situaciones o escenarios.

Establece de forma general cinco pasos o etapas a seguir, como una guía para la evaluación de diversos tipos de riesgos:

- *Establecer metas del análisis de riesgos:* Generalmente la meta primordial es la reducción, eliminación o control del grado de vulnerabilidad de una actividad o situación específica presente de manera importante en el centro de estudio o de trabajo.
- *Selección del equipo de trabajo para el análisis permanente de las situaciones de riesgo:* La intención principal es formar un equipo multidisciplinario, con aptitudes para la comunicación y estudio de diferentes escenarios de riesgo, así como la evaluación del impacto final.
- *Elaborar formatos propios para la evaluación del riesgo:* Se sugiere conseguir una secuencia lógica del análisis de problemas, apoyado en las experiencias prácticas y estadísticas, considerando que el análisis de riesgos está sujeto de manera permanente a cambios, debido a la aparición y eliminación de riesgos potenciales.
- *Proceso de análisis de los diversos tipos de riesgos:* Este proceso debe incluir desde la realización de encuestas y entrevistas personales, organización de información, revisión física del lugar a analizar, análisis de situaciones, identificación de los tipos de riesgos presentes y posibles en el lugar de trabajo o estudio, establecer medidas e indicadores de impactos, determinación de oportunidades, diseño de planes y proyectos, revisión continua, entre otros.
- *Determinación de prioridades de los riesgos:* Como una mención especial, se recomienda extremar la cautela y la precaución al realizar la discriminación de las situaciones de riesgo tomando los mismos parámetros desde el peor caso, hasta el caso de las situaciones de riesgo más probables (p.41).

3.3.5 Método EPA

Este método se fundamenta y apoya en la sistemática de cinco pasos básicos, los cuales cumplen un proceso global de análisis que permite establecer un marco de referencia para el desarrollo e implantación de la evaluación y administración de riesgos.

- Definición de objetivos
- Identificación de recursos y evaluación de riesgos.
- Desarrollo de alternativas: reducir/ evitar/controlar riesgos.
- Asignación de prioridades a las oportunidades.
- Selección, puesta en marcha, revisión continua, mejora continua (p.44).

3.3.6 Metodología General para los Análisis de Riesgos

La propuesta MEGAR, tiene como objetivos principales el servir como esquema sistemático y metodológico para establecer un proceso continuo de análisis y evaluación de los posibles riesgos y las fuentes que los proporcionan, así como sus escenarios, incidencias y sus frecuencias. Tiene su fundamentación metodológica en el análisis cualitativo de los siguientes aspectos:

- *Definición de riesgos:* para el desarrollo de este punto se puede recurrir a encuestas, entrevistas, noticias, estadísticas y probabilidad, entre otras técnicas.

- *Definición de objetivos:* Para el desarrollo de este punto pueden ser utilizados los lineamientos normativos, políticas internas, crítica social, estándares de comportamiento y productividad, registros, archivos entre otros.

- *Definición de riesgos y evaluación de peligros, escenarios, frecuencias y riesgos:* Para el desarrollo de este punto se utilizan métodos, estadísticas probabilísticas, registros, historias, encuestas de opiniones, legislación vigente y pertinente y crítica social.

- *Desarrollo de proyectos, propuestas y planes (alternativas) para reducir, controlar, evitar o eliminar riesgos:* En este punto se plantean las posibles alternativas considerando las relaciones de los impactos positivos, y los riesgos o peligros que se propone cambiar.

- *Establecimiento de prioridades y asignación de recursos a las alternativas u oportunidades:* Como base para el desarrollo de este punto deben hacerse los análisis de costo-beneficio, tiempo y nivel de impacto positivo, pueden ser utilizados métodos probabilísticos, estadísticos entre otros.

- *Implantación del Proyecto (Plan) y revisión continua y búsqueda de nuevos objetos:* Este punto debe ser la conclusión y conjunción de todo el proceso de análisis y evaluación. Se debe establecer las actividades específicas para lograr los alcances, metas y objetivos perseguidos (pp. 84-87).

3.3.7 Métodos probabilísticos

Se utilizan para tratar de estimar si un fenómeno, evento, situación o actividad ha de producirse, fundando dicha suposición en el empleo de herramientas de cálculo, estadística o teorías diversas, tratando de establecer la frecuencia de

dichos eventos y su magnitud. Entre las metodologías más empleadas están de las de realización de los árboles de falla (lógica inductiva) y árboles de eventos (lógica deductiva).

Ambas técnicas probabilísticas se basan en la *“aplicación de cuatro pasos fundamentales mediante las cuales se buscará determinar las frecuencias y magnitudes de los eventos peligrosos”*.

- Definición del evento que se pretende analizar para estimar su probabilidad
- Determinación de los posibles escenarios de incidencia, mediante la utilización del análisis lógico, utilizando elementos tales como: compuertas “0”, compuertas “Y” o distintos conectores lógicos.
- Desarrollo del árbol, hasta las actividades, situaciones o eventos esenciales, los cuales serán llamados o entendidos como los eventos primarios o fallas primarias.
- Aplicar los recursos de cálculo adecuados para obtener la probabilidad del evento principal de análisis (pp. 42-43).

3.3.8 Método de análisis de modo y efecto de falla

En el trabajo de David Hernández se hace una descripción del desarrollo del AMEF y de los objetivos que este Método pretende (Hernández M, 2005).

Señala este autor lo siguiente:

La disciplina del AMEF fue desarrollada en el ejército de la Estados Unidos por los ingenieros de la National Agency of Space and Aeronautical (NASA), y era conocido como el procedimiento militar MIL-P-1629, titulado "Procedimiento para la Ejecución de un Modo de Falla, Efectos y Análisis de criticabilidad" y elaborado el 9 de noviembre de 1949; este era empleado como una técnica para evaluar la confiabilidad y para determinar los efectos de las fallas de los equipos y sistemas, en el éxito de la misión y la seguridad del personal o de los equipos (p.12).

El Análisis de modos y efectos de fallas potenciales, AMEF, es un proceso sistemático para la identificación de las fallas potenciales del diseño de un producto o de un proceso antes de que éstas ocurran, con el propósito de eliminarlas o de minimizar el riesgo asociado a las mismas.

Por lo tanto, el AMEF puede ser considerado como un método analítico estandarizado para detectar y eliminar problemas de forma sistemática y total, cuyos objetivos principales son:

- Reconocer y evaluar los modos de fallas potenciales y las causas asociadas con el diseño y manufactura de un producto
- Determinar los efectos de las fallas potenciales en el desempeño del sistema
- Identificar las acciones que podrán eliminar o reducir la oportunidad de que ocurra la falla potencial.
- Analizar la confiabilidad del sistema
- Documentar el proceso (p.14).

3.3.9 Administración del riesgo y normatividad vigente en Colombia

A nivel de la normatividad colombiana, surge la norma NTC 5254, en relación con la administración del riesgo. Esta “(...) *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*” (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2006,p.1).

En el Prefacio de la Norma NTC 5254 se consigna que “(...) *la gestión de riesgos debe volverse parte de la cultura de una organización... de forma que posibilite que las organizaciones minimicen pérdidas y maximicen oportunidades*” (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2004,p.1).

En el Resumen de la Norma NTC 5254 (Primera Actualización) se afirma que “(...) *quienes gestionan el riesgo de forma eficaz y eficiente tienen más probabilidad de **alcanzar sus objetivos y hacerlo a menor costo***” (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2006, p.1). [Resaltado fuera del texto]

Constituye, igualmente, una guía genérica para el establecimiento 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.

En este sentido provee elementos direccionales a cualquier tipo de organización industrial* para gestionar los riesgos asociados con su actividad e implementar y/o mejorar sus niveles de desempeño, dado que permite:

- Mejor identificación de oportunidades y amenazas.
- Tener una base rigurosa para la toma de decisiones y la planificación.
- Gestión proactiva y no reactiva.
- Mejorar la conformidad con la legislación pertinente.
- Mejorar la gestión de incidentes y la reducción de las pérdidas y el costo del riesgo

En una versión posterior de la norma se establece una definición más integral de la gestión del riesgo, la cual señala que este es un:

“(…) proceso de negocio clave dentro del sector público y privado alrededor del mundo. Una implementación sólida y eficaz de gestión del riesgo es parte de una óptima práctica empresarial a nivel corporativo y estratégico, al igual que un medio de mejorar las actividades operacionales” (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2008,p.2).

Según esta definición este proceso debe ser integral y se debe aplicar a todas las organizaciones en todos los niveles, independientemente de su tipo. Resaltan como elementos principales los siguientes:

- Comunicación y consulta
- Establecimiento del contexto
- Identificación de los riesgos
- Análisis de los riesgos

* Acerca del alcance y aplicaciones de esta norma, el numeral 1.1 dice en uno de sus párrafos:

Esta norma proporciona una guía genérica para la gestión del riesgo. Se puede aplicar a una gama muy amplia de actividades, decisiones u operaciones de cualquier empresa pública o privada. De igual forma especifica los elementos del proceso de la gestión de riesgo, pero es genérica e independiente de cualquier industria o sector económico específico. ICONTEC NTC 5254

- Evaluación de los riesgos
- Tratamiento de los riesgos
- Monitoreo y revisión

3.4 Proceso operativo de gestión del riesgo

El proceso operativo de la gestión del riesgo se desarrolla a través de una serie de actividades que se ilustran en la Figura 3-1

En la Tabla 3-2 y en la Figura 3-2 se explican y describen cada una de las actividades y el flujograma operativo del proceso de gestión del riesgo

Allí se puede apreciar que la gestión de riesgo puede aplicarse en muchos ámbitos de una organización y en diferentes niveles a saber: estratégico, táctico y operacional o específicamente en la ejecución de actividades relacionadas con proyectos, toma de decisiones específicas o para mejorar áreas reconocidas de riesgo.

De acuerdo con los diferentes conceptos expuestos el contenido de la norma técnica NTC 5254 se puede aceptar que la administración del riesgo es un proceso que permite asegurar que una institución o inversionista “(...) *no sufra pérdidas económicas* que resulten ser “*inaceptables (no tolerables)*”(De Lara, 2002,p.17)., entendiendo que los riesgos que toma una institución deben medirse, controlarse y comunicarse.

En este sentido podemos afirmar que, para la implementación de un proceso de administración y gestión del riesgo en las Pymes del sector del cuero, calzado y marroquinería, este se puede apoyar efectivamente en las normas contenidas en la NTC 5254.

Tabla 3-1: Definiciones básicas Norma ICONTEC NTC 5254

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Análisis del Riesgo	Proceso sistemático para entender la naturaleza del riesgo y deducir el nivel del riesgo
Consecuencia	Resultado o impacto de un evento
Control	Proceso, política, dispositivo, práctica u otra acción existente que actúa para minimizar el riesgo negativo o potenciar oportunidades positivas
Evaluación del Control	Revisión sistemática de los riesgos para garantizar que los controles aún son eficaces y adecuados
Evento	Ocurrencia de un conjunto particular de circunstancias
Frecuencia	Medición del número de ocurrencias por unidad de tiempo
Posibilidad	Se usa como descripción general de la probabilidad o la frecuencia
Monitorear	Verificar, supervisar o medir regularmente el progreso de una actividad, acción o sistema para identificar los cambios en el nivel de desempeño requerido
Probabilidad	Medida de la oportunidad de ocurrencia expresada como un número entre 0 y 1
Riesgo	La oportunidad que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos
Riesgo residual	Riesgo remanente después de la implementación del tratamiento del riesgo
Valoración del riesgo	Proceso total de identificación, análisis y evaluación del riesgo
Criterios del riesgo	Términos de referencia mediante los cuales se evalúa la importancia del riesgo
Reducción del riesgo	Acciones que se toman para reducir la posibilidad y consecuencias asociadas a un riesgo

Fuente: Resumen Norma Técnica Colombiana NTC 5254, p.1

Algunos autores consideran la gestión del riesgo como el “(...) *proceso de proteger los activos e ingresos de una organización empleando una aproximación científica para afrontar el riesgo (independiente de su naturaleza u origen)*” (Alonso C & Berggrun P, 2015,p.8).

Asímismo sostienen que dicha gestión

...debe brindar protección a los activos y al patrimonio de las empresas, tener un mejor conocimiento de los riesgos a los cuales se enfrenta la empresa, minimizar el costoso impacto de ciertos riesgos enfrentados por la empresa, codyuvar al cumplimiento de las exigencias impuestas por los entes reguladores que requieren la implementación de un esquema de cumplimiento de riesgos (Alonso C & Berggrun P, 2015,p.8).

Figura 3-1: Actividades proceso de gestión del riesgo

Fuente: ICONTEC NTC 5254, p.8

De acuerdo con la concepción de estos autores, cuando una empresa protege el patrimonio y los activos de la misma, se hace con una orientación a disminuir los riesgos financieros. En síntesis, la administración de riesgo, según Mejía, es el:

(...) conjunto de acciones llevadas a cabo en forma estructurada e integral, que permite a las organizaciones identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos, con el fin de emprender en forma efectiva las medidas necesarias para responder ante ellos (Mejía Q, 2008, p.41).

Y según González A (2018), es la: “(...) *coordinación de las acciones en una empresa, que permite manejar la incertidumbre a través del establecimiento de medidas para identificar, valorar y manejar los eventos potenciales que puedan presentarse y afectar el logro de sus objetivos*” (González T, 2018).

Tabla 3-2: Actividades clave del proceso de gestión del riesgo

ACTIVIDAD	EXPLICACIÓN
Comunicación y consulta	Comunicar y consultar con interesados, internos y externos según corresponda, en cada etapa del proceso de administración de riesgos y concerniendo al proceso como un todo
Establecer el contexto	Establecer el contexto interno y externo de la gestión del riesgo en el cual tendrá lugar el resto del proceso
Identificar riesgos	Identificar qué, por qué y cómo pueden surgir las cosas como base para análisis posterior
Analizar riesgos	Determinar los controles existentes y analizar riesgos en términos de consecuencias y probabilidades en el contexto de esos controles. El análisis debería considerar el rango de consecuencias potenciales y cuán probable es que ocurran esas consecuencias. Consecuencias y probabilidades pueden ser combinadas para producir un nivel estimado de riesgo
Evaluar riesgos	Comparar niveles estimados de riesgos contra los criterios preestablecidos
Tratar los riesgos	Aceptar y monitorear los riesgos de baja prioridad. Para otros riesgos, desarrollar e implementar un plan de administración específico que incluya consideraciones de fondeo, reduciendo pérdidas potenciales
Monitoreo y revisión	Verificar, supervisar o medir regularmente el progreso de una actividad, acción o sistema para identificar los cambios en el nivel de desempeño requerido

Fuente: Resumen Norma Técnica Colombiana NTC 5254, pp.2-3

3.5 Identificación de Riesgos Empresariales

La identificación de riesgos se constituye como una de las etapas más importantes del proceso de gestión integral del riesgo. Luego de establecer el contexto de la organización, la etapa de identificación de riesgos permite reconocer todos aquellos riesgos que pueden impactar positiva o negativamente a las organizaciones. Si no existe una adecuada identificación de un riesgo específico, posteriormente será muy difícil evaluarlo y en consecuencia gestionarlo.

De acuerdo con Mejía Q, (2013) “*Identificar un riesgo [implica] determinar los posibles eventos que con su materialización pueden impactar objetivos, estrategias, planes, proyectos, servicios, productos u operaciones de la empresa. La identificación de riesgos incluye además la caracterización de esos eventos...*” (p. 31).

3.5.1 Metodologías y técnicas para la identificación de riesgos empresariales

Las técnicas de identificación de riesgos se han desarrollado con los avances de los estudios, desde los seguros, las finanzas, la sociología, el control organizacional, la auditoría, la informática, la seguridad industrial, la salud ocupacional, la seguridad pública, la ingeniería ambiental y la gestión de proyectos entre otros campos.

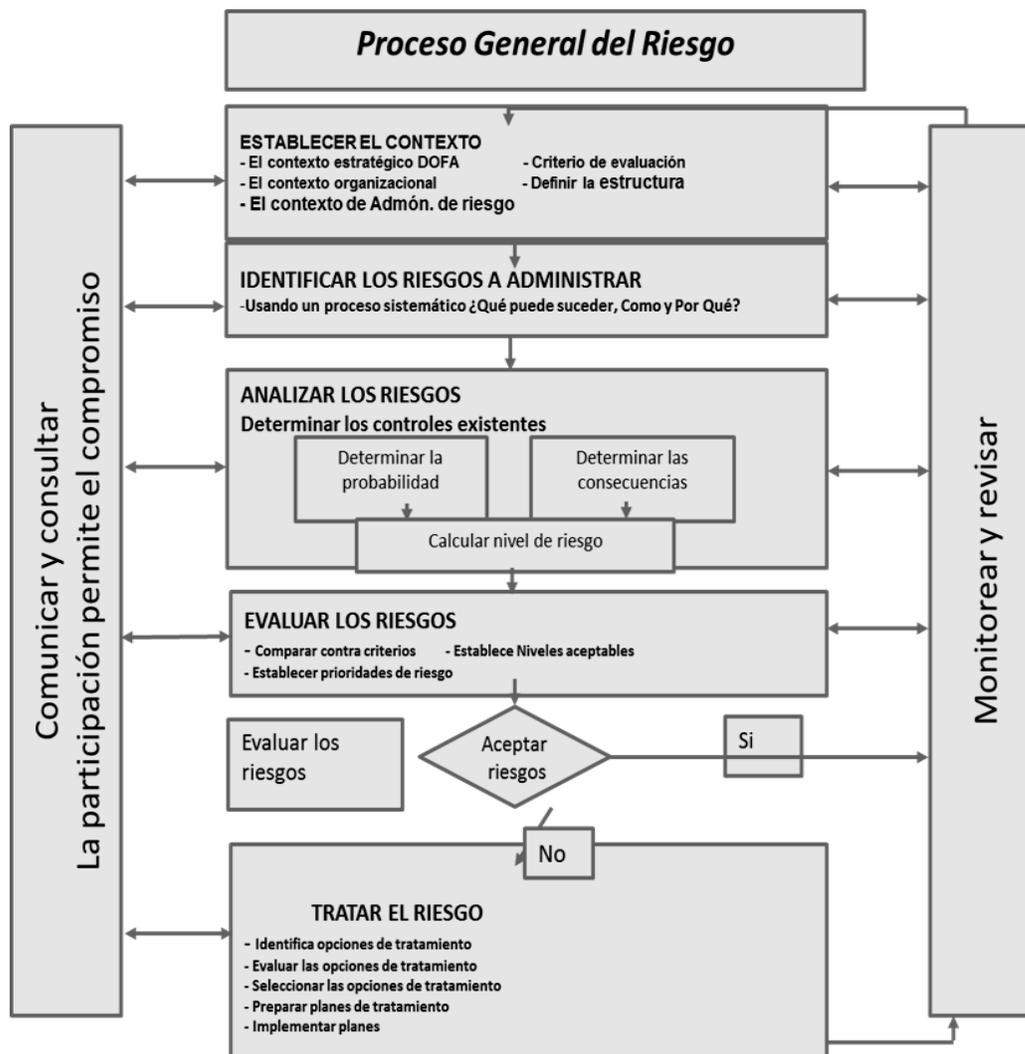
En el campo de la gestión del riesgo *“existen variedad de técnicas, herramientas y metodologías [que permiten su identificación], las cuales pueden aplicarse dependiendo de la disponibilidad de [los] recursos económicos, humanos y tecnológicos de la organización... [y de acuerdo con el grado o] nivel de implementación de la administración de riesgos”*(Mejía Q, 2013, p.42).

Para desarrollar la gestión de riesgos en una empresa es importante contar con una metodología contundente. Es así, como una empresa, metódicamente, puede desarrollar un sistema para identificar y tratar los riesgos, por lo tanto *“(...) la compañía debe identificar los riesgos y establecer políticas. Luego debe tomar una acción y monitorear los riesgos. Esto es un proceso continuo”* (Sadgrove, 2005, p.15)., así como se ilustra en la Figura 3-3

La norma 31010 *“proporciona orientación sobre la selección y aplicación de técnicas sistemáticas para la evaluación de riesgos”* (ISO, 2009). Muchas de las cuales se aplican como *métodos de búsqueda* tales como: la lista de verificación y el análisis preliminar de peligro

Otras como *métodos de soporte* tales como: entrevista estructurada y lluvia de ideas, técnica Delphi, el SWIFT estructurado *¿qué pasaría si?* y el análisis de confiabilidad humana (HRA); además, existen los *métodos del análisis de escenarios*: árbol de fallas, análisis de árbol de eventos, análisis de causa- consecuencia, análisis de causa y efecto; los *métodos de análisis de función* tales como Hazop, entre otros; y los *métodos estadísticos*: Márkov, Montecarlo y análisis Bayesiano.

Figura 3-2: Flujograma proceso de gestión del riesgo



Fuente: ICONTEC NTC 5254, p.11

En la Tabla 3-3 se describen las principales técnicas para la identificación del riesgo y que son consideradas “(...) herramientas metodológicas alternativas” (Mejía Q, 2013, p.44).

3.5.2 Instrumentos operativos para identificación de riesgos

Dentro de los principales instrumentos operativos utilizados para la identificación de riesgos se encuentran:

- *Cuestionario de análisis de riesgo:*

Consiste en la elaboración de una serie de preguntas que tienen como objetivo determinar la posibilidad de ocurrencia de algunas situaciones que, en el caso de presentarse, podrían generar pérdidas, lo cual da indicios de la posibilidad de ocurrencia de determinados riesgos.

- *Lista de Chequeo:*

Consiste en obtener de las pólizas de seguros los riesgos más representativos.

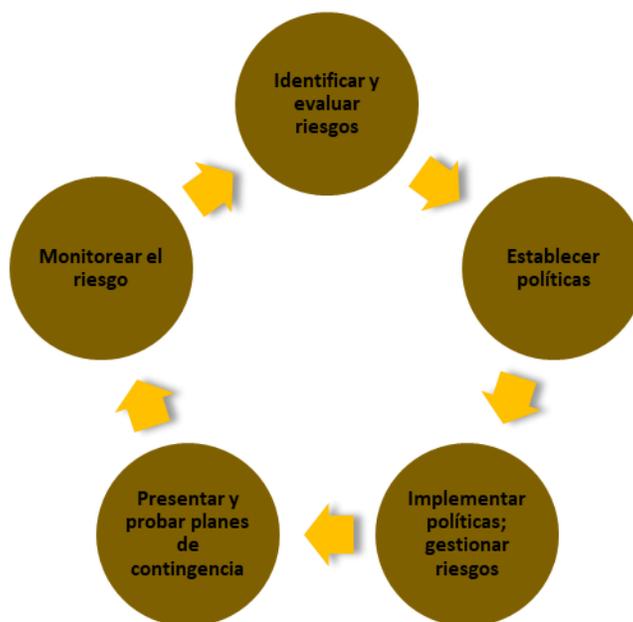
- *Gráfica de flujo de procesos:*

Representa los pasos que se siguen en un proceso con el fin de determinar su funcionamiento. Estos pasos permiten identificar los riesgos inherentes. La elaboración del flujograma permite examinar los pasos y sus relaciones. Se elaboran posibles eventos negativos que pueden presentarse tales como: fallas, fraudes, accidentes entre otros.

- *Gráfica de flujo de procesos:*

Representa los pasos que se siguen en un proceso con el fin de determinar su funcionamiento. Estos pasos permiten identificar los riesgos inherentes. La elaboración del flujograma permite examinar los pasos y sus relaciones. Se elaboran posibles eventos negativos que pueden presentarse tales como: fallas, fraudes, accidentes entre otros.

Figura 3-3: Proceso de administración de riesgo



Fuente: Adaptado de Sadgrove, K. p.15

- *Análisis de estados financieros y demás información de la empresa:*

Para identificar los riesgos se realiza el estudio de los indicadores financieros (Rentabilidad, liquidez, nivel de endeudamiento, rotación de inventarios o de cartera), adicionalmente análisis horizontal. Este análisis permite establecer la posibilidad de pérdidas de acuerdo con sus características y las variables a las que están expuestos los activos. El análisis de información adicional consiste en estudiar documentación para identificar riesgos: contratos, informes de auditoría, quejas y reclamos entre otros.

- *Inspección:*

Consiste en recolectar información para comprobar los datos que se encuentran documentados.

- *Combinación de herramientas:*

Consiste en combinar las distintas herramientas para identificar los riesgos.

3.5.3 Métodos analíticos para identificación de riesgos

A continuación, se listan y explican brevemente los principales métodos analíticos utilizados para la identificación de riesgo.

- *Matriz de control*^{*}.

Es un método para identificar amenazas y los recursos o componentes amenazados. Este método parte de la técnica Delphi[◇], que se utiliza para el análisis prospectivo de los negocios, la identificación de riesgos y la elaboración de planes estratégicos. La matriz de control se construye con dos variables, los componentes (se ubican en las filas) y las amenazas (se ubican en columnas). Se determinan los componentes y sobre ellos se establecen las amenazas que pueden afectarlos.

- *Análisis de Vulnerabilidad*:

Es un método que permite la identificación de los riesgos, por medio de la identificación de los factores que los originan para luego determinar el grado de significancia de las amenazas. El cálculo de este último se hace multiplicando dos variables: la primera, el tamaño relativo de la amenaza y la segunda, es el potencial del daño. Los valores asignados dependen de la calificación dada a cada una de ellas: bajo, medio, alto y van de 1 a 3 respectivamente. Una vez se crucen las dos variables se elige la amenaza con mayor significancia, para luego establecer los escenarios de riesgos. Estos últimos pueden ser definidos como la exposición de un recurso a una amenaza específica.

* Creada por el norteamericano Jerry Fitzgerald en 1981

◇ Su autor es Olaf Helmer, de la Rand Corporation de California

- *Método RISICAR*

“(…) metodología que facilita la identificación, calificación, evaluación, diseño de medidas de tratamiento y monitoreo de todo tipo de riesgo empresarial. Su aplicación se extiende a compañías de diferentes tamaños, sectores e industrias”. (Mejía Q, 2013,p.222).

Igualmente permite *“(…) la asignación de responsabilidad sobre la administración de riesgos, tanto en el nivel directivo como en el operativo”*(Mejía Q, 2008, p.69).

Cuando se utiliza este método

“(…) se realiza un análisis de contextos, con el fin de establecer las circunstancias y condiciones en las cuales se encuentra la organización para determinar con mayor precisión qué factores [de riesgo] pueden influir en la ocurrencia de estos y, en su identificación, ...se determinan varios aspectos como nombre del riesgo, significado, descripción, agente generador, causas y efectos”(Mejía Q, 2008,pp.69-70).

Por la importancia que reviste la identificación de riesgos en la gestión y administración de riesgos, se hace vital conocer las distintas categorías de riesgos que afectan a una organización en el contexto de los riesgos empresariales. Considerando en primera instancia que existen unos riesgos que provienen del entorno organizacional o del medio empresarial y en segundo lugar aquellos que se originan en la empresa, es decir, aquellos que puede propiciar la organización o en el curso de sus operaciones. En este contexto, al hablar de identificación de tipos de riesgos se hablará de las fuentes del riesgo.

Tabla 3-3: Técnicas de identificación de riesgos

TÉCNICA/METODOLOGÍA	APLICACIÓN
Lluvia de Ideas	Identificación de riesgos y de sus características en forma grupal
Análisis Causa-Efecto	Identificación de causas y efectos de un riesgo
Lista de Chequeo y	Identificación de riesgos con guías estandarizadas, amplias y ajustadas
Cuestionario	a todo tipo de empresa, pueden ayudar a elaborar el catálogo general de riesgos de una empresa
Inspección	Identificación de riesgos que pueden ser observados en instalaciones o en el desarrollo de un proceso
Entrevista	Identificación de riesgos que requieren el conocimiento y experiencia de personas clave
Flujograma Procesos	Identificación de riesgos en los procesos
Análisis de Modo y Efecto de Falla (AMEF)	Identificación de posibles formas en que puede fallar el diseño u operación de procesos, productos o servicios y los efectos de estas fallas
Análisis de la Información	Identificación de riesgos a través del análisis de información financiera, manuales técnicos, registros de siniestralidad y otros eventos, y del estudio de contratos laborales y comerciales
Método Delphi	Identificación de riesgos que requieran grupo de expertos y opiniones independientes
Análisis de Escenarios	Identificación de riesgos estratégicos
Risicar	Identificación de riesgos operativos en procesos, actividades, procedimientos, productos, instalaciones, cargos o funciones
Prest	Identificación de riesgos en la planeación estratégica

Fuente: Tomado de Rubí Mejía. *Identificación de Riesgos*. p. 44

3.5.4 Método DELPHI

Dado que el trabajo se operacionalizo a través de la utilización del método Delphi, haremos una sucinta descripción de este.

El método Delphi consiste, básicamente, en lograr un juicio confiable de expertos sobre posibles acontecimientos futuros; el elemento diferenciador de esta técnica es la calidad de los expertos que participan y la manera como cada uno emite sus opiniones en forma anónima e iterativa, pero con acceso al punto de vista de los otros expertos; este proceso carece de la discusión intergrupala que caracteriza otras técnicas, en las cuales los miembros del grupo discuten sus opiniones en presencia de los demás y algunas veces el resultado de esos debates es monopolizado por la fuerza oratoria de algunos de ellos.

Por el contrario, en el Delphi la opinión de cada experto tiene el mismo peso y se admiten opiniones contrarias a las emitidas por la mayoría; se buscan puntos en común y se organizan las respuestas, lo cual permite a cada participante modificar sus juicios si la información de otro experto o del grupo lo induce a analizar opciones diferentes a las suyas.

Esta técnica ha tenido amplio desarrollo y uso en diferentes disciplinas: en los campos económicos y social para hacer predicciones de crecimiento y necesidades de la población; en el análisis prospectivo empresarial y de mercadeo, para desarrollar planes estratégicos y anticiparse a las tendencias del mercado, en la gestión de riegos, para identificarlos, y para determinar sus causas y efectos; en las predicciones de desarrollo de tecnología información telecomunicaciones; en el sector público, en aéreas como educación, planeación urbana, transporte y en los servicios sociales para desarrollar planes a futuro.

Según Gabriel Sánchez, citado Mejía Rubi “(...) *el Delphi se utiliza especialmente en los siguientes casos: formulación de problemas, establecimiento de metas y prioridades, identificación de soluciones* (Mejía Q, 2013)” (Sánchez F, 2003, p 52).

En general su empleo es conveniente en problemas donde la evidencia no está articulada, es percibida intuitivamente y los procesos de razonamiento informal prevalecen. Asimismo, es adecuada si los expertos están dispuestos a ser consultados de manera iterativa y con posibilidades de modificar sus respuestas.

La técnica Delphi se utiliza cuando otras técnicas como la lluvia de ideas, la entrevista técnicas como la inspección no son suficientes para obtener la información necesaria para establecer algunos tipos de riesgos, es decir, cuando los riesgos que se busca identificar requieren conocimientos expertos por la complejidad del tema tratado, y cuando el juicio de diferentes expertos de un área de especialización sea más competente que el uso de otras técnicas.

También es ideal para la identificación de riesgos diferentes a los operativos, como los estratégicos, reputaciones, macroeconómicos, políticos, sociales, entre otros. Al igual que otras técnicas, el hecho de establecer las causas y los efectos será de gran ayuda para el diseño posterior de medidas de tratamiento.

Esta técnica se puede usar en forma independiente o en asocio con la metodología análisis de escenarios, por lo tanto, en el Delphi se pueden usar escenarios para pedir la opinión de los expertos, y el análisis de escenarios puede apoyarse en el Delphi para la construcción de diferentes futuros previsibles.

Lograr un juicio de expertos sobre la identificación de riesgos es de gran valor para el proceso de administración de riesgos. Un grupo de personas que posee amplio conocimiento y experiencia puede conducir a análisis que de otra manera no se obtendrían; pero no puede asegurarse que las predicciones de los expertos sean invulnerables, pero no puede asegurarse que las predicciones de los expertos sean invulnerables, porque se utilizan criterios y estimaciones cualitativas para predecir la posibilidad de eventos adversos a la empresa, que en ocasiones están sujetos a factores externos en gran parte imponderables.

De acuerdo con Mojica,

“La técnica Delphi se utiliza para estimar la probabilidad de ocurrencia de un evento en el largo plazo, anticipando el año o años en que podría suceder” y continúa señalando que “(...) cuando se inquiera sobre la probabilidad de ocurrencia de un evento, la respuesta que se obtiene supone el empleo de una escala de probabilidades de ocurrencia al futuro cuyos valores van desde <0% hasta >100%” (Mojica, 2005, p.186).

3.5.5 Tipos y Fuentes de riesgo

Los factores de riesgo, así como la naturaleza de los distintos riesgos que enfrentan las organizaciones son diversos. A continuación, se describen los riesgos más comunes, no obstante, cada organización puede enfrentar riesgos singulares. Tomaremos como referente teórico las descripciones que hacen Alonso & Berggrun al respecto.

Estos autores expresan que las fuentes del riesgo son muchas, citando como ejemplos “(...) *los provocados por fenómenos naturales, tecnológicos, estratégicos, económicos, políticos, comerciales y sociales*” (Alonso C & Berggrun P, 2015, p.4)., y los describen según el entorno (riesgos económicos, políticos y sociales) y la actividad específica (desastres naturales, riesgo estratégico, riesgo comercial y riesgo tecnológico). (Ver Figura 3-4)

3.5.6 Riesgos del entorno (Externos y Sistemáticos)

El riesgo externo se considera como aquel riesgo que no es *diversificable o sistemático* y es propio de los factores externos a la empresa como las medidas de política económica, el comportamiento de las variables macroeconómicas, el comportamiento de la economía internacional, entre otros aspectos. “(...) *Este riesgo se encuentra fuera del control de la organización, pero puede ser mitigado hasta cierto punto a través de una exploración del*

entorno y la elaboración de planes de contingencia” (Collier & Agyei-Ampomah, 2007,p.141).

Dentro de este tipo de riesgo se hallan los relacionados con el riesgo país, riesgo social, riesgo económico y riesgo político, los cuales, según Mejía Q (2008) se definen de la siguiente manera:

- *El riesgo país.*

Este tipo de riesgo es aquel que hace referencia al grado de peligro que representa un país para las inversiones locales y extranjeras (pp. 35-36).

- *Riesgo social.*

Es aquel que tiene que ver con la cultura de la región, las condiciones de seguridad, empleo entre otros aspectos (p.36).

- *Riesgo Económico.*

El riesgo económico de las organizaciones se relaciona con el crecimiento económico nacional y local, que dependen de las fluctuaciones de las variables macroeconómicas como el PIB, la Inflación, la Balanza de Pagos, afectando las operaciones e ingresos de una compañía (p.36).

De acuerdo con Collier, “(...) éste riesgo requiere un conocimiento amplio de la posición competitiva de la organización en una base global”, con el fin de tener presente las acciones a llevar a cabo por parte de la empresa en el plano económico (Collier & Agyei-Ampomah, 2007,p.142).

- *Riesgo Político.*

Tiene que ver con el manejo político del país y las implicaciones que tiene sobre la economía nacional y las organizaciones en particular (p.36).

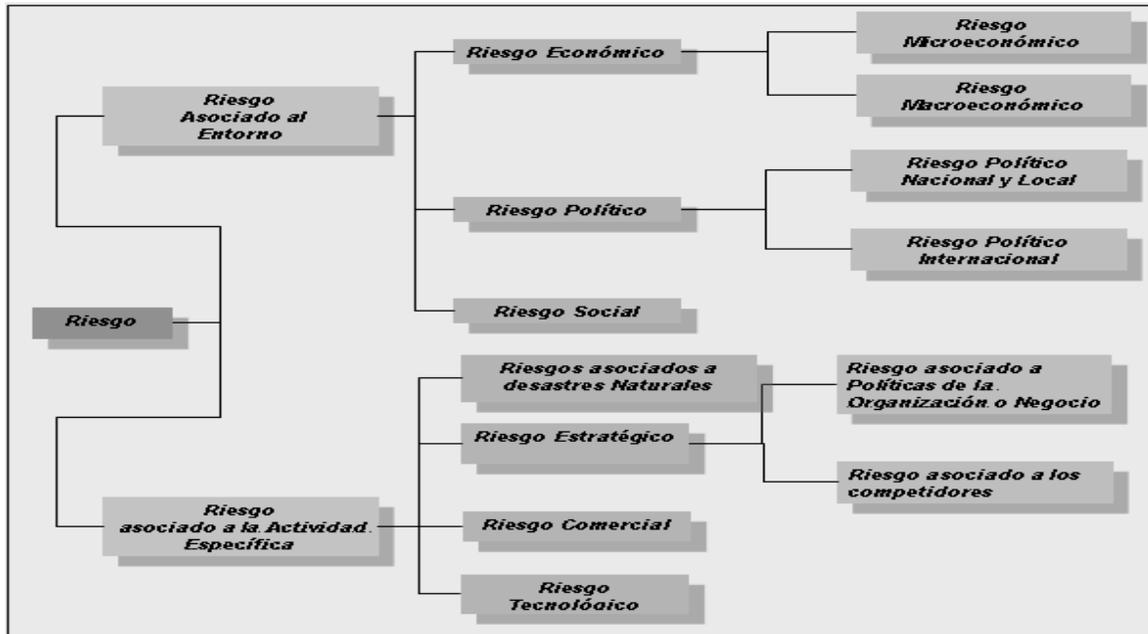
En este marco se encuentran también los riesgos asociados al sector económico y la industria en el que opera una organización por el hecho de competir en un sector determinado. Cada sector o industria trae consigo peligros propios, que pueden ser mayores o menores de acuerdo con el tamaño de la empresa, el desarrollo del sector, las costumbres comerciales, el apoyo del gobierno, entre otros aspectos (pp. 36-37).

A nivel general y desde el punto de vista de la vida empresarial existen innumerables riesgos, generados tanto por el entorno que influye sobre la empresa, como por el desarrollo normal de sus actividades.

3.5.7 Riesgos de la Actividad (No sistemáticos)

El riesgo asociado al comportamiento empresarial se considera como riesgo *no sistemático* o *diversificable*, y está determinado por variables como la capacidad de dirección, el nivel de endeudamiento, la tecnología utilizada en los procesos, los riesgos financieros, etc.

Es así, como las organizaciones al ejecutar sus procesos en busca del cumplimiento de sus objetivos, pueden verse abocadas a un sinnúmero de riesgos propios, específicos e individuales: llamados *riesgos no sistemáticos* y pueden afectar sus procesos, sus recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros y organizacionales y hasta su imagen.

Figura 3-4: Clasificación de los riesgos

Fuente: Adaptado de Alonso C & Berggrun P (2015), p.5

De acuerdo con Collier, los riesgos operacionales incluyen “(...)interrupción en el negocio, errores u omisiones por los empleados, fallas en los productos, la salud y seguridad, fallas en los sistemas informáticos, fraude, pérdida de personas claves en la organización, litigación, pérdida de proveedores, entre otros” (Collier & Agyei-Ampomah, 2007,p.141).

En la literatura sobre riesgos, encontramos otros que están relacionados con la actividad específica que realiza una empresa. Entre ellos tenemos los siguientes:

- *Riesgo Estratégico.*

Este riesgo implica que existen pérdidas que son ocasionadas por la mala planeación en cuanto a las estrategias usadas y la inadecuada integración entre los modelos de operación con el direccionamiento estratégico de la empresa, debido a errores en los diseños de sus programas (p.37).

- *Riesgo Tecnológico.*

Se presenta cuando hay alguna falla relacionada con la tecnología, además del rezago tecnológico que pueda presentar la empresa respecto a las demás del sector frente a los nuevos desarrollos que cambian constantemente (p. 39).

Mejía Q (2013) sostiene que los riesgos pueden ser “(...) generados por el entorno organizacional e internamente generados por la misma empresa” (p.37). (Ver Tablas 3-4 y 3-5).

3.5.8 Riesgos Financieros

La Real Academia Española de la Lengua (citado por Alonso C & Berggrun P, 2015) define de manera genérica el riesgo como “*contingencia o proximidad de un daño*”, y según estos autores “(...) es la posibilidad de que un evento negativo suceda o no suceda” (Alonso C & Berggrun P, 2015,p.3), tal es el caso de una eventual quiebra o insolvencia en el terreno empresarial.

También se asocia con la probabilidad de pérdida en el futuro, materializando así la esencia del análisis del riesgo que está enfocado a “(...)medir y explicar esas probabilidades en contextos de incertidumbre” (De Lara, 2002,p.13).

En general el riesgo financiero se refiere a la probabilidad de que se presenten hechos, normalmente asociados con la ejecución de las actividades financieras propias de una organización (tanto del sector financiero como del sector real) que tienen efectos negativos en su operación, bien porque no haya retorno alguno sobre la inversión o bien porque los beneficios obtenidos sean menores a los proyectados.

Tabla 3-4: Riesgos generados por el entorno

ORIGEN DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO	EXPLICACIÓN
Naturaleza	Provenientes de la Naturaleza	Riesgos generados por el medio ambiente natural, tales como: huracanes, vientos fuertes, lluvias, inundaciones, maremotos, sequías, olas de frío o calor, terremotos, movimientos sísmicos, erupción volcánica, deslizamiento de tierras, plagas, bacterias, virus, epidemias, caída de meteoritos, etc.
	Generados a la naturaleza por parte de la empresa	Uso inadecuado de recursos naturales que pueden afectar la naturaleza. Consecuencias: efecto invernadero; disminución de la capa de ozono; contaminación acumulativa del aire, agua, suelos; generación de residuos de alta peligrosidad; desertización y pérdida de biodiversidad
Riesgos asociados al país, la región y la ciudad de ubicación	Riesgo País	Grado de peligro que representa un país para las inversiones locales o extranjeras, según el nivel de déficit fiscal, la situación política, el crecimiento de la economía y la relación ingresos-deuda
	Riesgo Geopolítico	Debido a dificultades políticas entre naciones se pueden alterar las condiciones comerciales, que pueden implicar pérdidas de negocios, demoras o conflictos con proveedores o clientes
	Riesgo Social	Tiene que ver con la cultura de la región, las condiciones de seguridad, empleo, salubridad, desarrollo de las comunidades, condiciones de vida, vivienda y bienestar, etc. Riesgos que pueden originarse en la sociedad son: hurto, robo, atraco, sabotaje, chantajes y extorsiones, terrorismo, motín, conflictos generadores de guerra, alteración del orden público, huelgas, migraciones masivas, hambre, enfermedades, epidemias, colapso de servicios públicos indispensables, conflictos de baja intensidad, explotación de grupos sociales, cambios en los hábitos de consumo, demandas colectivas, conflictos comerciales
Sector Económico e Industrial	Riesgo Económico	Relacionado con el crecimiento económico nacional y local, debido a las fluctuaciones de variables macroeconómicas: PIB, inflación, desempleo, balanza de pagos. El decrecimiento de la economía puede generar riesgos que conlleven detrimento patrimonial a las empresas, al disminuir la capacidad de compra de sus clientes y la demanda de sus productos
	Riesgo Político	El manejo político del país, y las implicaciones que tiene sobre la economía nacional, afecta las organizaciones según sus condiciones particulares
	Riesgo Sistemático	Riesgo que se origina por el hecho de competir en un sector determinado, ejemplo: campañas de desprestigio de la competencia comercial, espionaje industrial, tráfico de informaciones reservadas, competencia desleal, transacciones ilegales, corrupción institucional y privada, operaciones ilícitas, daños por productos, accidentes y enfermedades profesionales; accidentes industriales, graves, actividades públicas molestas o peligrosas, reclamación judicial por productos de consumo contaminados, contaminación ambiental, responsabilidad por contratos de ejecución

Fuente: Mejía Q, Rubí C. *Identificación de riesgos*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2013, pp.37-39.

Las entidades financieras, al igual que otros agentes que toman posiciones en activos financieros, no buscan eliminar el riesgo, si no gestionarlos y controlarlos, para lo cual necesitan, en primer lugar, identificarlos y medirlos.

Cuando una empresa “(...) *no se encuentra en capacidad para cubrir sus gastos financiero, tanto en apalancamiento como en capital, se dice que se está en riesgo financiero*” (Nakasone, 2001,p.257).

Por lo tanto, se puede deducir que el riesgo financiero se deriva de la decisión de financiamiento, también llamado riesgo de financiamiento, y así, el riesgo operativo estaría asociado al riesgo de la inversión y el riesgo total seria en efecto el riesgo financiero de la empresa

Figura 3-5: Riesgos Financieros



Fuente: Elaboración propia

Tabla 3-5: Riesgos generados por la empresa

TIPO DE RIESGO	EXPLICACIÓN
No Sistemáticos	Riesgos propios y específicos de cada empresa que pueden afectar procesos, recursos, clientes o imagen
Riesgo de reputación	Desprestigio de la organización, que acarrea pérdida de credibilidad y confianza del público, por fraude, insolvencia, conducta irregular de empleados, rumores o errores cometidos en la ejecución de alguna operación
Riesgo puro	Al materializarse origina pérdidas, como incendio, accidente, inundación
Riesgo especulativo	Al materializarse presenta la posibilidad de generar indistintamente beneficio o pérdida, como una aventura comercial, inversión en divisas ante expectativas de devaluación o revaluación, compra de acciones, lanzamiento de nuevos productos
Riesgo estratégico	Tiene que ver con pérdidas ocasionadas por definiciones estratégicas inadecuadas o errores en el diseño de planes, programas, estructura, integración del modelo de operación con el direccionamiento estratégico, asignación de recursos, estilo de dirección; además de ineficiencia en la adaptación a los cambios constantes del entorno empresarial
Riesgo operativo	Consiste en la posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de procesos y funciones de la empresa, por fallas en procesos, sistemas, procedimientos, modelos o personas
Riesgos financieros	Los riesgos financieros impactan la rentabilidad, ingresos y nivel de inversión, pueden provenir no sólo por decisiones de la empresa, sino por condiciones del mercado, ellos son: Riesgo de mercado, tiene que ver con fluctuaciones de las inversiones en bolsa de valores; también hacen parte de éste las fluctuaciones de precios de insumos y productos, la tasa de cambio y las tasas de interés Riesgo de liquidez, se relaciona con la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o portafolio o tener que pagar tasas de descuento inusuales y diferentes a las del mercado para cumplir con obligaciones contractuales Riesgo de crédito, consiste en que los clientes y las partes a las cuales se les ha prestado dinero, o con las cuales se ha invertido, fallen en el pago
Riesgos legales	Se refieren a pérdidas en caso de incumplimiento de la contraparte en un negocio, sumado a la imposibilidad de exigir jurídicamente la satisfacción de los compromisos adquiridos. También se puede presentar al cometer algún error de interpretación jurídica u omisión en la documentación, o en el incumplimiento de normas legales o disposiciones reglamentarias que puedan conducir a demandas o sanciones
Riesgos tecnológicos	Son generados por el uso de tecnología, como virus informáticos, vandalismo puro o de ocio en las redes informáticas, fraudes, intrusiones de <i>hackers</i> , colapso de las telecomunicaciones que puede generar daño de información o interrupción del servicio. También incluyen la actualización y dependencia de un proveedor, o de tecnología específica, bien sea en el campo informático, médico, de transporte u otras áreas
Riesgos laborales	Los <i>riesgos laborales</i> , como accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, pueden ocasionar daños a las personas y a la misma organización. Un accidente de trabajo puede producir lesiones orgánicas, invalidez, muerte o una perturbación funcional. La enfermedad profesional, por su parte, puede ser permanente o temporal, consecuencia del trabajo desempeñado o del medio en el cual se realizan las funciones. Existen otros riesgos laborales que surgen de la relación de la empresa con sus empleados, asociaciones o sindicatos, como huelgas, sabotajes, etc.
Riesgos físicos	Afectan los recursos materiales, como cortocircuitos, explosiones, daños en maquinaria o equipos (por su operación, diseño, fabricación, montaje o mantenimiento), deterioro de productos y daño en vehículos

Fuente: Mejía Q, Rubí C. *Identificación de riesgos*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2013, pp.39-40

3.5.9 Otros tipos de riesgo

- *El riesgo de mercado.*

Dun & Bradstreet (2006) lo definen como: “(...) *el riesgo de pérdidas debido a movimientos de las variables financieras del mercado*” (p.15)., tales como tasas de interés, de moneda precios de acciones, tasa de cambio, tasas de interés y precios de “commodities”.

Muñoz S, Ditta M, & Duarte P (2012) lo entienden

“(...) como la pérdida que puede sufrir un inversionista debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado o en movimientos de los llamados factores de riesgo (de tasa de interés, de moneda extranjera y de precio de los commodities y valores representativos de capital)” (p.152).

Sobre este riesgo, De Lara (2002) lo considera cómo “(...) *la pérdida que puede sufrir un inversionista debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado o en movimientos de los llamados factores de riesgo (tasas de interés, tipos de cambio, etc.)*” (p.16).

Por su parte Feria D (2005) sostiene que este: “(...) *refleja la incidencia de un cambio adverso en las variables precio, tipo de interés y tipo de cambio sobre posiciones abiertas en los mercados financieros, de ahí que, en ocasiones, se denomine Riesgo de Posición*” (p. 5).

Ávila B (2005) afirma que este:

“(...) se refiere a la incertidumbre generada por el comportamiento de factores externos a la organización, cambios en las variables macroeconómicas o factores de riesgo tales como tasas de interés, tipos de cambio, inflación, tasa de crecimiento, cotizaciones de las acciones y/o de mercancías, que se pueden traducir en pérdidas para el inversionista o para quien accede el crédito en determinadas condiciones” (p. 44).

Mientras que las organizaciones financieras asumen muchos riesgos de mercado y cosechan así los beneficios (y las pérdidas), ellas eligen cuidadosamente el tipo de riesgo

al que desean exponerse. Su experiencia está en manejar la volatilidad de corto plazo, y no la tendencia del mercado, y se exponen solamente al riesgo sobre el cual están mejor informados; así, las organizaciones financieras tienden a manejar el riesgo de mercado activamente.

- *El riesgo crediticio*

En expresión de Alonso C & Berggrun P (2015) es:

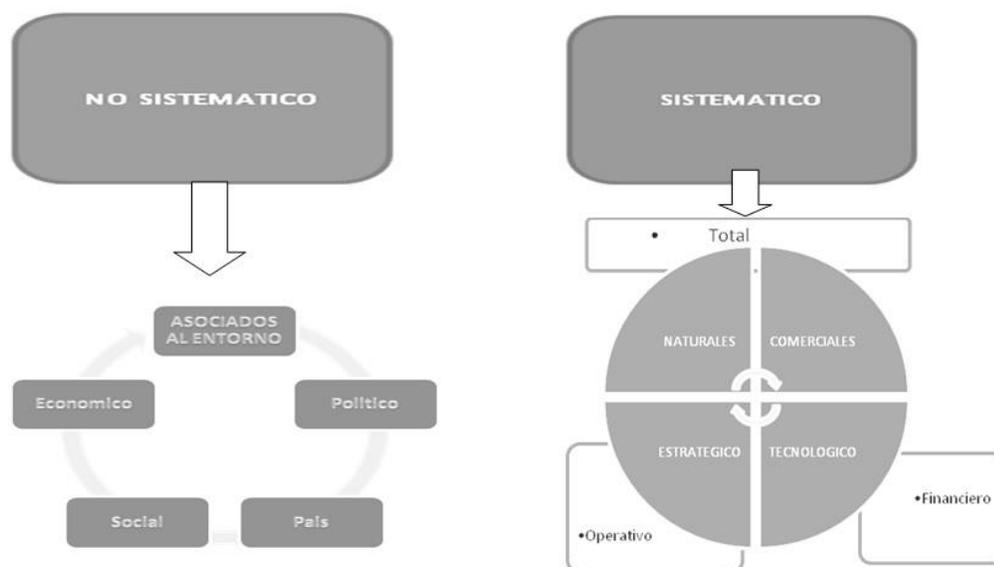
(...) aquel asociado a la posibilidad de que un deudor incumpla sus obligaciones ya sea parcial o completamente...o pague después de la fecha convenida...la peculiaridad del negocio de los bancos comerciales ha implicado que, tradicionalmente, estos se expongan a grandes riesgos de crédito a través de sus portafolios de préstamo [y]...dedican muchos recursos para manejar cuidadosamente su exposición al riesgo de crédito. Otras entidades, tanto financieras como no financieras, podrían desear eliminar totalmente el riesgo de crédito, pues no hace parte de la naturaleza de su negocio. Sin embargo, muchas clases de riesgo de crédito no se eliminan fácilmente en mercados financieros y las corporaciones son obligadas a menudo a adquirir una exposición de riesgo de crédito que no desearían asumir (pp.4-5).

Este riesgo consiste en evaluar la posibilidad de sufrir una pérdida por incumplimiento de las obligaciones de pago del prestatario. El incumplimiento suele estar motivado por un retroceso en la solvencia de los agentes prestatarios, relacionando con problemas de liquidez, pérdidas continuadas e incluso quiebra en el caso de empresas, o por disminución de los ingresos, aumentos de los tipos de interés o por ausencia de voluntad de pagos. Este riesgo es propio de los bancos y afecta también a la mayoría de las empresas no financieras, tanto por las relaciones con sus clientes finales, como por la amplitud del crédito entre empresas.

En expresión de (Elizondo & Altman, 2004) “(...) *el riesgo de crédito surge cuando las contrapartes estas dispuestas o son totalmente incapaces de cumplir sus obligaciones contractuales, el riesgo de crédito abarca tanto el riesgo de incumplimiento y el riesgo de mercado*” (p.47).

De acuerdo con Alonso C & Berggrun P (2015) “(...) los riesgos de mercado, crediticio y de liquidez, son denominados convencionalmente como riesgo financiero” (p.5). [Ver Figura 3-5]

Figura 3-6: Tipos de Riesgos Empresariales



Fuente: Elaboración propia

3.5.10 Mapa de Riesgo

De acuerdo con Mejía, el mapa de riesgos es una “(...) herramienta organizacional que facilita la visualización y entendimiento de los riesgos, y la definición de una estrategia para su apropiada administración” (Mejía Q, 2004, p.84).

La misma autora afirma, en términos más integrales, que el mapa de riesgos se convierte en una “herramienta que permite organizar la información sobre los riesgos de las empresas y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias adecuadas para su manejo” (Mejía Q, 2008, p.158).

Y continúa aseverando que la utilidad de un mapa de riesgos se basa en que:

...localiza los riesgos más significativos en los diferentes niveles de operación (macro procesos, procesos); establece para cada nivel sus respectivos objetivos, los riesgos identificados, su descripción, los agentes generadores, las causas, los efectos y la calificación; determina la evaluación de los riesgos; permite definir prioridades para el manejo de los riesgos; registra las medidas de respuesta ante los riesgos; permite definir los objetivos de desempeño para el programa de administración de riesgos y los criterios para la toma de decisiones en el manejo de los riesgos; permite determinar los niveles óptimos de inversión y gasto para el control de riesgos” (Mejía Q, 2004,p.84).³

Para autores como Rodríguez L, Piñeiro S, & Monelos (2013) un mapa de riesgo es una “(...) *herramienta basada en los distintos sistemas de información, que pretende identificar las actividades o procesos sujetos a riesgo, cuantificar la probabilidad de estos eventos y medir el daño potencial asociado a su ocurrencia*” (p.2).

Sostienen, igualmente, que este mapa se debe “*iniciar con una reflexión acerca de la organización y su negocio, y con la identificación de sus tareas y procesos críticos*” (p.9).

Un mapa así estructurado proporciona tres valiosas contribuciones a un administrador, gerente o responsable de la Organización: provee información integrada sobre la exposición global de la empresa, sintetiza el valor económico total de los riesgos asumidos en cada momento, y facilita la exploración de esas fuentes de riesgo.

Por su parte el Departamento Nacional de Planeación (DNP), define el mapa de riesgos como la “*herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemática, definiéndolos, haciendo la descripción de cada uno de estos y las posibles consecuencias*” (Departamento Nacional de Planeación, 2007, p.4).

En este sentido como herramienta que hace posible la visualización y el entendimiento del riesgo, puede representarse con gráficos o datos; los primeros corresponden a la calificación de los riesgos con sus respectivas variables, de tal manera que permita su evaluación,

³ Para tener un espectro más amplio acerca de los beneficios que provee un mapa de riesgos a una organización, consúltese a Mejía Q, R. C. (2008). *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*. (4th ed.). Universidad EAFIT, p.159 y Rodríguez L, Manuel; Piñeiro S, Carlos; De llano M, P. E. (2013). Mapa de riesgos: identificación y gestión de riesgos. *Atlantic Review of Economics*, 2.,p.7

mientras que los datos, pueden agruparse en tablas, con información referente a los riesgos; su calificación, evaluación, control y demás información referida a los mismos.

El punto de entrada o input en la construcción de un mapa de riesgos está en las fuentes u origen de estos, es decir, un primer paso para la identificación y como punto de salida las áreas de impacto; ambos proveen una estructura para identificación y análisis de riesgos.

Mejía Q (2004) sostiene que

“(…) el desarrollo industrial, los cambios climáticos, políticos, económicos y sociales afectan el desempeño de las empresas y las hace más vulnerables a los riesgos, puesto que enfrentan situaciones cada vez más complejas que pueden limitar su crecimiento y desarrollo, y comprometer el cumplimiento de su misión y objetivos institucionales” (p.75).

Esta circunstancia les exige a las Organizaciones, y más específicamente a la alta dirección, conocer en detalle las fuentes de riesgo y áreas de impacto que puedan afectar a la Institución en su desempeño económico y operativo. Al respecto la Norma NTC 5254 establece:

La identificación de fuentes de riesgo y áreas de impacto ofrece un marco para la identificación y análisis de riesgo. El desarrollo de una lista genérica enfoca las actividades de identificación del riesgo y contribuye a hacer más efectiva la gestión, debido a la gran cantidad posible de fuentes e impactos.

Tanto las fuentes genéricas de riesgo y áreas de impacto se seleccionan de acuerdo con su pertinencia en las actividades estudiadas al interior de cada Empresa (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2004,p.27).

Bajo esta perspectiva un mapa de riesgos implica en su elaboración la adecuada identificación y evaluación de los riesgos, puntos clave en la gestión de las empresas, en un entorno cada vez más globalizado que supone una ventaja competitiva que contribuya a lograr los objetivos estratégicos determinados por las empresas.

En la actualidad, y en el contexto de la auditoria interna y la administración de riesgos, los mapas de riesgo son instrumentos metodológicos que se utilizan para “*detección de riesgos en entidades de servicio* y como *herramienta gerencial*”(Estupiñan Gaitán, 2015,p.285).

Este mismo autor indica que un mapa de riesgo, en su estructura operativa y práctica, se debe ejecutar considerando dos enfoques: metodológico y gerencial, al respecto sostiene que:

“...como instrumento metodológico permite identificar un conjunto ordenado y flexible de factores que pueden dar origen a irregularidades, algunas veces a errores no intencionales y definitivamente a hechos fraudulentos y de corrupción que en los mapas de riesgo se califica como la presencia de eventos que prevén sus posibles daños y bajo el enfoque gerencial como herramienta gerencial, que puede adaptarse a las necesidades y objetivos de quienes desean utilizarlos, una vez observados los distintos factores que lo integran y valorada la situación existente, es posible diseñar estrategias y acciones orientadas a evitar, controlar o minimizar la presencia de posibles riesgos”. (Estupiñan Gaitán, 2015, p.285).

Aunque los distintos autores, no describen en detalle y paso a paso, la metodología para la elaboración de mapas de riesgos, pues consideran obedecen a las necesidades específicas de cada organización, y a la disciplina y cultura organizacional, sí establecen un común denominador en relación con los criterios y orientaciones para su construcción, en aspectos tales como considerar el contexto, la identificación, la evaluación, valoración de los riesgos y su tratamiento.

Todos sin excepción, aunque con distintos enfoques definen el mapa de riesgos como un instrumento para la gestión, como una herramienta metodológica para la identificación y entendiendo que los riesgos, deben dar cuenta de los agentes generadores (fuentes del riesgo), las causas, consecuencias (impactos) y su tratamiento.

4. Diseño Metodológico (Marco Operativo)

El presente estudio se enfocó en la identificación de los riesgos asociados a las pequeñas y medianas empresas integrantes de la cadena del cuero, calzado y marroquinería en la ciudad de Medellín y su área Metropolitana. Para su realización se adoptó la siguiente estructura metodológica.

4.1 Tipo de estudio

4.1.1 Exploratorio-Descriptivo

Cuya finalidad fue la de abordar un tema que no ha sido objeto de estudios específicos asociados con los riesgos empresariales que inciden en la toma de decisiones al interior del Sector del cuero, el calzado y la marroquinería, especialmente en las Pymes y microemprendimientos vinculados con dicha actividad productiva. E, igualmente, describir y estructurar un instrumento de gestión administrativa que provea acciones de mitigación y control sobre los riesgos relevantes que subyacen en el proceso de abastecimiento, transformación y comercialización que dichas unidades realizan.

En concordancia con lo anterior y apoyados en los referentes teóricos consignados en el Capítulo anterior, se caracterizó el sector, se identificaron dentro de la cadena los aspectos deficitarios y las oportunidades inherentes al proceso productivo y de comercialización asociados a su dinámica.

Para lograr lo anterior, se utilizaron técnicas de búsqueda de información, principalmente enmarcadas en la revisión documental, por medio de encuestas y entrevistas, y el diario de campo, que implicó lluvia de ideas y utilización de la técnica Delphi.

La recolección de la información de fuente primaria se efectuó a partir de las entrevistas iniciales realizadas a un grupo aleatorio de empresarios, aproximadamente diez, a quienes se les consultó sobre las áreas claves que ellos consideraban podrían dar origen a riesgos en su actividad económica, y la posterior aplicación del método Delphi. (Ver Tabla 4-1)

Estas entrevistas permitieron identificar ocho (8) áreas claves que inciden en el sector del cuero, calzado y marroquinería, a partir de esta información se diseñó el instrumento de Encuesta (Ver Anexo A).

Diseñada la Encuesta se aplicó a una muestra de 24 Organizaciones (Ver Apartado 4.2) las cuales identificaron 120 factores de riesgo con sus causas y efectos. Ordenada esta información, en términos de riesgo, tipo de riesgo, descripción, causas y efectos, se aplicó el método Delphi (en dos rondas) que permitió obtener la información descrita en los apartados siguientes.

La primera ronda se llevó a cabo con los empresarios a quienes se les indagó sobre la frecuencia e impacto de cada uno de los 120 factores identificados en la muestra, como consecuencia de este proceso se identificaron 26 riesgos empresariales, los cuales fueron calificados, evaluados y priorizados según la visión y el enfoque de estos [Ver Anexo: Mapa de Riesgos (EMP)]

Teniendo como insumo la información anterior, se llevó a cabo la segunda ronda del Delphi con 12 expertos del sector (líderes del sector del cuero, calzado y marroquinería, representantes de empresas del sector, proveedores de la cadena de la productiva, clientes del sector, usuarios), con el propósito de consensuar la calificación, la evaluación y la priorización sugeridas por los empresarios del sector y, adicionalmente, valorar los riesgos identificados y las estrategias de mitigación propuestas por estos.

Y, finalmente, considerando los riesgos identificados, asociados a las Pymes del sector del cuero, calzado y marroquinería y, la cualificación de la información obtenida a partir de la aplicación del Método Delphi en sus dos rondas, se elaboró un mapa de riesgo y se formulan algunas estrategias que le provean a los integrantes de la cadena, pautas de gestión y administración eficiente de los mismos, reduciendo los impactos negativos que puedan afectar el normal funcionamiento de las empresas del sector objeto del presente estudio. La Figura 4-1 ilustra el procedimiento efectuado

4.1.2 Técnica de Muestreo

Aunque lo deseable hubiese sido realizar un muestreo aleatorio que incluyera a todas las empresas que integran la cadena del cuero, el calzado y la marroquinería, este no fue posible por las dificultades para obtener la información. Ante esta circunstancia, se adoptó como técnica de muestreo, el muestreo por conveniencia, tomando como base para tal efecto, los datos de ACICAM⁴ Regional Antioquia, Tecnocueros y de la página de Gestor (www.gestorcc.org/universidades/ en el año 2017).

⁴ ACICAM. Entidad Gremial que integra a los empresarios de la cadena productiva del calzado en Colombia

Tabla 4-1: Factores Identificados (Fuentes Primarias)

FACTOR	NIVEL DE IMPORTANCIA				
	5(+)	4	3	2	1(-)
1. AMENAZAN LA EMPRESA EN RELACIÓN CON LA COMERCIALIZACIÓN					
Definición de marca	1				
Informalidad en la venta y la comercialización			1		
No corresponden con las tendencias y las temporadas		1			
Falta de innovación y diferenciación	1				
Competencia		1			
Incumplimiento de curtiembres y proveedores en general	1				
Falta de apoyo de compradores colombianos	1				
Lenta transición en el pensamiento de los compradores porque tenemos producto innovador	1				
Publicidad no se ha implementado con continuidad			1		
Subfacturación (2)			1	1	
Falta de coordinación en la cadena					1
Falta de marca propia		1			
Informalidad	1				
Proveedores (2)		1		1	
Un solo mercado de destino	1				
Sobresaturación de productos			1		
Competencia desleal	1				
Importaciones		1			
Precio internacional comercial	1				
Acelerada devaluación					1
Falta de suministros		1			
Mano de obra calificada		1			
Tecnología (Maquinaria y Equipo)	1				
Talento humano competente			1		
TLC				1	
Contrabando (2)		1			
Tasa de cambio					1
Lavado de activos		1			
Triangulación (Compras a través de un tercero)		1			
Informalidad		1			
SUBTOTAL AMENAZAS COMERCIALIZACIÓN	10	11	5	3	3

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas y su posterior sistematización

Tabla 4-1: (Continuación)

FACTOR	NIVEL DE IMPORTANCIA				
	5 (+)	4	3	2	1 (-)
2. AFECTACIÓN ASPECTOS REGULATORIOS, NORMATIVOS Y LEGALES					
Exportación de producto	1				
Importación MP		1			
Pruebas técnicas de materiales y productos		1			
Ser régimen simplificado, porque algunos clientes piden ser régimen común			1		
Falta de una agremiación pujante			1		
Altos impuestos (3)	1				
Carga prestacional muy alta (3)		1			
Trabajo informal	1				
Informalidad en empresas (fábricas)	1				
Legislación laboral (Cargas laboral)	1				
Contrabando (Autoridades Aduaneras)		1			
SUBTOTAL ASPECTOS REGULATORIOS	5	4	2	0	0
3. PROBLEMAS DE LIQUIDEZ O FLUJO DE CAJA					
Cartera superior a tres meses (3) /descapitalización	1				
Organización	1				
Falta de educación financiera					1
La baja rotación de los productos hace que el capital de trabajo se gaste			1		
Pago semanal de nómina muy alto		1			
Los productos de marroquinería se venden por temporadas	1				
Falta de rotación del producto en ventas por falta de diferenciación	1				
Desviación de recursos por otras causas				1	
Intermitencia pedidos		1			
No ser un producto de primera necesidad	1				
Falta planeación procesos productivos		1			
Lenta recuperación de cartera			1		
SUBTOTAL LIQUIDEZ O FLUJO DE CAJA	5	3	2	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas y su posterior sistematización

Tabla 4-1: (Continuación)

FACTOR	NIVEL DE IMPORTANCIA				
	5 (+)	4	3	2	1 (-)
4. AMENAZAS EXPORTACIONES O FUTURAS NEGOCIACIONES MERCADO INTERNACIONAL					
Competencia		1			
Alta importación de productos		1			
Diseño e innovación	1				
Situación económica del país	1				
Logística de exportación		1			
Operadores logísticos que atiendan microempresarios (muy pocos)	1				
Imagen internacional de nuestro país	1				
Exceso de productos chinos a bajo costo en el mercado internacional	1				
Falta de apoyo de Proexport			1		
Falta de información (desconocimiento régimen exportador)	1				
Falta de suministros	1				
Falta de mano de obra calificada	1				
Volatilidad del dólar	1				
Normatividad de otros países (Ecuador) //Aranceles y cuotas más altas		1			
SUBTOTAL AMENAZAS EXPORTACIONES	9	4	1	0	0
5. AFECTAN EL NORMAL DESARROLLO DE LA EMPRESA (Org. Int.)					
Planeación procesos	1				
Inexistencia de documentación técnica	1				
Organización corporativa		1			
Unificación de procesos productivos	1				
Insuficiencia capital de trabajo	1				
Escasez mano de obra calificada	1				
Calidad de materias primas e insumos		1			
Implementación pausas activas (evitar enfermedades laborales)	1				
Falta de planeación (2)	1	1			
Falta de estructura organizacional (2)	1	1			
Mal distribución de procesos productivos	1				
Falta de tecnología		1			
Atraso tecnológico	1				

Malos procesos productivos			1		
SUBTOTAL PROCESOS, PROCEDIMIENTOS...	10	5	1	0	0

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas y su posterior sistematización

Tabla 4-1: (Continuación)

FACTOR	NIVEL DE IMPORTANCIA				
	5 (+)	4	3	2	1 (-)
6. AFECTAN LA IMAGEN Y EL POSICIONAMIENTO					
Desarrollo imagen corporativa	1				
Exploración de nichos de mercado	1				
Calidad de los materiales			1		
Comunicación de marca y producto	1				
Reducidos nichos de mercado	1				
Clientes reactivos al cambio (Variedad de productos)	1				
Ser nuevos en el mercado	1				
Competir contra marcas tradicionales	1				
Imposibilidad de vender marca propia	1				
Competencia desleal			1		
Importaciones	1				
Sobresaturación de productos en el sector	1				
Imagen	1				
Posicionamiento	1				
Falta de marca propia	1				
SUBTOTAL IMAGEN...	13	0	2	0	0
7. AFECTAN EL NIVEL DE ENDEUDAMIENTO, LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN, LA CAPACIDAD DE PAGO, EL CUMPLIMIENTO OBLIGACIONES FINANCIERAS					
Adquisición de materias primas	1				
Respaldo financiero y experiencia crediticia incipientes	1				
Altas tasas de interés (2)	1	1			
Más apoyo al microempresario sin tanto requisito		1			
Estigmatización del sector	1				
Falta de credibilidad	1				
Baja rentabilidad (Muchos participantes)		1			
Baja en volumen de ventas	1				
Baja en el precio de ventas			1		
Falta de fuentes de financiación	1				

SUBTOTAL NIVEL DE ENDEUDAMIENTO...	7	3	1	0	0
------------------------------------	---	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas y su posterior sistematización

Tabla 4-1: (Continuación)

FACTOR	NIVEL DE IMPORTANCIA				
	5(+)	4	3	2	1(-)
8. OTROS ASPECTOS QUE AFECTAN LA EMPRESA O EL SECTOR DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y ORGANIZACIONAL					
Innovación	1				
Diferenciación	1				
Diseño	1				
Capacitación	1				
Producción artesanal al 100%// lo tecnológico no incide					1
Implementación software administrativo	1				
Fabricación artesanal (no se cambia la forma de fabricación)	1				
Mal asignación de las funciones organizacionales			1		
Falta de tecnificación de pequeños productores	1				
SUBTOTAL AMENAZAS DESARROLLO TECNOLÓGICO	7	0	1	0	1
TOTAL FACTORES DE RIESGO IDENTIFICADOS	66	30	15	4	5

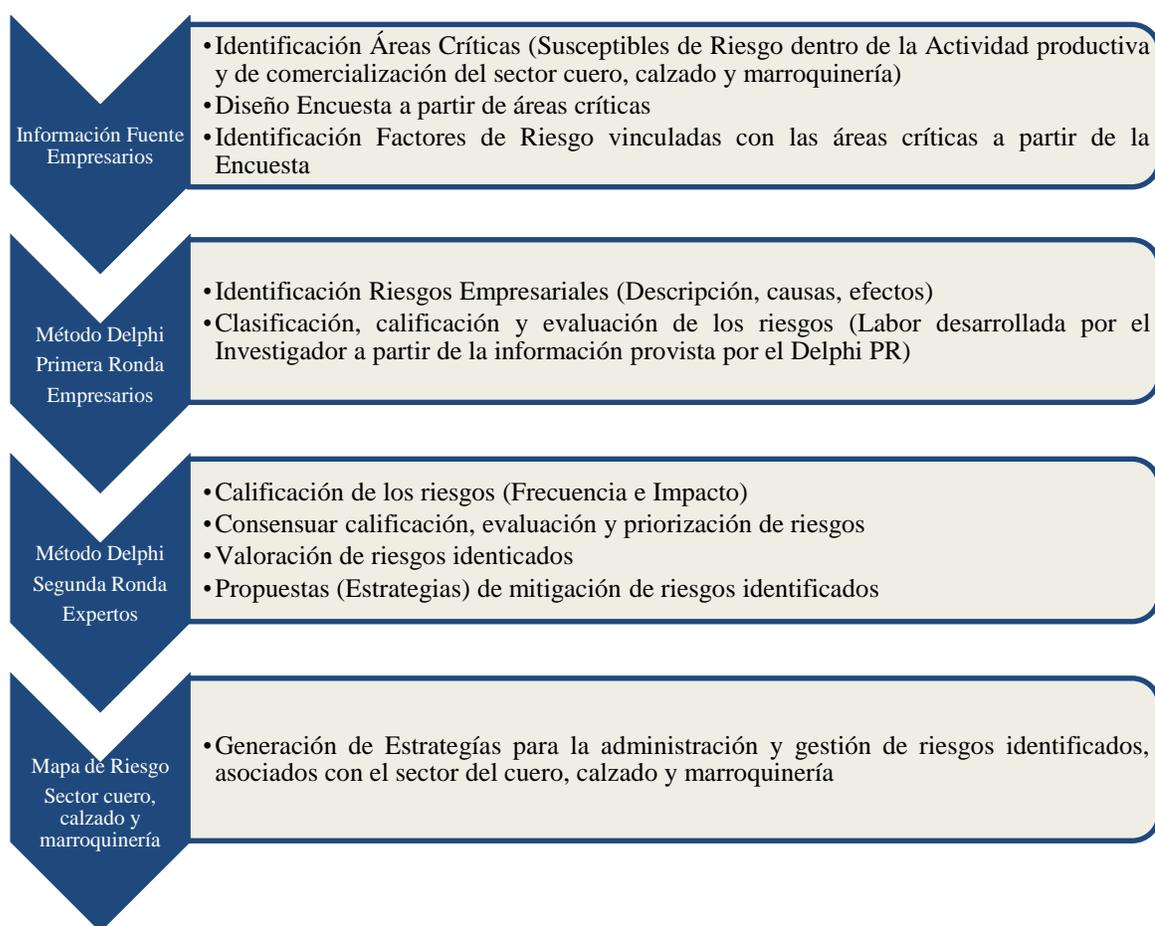
Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas y su posterior sistematización

4.2 Tamaño de la muestra

Para obtener información inicial proveniente de fuentes primarias se invitó formalmente a participar del estudio a un número de 131 establecimientos integrantes de la cadena del cuero, calzado y marroquinería, localizados en su totalidad en la ciudad de Medellín y el área Metropolitana, que tuviesen las características de formalización y trayectoria empresarial, todos registrados en las bases de datos de ACICAM, Tecnocueros y Gestor, en el año 2017. Además de la invitación a participar se le envió la Encuesta a cada uno de ellos.

De las invitaciones enviadas, 40 establecimientos mostraron interés en colaborar, pero no adjuntaron la Encuesta. A partir de este número se efectuaron los cálculos respectivos para determinar el número de encuestas a diligenciar y entre los meses de octubre y diciembre de 2017 se llevó a cabo el trabajo de campo.

Figura 4-1: Proceso metodológico. Identificación del riesgo a partir de fuentes primarias Sector cuero, calzado y marroquinería [Medellín y Área Metropolitana]



Tamaño de la Muestra Población Finita (n) (Ver Ecuación (4.1))

$$n = \frac{\frac{z^2 * p * q}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 * p * q}{e^2 * N}\right)} \quad (4.1)$$

Dónde:

N:	Universo considerado (Total de la población) (40 Pymes)
Z:	Valor crítico (1,96)
Nivel de confianza:	95%
p:	Proporción que se quiere buscar (Proporción esperada) (80%)
q:	1-p (20%)
e:	Margen de error (10%) (Dadas las limitaciones y dificultades presentadas en la recolección)

Reemplazando valores en la Ecuación obtenemos el tamaño de la muestra

$$n = \frac{\frac{1,96^2 * 80 * 20}{10^2}}{1 + \left(\frac{1,96^2 * 80 * 20}{10^2 * 40}\right)}$$

$n \cong 24$ pymes

No obstante, el tamaño obtenido matemáticamente, el trabajo de campo realizado con las empresas encuestadas permitieron explorar, describir e identificar algunos de los riesgos del sector, los cuales se validaron a través de la opinión profesional de los expertos y constituirán la base de futuras investigaciones relacionadas con los riesgos de la cadena de este sector manufacturero.

4.2.1 Contexto Estratégico

A continuación, se explica de manera general cada etapa o fase del esquema propuesto. La Figura 4-2 ilustra la secuencia de cada una de las etapas.

Dentro del contexto estratégico se analizaron las posibles circunstancias generadoras del riesgo que podrían ocasionar vulnerabilidades o amenazas a la organización o sector. Esta revisión implicó considerar los distintos factores que se derivan del entorno tanto en sus fuerzas externas como los factores internos. Esto permitió determinar los factores que se

convierten en fuente del riesgo y determinan las causas y efectos de dichos factores. En este análisis se revisaron los aspectos económicos, políticos, ambientales y de la dinámica del sector, entre otros.

4.2.2 Identificación de riesgos

Se procedió a la identificación de riesgos teniendo en cuenta el análisis del contexto, las distintas fuentes consultadas y los factores internos y externos inherentes al sector, que ocasionan riesgos. Se consideraron causas, consecuencias y hechos generadores del riesgo.

4.2.3 Clasificación del riesgo

A partir de estas consideraciones teóricas, se formuló previamente un instrumento, contenido en el Anexo A de este trabajo, donde se integraron las áreas críticas que los empresarios sugirieron en sesiones informales previas. Estas áreas fueron:

- Comercialización (Gestión comercial-relaciones con proveedores-tiempos de entrega-operadores logísticos, etc.)
- Aspectos normativos, regulatorios y legales
- Problemas de liquidez (Flujo de caja-costeo-PV-procesos financieros-capital de trabajo)
- Exportaciones (Trámites-oportunidades comerciales en el exterior)
- Organización, procesos, procedimientos (Gestión de procesos-gestión y control de calidad-gestión del talento humano-estructura organizacional-costos de fabricación-planificación de maquinaria y de materiales-capacidad instalada-ineficiencia técnica-etc.)

- Imagen y posicionamiento
- Nivel de endeudamiento-fuentes de financiación-capacidad de pago-cumplimiento obligaciones financieras
- Desarrollo tecnológico (Nivel tecnológico-métodos de fabricación-sistema de producción-gestión de I&D e Innovación-modelo tecnológico)

Posteriormente, a través de entrevistas formales, se evaluó el nivel de importancia de cada una de ellas y se identificaron los eventos generadores de riesgo asociados.

4.2.4 Análisis del riesgo

El análisis de riesgos implicó el estudio de las causas y las fuentes de riesgo asociadas a las áreas organizacionales, sus efectos (positivos y negativos) y la probabilidad que estos puedan ocurrir.

Posteriormente se efectuó la calificación de cada uno de ellos a partir de las categorías establecidas en la Tabla 4-1

4.2.5 Evaluación del riesgo

Una vez calificados los riesgos se procedió a su evaluación, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de probabilidad e impacto de estos y, a partir de allí, se establecieron las categorías de exposición al riesgo de las empresas del sector (aceptable, tolerable, moderado, importante, inaceptable) y se fijaron las acciones que se requieren para su tratamiento.

Tabla 4-2: Matriz de calificación del riesgo

MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL RIESGO		IMPACTO		
		Leve	Moderado	Catastrófico
PROBABILIDAD	VALOR	5	10	20
Alta	3	Moderado (15)	Importante (30)	Inaceptable (60)
Media	2	Tolerable (10)	Moderado (20)	Importante (40)
Baja	1	Aceptable (5)	Tolerable (10)	Moderado (20)

Fuente: Elaboración propia (Adaptado DNP 2017)

Para instrumentar y evidenciar la evaluación del riesgo, se utilizó la Matriz de Zonas de Riesgo. En ella se ubica el riesgo en una zona específica, mediante el cruce de su calificación (Probabilidad vs Impacto). Tabla 4-3

Tabla 4-3: Zonas de riesgo

ZONA RIESGO	SIGNIFICADO	CALIFICACIÓN
ACEPTABLE	Baja probabilidad, leve impacto	5
TOLERABLE	Probabilidad media y leve impacto	10
	Baja probabilidad y moderado impacto	10
MODERADO	Alta probabilidad y leve impacto	15
	Probabilidad media e impacto moderado	20
	Baja probabilidad e impacto catastrófico	20
IMPORTANTE	Alta probabilidad e impacto moderado	30
	Probabilidad media e impacto catastrófico	40

INACEPTABLE	Alta probabilidad e impacto catastrófico	60
--------------------	--	----

Fuente: Elaboración propia

4.2.6 Valoración del riesgo

Evaluados los riesgos se procedió a establecer las prioridades para su manejo y para la fijación de políticas. Para ello se valoraron los riesgos identificados en la cadena del sector en referencia. La herramienta utilizada para este propósito fue la matriz de Respuesta al Riesgo. Tabla 4-4

En ella se describieron las acciones de respuesta, a partir de la calificación y evaluación, que las diferentes Mipymes del sector del cuero, calzado y marroquinería deberán adoptar para mitigar los efectos inherentes a los riesgos identificados

Tabla 4-4: Matriz respuesta al riesgo

FRECUENCIA (Probabilidad) [P]	VALOR	ZONA (P*I)		
ALTA (Casi cierto/Muy posible)	3	Moderado (15) Acción: Prevenir	Importante (30) Acción: Prevenir- Proteger- Compartir	Inaceptable (60) Acción: Evitar- Prevenir-Proteger- Compartir
MEDIA (Posible)	2	Tolerable (10) Acción: Aceptar- Prevenir	Moderado (20) Acción: Prevenir- Proteger-Compartir	Importante (40) Acción: Prevenir- Proteger-Compartir
BAJA (Raro)	1	Aceptable (5) Acción: Aceptar	Tolerable (10) Acción: Aceptar	Moderado (20) Acción: Proteger y Compartir

IMPACTO (I)	VALOR	LEVE ^a (5)	MODERADO ^b (10)	CATASTRÓFICO ^c (20)
----------------	-------	--------------------------	-------------------------------	-----------------------------------

Notas:

^a Si el riesgo se materializa el efecto generado es ligero y de poca intensidad

^b Si el riesgo se materializa el efecto generado puede ser mitigado o controlado por la empresa

^c Si el riesgo se materializa el efecto generado es desastroso para la empresa

Fuente: Elaboración propia

4.2.7 Medidas de mitigación al riesgo

Una vez valorados los riesgos se proponen acciones de mitigación que oscilan entre aceptar y evitar el riesgo. Tablas 4-5 y 4-6

Tabla 4-5: Medidas del riesgo

MEDIDA	IMPACTO
Aceptar [P↓/I↓]	Aceptar un riesgo, significa que éste se asume porque su frecuencia (P) es muy baja y no representa peligro para la entidad.
Reducir	Para reducir el riesgo se toman medidas que disminuyan tanto la frecuencia (P) como su impacto (I).
Compartir	Cuando se reduce su impacto (I) a través de la transferencia de las pérdidas a otras entidades
Evitar o eliminar [P↑/I↑]	El riesgo se debe Evitar o eliminar cuando su frecuencia (P) e impacto (I) son altos

Fuente: Elaboración propia

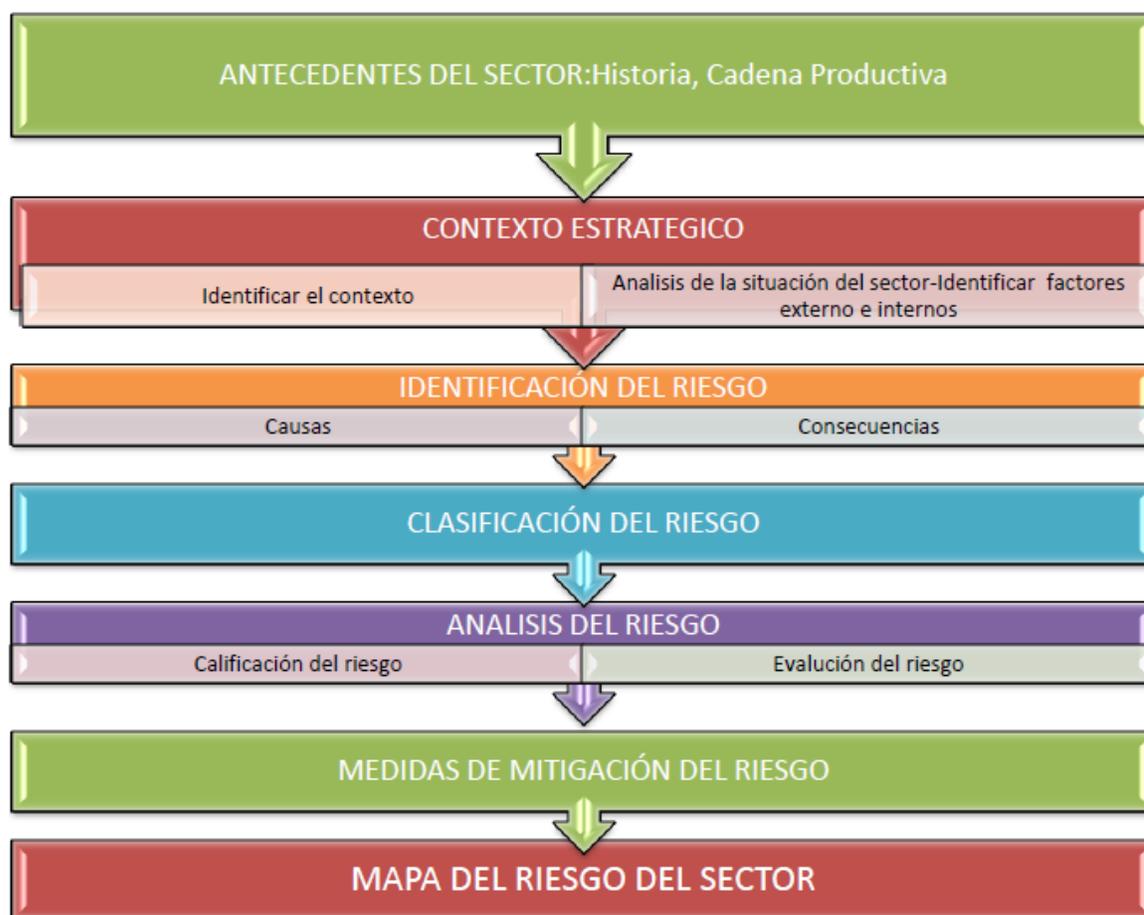
Finalmente, una vez agotada cada una de las etapas, se consolida toda la información en un mapa de riesgos que recoge todas y cada una de las fases con sus correspondientes medidas de mitigación y tratamiento del riesgo.

Tabla 4-6: Zonas de riesgo y medidas de mitigación

ZONA RIESGO	SIGNIFICADO	MEDIDAS A TOMAR
ACEPTABLE	Baja probabilidad, leve impacto	Se acepta el riesgo
TOLERABLE	Probabilidad media y leve impacto	Se acepta y previene el riesgo
	Baja probabilidad y moderado impacto	Se protege y se comparte el riesgo
MODERADO	Alta probabilidad y leve impacto	Prevenir el riesgo
	Probabilidad media e impacto moderado	Se previene, protege, comparte y/o transfiere el riesgo
IMPORTANTE	Baja probabilidad e impacto catastrófico	Proteger y compartir
	Alta probabilidad e impacto moderado	Se previene, protege, comparte y/o transfiere el riesgo
INACEPTABLE	Probabilidad media e impacto catastrófico	Prevenir, proteger y compartir el riesgo
	Alta probabilidad e impacto catastrófico	Evitar, prevenir, proteger y compartir

Fuente: Elaboración propia (Adaptado de Mejía, Q. 2004, p.35).

Figura 4-2: Secuencia elaboración mapa de riesgo. Sector cuero, calzado y marroquinería



Fuente: Elaboración propia

5. Resultados

5.1 Identificación de riesgos

Se elaboro un primer instrumento (encuesta) a través del cual se identificaron los factores generadores de riesgo en cada una de las áreas críticas previamente sugeridas por los empresarios. Una vez procesada la información se detectaron 120 factores generadores del riesgo, ordenados y clasificados por cada área crítica.

Consultados sobre la importancia de estos se concluye que las áreas más críticas, dado el número de eventos reportados, son: la comercialización (Gestión comercial-relaciones con proveedores-tiempos de entrega-operadores logísticos, etc.), procesos (gestión de procesos-gestión y control de calidad-gestión del talento humano-estructura organizacional-costos de fabricación-planificación de maquinaria y de materiales-capacidad instalada-ineficiencia técnica-etc.), imagen y posicionamiento, exportaciones (trámites-oportunidades comerciales en el exterior), flujo de caja (Flujo de caja-costeo-PV-procesos financieros-capital de

trabajo), endeudamiento (fuentes de financiación-capacidad de pago-cumplimiento obligaciones financieras), normatividad (aspectos normativos, regulatorios y legales) y finalmente el desarrollo tecnológico (nivel tecnológico-métodos de fabricación-sistema de producción-gestión de I&D e Innovación-modelo tecnológico). Ver Tablas 5-1 y 5-2

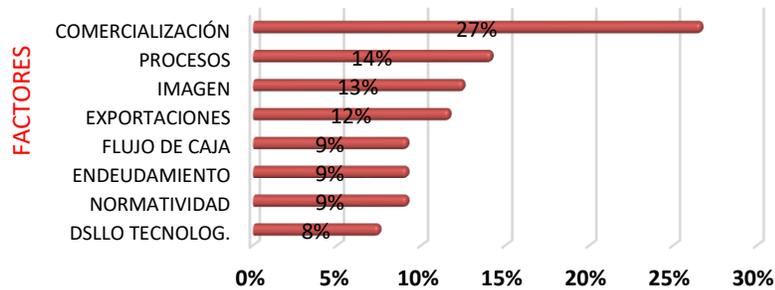
Tabla 5-1: Factores y Fuentes del riesgo

NIVEL DE IMPORTANCIA [Categorías de Factores Identificados]	NIVEL DE CALIFICACIÓN					TOTAL CALIFICACIÓN POR FACTOR
	Muy Importante	Importante	Mediana Importancia	Baja Importancia	Mínima Importancia	
	5	4	3	2	1	
1 COMERCIALIZACIÓN (Relacion con la comercializacion)	10	11	5	3	3	32
2 PROCESOS (Procesos y procedimientos)	10	6	1	0	0	17
3 IMAGEN (Imagen y posicionamiento)	13	0	2	0	0	15
4 EXPORTACIONES	9	4	1	0	0	14
5 NORMATIVIDAD (Aspecto Regulatorios, normativos y legales)	5	4	2	0	0	11
6 FLUJO DE CAJA (Problemas de liquidez-Flujo de Caja)	5	2	2	1	1	11
7 ENDEUDAMIENTO (Endeudamiento, fuentes de financiancion, capacidad de pago, etc.)	7	3	1	0	0	11
8 DESARROLLO TECNOLÓGICO	7	0	1	0	1	9
NÚMERO DE EVENTOS [Factores Identificados en cada área por nivel de importancia]	66	30	15	4	5	120

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5-2: Importancia áreas críticas (Eventos Generadores de Riesgo)

IMPORTANCIA ÁREAS CRÍTICAS (Eventos GdR)*
Sector Cuero-Calzado-Marroquinería
Año 2018



* FUENTE: Elaboración propia [Tabulación Encuestas]

No obstante, el número de factores identificados no guarda relación directa con el nivel de importancia dado por los empresarios. En estricto sentido esta se corresponde con los intereses que motivan el ejercicio de su actividad económica. Dichos intereses y, consecuentemente la lógica que subyace en la asignación de importancia se vincula con la permanencia y efectiva participación de las unidades productivas en la dinámica del mercado. Ver Tabla 5-3

Así pues, las áreas más importantes, desde esta perspectiva, fueron en su orden:

Los procesos, que representan un 94% dado que esta área integra aspectos que son cruciales para la eficiente y eficaz operación de las empresas en la dinámica actual del mercado.

Las exportaciones con el 93% le siguen en importancia, porque la mayoría de los empresarios, si bien poseen un limitado conocimiento de los trámites de exportación, consideran muy importante la vinculación de sus empresas a los mercados internacionales particularmente a países como Ecuador, Perú, Panamá, Chile, Costa Rica y quienes están en la actividad marroquinera los Estados Unidos.

A continuación, con un 91% de importancia aparece el nivel de endeudamiento y el acceso a fuentes de financiación menos onerosas, particularmente los micro y pequeños

empresarios, quienes se ven afectados en su actividad productiva cotidiana porque deben atender el pago de elevadas tasas de interés impuestas por el sector financiero.

Sigue en importancia la imagen y el posicionamiento con 87% porque muchas de las dificultades de las Mipymes se asocian con la baja imagen y el bajo nivel de posicionamiento que sus productos tienen entre los consumidores, a tal grado que muchos de ellos consideran sus artículos de segunda categoría, cuestionable calidad y solo demandados por estratos de la población con reducidos ingresos.

Posteriormente se ubican los aspectos normativos, y regulatorios con un 82%, allí concurren una serie de situaciones en las cuales los empresarios coinciden en señalar como críticas para el desarrollo de la actividad productiva.

Algunas de ellas están relacionadas con la legislación laboral vigente porque les genera una muy alta carga prestacional, acciones más contundentes por parte de la DIAN para reducir los niveles de contrabando (en muchos casos vinculado con el lavado de activos), estructura tributaria que le impone altos impuestos a su actividad, medidas más efectivas para reducir las tasas de subempleo que inciden negativamente en la estructura de costos laborales de empresarios del sector que vinculan personal observando las exigencias salariales establecidas en Colombia.

A continuación figura el área de desarrollo tecnológico con un 78%, donde los propietarios destacan, como cruciales para el desempeño productivo de sus empresas, aspectos relacionados con la falta de diferenciación en los artículos, serias limitaciones en diseño y creación de nuevos procesos y productos, porcentajes muy elevados de producción artesanal (micro y pequeños empresarios) con serias barreras de acceso a renovación tecnológica (maquinaria y equipos) que les permitan posicionar mejor su producción y su participación en el mercado.

Con un 66% aparece la comercialización donde destacan aspectos asociados con el constante y permanente aumento de la informalidad tanto de productores como de comercializadores

integrantes de la cadena del cuero y el calzado, cifras alarmantes de contrabando, sobresaturación de productos importados, aumento de prácticas desleales de comercio, etc.

Finalmente, con un 64% aparece el flujo de caja, donde los aspectos más críticos son los relacionados con la gestión de cartera dados conjuntamente dos hechos determinantes por un lado los amplios plazos otorgados (90 días y más) y la lenta recuperación de esta, otro aspecto significativo lo constituye la baja rotación de pedidos, lo que acusa un serio problema de producción (artículos no diferenciados, poca innovación, problemas de diseño, etc.).

Tabla 5-3: Importancia para los empresarios de los eventos Generadores de Riesgo

AREA ORGANIZACIONAL CRÍTICA	NIVEL DE CALIFICACIÓN					PORCENTAJES	IMPORTANCIA
	Muy Importante 5	Importante 4	Mediana Importancia 3	Baja Importancia 2	Mínima Importancia 1		
COMERCIALIZACIÓN	31%	34%	16%	9%	9%	100%	66%
PROCESOS	59%	35%	6%	0%	0%	100%	94%
IMAGEN	87%	0%	13%	0%	0%	100%	87%
EXPORTACIONES	64%	29%	7%	0%	0%	100%	93%
NORMATIVIDAD	45%	36%	18%	0%	0%	100%	82%
FLUJO DE CAJA	45%	18%	18%	9%	9%	100%	64%
ENDEUDAMIENTO	64%	27%	9%	0%	0%	100%	91%
DESARROLLO TECNOLÓGICO	78%	0%	11%	0%	11%	100%	78%
% PARTICIPACIÓN	55%	25%	13%	3%	4%	100%	82%
% CONSOLIDADO	80%		20%			100%	

Fuente: Elaboración propia

Las Figuras 5-1 y 5-2 ilustran los resultados obtenidos de cada una de las áreas críticas.

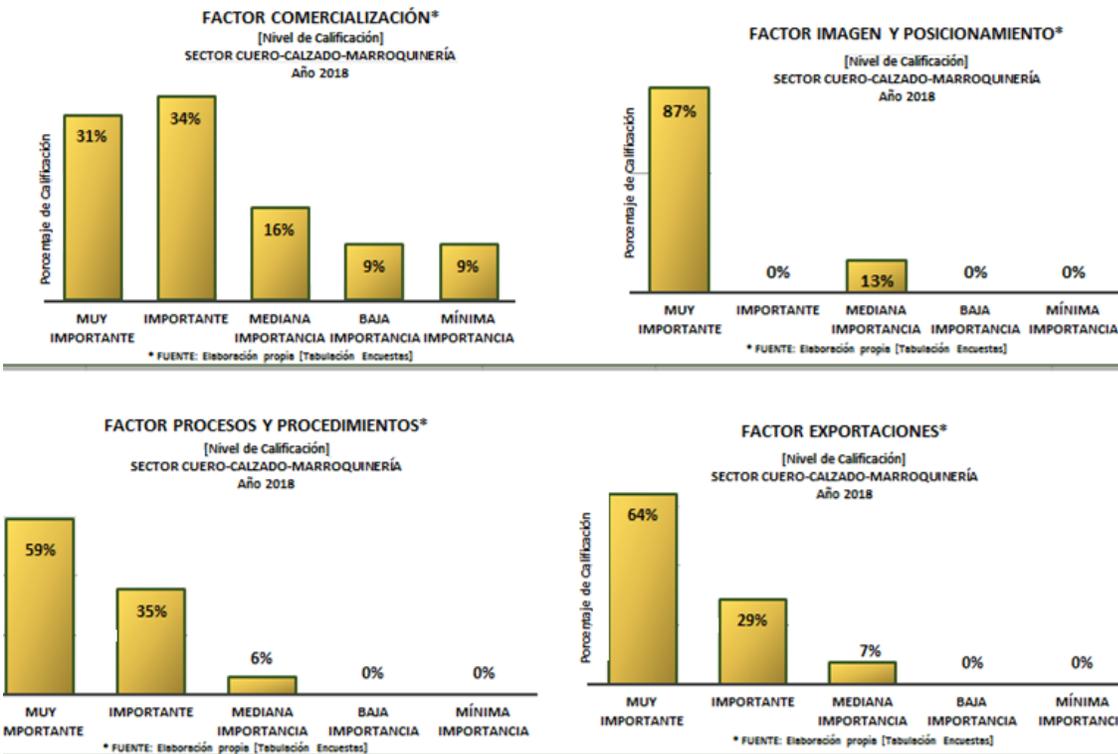
5.1.1 Matriz de identificación de riesgos

Con base en estos hallazgos y, considerando los factores del contexto interno y externo y de la dinámica propia del sector del cuero, se articuló una matriz la cual, de acuerdo con la descripción del riesgo y las apreciaciones de los empresarios consultados, contiene 26 riesgos considerados como lo más significativos para el sector. Estos riesgos se clasifican como riesgos sistemáticos y, dada la naturaleza productiva del sector, en riesgos empresariales especialmente internos.

De acuerdo con la literatura convencional vigente sobre el tema, estos se clasificaron en las categorías de: riesgos financieros (legal, liquidez, operacional mercado), riesgos de negocio (competencia) y riesgos estratégicos (riesgo país).

Las Tablas 5-4, 5-5 y 5-6 describen en detalle cada uno de los riesgos considerados, ordenados por tipo de riesgo, categoría, descripción, causas y efectos.

Figura 5-1: Áreas críticas Comercialización-procesos-imagen-exportaciones. Año 2018



Fuente: Elaboración propia

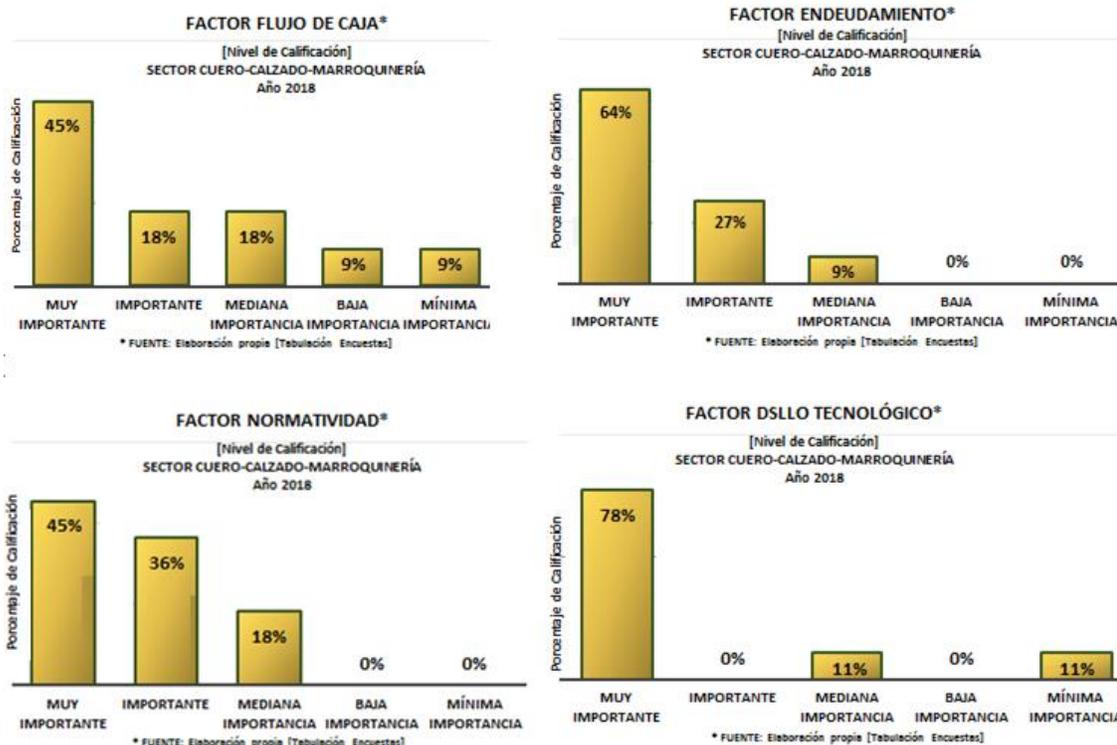
5.1.2 Análisis de Riesgos

A continuación, se describen y explican los resultados obtenidos al hacer la calificación y evaluación del riesgo. Para ello se tienen tres (3) matrices. Una es la matriz de calificación, la segunda la matriz zona del riesgo y la tercera calificación-evaluación.

▪ *Matriz de calificación del riesgo*

La calificación del riesgo se logró estimando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de cada riesgo identificado. Con la calificación se obtuvieron valores (cruce entre probabilidad e impacto o consecuencias) tal como se muestra en la matriz de calificación de riesgos. Tabla 5-7

Figura 5-2: Áreas críticas Flujo de caja-endeudamiento y otras. Año 2018



Fuente: Elaboración Propia

▪ *Evaluación del riesgo*

Con los resultados obtenidos en la calificación del riesgo, producto del cruce entre la probabilidad e impacto de cada uno de ellos, se determinó el grado de exposición de la empresa al riesgo.

Los riesgos, previamente identificados, se registran en las categorías de riesgos consignadas en el estudio como: aceptables, moderados, importantes e inaceptables y con base en ello se sugieren acciones para el tratamiento de cada riesgo. Ver Tablas 5-8, 5-9, 5-10 y 5-11

A partir de la información consignada por cada factor de riesgo se consolidó la información en la Tabla 5-12 de la cual se destacan los siguientes hallazgos generales:

- Cinco (5) de los factores identificados, 19% del total, se califican en la zona de riesgo inaceptable, con alta probabilidad de ocurrencia e impacto catastrófico, lo que exige acciones inmediatas para evitar (sortear) sus perjudiciales efectos en las diferentes Mipymes que integran la cadena y complementariamente adoptar medidas de prevención y protección frente a su ocurrencia y fortalecer redes de integración y/o establecer alianzas que les permitan a todos los actores comprometidos en la dinámica del sector, compartir acciones de mitigación, sin afectar los requerimientos legales o la eficiencia operativa.

Tabla 5-4: Matriz Riesgo Financiero

RIESGO FINANCIERO

TIPO DE RIESGO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS
LEGAL	Moral	Imagen internacional de nuestro país	Situación social con ocasión del posconflicto	Daño en la introducción y posicionamiento de artículos colombianos en el exterior (desconfianza y poca credibilidad)
			Incidentes en las zonas de fronteras Bacrim Delincuencia común	Daño a la reputación del pequeño y mediano empresario Pérdida económica
LIQUIDEZ	Flujo de Efectivo	Insuficiencia de fondos para atender compromisos de carácter urgente e impostergable (Nómina fundamentalmente)	Cuentas por cobrar a largo plazo (90 días y más)	Desprestigio (mala reputación) Pérdida de credibilidad en el mercado laboral Desprestigio (Mala reputación) Pérdida de credibilidad en el mercado laboral
			Deficiencias en la selección de Canales de Distribución	Bajos ingresos por ventas Insuficiencia en el capital de trabajo
	Flujo de Efectivo	Bajos índices de rotación de productos	Fallas en la evaluación y selección de clientes Deficiencias en la exclusividad de diseños y variedad de artículos (Obsolescencia stocks)	Acceder a capitalización extraordinaria (costosas fuentes de financiación y en algunos casos mercado extrabancario)
	Flujo de Efectivo	Estacionalidad en ventas de marroquinería	Ineficiencia en el manejo del flujo de caja (Programación de ingresos y egresos no acordes con la realidad del comportamiento del mercado) Utilización inadecuada de los recursos financieros para atender otras actividades	Insolvencia de fondos para atender el normal desarrollo de la empresa Pérdida capacidad de operación (Desgaste administrativo)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5-4: (Continuación)

RIESGO FINANCIERO

TIPO DE RIESGO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS
OPERACIONAL	Ejecución	Procesos productivos rutinarios, carentes de planeación, estandarización y especificación técnica	Inexistencia de documentos técnicos que soporten o guíen el proceso productivo y permitan optimizar uso de instalaciones y obtener eficiencia en la producción.	<p>Obstáculo para el desarrollo de productos innovadores y posicionamiento de marca.</p> <p>Incrementos en los costos de producción.</p> <p>Disminución de la demanda</p> <p>Daño en la credibilidad e imagen de la empresa en el sector.</p> <p>Pérdidas económicas.</p>
	Ejecución	Inexistencia de control estadístico de la calidad y de pruebas técnicas a los materiales y productos fabricados	Informalidad del proceso productivo (Producción artesanal al 100%).Flexibilidad en el Control de Operaciones. Malos e ineficientes procesos productivos	<p>Producción con altas tasas de desperdicio y gran cantidad de reprocesos.</p> <p>Uso ineficiente de los recursos. Incrementos en los costos de producción.</p> <p>Baja participación en el mercado. Pérdidas económicas.</p>
	Ejecución	Deficiencias en innovación y desarrollo tecnológico	Mano de obra incompetente, escasa capacitación y niveles de formación básica	<p>Incremento en los costos de producción (Reprocesos)</p> <p>Disminución de la demanda y de la cuota de participación en el Mercado</p> <p>Incremento costos de producción (Reprocesos)</p> <p>Disminución de la demanda y de cuota de participación en el Mercado</p> <p>Costos de oportunidad</p>
	Ejecución	Incumplimiento curtiembres y proveedores en general	Calidad fluctuante de materias primas e insumos	<p>Pérdida de credibilidad y confianza</p> <p>Estigmatización del sector</p> <p>Menores ingresos</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5-4: (Continuación)

RIESGO FINANCIERO				
TIPO DE RIESGO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS
OPERACIONAL	Ejecución	Limitaciones de acceso del micro empresariado del cuero a servicios de operadores logísticos	Falta de capacidad de negociación y de respaldo financiero	Deficiencia en el Servicio al cliente (tardanza en las entregas) Pérdida de compradores Reducción en los ingresos
	Ejecución	Intermitencia pedidos	Deficiencias en la estructura organizacional de la empresa (Inexistencia de un área funcional de mercadeo y comercialización) Bajos índices de rotación de productos Competencia desleal	Pérdida de credibilidad de la empresa ante el cliente (Entregas, plazos, precios, calidad, variedad, etc.) Pérdida Clientela Pérdida económica
	Ejecución	Obstáculos en la adquisición de materias primas e insumos	Alto poder de negociación de los proveedores (Escasez de materia prima) Alta concentración de comercializadores de insumos	Reducción en la demanda de productos Pérdida de credibilidad Pérdida económica (Reducción ingresos por ventas)
	Ejecución	Reducción de la demanda artículos de cuero	Incremento en el contrabando de calzado (distorsión precios de mercado) Aumento de prácticas comerciales desleales Aumento de productos sustitutos del cuero natural, especialmente chinos (cuero sintético, plástico y lona, calzado de caucho)	Reducción en la rentabilidad económica y financiera de la actividad Aumento en los requerimientos de capital de trabajo Críticos niveles de fidelización Pérdida económica

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5-4: (Continuación)

RIESGO FINANCIERO				
TIPO DE RIESGO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS
OPERACIONAL	Ejecución	Competencia desleal	Alta importación de productos del mercado chino (Precios muy bajos) Manipulación de precios de algunas empresas (Precios por debajo del costo) Incremento del contrabando y de la informalidad en los diferentes eslabones de la cadena productiva Desconocimiento de mecanismos legales e Instituciones del Estado para denunciar prácticas desleales	Exiguos márgenes de rentabilidad Desestimulo para el desarrollo de la actividad económica del pequeño y mediano fabricante (quiebra y salida del mercado) Pérdida económica
	Ejecución	Cambios en las preferencias del consumidor	Posicionamiento de la cultura del "No cuero" (Movimientos a favor de los animales y reducción del impacto en el medio ambiente)	Migración hacia la producción de artículos sustitutos del cuero (Sintéticos) Competir directamente con reconocidos productores internacionales (Brasil, China, India, Vietnam, Indonesia)
	Ejecución	Falta de demanda de artículos colombianos en el mercado internacional	Falta de apoyo de Cámaras de Comercio Nacionales y Extranjeras Inoperancia de la política exportadora del sector Elevados costos de fabricación frente a la producción extranjera	Dificultades en la comercialización y el acceso a los mercados potenciales en el exterior Pérdida de oportunidades de exportación para Pymes del sector
	Tecnológico	Limitaciones en el Capital de Trabajo. Poco apoyo institucional efectivo al Microempresario (Líneas específicas para renovación tecnológica orientadas al sector- más opciones de crédito y menores tasas de interés)	Poca incorporación de avances tecnológicos y/o apropiación de tecnología, incluida la manufactura asistida por computador, al proceso de fabricación. (Maquinaria y Equipos de fabricación en avanzado estado de obsolescencia)	Serias dificultades de competir en el mercado interno, en términos de volumen, variedad, calidad y fidelización de compradores. Restricciones de acceso y participación en el mercado internacional. Pérdidas económicas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5-4: (Continuación)

RIESGO FINANCIERO				
TIPO DE RIESGO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS
OPERACIONAL	Tecnológico	Deficiencias en innovación y desarrollo tecnológico	Restricciones en la oferta de productos con altas especificaciones técnicas, de elevado valor agregado y características únicas	Poca o inexistente diferenciación en diseños variedad de productos. Baja participación en el mercado (lenta rotación de productos, limitado portafolio y reducido nicho de mercado). Pérdida la oportunidad de abastecer nuevos mercados a través de la satisfacción de nuevas preferencias. Pérdidas económicas
	Tecnológico	Bajos niveles de competitividad	Elevada estructura de costos de producción Baja inversión en innovación y desarrollo tecnológico Bajos niveles de asociatividad (Pocas alianzas estratégicas entre integrantes de la cadena)	Reducción en la cuota de participación a nivel del mercado interno Limitada participación en el mercado exportador Disminución en ingresos por ventas Pérdidas económicas
	Tecnológico	Fallos en la distribución	Incumplimiento en los plazos y condiciones de entrega a los compradores	Deficiencias en la gestión logística de despacho (Entregas y servicio al cliente) Incremento en los costos logísticos
MERCADO	Tasa de Cambio	Cambios en el precio del dólar (Volatilidad) Aumento de las importaciones chinas	Severas fluctuaciones en la TRM	Pérdidas potenciales para pequeños y medianos exportadores del sector. Aumento de las reservas de capital para atender eficientemente los cambios en la TRM Incremento en los costos financieros

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5-5: Matriz Riesgo del Negocio

RIESGO DEL NEGOCIO				
TIPO DE RIESGO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS
DEL NEGOCIO	Competencia	Informalidad en la venta y comercialización de productos del cuero y afines	Laxitud del Estado en la exigencia del cumplimiento de normas legales de funcionamiento de las empresas del sector. Exceso de oferta de producción	Reducción precio de venta. Pérdida económica
	Competencia	Altos impuestos y elevada Carga prestacional	Rigidez en la legislación y la normatividad vigente	Aumento de la informalidad en la Cadena Ausencia de representación gremial sólida
	Competencia	Productos no se corresponden con las tendencias y las temporadas (Desconocimiento de la demanda) Falta de apoyo de compradores colombianos	Desconocimiento del mercado (comportamiento, tendencias, proyección en el corto, mediano y largo plazo)	Descenso en las ventas (lenta rotación, obsolescencia) Pérdida nichos de mercado Disminución en la disponibilidad de fondos
	Competencia	Crecimiento acelerado de las importaciones de productos chinos (Bajo costo en el mercado internacional). Aumento del Contrabando (Especialmente de productos chinos). Informalidad en los distintos eslabones de la cadena productiva	Falta de controles más efectivos por las autoridades aduaneras del país y de regulación de importaciones	Alta concentración de distribuidores (Sobreferta de productos) Competencia desleal Obstáculo en el posicionamiento de marca propia Pérdida económica

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5-5: (Continuación)

RIESGO DEL NEGOCIO				
TIPO DE RIESGO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS
DEL NEGOCIO	Competencia	Bajos niveles de participación en la actividad exportadora	Bajos niveles de conocimiento sobre el comercio internacional (Desconocimiento de las políticas y trámites de exportación) Falta de información promocional del Estado (Proexport) Limitada capacidad de producción	Incapacidad para aprovechar las oportunidades globales del mercado internacional Pérdida de nuevos nichos de mercado

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5-6: Matriz Riesgo Estratégico

RIESGO ESTRATÉGICO				
TIPO DE RIESGO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	EFFECTOS
PAÍS	Político Nacional	Escasez de mano de obra calificada (Fallas en el proceso de contratación y retención de personal)	Altos niveles de personal subempleado vinculado a la actividad del calzado (Pequeños y medianos talleres) Asimetría salarial en el mercado laboral del sector (Informalidad en la contratación)	Disminución en los niveles de productividad y de competitividad de las Pymes Aumento en los costos operativos y de carga prestacional por baja oferta laboral calificada (Los pocos operarios calificados cobran altos salarios por sus servicios)

Fuente: Elaboración propia

- Trece (13) de los factores identificados, 50% del total, se califican en la zona de riesgo importante, con mediana probabilidad de ocurrencia e impacto catastrófico, lo que demanda acciones de prevención y protección para disminuir la probabilidad

o el impacto o ambos a la vez, frente a su ocurrencia y fortalecer, como en la situación anterior, redes de integración y/o establecer alianzas que les permita a los integrantes de la cadena, compartir acciones de mitigación. Adicionalmente se debe analizar si es posible mejorar la efectividad de los controles existentes asociado con el riesgo.

- Dos (2) de los factores identificados, 8% del total, se califican en la zona de riesgo importante, con alta probabilidad de ocurrencia y moderado impacto, lo que demanda acciones de prevención y protección frente a su ocurrencia y fortalecer, como en la situación anterior, redes de integración y/o establecer alianzas que les permita a los integrantes de la cadena, compartir acciones de mitigación.
- Seis (6) de los factores identificados, 23% del total, se califican en la zona de riesgo moderada, con mediana probabilidad de ocurrencia e impacto moderado, lo que demanda acciones de prevención, protección y/o trasladar parte del riesgo frente a su ocurrencia. Como medida general se deben monitorear las actividades de control existentes en las empresas para evaluar el comportamiento de los riesgos en el tiempo.

5.1.3 Valoración del Riesgo

Identificados y consolidada la información acerca de los factores de riesgo, los empresarios participantes en el estudio, les dieron su valoración y ubicaron sus respuestas en cada uno de los cuadrantes relacionados en la Tabla 5-13, ello permitió sistematizar los resultados descritos en los párrafos precedentes y detallados en la Tabla 5-14

5.1.4 Mitigación de Riesgos Identificados

Una vez priorizados los riesgos se deben tomar medidas conducentes a su control, de acuerdo con su frecuencia, nivel de impacto y prioridad de intervención. Ver Tabla 5-15

Los riesgos ubicados en la zona de inaceptable deben de evitarse, prevenirse, protegerse y/o transferirse, ya que tienen una alta probabilidad de que ocurran y exponen al sector de forma catastrófica.

Los priorizados en segundo lugar como importantes porque es posible que ocurran (media probabilidad, pero de alto impacto (riesgo catastrófico) deben de prevenirse, protegerse y/o transferirse.

El tercer grupo en prioridad para su tratamiento son aquellos que son importantes con una alta probabilidad de que ocurran, pero tienen riesgo moderado. Estos deben de tratarse previniéndolos, protegiéndolos y transfiriéndolos.

Tabla 5-7: Matriz de calificación del riesgo

CALIFICACION DE LOS RIESGOS									
MACROPROCESO. Macro-cadena productiva del sector del cuero, calzado y marroquinería									
CODIGO	RIESGOS	TIPO DE RIESGO	FRECUENCIA (PROBABILIDAD)			EFECTOS (IMPACTO)			RESULTADOS
			ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)	Leve (5)	Moderado (10)	Catastrofico (20)	
1	Moral	LEGAL		2				20	40
2	Flujo de Efectivo	LIQUIDEZ		2				20	40
3	Flujo de Efectivo	LIQUIDEZ		2			10		20
4	Flujo de Efectivo	LIQUIDEZ		2				20	40
5	Ejecución	OPERACIONAL		2				20	40
6	Ejecución	OPERACIONAL			1			20	20
7	Ejecución	OPERACIONAL	3				10		30
8	Ejecución	OPERACIONAL		2				20	40
9	Ejecución	OPERACIONAL	3					20	60
10	Ejecución	OPERACIONAL		2				20	40
11	Ejecución	OPERACIONAL		2			10		20
12	Ejecución	OPERACIONAL	3					20	60
13	Ejecución	OPERACIONAL		2				20	40
14	Ejecución	OPERACIONAL	3				10		30
15	Ejecución	OPERACIONAL		2				20	40
16	Tecnologico	OPERACIONAL		2			10		20
17	Tecnologico	OPERACIONAL		2				20	40
18	Tecnologico	OPERACIONAL	3					20	60
19	Tecnologico	OPERACIONAL	3					20	60
20	Tasa de Cambio	MERCADO		2				20	40
21	Competencia	DEL NEGOCIO (Bussines Risk)		2			10		20
22	Competencia	DEL NEGOCIO (Bussines Risk)	3					20	60
23	Competencia	DEL NEGOCIO (Bussines Risk)			1			20	20
24	Competencia	DEL NEGOCIO (Bussines Risk)		2				20	40
25	Competencia	DEL NEGOCIO (Bussines Risk)		2				20	40
26	Político Nacional	ESTRATEGICO		2				20	40

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5-8: Matriz de Calificación Riesgos Financieros [Legal y de liquidez]

RIESGO IDENTIFICADO: FINANCIERO [LEGAL]					RIESGO IDENTIFICADO: FINANCIERO [DE LIQUIDEZ]				
FRECUCENCIA		IMPACTO			FRECUCENCIA		IMPACTO		
Probabilidad	VALOR	LEVE	MODERADO	CATASTROFICO	Probabilidad	VALOR	LEVE	MODERADO	CATASTROFICO
		5	10	20			5	10	20
ALTA	3				ALTA	3			
MEDIA	2			40 IMPORTANTE (1)	MEDIA	2		20 MODERADO (3)	40 IMPORTANTE (2,4)
BAJA	1				BAJA	1			
ZONA DE RIESGO					ZONA DE RIESGO				

Tabla 5-9: Matriz de Calificación Riesgos Financieros [Operacional: Ejecución y tecno.]

RIESGO IDENTIFICADO: FINANCIERO [OPERACIONAL-Ejecución]					RIESGO IDENTIFICADO: FINANCIERO [OPERACIONAL -Tecnológico]				
FRECUCENCIA		IMPACTO			FRECUCENCIA		IMPACTO		
Probabilidad	VALOR	LEVE	MODERADO	CATASTROFICO	Probabilidad	VALOR	LEVE	MODERADO	CATASTROFICO
		5	10	20			5	10	20
ALTA	3		30 IMPORTANTE (7; 14)	60 INACEPTABLE (9;12)	ALTA	3			60 INACEPTABLE (18;19)
MEDIA	2		20 MODERADO (6; 11)	40 IMPORTANTE (5; 8; 10; 13; 15)	MEDIA	2		20 MODERADO (16)	40 IMPORTANTE (17)
BAJA	1				BAJA	1			
ZONA DE RIESGO					ZONA DE RIESGO				

Y en cuarto nivel de prioridad, están los riesgos moderados, que es posible que ocurran (probabilidad baja y con riesgo moderado), estos deben de buscar estrategias para protegerse contra ellos y asegurar su transferencia.

Tabla 5-10: Matriz de Calificación Riesgos de Mercado y de Negocios

RIESGO IDENTIFICADO: DE MERCADO [TASA DE CAMBIO]					RIESGO IDENTIFICADO: DE NEGOCIOS [COMPETENCIA]				
FRECUCENCIA		IMPACTO			FRECUCENCIA		IMPACTO		
Probabilidad	VALOR	LEVE	MODERADO	CATASTROFICO	Probabilidad	VALOR	LEVE	MODERADO	CATASTROFICO
		5	10	20			5	10	20
ALTA	3				ALTA	3			60 INACEPTABLE (22)
MEDIA	2			40 IMPORTANTE (20)	MEDIA	2		20 MODERADO (21; 23)	40 IMPORTANTE (24; 25)
BAJA	1				BAJA	1			
ZONA DE RIESGO					ZONA DE RIESGO				

Tabla 5-11: Matriz de Calificación Riesgo Estratégico

RIESGO IDENTIFICADO: ESTRATEGICO [Riesgo País]				
FRECUCENCIA		IMPACTO		
Probabilidad	VALOR	LEVE	MODERADO	CATASTROFICO
		5	10	20
ALTA	3			
MEDIA	2			40 IMPORTANTE (26)
BAJA	1			
ZONA DE RIESGO				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5-12: Consolidado Factores de Riesgo

PROBABILIDAD	VALOR	ZONA DEL RIESGO		
Alta	3	MODERADO	IMPORTANTE Riesgo de Ejecución Nos. (7,14)	INACEPTABLE Riesgo de Ejecución Nos. (9,12); Riesgo Tecnológico Nos. (18,19); Riesgo de Competencia No. (22)
Media	2	TOLERABLE	MODERADO Riesgo de Liquidez No. (3); Riesgo de Ejecución Nos. (6,11); Tecnológico No. (16); Competencia Nos. (21,23)	IMPORTANTE Riesgo Legal No. (1); Riesgo Liquidez Nos. (2,4); Ejecución Nos. (5,8,10,13,15); Tecnológico No. (17); Riesgo Tasa de Cambio No. (20); Riesgo de Competencia Nos. (24,25,26)
Baja	1	ACEPTABLE	TOLERABLE	MODERADO
	IMPACTO VALOR	Leve (5)	Moderado (10)	Catastrófico (20)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5-13: Matriz de priorización de riesgos (Visión empresarios)

PROBABILIDAD	VALOR	ZONA DEL RIESGO		
Alta	3	MODERADO	IMPORTANTE 3	INACEPTABLE 1
Media	2	TOLERABLE	MODERADO	IMPORTANTE 2
Baja	1	ACEPTABLE	TOLERABLE	MODERADO 4
	IMPACTO	Leve	Moderado	Catastrófico
	VALOR	(5)	(10)	(20)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5-14: Priorización detallada de Riesgos

TIPOS DE RIESGOS A PRIORIZAR EN SU TRATAMIENTO				
Priorización del riesgo	Símbolo	Riesgos	Código	Descripción
1	1	Ejecucion	9	Limitaciones de acceso del micro empresariado del cuero a servicios de operadores logísticos.
			12	Reducción de la demanda artículos de cuero.
		Tecnológico	18	Bajos niveles de competitividad.
			19	Fallos en la distribución.
		Competencia	22	Informalidad en la venta y comercialización de productos del cuero y afines.
2	2	Legal/ Moral	1	Imagen internacional de nuestro país.
		Financiero / Liquidez	2	Insuficiencia de fondos para atender compromisos de carácter urgente e impostergradable (Nómina fundamentalmente).
		Financiero / Liquidez	4	Estacionalidad en ventas de marroquinería.
		Ejecución	5	Procesos productivos rutinarios, carentes de planeación, estandarización y especificación técnica.
			8	Incumplimiento curtiembres y proveedores en general.
			10	Intermitencia pedidos.
			13	Competencia desleal.
			15	Falta de demanda de artículos colombianos en el mercado internacional.
		Tecnologico	17	Deficiencias en innovación y desarrollo tecnológico.
		Mercado/Tasa de Cambio	20	Cambios en el precio del dólar (Volatilidad). Aumento de las importaciones chinas.
		Competencia	24	Altos impuestos y elevada carga prestacional.
25	Bajos niveles de participación en la actividad exportadora.			
Estrategico/ Político Nacional	26	Escasez de mano de obra calificada (Fallas en el proceso de contratación y retención de personal).		
3	3	Ejecucion	7	Deficiencias en innovación y desarrollo tecnológico.
			14	Cambios en las preferencias del consumidor.
4	4	Financiero / Liquidez	3	Bajos índices de rotación de productos.
			Ejecución	6
		11		Obstáculos en la adquisición de materias primas e insumos.
		Tecnológico	16	Limitaciones en el Capital de Trabajo. Poco apoyo institucional efectivo al Microempresario (Líneas específicas para renovación tecnológica orientadas al sector-más opciones de crédito y menores tasas de interés).
		Competencia	21	Crecimiento acelerado de las importaciones de productos chinos (Bajo costo en el mercado internacional). Aumento del Contrabando (Especialmente de productos chinos). Informalidad en los distintos eslabones de la cadena productiva.
			23	Productos no se corresponden con las tendencias y las temporadas (Desconocimiento de la demanda). Falta de apoyo de compradores colombianos.

Fuente: Elaboración propia

5.1.5 Mapa de Riesgos para el Sector del cuero (Visión Empresarios)

En el Anexo C se detalla el Mapa de Riesgos con cada uno de los riesgos clasificados por los empresarios, las opciones de manejo y las acciones sugeridas para controlarlos y mitigarlos.

Tabla 5-15: Matriz de respuesta ante los Riesgos

FRECUENCIA (Probabilidad) [P]	VALOR	ZONA (P*I)		
ALTA (Casi cierto/Muy posible)	3	Moderado (15) Acción: Prevenir	Importante (30) Acción: Prevenir- Proteger- Compartir	Inaceptable (60) Acción: Evitar- Prevenir-Proteger- Compartir
MEDIA (Posible)	2	Tolerable (10) Acción: Aceptar- Prevenir	Moderado (20) Acción: Prevenir- Proteger-Compartir	Importante (40) Acción: Prevenir- Proteger-Compartir
BAJA (Raro)	1	Aceptable (5) Acción: Aceptar	Tolerable (10) Acción: Aceptar	Moderado (20) Acción: Proteger y Compartir
IMPACTO (I)	VALOR	LEVE ^a (5)	MODERADO ^b (10)	CATASTRÓFICO ^c (20)

Notas:

^a Si el riesgo se materializa el efecto generado es ligero y de poca intensidad

^b Si el riesgo se materializa el efecto generado puede ser mitigado o controlado por la empresa

^c Si el riesgo se materializa el efecto generado es desastroso para la empresa

Fuente: Elaboración propia

Los empresarios identificaron y clasificaron 26 riesgos de los cuales 15 fueron catalogados como riesgos importantes, 6 con criterio de moderados y 5 revisten el máximo de atención y los señalan como inaceptables. Ver Figuras 5-3 y 5-4

Figura 5-3: Riesgos Clasificados por Empresarios

RIESGOS CLASIFICADOS EMPRESARIOS		
ZONA DE RIESGO	CANTIDAD	PORCENTAJE
IMPORTANTE	15	58%
MODERADO	6	23%
INACEPTABLE	5	19%
TOTAL	26	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la sistematización de la información fuente

Figura 5-4: Riesgos versión Empresarios



Fuente: Elaboración propia a partir de la sistematización de la información fuente

5.1.6 Hallazgos Delphi

Confrontados los hallazgos de los empresarios con los surgidos de la primera ronda del Delphi realizado con los expertos, se encontraron las siguientes situaciones:

- *Áreas críticas.*

Para los expertos la liquidez es fundamental porque constituye uno de los indicadores financieros más importantes sobre los que se mide la empresa. A partir del grado de liquidez se juzga si esta puede mantener su proceso productivo o de distribución activo (fondarlo en todo el ciclo de la operación), si tiene la suficiente capacidad para cumplir con sus obligaciones inmediatas (corto plazo) e igualmente evaluar la probabilidad de permanecer solvente en situaciones de crisis (ciclos de desaceleración de la economía, por ejemplo)

El segundo aspecto en importancia lo constituye la comercialización. Su apreciación es sólida en términos de considerar que esta es quien posibilita el éxito empresarial medido en unidades productivas (producto terminado) efectivamente adquiridas por los consumidores (mercado interno y externo). Si no hay una estructurada labor de comercialización, aseguran, no se puede garantizar las condiciones esenciales de permanencia de la empresa.

El tercer elemento en importancia lo constituyen los procesos (gestión de procesos, gestión y control de la calidad, gestión del talento humano, estructura organizacional, la planificación de maquinaria y de materiales, etc.) porque son la base del desarrollo empresarial y este es el que hace posible que una Organización efectivamente logre sus objetivos básicos de generar riqueza y permanecer en el mercado, dado que integra en su dinámica aspectos cruciales para responder adecuadamente a los retos de un entorno económico signado por la globalización, como son la cultura empresarial, la gestión del conocimiento, el liderazgo, el crecimiento económico, la innovación, entre otros.

El endeudamiento es el siguiente elemento en importancia, dado que su magnitud puede comprometer seriamente la viabilidad futura de la empresa. En términos prácticos los expertos sugieren que los niveles razonables de endeudamiento deben oscilar entre el 50% y el 60%. Un endeudamiento superior compromete la solvencia financiera de la empresa, un endeudamiento inferior compromete la rentabilidad de la operación.

En quinto lugar, de importancia, consideran al desarrollo tecnológico, porque es este quien la permite a las empresas competir, poder dar respuestas efectivas a los nuevos requerimientos de los consumidores (nuevos diseños, mejores productos, nuevos materiales, nuevas expectativas, etc.) y bajo estas premisas de actuación deben poder responder con innovación, con tecnología apropiada (de primera, segunda o tercera generación). La máxima que los expertos recomiendan a los empresarios en este punto es ***“innovar para que sus empresas no pasen al olvido”*** [Resaltado propio]

Finalmente consideran a las exportaciones como el siguiente elemento en importancia porque estas contribuyen con las ventas, las utilidades, la reputación empresarial, la calidad del producto, la imagen, dado que para atender un mercado internacional se tiene que cumplir con estándares internacionales. Recomiendan los expertos tener en cuenta instalaciones, capacidad productiva, procesos de producción altamente desarrollados, poseer buena tecnología, etc., porque este mercado no es fácil de abordar y es sumamente exigente en términos contractuales de abastecimiento.

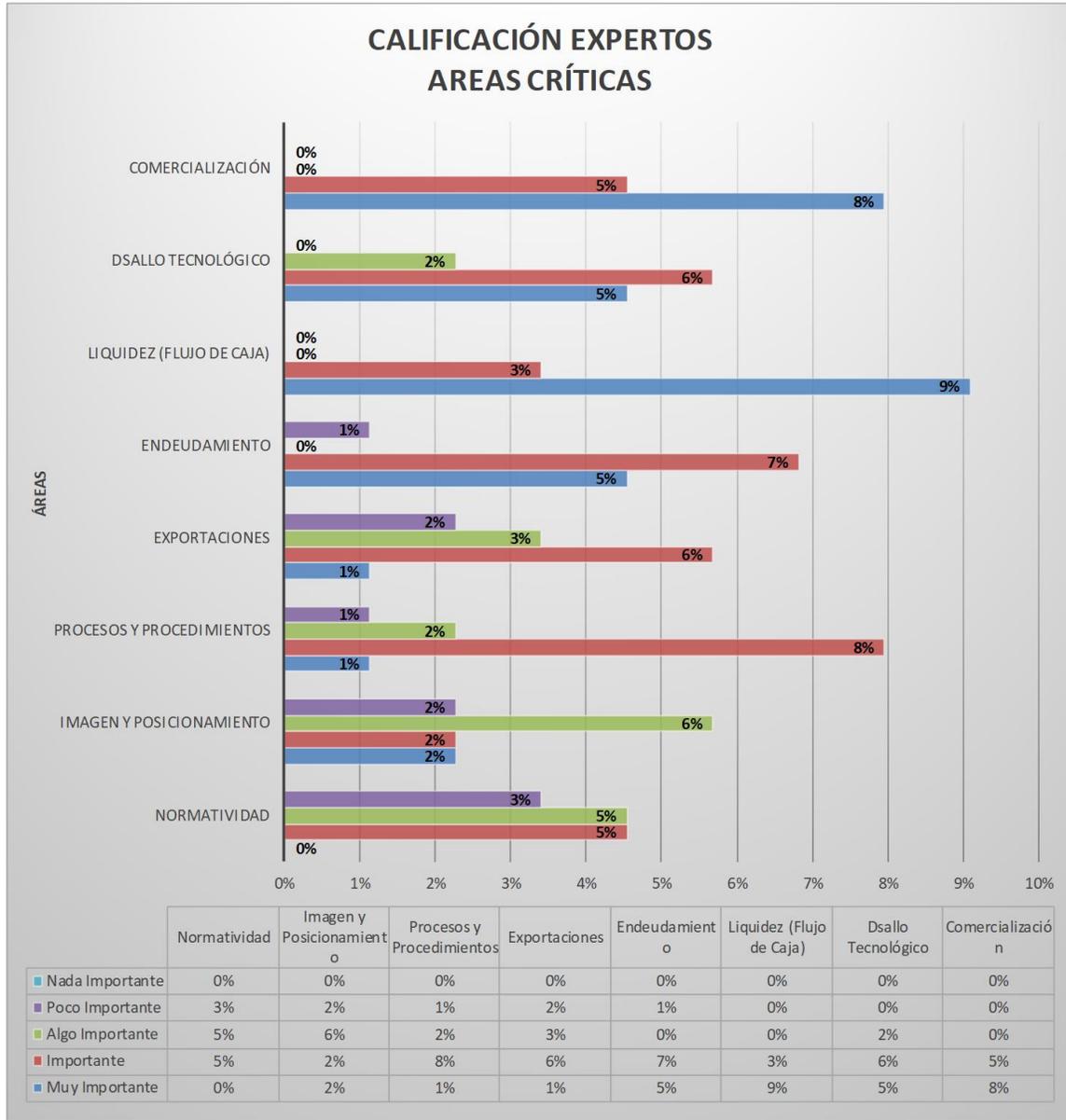
La Figura 5-5 ilustra los diferentes niveles de importancia dados por los expertos y analizados brevemente en los párrafos anteriores.

- *Calificación y Clasificación de Riesgos*

Los expertos calificaron y clasificaron los riesgos en cuatro zonas de riesgo, como se ilustra en la Figura 5-6.

En el Anexo D se detalla el Mapa de Riesgos con cada uno de los riesgos clasificados por los expertos, las opciones de manejo y las acciones sugeridas para controlarlos y mitigarlos.

Figura 5-5: Áreas Críticas según los Expertos



Fuente: Elaboración propia a partir de la sistematización de la información fuente

El 26% de los factores de riesgo (siete del total) son clasificados por los expertos en zona inaceptable y desde el punto de vista práctico deben evitarse, prevenirse, protegerse y/o

transferirse, dada su alta probabilidad de ocurrencia y desfavorable impacto en la estructura financiera y operativa de las Mipymes insertas en el sector. En expresión de alguno de los expertos estos “*han incidido en el cierre de 1650 empresas en el último año*”.

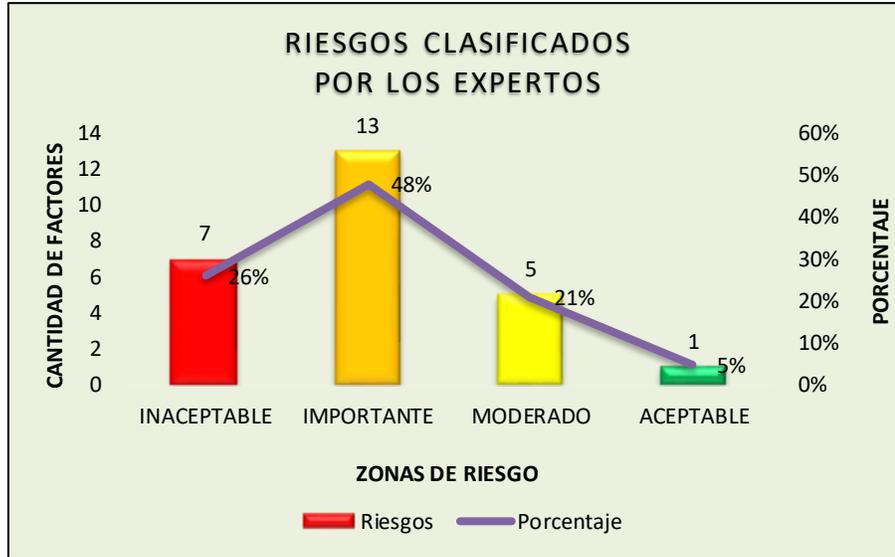
Algunas medidas de mitigación se relacionan con la capacitación en el manejo financiero de las pymes, fortalecer la acción institucional de formación para el trabajo de organismos del Estado como el SENA en programas de competencias (pertinentes y coherentes con las demandas de formación de las empresas), desarrollo de habilidades y adiestramiento para el personal vinculado al sector, identificación de nuevos nichos de mercado, especialización en el proceso productivo artesanal, acciones más severas del Estado para enfrentar la corrupción de las aduanas y medidas policivas contundentes en contra del narcotráfico (mayor contrabandista de productos de cuero y similares), etc.

El 48% de los factores de riesgo (trece del total) son clasificados por los expertos en zona importante y desde el punto de vista práctico deben prevenirse, protegerse y/o transferirse, ya que la probabilidad de ocurrencia oscila entre mediana y alta y los niveles de impacto se ubican entre moderados y desfavorables. Implica realizar acciones que disminuyan la probabilidad o las consecuencias del riesgo o ambos a la vez. Adicionalmente se debe implementar un sistema de control preventivo del riesgo o mejorar la efectividad de los controles existentes que estén asociados con los riesgos o trasladar y/o compartir una parte de aquel.

Figura 5-6: Riesgos Clasificados por Expertos

RIESGOS CLASIFICADOS		
ZONA DE RIESGO	CANTIDAD	PORCENTAJE
INACEPTABLE	7	26%
IMPORTANTE	13	48%
MODERADO	5	21%
ACEPTABLE	1	5%
TOTAL	26	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la sistematización de la información fuente

Figura 5-7: Riesgos versión Expertos

Fuente: Elaboración propia a partir de la sistematización de la información fuente

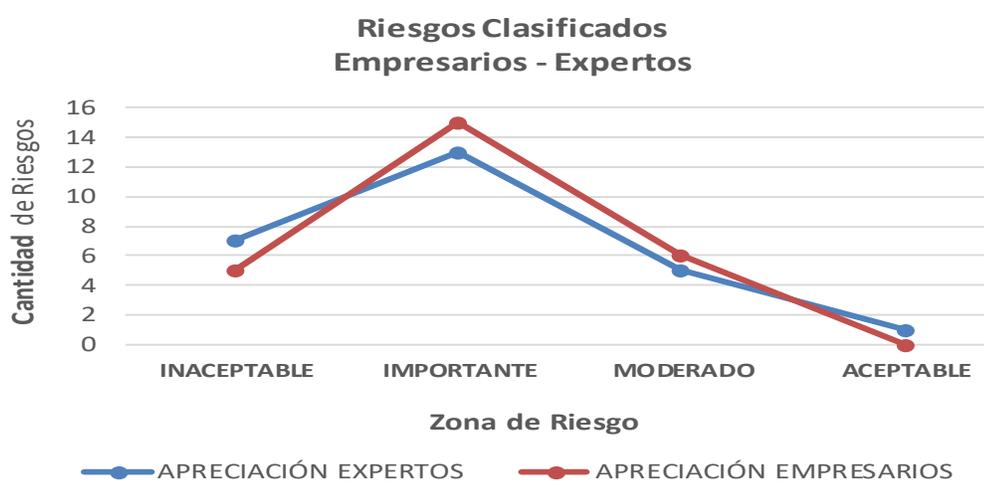
El 21% de los factores de riesgo (cinco del total) son clasificados por los expertos en zona moderada dadas su baja probabilidad de ocurrencia y moderado impacto en la estructura financiera, económica y operativa del sector. Algunas de las medidas de control preventivo sugeridas son las de mejorar la operación manufacturera, en algunos eslabones débiles, para ofrecer valor agregado a los consumidores sean del mercado interno o externo, aprovechar los incentivos y políticas diseñadas por el Estado para el sector de la moda por estar allí insertos, vincular mano de obra calificada en sus procesos de fabricación, fortalecer o implementar áreas de comercialización dinámicas, con conocimiento profesional del portafolio y de las tendencias del mercado, etc.

Tabla 5-16: Resumen riesgos clasificados por los expertos

ZONA DE RIESGO	RIESGOS CLASIFICADOS POR EXPERTOS																										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
INACEPTABLE		1		1						1		1	1							1						1	7
IMPORTANTE			1		1		1	1			1					1	1	1		1			1	1	1	1	13
MODERADO	1								1					1	1				1								5
ACEPTABLE						1																					1
TOTAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26

Fuente: Elaboración propia a partir de la sistematización de la información fuente

Figura 5-8: Riesgos Clasificados Empresarios - Expertos



Fuente: Elaboración propia a partir de sistematización de la información fuente

Tabla 5-17: Síntesis Aportes Expertos

APORTES DE EXPERTOS	
Definición de Riesgo Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de que algún factor, interno o externo, afecte a la empresa de manera directa. • Impacto negativo sobre el funcionamiento o la rentabilidad de una empresa por circunstancias del negocio o del entorno. • Posibilidad de que un factor, bien sea externo o interno, interfiera en el funcionamiento regular de la compañía afectando su caja. • Evento, interno o externo, que puede suceder dentro de la actividad normal de una empresa. • Eventos inciertos que pueden llegar a suceder en el futuro, dentro del giro normal de la actividad empresarial, en cualquier sector económico, que tendrán efectos de diferente magnitud en uno o más de sus objetivos.
Factores que afectan al sector limitando el logro de sus objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal, tanto interna como externa. • Dispersión del Gremio • Poca mano de obra real y eficientemente calificada • Débil demanda, motivada por la reducción en el consumo de los hogares, consecuencia de la recesión económica que vive el país actualmente • Masivas importaciones con altísimo valor agregado en diseño (moda inn), innovación y materias primas diferenciadas • Bajos niveles de competitividad • Poca innovación y procesos con desarrollo tecnológico incorporado • Contrabando e informalidad en muchas de las Mipymes del sector cuero • Condiciones de liquidez en el sector y alto deterioro en la recuperación de cartera • Bajo nivel de formación de algunos de los empresarios del sector • Caída precios internacionales del cuero ha limitado la dinámica exportadora
Riesgos inherentes que afectan la toma de decisiones estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Débil y muy incierta demanda, generando acciones reactivas de choque y no de planeación para tener alternativas de viabilidad en el mediano y largo plazo • Estacionalidad del proceso productivo ha incidido en la improvisación al momento de la toma de decisiones estratégicas • Escasez mano de obra calificada • Crisis económica actual ha afectado seriamente la liquidez general del sector

- Reformas tributarias lesivas para el sector (Poco apoyo del Estado para fortalecer a pequeños y medianos productores)
 - Volatilidad de los mercados e intencionalidad de compra de los clientes tienen efectos negativos en la planeación de las empresas dadas las exigencias en términos de diseño y materiales de los compradores y exiguos pedidos
 - Crecimiento desproporcionado de importaciones de producción china (volumen y precios) asociado con el incremento en el contrabando
 - Limitaciones en el capital de trabajo
 - Limitada demanda de producción de artículos colombianos en el mercado externo
-

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

6. Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

A partir de la fundamentación teórica, referida con la gestión y administración del riesgo, la tesis magistral desarrollada propone un instrumento operativo de fácil manejo y sugiere un proceso de administración y gestión del riesgo empresarial, que facilite a las pequeñas y medianas empresas manufactureras del cuero, calzado y marroquinería, y, en general, del sector real, cuantificar, de forma apropiada, los factores determinantes del riesgo empresarial en sus procesos de fortalecimiento y crecimiento empresarial, tomar decisiones

eficaces en condiciones de incertidumbre e igualmente adaptar e implementar la normatividad vigente sobre gestión de riesgos en su estructura operativa y funcional.

6.1.1 Conclusiones Generales del Sector

De acuerdo con la estructura esquemática de la cadena del cuero, calzado y marroquinería, en sus diferentes eslabones: insumos-transformación-comercialización, y los riesgos identificados en el presente trabajo investigativo, destacamos las siguientes conclusiones generales:

Aunque lo deseable hubiese sido realizar un muestreo aleatorio que incluyera a todas las empresas que integran la cadena del cuero, el calzado y la marroquinería, este no fue posible por las dificultades para obtener la información. Los resultados obtenidos no se pueden generalizar a todas las unidades económicas integrantes del sector, sino a un grupo muy reducido del mismo. En consecuencia, este trabajo constituye una fuente para posteriores investigaciones relacionadas con los riesgos empresariales de un sector.

De conformidad con los hallazgos encontrados en el trabajo de campo, se puede confirmar que la mayoría de las pymes del sector, ubicadas en Medellín y su Área Metropolitana, por exigencia legal más que por anuencia propia, tienen procedimientos establecidos formalmente para controlar y mitigar los efectos de los riesgos laborales a los que ven expuestas en función de su actividad productiva y/o comercial y los riesgos físicos (daños en maquinaria, equipos, vehículos, cortocircuitos, explosiones, deterioro de materiales o productos, etc., los cuales son aminorados a través de la adquisición de pólizas de seguros), pero no identifican y cuantifican los demás factores de riesgo empresarial, inherentes a la actividad manufacturera y de mercadeo que ejecutan (hallados en la primera etapa del Delphi formulada por los empresarios), y no disponen, además, de procedimientos administrativos y de gestión para controlar y mitigar dichos factores de riesgos, lo que asimismo confirma la hipótesis formulada en la investigación.

El sector tiene una alta dependencia de importación de materias primas (cuero y otros materiales); observa poco conocimiento del proceso exportador y de los programas de apoyo a la competitividad; evidencia una alta concentración de microempresas, bajos niveles de asociatividad, mínimos niveles de integración (tanto verticales como horizontales); a pesar del esfuerzo desplegado por algunas curtiembres para mejorar la producción de cueros aún se observan serias deficiencias para el abastecimiento interno (mala calidad de las pieles por rayones, parasitismo, marcas, etc.) y elevados índices de contaminación en algunos de los procesos de curtiembre; no obstante que muchas Mipymes se han comprometido con mejorar sus métodos de producción todavía se observan procesos artesanales, (incluyendo a grandes empresas); en términos de desarrollo tecnológico este ha sido lento y no se ha apropiado eficientemente la gestión de diseño (esencial en la generación de valor para la cadena del cuero y calzado); todavía se observa mano de obra poco calificada en razón que algunos empresarios tratan de reducir su estructura de costos, literalmente contratando personal a destajo sin un mínimo de garantías y con limitada formación en el oficio.

6.1.2 Conclusiones relacionadas con el eslabón de insumos

La obtención del cuero crudo es la primera etapa en el eslabón de insumos de la cadena del cuero, calzado y marroquinería. Se configura económicamente a partir del sacrificio de ganado bovino y depende, en elevado porcentaje, de la disponibilidad de inventarios de dicho ganado, del cual se obtiene gran parte de la oferta de cuero y pieles.

Este aspecto tiene una fuerte incidencia en el desabastecimiento de cueros y pieles por la disminución en los hatos bovinos, incrementando la importación de esta materia prima e incrementando, igualmente, los tiempos de recepción de suministro y retrasos significativos en el flujo de la cadena productiva.

La producción nacional obtenida de la producción bovina, no se aprovecha eficaz y eficientemente, debido factores de riesgo asociados con el bajo cuidado que se le da al cuero durante el proceso de levante del ganado vacuno y durante su sacrificio. Esta situación se debe, en gran parte, a la baja capacitación que existe dentro del sector ganadero en el manejo

del cuero y de las pieles, e igualmente, porque numerosos mataderos no cuentan con procesos y tecnología necesaria para dar un buen tratamiento al cuero, de allí que las pieles sean de mala calidad por rayones, parasitismo, marcas, etc. Esta etapa exige, en términos de administración y gestión del riesgo, ser mejorada para mitigar los efectos adversos en la toda la extensión de la cadena.

La segunda etapa de este eslabón la constituye el proceso de curtiembre, a través del cual se somete la piel a acciones físico-químicas para convertirla en un material duradero. Es ejecutado por grandes y medianas empresas (aproximadamente el 4% de la industria) con tecnología importada y por pymes (aproximadamente el 89% de la industria) con escasa inversión en innovación y desarrollo tecnológico, lo que genera un inadecuado tratamiento de desechos contaminantes y, consecuentemente, onerosas desventajas relacionadas con el impacto ambiental y reducción en sus niveles de productividad y competitividad.

Esta circunstancia obliga a las empresas integrantes de este eslabón a mejorar su proceso de curtiembre y cumplir los estándares internacionales de diseño y tecnologías de punta, con el fin de fabricar productos con mayor valor agregado y mejorar sus posibilidades de colocación en los mercados internacionales.

Se concluye igualmente que, a pesar del esfuerzo desplegado por algunas curtiembres para mejorar la producción de cueros, aún se observan serias deficiencias para el abastecimiento de la demanda interna, lo cual afecta considerablemente el resto de la cadena e incrementa la incertidumbre de abastecimiento entre los compradores ante la posibilidad de los productores de exportar las mejores pieles al extranjero. Lo que constituye un riesgo económico muy relevante en la actividad productiva relacionada con los costos del cuero importado, como insumo básico para la industria del calzado y la marroquinería.

6.1.3 Conclusiones relacionadas con el eslabón de transformación

Está integrado por dos actividades: producción de artículos de marroquinería y talabartería y la industria del calzado.

En la actividad productiva de la marroquinería y la talabartería se obtienen las manufacturas de cuero y prendas de vestir de este material. Se compone básicamente de cinco pasos operativos: diseño, modelado, corte, guarnecido, terminado y empaque. En su dinámica productiva participan empresas grandes con tecnología de punta, pymes con procesos artesanales y lenta evolución tecnológica y en mayor cantidad microempresas, caracterizadas fundamentalmente por ejecutar sus procesos de forma artesanal exclusivamente y estar incursas en la informalidad jurídica (No registradas formalmente en las Cámaras de Comercio, aunque si son objeto de tratamiento tributario relacionado con impuestos).

Ello permite identificar riesgos a lo largo de su proceso productivo y marcadas deficiencias en los distintos pasos de su estructura, siendo el aspecto más crítico en que se relaciona con el diseño, pero igualmente observa bajos niveles de asociatividad y de alianzas con integrantes de la cadena (horizontal y verticalmente), así como ausencia de economías de escala, del mismo modo hay bajos niveles de formación y de capacitación de la mano de obra (en algunos casos falta de pericia y de competencias fundamentales en la ejecución del oficio), aunque menos frecuente, se evidencia que algunos empresarios y personal administrativo no posee los perfiles requeridos para administrar adecuadamente una unidad económica, lo que limita seriamente la gestión de la organización en aspectos claves relacionados con el valor agregado que se puede aportar desde el diseño, la calidad de la manufactura, el posicionamiento de la marca, el cubrimiento geográfico y los procesos y técnicas de manufactura, obtenidos de una eficiente operación y conocimiento integral del proceso productivo.

Merece especial atención el hecho que los empresarios, manifiestan interés en capacitarse y asociarse, así como su disposición a conocer nuevas alternativas de negocio, estrategias de mercadeo y utilización de tecnología moderna. También en la conformación de redes empresariales, articularse más operativamente a la cadena de la confección y participar en el desarrollo de *clústeres* de producción.

En lo relacionado con la industria del calzado es importante destacar que tiene una particularidad y está relacionada con la utilización de insumos diferentes al cuero, como son los textiles, el caucho y el plástico. Como proceso se compone de las siguientes fases: fabricación de suelas, corte de piezas previamente patronadas y guarnecido.

Su desarrollo competitivo se explica por el crecimiento del número de establecimientos vinculados a la actividad productiva. Sus operaciones (ventas) en el mercado interno son significativas (cerca del 2%) en las grandes superficies, siendo el volumen más vendido después de alimentos y bebidas, con una mayor producción y comercialización hacia el segmento de calzado popular, que demanda calidad media, de moda y bajos precios.

No obstante, esta actividad presenta inconvenientes relacionados con el contrabando, la competencia desleal, la baja innovación en sus artículos (lo que trae como consecuencia la poca o inexistente diferenciación en diseños y variedad de productos), en algunas empresas se evidencia deficiencias en investigación y desarrollo lo que constituye un serio obstáculo para el desarrollo de nuevos productos con alto valor agregado y el posicionamiento de marca.

En relación con la producción esta observa, en algunos establecimientos de la cadena, altas tasas de desperdicio y gran cantidad de reprocesos lo que impacta en la estructura interna de costos y se refleja en bajos indicadores de productividad y eficiencia

Con muy pocas excepciones, las empresas se ven abocadas a dificultades de acceso oportuno a materias primas e insumos (proveedores con extensa dispersión geográfica y dificultades logísticas de entrega). Como medida general para reducir el riesgo de desabastecimiento se hace necesario la formalización contractual de las relaciones de servicios de suministro establecidas entre los fabricantes y los proveedores de materias primas e insumos (plazos de entrega, cantidades, requerimientos de calidad, garantías contractuales, etc.), disponer de listados actualizados de proveedores y distribuidores clasificados ABC con Indicador KPI de devolución de pedidos [Valor (\$) devolución pedidos/ valor total (\$) pedidos].

Igualmente, se les presenta déficit en el capital de trabajo, limitando su gestión operativa y de mercadeo, elemento crucial dado que las restricciones de capital son una variable crítica para la operación, permanencia y competitividad de las empresas, particularmente en un sector tan vulnerable a la masiva importación de productos provenientes de China, India, Vietnam e Indonesia, principalmente.

6.1.4 Conclusiones relacionadas con el eslabón de comercialización

En una apretada síntesis, podemos concluir que los riesgos más relevantes de este eslabón se encuentran en algunas de las actividades propias de la gestión comercial que realizan las empresas bien integrándolas en su actividad productiva y de despacho de productos terminados a terceros o bien especializándose en organizaciones estrictamente comercializadoras y distribuidoras de productos terminados adquiridos a fabricantes de calzado.

Destacamos entonces el contrabando como uno de los principales riesgos sistemáticos asociados con la comercialización, igualmente destaca el problema de las importaciones de China, a precios realmente bajos (producto en muchos casos de transacciones ilegales vinculadas con el lavado de activos), a su vez se encuentran riesgos no sistemáticos asociados con la competencia que se debe afrontar con los países líderes en el diseño y producción de artículos de calzado y marroquinería como son, entre otros, Italia, España y en menor medida, Brasil, que es un gran exportador.

Complementariamente se observa la falta de conocimiento del proceso exportador, de los programas de apoyo a la competitividad en mercados internacionales y de las oportunidades que eventualmente subyacen en los TLC.

Como medidas de control para mitigar estos riesgos, se debe trabajar en mejorar los procesos de comercialización, de manera que coadyuven a la fidelización de los compradores hacia la producción local y fortalezcan su performance frente a la creciente competencia foránea, en especial la proveniente de China.

6.1.5 Conclusiones asociadas a los Riesgos identificados

Respecto a la identificación de los riesgos empresariales, en el sector se identificaron, riesgos morales, políticos, estratégicos, financieros (específicamente de liquidez), la mayor parte fue riesgo operacional, categorizado como de ejecución y tecnológicos, así como los riesgos de mercado (tasa de cambio) y riesgos del negocio (competencia).

La cadena del cuero, calzado y marroquinería marca una tendencia a ubicarse en las zonas de riesgo moderado (probabilidad media con impacto moderado), importante (alta probabilidad y leve impacto) e inaceptable (probabilidad alta con impacto catastrófico)

Los principales factores generadores del riesgo, identificados en la investigación, que impactan en el sector del cuero, calzado y marroquinería, fueron:

Factores comerciales : Como se observa los factores comerciales tiene una gran importancia para los empresarios en lo referido a la definición de la marca (existe en el mercado mucha marca propia), la informalidad, el nivel de incumplimiento de los proveedores, la competencia desleal, la compras a través de terceros, la falta de suministros y la falta de apoyo a los empresarios(PYME) parte del gobierno.

Factores normativos y regulatorios : Los factores relacionados con la normatividad y regulacion, son revisten su nivel de importancia por estas asociada al trabajo informal, la carga laboral, los altos impuestos y al contrabando.

Factores liquidez –flujo de caja: Los factores que afectan e inciden en la liquidez de la empresa y calificados como importantes y muy importantes son la baja rotación del producto y la caída de las ventas por la poca diferenciación del producto, la cartera superior a noventa días.

Factores de negociacion internacinal (exportaciones): Los factores más importantes que influyen en la negociación internacional (al momento de exportar e importar) para los

empresarios del sector del cuero, calzado y marroquinería son problemas en el diseño de los productos, la situación económica del de suministros, falta de mano de obra calificada, la volatilidad del dólar, la normatividad de otros países, ausencia de operadores logísticos y el riesgo país.

Factores asociados a los procesos y procedimientos: Es una de las principales fuentes generadoras de riesgos para los empresarios del sector en mención. Dentro de los factores más importantes se encuentran inconvenientes en la planeación de los procesos, no existe documentación técnica, insuficiencias en capital de trabajo, la falta de planeación, la falta de tecnología, mano de obra poco calificada, falta de calidad en los insumos y materias primas, manejo inadecuado de los métodos de trabajo.

Factores de imagen y posicionamiento: En este aspecto los empresarios consideran muy importantes e importantes los eventos que afectan la organización, relacionados con los con los reducidos nichos de mercado, competencia desleal, falta de marca propia, problemas en la comunicación organizacional y la calidad de los productos

Factores de endeudamiento y acceso al crédito: Los factores más influyentes e importantes para los empresarios que son generados del riesgo en la categoría de endeudamiento y fuentes de financiación tienen que ver el costo de adquisición de las materias primas, falta respaldo financiero, la ausencia de experiencia crediticia, las altas tasas de interés, los bajos volúmenes de ventas, la falta de fuentes de financiación y la poca credibilidad ante las entidades financieras.

Factores de innovación y desarrollo tecnológico: Al respecto los factores más influyentes e importantes para los empresarios que son generadores del riesgo en la categoría de innovación y desarrollo tecnológico, están relacionados con deficiencias en capacitación técnica, gran cantidad de microempresas y emprendimientos con procesos de fabricación artesanal, ausencia de características diferenciadoras del producto.

Igualmente, se les presenta déficit en el capital de trabajo, limitando su gestión operativa y de mercadeo, elemento crucial dado que las restricciones de capital son una variable crítica para la operación, permanencia y competitividad de las empresas, particularmente en un sector tan vulnerable a la masiva importación de productos provenientes de China, India, Vietnam e Indonesia, principalmente.

6.2 Recomendaciones

Se precisan acciones concretas de Estado para controlar eficazmente el contrabando y el incremento en la informalidad e igualmente la provisión de incentivos fiscales y tributarios especiales

Orientar los esfuerzos de exportación hacia los mercados de Costa Rica, Ecuador, Perú, Panamá, México y avances en la colocación de productos en los mercados de Estados Unidos, Italia y Asia (Hong Kong)

Incorporar activamente el diseño como un proceso de alta diferenciación e integrarlo operativamente al sistema de fabricación

Incentivar el fomento de programas de capacitación y estimular la asociación entre empresarios como factores básicos para la competitividad aprovechando la proactiva actitud que observan estos hacia dichas actividades

A. Anexo: Encuesta Empresarios

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS PARA EL SECTOR DE CUERO, CALZADO Y MARROQUINERIA.

En la actualidad se está adelantando un estudio, con el fin de identificar los factores o fuentes del riesgo empresarial, que afectan al sector en general y en especial a empresas de Medellín y del Área Metropolitana.

INFORMACIÓN GENERAL DEL EMPRESARIO

NOMBRE DE LA EMPRESA	PERSONA DE CONTACTO
CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA	FORMACION ACADEMICA
CIUDAD	TELEFONO:
CORREO ELECTRONICO:	CODICO CIU (CLASIFICACION INTERNACIONAL INDUSTRIAL UNIFORME)

OBJETIVO:

Identificar los riesgos financieros y empresariales que afectan la gestión de la Cadena del Cuero, Calzado y Marroquinería en la ciudad de Medellín y el área metropolitana del Valle de Aburra.

- I. Mencione al menos 4 factores que según su criterio, amenazan a la empresa en relación con la comercialización de los productos. Posteriormente asígnele un valor en importancia para usted, de 1 a 5 donde 1 es la menor importancia y 5 es la mayor importancia.

FACTORES IDENTIFICADOS	NIVEL DE IMPORTANCIA				
	5	4	3	2	1
a)					
b)					
c)					
d)					
Otro					

Ahora, argumente cuáles cree usted que son las causas por las cuales se presenta cada uno de los factores mencionados identificados

FACTORES IDENTIFICADOS	CAUSAS U ORIGEN DEL FACTOR
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

Posteriormente, mencione cuáles serían las consecuencias para el sector o su empresa, de cada factor mencionado.

FACTORES IDENTIFICADOS	CONSECUENCIAS
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

Luego, analizaremos la probabilidad de ocurrencia de cada factor mencionado de acuerdo con la siguiente tabla: Colocar una X al frente de la opción que considere representa la ocurrencia de cada factor.

FRECUENCIA (PROBABILIDAD)

FACTORES IDENTIFICADOS	ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)
a)			
b)			
c)			
d)			
Otro			
1) Baja. Es muy poco probable que el riesgo se materialice 2) Media. Es tan probable como no tan probable que el riesgo se materialice 3) Alta. Es probable que el riesgo se materialice			

Ahora, calificaremos los impactos producidos por cada factor de riesgo en el sector o su empresa. Colocar una X al frente de la opción que más le parezca de acuerdo con los niveles abajo expuestos.

EFFECTOS O IMPACTOS			
FACTORES IDENTIFICADOS	Leve (3)	Moderado (2)	Catastrófico (1)
a)			
b)			
c)			
d)			
Otro			
1) Catastrófico. Si el riesgo se materializa el efecto generado es desastroso para la organización 2) Moderado. Si el riesgo se materializa el efecto generado puede ser mitigado o administrado por la organización 3) Leve. Si el riesgo se materializa el efecto generado es mínimo y de baja intensidad			

Finalmente, de acuerdo con su experiencia, qué acciones de manejo o soluciones propone usted para afrontar cada uno de esos factores de riesgo.

FACTORES IDENTIFICADOS	ACCIONES DE MANEJO O TRATAMIENTO
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

- II. Según su experiencia y conocimiento, mencione los aspectos regulatorios, normativos y legales que afectan el desempeño del sector - empresa. Posteriormente asígnele un valor en importancia para usted, de 1 a 5 donde 1 es la menor importancia y 5 es la mayor importancia.

FACTORES IDENTIFICADOS	NIVEL DE IMPORTANCIA				
	5	4	3	2	1
a)					
b)					
c)					
d)					
Otro					

Ahora, argumente cuáles cree usted que son las causas por las cuales se presenta cada uno de los factores mencionados.

FACTORES IDENTIFICADOS	CAUSAS U ORIGEN DEL FACTOR
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

Posteriormente, mencione cuáles serían las consecuencias para el sector o su empresa, de cada factor mencionado.

FACTORES IDENTIFICADOS	CONSECUENCIAS
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

Luego, analizaremos la probabilidad de ocurrencia de cada factor mencionado de acuerdo con la siguiente tabla: Colocar una X al frente de la opción que considere representa la ocurrencia de cada factor.

FRECUENCIA (PROBABILIDAD)

FACTORES IDENTIFICADOS	ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)
a)			
b)			
c)			
d)			
Otro			
1) Baja. Es muy poco probable que el riesgo se materialice 2) Media. Es tan probable como no tan probable que el riesgo se materialice 3) Alta. Es probable que el riesgo se materialice			

Ahora, calificaremos los impactos producidos por cada factor de riesgo en el sector o su empresa. Colocar una X al frente de la opción que más le parezca de acuerdo con los niveles abajo expuestos.

EFFECTOS O IMPACTOS			
FACTORES IDENTIFICADOS	Leve (3)	Moderado (2)	Catastrófico (1)
a)			
b)			
c)			
d)			
Otro			
1) Catastrófico. Si el riesgo se materializa el efecto generado es desastroso para la organización 2) Moderado. Si el riesgo se materializa el efecto generado puede ser mitigado o administrado por la organización 3) Leve. Si el riesgo se materializa el efecto generado es mínimo y de baja intensidad			

Finalmente, de acuerdo con su experiencia, qué acciones de manejo o soluciones propone usted para afrontar cada uno de esos factores de riesgo.

FACTORES IDENTIFICADOS	ACCIONES DE MANEJO O TRATAMIENTO
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

III. Mencione los principales problemas de liquidez o flujo de caja que presenta el sector o su empresa y que no les permite el desarrollo normal de sus operaciones. Posteriormente asígnele un valor en importancia para usted, de 1 a 5, donde 1 es la menor importancia y 5 es la mayor importancia.

FACTORES IDENTIFICADOS	NIVEL DE IMPORTANCIA				
	5	4	3	2	1
a)					
b)					
c)					
d)					
Otro					

Ahora, argumente argumente cuáles cree usted que son las causas por las cuales se presenta cada uno de los factores mencionados.

FACTORES IDENTIFICADOS	CAUSAS U ORIGEN DEL FACTOR
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

Posteriormente, mencione cuáles serían las consecuencias para el sector o su empresa, de cada factor mencionado.

FACTORES IDENTIFICADOS	CONSECUENCIAS
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

Luego, analizaremos la probabilidad de ocurrencia de cada factor mencionado de acuerdo con la siguiente tabla: Colocar una X al frente de la opción que considere representa la ocurrencia de cada factor.

FRECUENCIA (PROBABILIDAD)

FACTORES IDENTIFICADOS	ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)
a)			
b)			
c)			
d)			
Otro			
1) Baja. Es muy poco probable que el riesgo se materialice 2) Media. Es tan probable como no tan probable que el riesgo se materialice 3) Alta. Es probable que el riesgo se materialice			

Ahora, calificaremos los impactos producidos por cada factor de riesgo en el sector o su empresa. Colocar una X al frente de la opción que más le parezca de acuerdo con los niveles abajo expuestos.

EFFECTOS O IMPACTOS			
FACTORES IDENTIFICADOS	Leve (3)	Moderado (2)	Catastrófico (1)
a)			
b)			
c)			
d)			
Otro			
1) Catastrófico. Si el riesgo se materializa el efecto generado es desastroso para la organización 2) Moderado. Si el riesgo se materializa el efecto generado puede ser mitigado o administrado por la organización 3) Leve. Si el riesgo se materializa el efecto generado es mínimo y de baja intensidad			

Finalmente, de acuerdo con su experiencia, qué acciones de manejo o soluciones propone usted para afrontar cada uno de esos factores de riesgo.

FACTORES IDENTIFICADOS	ACCIONES DE MANEJO O TRATAMIENTO
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

IV. Mencione que factores o aspectos amenazan las exportaciones o importaciones del sector o las futuras negociaciones con el mercado internacional. Asígnele a cada factor un valor en importancia para usted, de 1 a 5, donde 1 es la menor importancia y 5 es la mayor importancia.

FACTORES IDENTIFICADOS	NIVEL DE IMPORTANCIA				
	5	4	3	2	1
a)					
b)					
c)					
d)					
Otro					

Ahora, argumente argumente cuáles cree usted que son las causas por las cuales se presenta cada uno de los factores mencionados.

FACTORES IDENTIFICADOS	CAUSAS U ORIGEN DEL FACTOR
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

Posteriormente, mencione cuáles serían las consecuencias para el sector o su empresa, de cada factor mencionado.

FACTORES IDENTIFICADOS	CONSECUENCIAS
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

Luego, analizaremos la probabilidad de ocurrencia de cada factor mencionado de acuerdo con la siguiente tabla: Colocar una X al frente de la opción que considere representa la ocurrencia de cada factor.

FRECUENCIA (PROBABILIDAD)

FACTORES IDENTIFICADOS	ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)
a)			
b)			
c)			
d)			
Otro			
1) Baja. Es muy poco probable que el riesgo se materialice 2) Media. Es tan probable como no tan probable que el riesgo se materialice 3) Alta. Es probable que el riesgo se materialice			

Ahora, calificaremos los impactos producidos por cada factor de riesgo en el sector o su empresa. Colocar una X al frente de la opción que más le parezca de acuerdo con los niveles abajo expuestos.

EFFECTOS O IMPACTOS			
FACTORES IDENTIFICADOS	Leve (3)	Moderado (2)	Catastrófico (1)
a)			
b)			
c)			
d)			
Otro			
1) Catastrófico. Si el riesgo se materializa el efecto generado es desastroso para la organización 2) Moderado. Si el riesgo se materializa el efecto generado puede ser mitigado o administrado por la organización 3) Leve. Si el riesgo se materializa el efecto generado es mínimo y de baja intensidad			

Finalmente, de acuerdo con su experiencia, qué acciones de manejo o soluciones propone usted para afrontar cada uno de esos factores de riesgo.

FACTORES IDENTIFICADOS	ACCIONES DE MANEJO O TRATAMIENTO
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

- V. Enumere los aspectos que en su concepto afectan el normal desarrollo de la empresa en cuanto a procesos, procedimientos y de la organización a nivel interno. Asígnele a cada factor un valor en importancia para usted, de 1 a 5, donde 1 es la menor importancia y 5 es la mayor importancia.

FACTORES IDENTIFICADOS	NIVEL DE IMPORTANCIA				
	5	4	3	2	1
a)					
b)					
c)					
d)					
Otro					

Ahora, argumente argumente cuáles cree usted que son las causas por las cuales se presenta cada uno de los factores mencionados.

FACTORES IDENTIFICADOS	CAUSAS U ORIGEN DEL FACTOR
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

Posteriormente, mencione cuáles serían las consecuencias para el sector o su empresa, de cada factor mencionado.

FACTORES IDENTIFICADOS	CONSECUENCIAS
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

Luego, analizaremos la probabilidad de ocurrencia de cada factor mencionado de acuerdo con la siguiente tabla: Colocar una X al frente de la opción que considere representa la ocurrencia de cada factor.

FRECUENCIA (PROBABILIDAD)

FACTORES IDENTIFICADOS	ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)
a)			
b)			
c)			
d)			
Otro			
1) Baja. Es muy poco probable que el riesgo se materialice 2) Media. Es tan probable como no tan probable que el riesgo se materialice 3) Alta. Es probable que el riesgo se materialice			

Ahora, calificaremos los impactos producidos por cada factor de riesgo en el sector o su empresa. Colocar una X al frente de la opción que más le parezca de acuerdo con los niveles abajo expuestos.

EFFECTOS O IMPACTOS			
FACTORES IDENTIFICADOS	Leve (3)	Moderado (2)	Catastrófico (1)
a)			
b)			
c)			
d)			
Otro			
4) Catastrófico. Si el riesgo se materializa el efecto generado es desastroso para la organización 5) Moderado. Si el riesgo se materializa el efecto generado puede ser mitigado o administrado por la organización 6) Leve. Si el riesgo se materializa el efecto generado es mínimo y de baja intensidad			

Finalmente, de acuerdo con su experiencia, qué acciones de manejo o soluciones propone usted para afrontar cada uno de esos factores de riesgo.

FACTORES IDENTIFICADOS	ACCIONES DE MANEJO O TRATAMIENTO
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

VI. Mencione que aspectos considera usted que están afectando la imagen y el posicionamiento de su empresa o del sector. Asígnele a cada factor un valor en importancia para usted, de 1 a 5, donde 1 es la menor importancia y 5 es la mayor importancia.

FACTORES IDENTIFICADOS	NIVEL DE IMPORTANCIA				
	5	4	3	2	1
a)					
b)					
c)					
d)					
Otro					

Ahora, argumente argumente cuáles cree usted que son las causas por las cuales se presenta cada uno de los factores mencionados.

FACTORES IDENTIFICADOS	CAUSAS U ORIGEN DEL FACTOR
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

Posteriormente, mencione cuáles serían las consecuencias para el sector o su empresa, de cada factor mencionado.

FACTORES IDENTIFICADOS	CONSECUENCIAS
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

Luego, analizaremos la probabilidad de ocurrencia de cada factor mencionado de acuerdo con la siguiente tabla: Colocar una X al frente de la opción que considere representa la ocurrencia de cada factor.

FRECUENCIA (PROBABILIDAD)

FACTORES IDENTIFICADOS	ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)
a)			
b)			
c)			
d)			
Otro			
1) Baja. Es muy poco probable que el riesgo se materialice 2) Media. Es tan probable como no tan probable que el riesgo se materialice 3) Alta. Es probable que el riesgo se materialice			

Ahora, calificaremos los impactos producidos por cada factor de riesgo en el sector o su empresa. Colocar una X al frente de la opción que más le parezca de acuerdo con los niveles abajo expuestos.

EFFECTOS O IMPACTOS			
FACTORES IDENTIFICADOS	Leve (3)	Moderado (2)	Catastrófico (1)
a)			
b)			
c)			
d)			
Otro			
1) Catastrófico. Si el riesgo se materializa el efecto generado es desastroso para la organización 2) Moderado. Si el riesgo se materializa el efecto generado puede ser mitigado o administrado por la organización 3) Leve. Si el riesgo se materializa el efecto generado es mínimo y de baja intensidad			

Finalmente, de acuerdo con su experiencia, qué acciones de manejo o soluciones propone usted para afrontar cada uno de esos factores de riesgo.

FACTORES IDENTIFICADOS	ACCIONES DE MANEJO O TRATAMIENTO
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

VII. Mencione que aspectos considera afectan a la empresa o sector en relación con el nivel de endeudamiento, las fuentes de financiación, la capacidad de pago y el cumplimiento de sus obligaciones financieras. Asígnele a cada factor un valor en importancia para usted, de 1 a 5, donde 1 es la menor importancia y 5 es la mayor importancia.

FACTORES IDENTIFICADOS	NIVEL DE IMPORTANCIA				
	5	4	3	2	1
a)					
b)					
c)					
d)					
Otro					

Ahora, argumente cuáles cree usted que son las causas por las cuales se presenta cada uno de los factores mencionados.

FACTORES IDENTIFICADOS	CAUSAS U ORIGEN DEL FACTOR
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

Posteriormente, mencione cuáles serían las consecuencias para el sector o su empresa, de cada factor mencionado.

FACTORES IDENTIFICADOS	CONSECUENCIAS
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

Luego, analizaremos la probabilidad de ocurrencia de cada factor mencionado de acuerdo con la siguiente tabla: Colocar una X al frente de la opción que considere representa la ocurrencia de cada factor.

FRECUENCIA (PROBABILIDAD)

FACTORES IDENTIFICADOS	ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)
a)			
b)			
c)			
d)			
Otro			
1) Baja. Es muy poco probable que el riesgo se materialice 2) Media. Es tan probable como no tan probable que el riesgo se materialice 3) Alta. Es probable que el riesgo se materialice			

Ahora, calificaremos los impactos producidos por cada factor de riesgo en el sector o su empresa. Colocar una X al frente de la opción que más le parezca de acuerdo con los niveles abajo expuestos.

EFFECTOS O IMPACTOS			
FACTORES IDENTIFICADOS	Leve (3)	Moderado (2)	Catastrófico (1)
a)			
b)			
c)			
d)			
Otro			
1) Catastrófico. Si el riesgo se materializa el efecto generado es desastroso para la organización 2) Moderado. Si el riesgo se materializa el efecto generado puede ser mitigado o administrado por la organización 3) Leve. Si el riesgo se materializa el efecto generado es mínimo y de baja intensidad			

Finalmente, de acuerdo con su experiencia, qué acciones de manejo o soluciones propone usted para afrontar cada uno de esos factores de riesgo.

FACTORES IDENTIFICADOS	ACCIONES DE MANEJO O TRATAMIENTO
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

VIII. Mencione que otros aspectos considera afectan a la empresa o el sector desde el punto de vista del desarrollo tecnológico y organizacional. Asígnele a cada factor un valor en importancia para usted, de 1 a 5, donde 1 es la menor importancia y 5 es la mayor importancia.

FACTORES IDENTIFICADOS	NIVEL DE IMPORTANCIA				
	5	4	3	2	1
a)					
b)					
c)					
d)					
Otro					

Ahora, argumente argumente cuáles cree usted que son las causas por las cuales se presenta cada uno de los factores mencionados.

FACTORES IDENTIFICADOS	CAUSAS U ORIGEN DEL FACTOR
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

Posteriormente, mencione cuáles serían las consecuencias para el sector o su empresa, de cada factor mencionado.

FACTORES IDENTIFICADOS	CONSECUENCIAS
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

Luego, analizaremos la probabilidad de ocurrencia de cada factor mencionado de acuerdo con la siguiente tabla: Colocar una X al frente de la opción que considere representa la ocurrencia de cada factor.

FRECUENCIA (PROBABILIDAD)

FACTORES IDENTIFICADOS	ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)
a)			
b)			
c)			
d)			
Otro			
1) Baja. Es muy poco probable que el riesgo se materialice 2) Media. Es tan probable como no tan probable que el riesgo se materialice 3) Alta. Es probable que el riesgo se materialice			

Ahora, calificaremos los impactos producidos por cada factor de riesgo en el sector o su empresa. Colocar una X al frente de la opción que más le parezca de acuerdo con los niveles abajo expuestos.

EFFECTOS O IMPACTOS			
FACTORES IDENTIFICADOS	Leve (3)	Moderado (2)	Catastrófico (1)
a)			
b)			
c)			
d)			
Otro			
1) Catastrófico. Si el riesgo se materializa el efecto generado es desastroso para la organización 2) Moderado. Si el riesgo se materializa el efecto generado puede ser mitigado o administrado por la organización 3) Leve. Si el riesgo se materializa el efecto generado es mínimo y de baja intensidad			

Finalmente, de acuerdo con su experiencia, qué acciones de manejo o soluciones propone usted para afrontar cada uno de esos factores de riesgo.

FACTORES IDENTIFICADOS	ACCIONES DE MANEJO O TRATAMIENTO
a)	
b)	
c)	
d)	
Otro	

MUCHAS GRACIAS

B. Anexo: Técnica Delphi (PR)

APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DELPHI⁵ A LOS EXPERTOS DEL CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA

En la actualidad se está llevando a cabo un estudio que tiene como objetivo determinar la importancia de los factores identificados en la cadena del cuero, calzado y marroquinería y valorar la probabilidad de ocurrencia de riesgos que están afectando al sector, en el contexto de los riesgos empresariales en las PYMES de la ciudad de Medellín y del Área Metropolitana del Valle de Aburra.

Expertos:

Líderes del sector del cuero, calzado y marroquinería, representantes de empresas del sector, proveedores de la cadena de la productiva, clientes del sector, usuarios.

Panel de expertos:

Conformado por delegados, seleccionados por proveedores, clientes, usuarios, empresas y líderes del sector del cuero, calzado y marroquinería, de acuerdo con el nivel de conocimiento del sector, tiempo de experiencia y nivel de representatividad y credibilidad, entre otros.

INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DE LA EMPRESA	ACTIVIDAD DENTRO DE LA CADENA		
	Cuero y Curtiembre	Calzado	Marroquinería
CÓDIGO CIU ⁶			
PERSONA DE CONTACTO	CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA		
FORMACIÓN ACÁDEMICA	E-mail		
TELÉFONO	CIUDAD		

INSTRUCTIVO

Señor experto o panelista, muchas gracias por responder la presente encuesta de profundidad. La entrevista tiene tres (3) bloques de preguntas:

⁵ Se utiliza para estimar la probabilidad de ocurrencia de un evento en un futuro-Francisco José Mojica-La Construcción del Futuro Convenio Andrés Bello-Universidad Externado de Colombia 2005

⁶ Clasificación Internacional Industrial Uniforme

I. CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES POR NIVEL DE IMPORTANCIA

Se le presentan diferentes factores identificados previamente. Por favor califique cada uno de ellos.

II. CALIFICAR EL MAPA DE RIESGOS TANTO EN SU PROBABILIDAD COMO EN SU NIVEL DE IMPACTO

Al observar cada riesgo en sus causas y consecuencias, favor calificar y proponer alternativas de mitigación del riesgo.

III. Se le formularan tres preguntas abiertas: la primera relacionada con el concepto de riesgo empresarial, la segunda que factores afectan al sector y la tercera identificar algunos factores de riesgo que perjudican la toma de decisiones.

I. CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES POR NIVEL DE IMPORTANCIA

A continuación, se le presentan diferentes factores identificados previamente. Por favor califique cada uno de ellos de acuerdo con la siguiente escala de Importancia.

5)	Muy Importante
4)	Importante
3)	Mediana Importancia
2)	Baja Importancia
1)	Mínima Importancia

No.	FACTOR IDENTIFICADO	Escala de Importancia				
		5	4	3	2	1
1	Comercialización ^a					
2	Aspectos normativos, regulatorios y legales					
3	Problemas de Liquidez (Flujo de Caja) ^b					
4	Exportaciones					
5	Organización-Procesos-Procedimientos ^c					
6	Imagen-Posicionamiento					
7	Nivel de endeudamiento, fuentes de financiación, capacidad de pago, cumplimiento obligaciones financieras					
8	Desarrollo Tecnológico ^d					

- a. Gestión Comercial-Relaciones con Proveedores- Tiempos de Entrega- Operadores Logísticos- etc.
 b. Costeo-PV-Procesos Financieros-Capital de Trabajo
 c. Gestión de Procesos-Gestión y control de la calidad-Ineficiencia técnica-Gestión del Talento Humano-Estructura organizacional-Costos de fabricación-Planificación de maquinaria y de materiales-capacidad instalada-etc.
 d. Nivel tecnológico-Métodos de fabricación-Sistema de producción-Gestión I&D e Innovación-Modelo tecnológico

OBSERVACIONES:

II. ESTIMACIÓN DE LA PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE RIESGOS ASOCIADOS A LA CADENA DEL CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA

A continuación, usted encontrará (26) riesgos identificados por los empresarios. Por favor señale los que tienen la posibilidad de ocurrencia y su frecuencia, según los siguientes criterios: seleccione con una letra (A, B, C) la probabilidad o frecuencia de cada uno de ellos y posteriormente señale con un número (1, 2, 3) el nivel de impacto o severidad de cada riesgo. Describa las principales acciones o recomendaciones que haría para mitigar (prevenir, evitar o controlar el riesgo).

CÓDIGO DE FRECUENCIA		CÓDIGO IMPACTO	
NIVEL	DESCRIPCIÓN	NIVEL	DESCRIPCIÓN
A	ALTA (Muy probable que el riesgo se materialice).	1	CATASTRÓFICO. Si el riesgo se materializa genera un efecto desastroso para el sector/empresa.
B	MEDIA (Es tan probable como no tan probable que el riesgo se materialice).	2	MODERADO. Si el riesgo se materializa el efecto generado puede ser mitigado o amortiguado por la empresa.
C	BAJA (Es muy poco probable que el riesgo se materialice).	3	LEVE. Si el riesgo se materializa el efecto generado es ligero y de poca intensidad.

III. PREGUNTAS ABIERTAS.

i. ¿Cuándo le enunciamos la expresión “riesgo empresarial” qué significado tiene para usted según su conocimiento y experiencia?

ii. ¿Qué factores están afectando el sector del cuero, calzado y marroquinería que impidan o limiten el logro de sus objetivos?

iii. ¿Cuáles son los riesgos inherentes a la cadena del cuero, calzado y marroquinería que en su concepto afectan la toma de decisiones estratégicas?

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

C. Mapa de Riesgos (Empresarios)

MAPA DE RIESGOS CLASIFICADO POR LOS EMPRESARIOS ZONA DE RIESGO INACEPTABLE						
Macro-cadena productiva del sector del cuero, calzado y marroquinería						
RIESGO	EFECTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN RIESGO	OPCIONES MANEJO	Priorización Tratamiento	ACCIONES
Ejecución	Deficiencia en el Servicio al cliente (tardanza en las entregas) Pérdida de compradores Reducción en los ingresos	Alta	Catastrófico	Evitar, eliminar, compartir y/o transferir	1	Evaluar las disponibilidades de respaldo financiero en el sector público o privado (Bancóldex, Entes Territoriales, Agencias de Cooperación Internacional, etc.) que apoyen institucionalmente a las Mipymes, a través de líneas de crédito especiales y/o cupos rotatorios de crédito
Ejecución	Reducción en la rentabilidad económica y financiera de la actividad Aumento en los requerimientos de capital de trabajo Críticos niveles de fidelización Pérdida económica	Alta	Catastrófico	Evitar, eliminar, compartir y/o transferir	1	Solicitar del Estado, a través de gremios y asociaciones, la adopción de políticas y medidas pertinentes que protejan las Mipymes vinculadas al sector, de prácticas comerciales lesivas relacionadas con la competencia desleal, el contrabando, la subfacturación, la facturación ficticia y la informalidad. Vincularse activamente con las actividades de control que desarrolla la SIC tendientes a corregir y sancionar dichas prácticas. Promover la revisión de las reglas de comercio adoptadas por el país con ocasión de su vinculación a la OMC y su incidencia en el sector .
Teconológico	Reducción en la cuota de participación a nivel del mercado interno Limitada participación en el mercado exportador Disminución en ingresos por ventas	Alta	Catastrófico	Evitar, eliminar, compartir y/o transferir	1	Establecer formalmente alianzas comerciales y productivas e impulsar y fortalecer nexos comerciales vigentes con proveedores y distribuidores de materias primas e insumos e igualmente con proveedores especializados de software, maquinarias y equipos relacionados con el sector.
Teconológico	Deficiencias en la gestión logística de despacho (Entregas y servicio al cliente) Incremento en los costos logísticos	Alta	Catastrófico	Evitar, eliminar, compartir y/o transferir	1	Formalización contractual de las relaciones de servicios establecidas entre los fabricantes y los operadores logísticos (términos, condiciones, requerimientos de calidad, plazos de entrega, frecuencia, transporte, soporte, precios, sanciones, etc.) Fortalecimiento y desarrollo de la cadena logística (credibilidad en la palabra, respeto de los plazos pactados, implementación y control de indicadores KPI)
Competencia	Reducción precio de venta. Pérdida económica	Alta	Catastrófico	Evitar, eliminar, compartir y/o transferir	1	Promoción estatal de la formalidad de las empresas, a través de actividades de educación, así como la socialización de las normas legales para el ejercicio de la actividad comercial. Adopción de medidas más eficaces y contundentes, por parte de los entes encargados del control y la fiscalización del Estado (SI), sobre las prácticas de distribución y comercialización (Prácticas reguladoras del mercado).

MAPA DE RIESGOS CLASIFICADO POR LOS EMPRESARIOS ZONA DE RIESGO IMPORTANTE						
Macro-cadena productiva del sector del cuero, calzado y marroquinería						
RIESGO	EFEECTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN RIESGO	OPCIONES MANEJO	Priorización Tratamiento	ACCIONES
Flujo de efectivo	Insolvencia de fondos para atender el normal desarrollo de la empresa	Media	Catastrófico	Prevenir, proteger, compartir	2	Poseer conocimiento y /o acceder a información relevante relacionada con el comportamiento del mercado (tendencias, preferencias, temporadas, proyecciones de venta -corto y mediano plazo-, variaciones en el consumo, etc.)
	Pérdida capacidad de operación (Desgaste administrativo)					Explorar la apertura de nuevos mercados Adoptar y/o Implementar políticas financieras (Conocimiento y manejo eficiente del recurso financiero)
Ejecución	Pérdida de credibilidad de la empresa ante el cliente (Entregas, plazos, precios, calidad, variedad, etc.)	Media	Catastrófico	Prevenir, proteger, compartir	2	Mejorar el funcionamiento del área comercial y de mercadeo de la empresa (métodos utilizados de SAC, planes de marketing, segmentos atendidos, canales de distribución, precios, promociones, operación logística, estrategias de mercadeo, cualificación de personal de ventas, etc.) o de su estructura de ventas si no se posee un área o sección especializada de comercialización.
	Pérdida Clientela Pérdida económica					Diversificar línea de artículos (mejorar el proceso de producción actual, desarrollar nuevos productos integrando diseños novedosos) Explorar nuevos mercados
Ejecución	Exiguos márgenes de rentabilidad	Media	Catastrófico	Prevenir, proteger, compartir	2	Solicitar a la SIC, el cumplimiento de las acciones de competencia desleal en contra de quien(es) han o están cometiendo actos lesivos, que afectan las sanas costumbres y la buena fe comerciales, en detrimento del sector del cuero, calzado y marroquinería
	Desestímulo para el desarrollo de la actividad económica del pequeño y mediano fabricante (quiebra y salida del mercado)					Apoyar las acciones estatales orientadas al aseguramiento de la normalidad vigente en materia de importaciones (aranceles, subvenciones, defensa de los productores nacionales, etc.)
Ejecución	Pérdida económica	Media	Catastrófico	Prevenir, proteger, compartir	2	Facilitar las condiciones de comercio exterior hacia países con altos estándares de consumo y capacidad adquisitiva (Estados Unidos, Unión Europea, Asia) para la penetración de productos colombianos con alto valor agregado
	Dificultades en la comercialización y el acceso a los mercados potenciales en el exterior					Brindar apoyo integral a los productores nacionales en el proceso exportador, en particular en mercados vecinos relevantes Fomentar el uso de herramientas de inteligencia de mercados al interior de las Mipymes exportadoras
Tasa de Cambio	Pérdidas potenciales para pequeños y medianos exportadores del sector.	Media	Catastrófico	Prevenir, proteger, compartir	2	Comprar divisas en el momento en que se hacen los pedidos en US /Negociación anticipada de tasa de cambio (Importadores de materias primas e insumos para el sector)
	Aumento de las reservas de capital para atender eficientemente los cambios en la TRM					Aprovechamiento de la devaluación, constitución e incremento de reservas (Exportadores)
Competencia	Incremento en los costos financieros	Media	Catastrófico	Prevenir, proteger, compartir	2	Estructurar y/o fortalecer unidad de mercadeo y comercialización (personal responsable de desarrollar estrategias de mercado, formular y ejecutar planes de mercadeo, establecer frecuencia de realización estudios para definir las necesidades del mercado y de los consumidores, oportunidades en el exterior, etc.)
	Incapacidad para aprovechar las oportunidades globales del mercado internacional					Establecer formalmente una política de formación, capacitación y aprestamiento, que:
Político Nacional	Pérdida de nuevos nichos de mercado	Media	Catastrófico	Prevenir, proteger, compartir	2	a). Integre estándares de calidad, pertinencia y coherencia con la actividad industrial propia de la empresa (Áreas temáticas a desarrollar: proceso productivo, sistemas de gestión, diseño de producto, gestión comercial, costo, etc.);
	Disminución en los niveles de productividad y de competitividad de las Pymes					b). Constituya cláusula contractual de obligatorio cumplimiento para todo el personal adscrito al proceso productivo;
Político Nacional	Aumento en los costos operativos y de carga prestacional por baja oferta laboral calificada (Los pocos operarios calificados cobran altos salarios por sus servicios)	Media	Catastrófico	Prevenir, proteger, compartir	2	c). Defina los criterios de seguimiento, control y pautas de evaluación de la gestión formativa de la Organización (indicadores de productividad y eficiencia)
						Complementariamente acceder a la oferta de formación de actores institucionales relevantes (SENA, CDP, Universidades) orientada hacia el desarrollo de talento humano calificado con competencias pertinentes

MAPA DE RIESGOS CLASIFICADO POR LOS EMPRESARIOS ZONA DE RIESGO IMPORTANTE						
Macro-cadena productiva del sector del cuero, calzado y marroquinería						
RIESGO	EFEECTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN RIESGO	OPCIONES MANEJO	Priorización Tratamiento	ACCIONES
Moral	Daño en la introducción y posicionamiento de artículos colombianos en el exterior (desconfianza y poca credibilidad) Daño a la reputación del pequeño y mediano empresario Pérdida económica	Media	Importante	Prevenir, proteger, compartir	2	En la firma de algunos de los TLCs suscritos por Colombia, se considero como sector promisorio el del cuero, calzado y marroquinería y aunque directamente no es un sector de clase mundial fue incluido dentro del sistema moda. (Oportunidad para productores de bolsos de mano de cuero, billeteras, prendas de vestir de cuero, calzado infantil, de dama, de seguridad y calzado para diabéticos, entre otros)
Flujo de Efectivo	Desprestigio (mala reputación) Pérdida de credibilidad en el mercado laboral	Media	Importante	Prevenir, proteger, transferir	2	Observar permanentemente el ciclo de explotación del negocio y tomar medidas preventivas de disponibilidad de fondos (NT) cuando las necesidades de capital de trabajo (NCT) superen el capital de trabajo (CT) [NCT= Disponible en efectivo más cuentas por cobrar menos cuentas por pagar; CT= Activo corriente menos pasivo corriente; NT=NCT-CT] Adoptar políticas crediticias coherentes con el ciclo de explotación (Adicionalmente establecer clasificación ABC para clientes en términos de cumplimiento en pagos, frecuencia de compra, cantidad adquirida, tiempo de relación comercial con la empresa, etc.)
Ejecución	Obstáculo para el desarrollo de productos innovadores y posicionamiento de marca. Incrementos en los costos de producción. Disminución de la demanda Daño en la credibilidad e imagen de la empresa en el sector. Pérdidas económicas	Media	Importante	Prevenir, proteger, transferir	2	Desarrollar y/o implementar la existencia de manuales técnicos que: a) Describan detalladamente los procesos, los métodos y normas de producción; b). Definan los procedimientos de evaluación de las técnicas de producción de la empresa; c). Establezcan los criterios técnicos que garanticen la calidad del proceso productivo
Ejecución	Pérdida de credibilidad y confianza Estigmatización del sector Menores ingresos	Media	Importante	Prevenir, proteger, transferir	2	Formalización contractual de las relaciones de servicios de suministro establecidas entre los fabricantes y los proveedores de materias primas e insumos (plazos de entrega, cantidades, requerimientos de calidad, garantías contractuales, etc.) Listado actualizado de proveedores y distribuidores clasificados ABC con Indicador KPI de devolución de pedidos [Valor (\$) devolución pedidos/ valor total (\$) pedidos]
Tecnológico	Poca o inexistente diferenciación en diseños variedad de productos. Baja participación en el mercado (lenta rotación de productos, limitado portafolio y reducido nicho de mercado). Pérdida la oportunidad de abastecer nuevos mercados a través de la satisfacción de nuevas preferencias. Pérdidas económicas	Media	Importante	Prevenir, proteger, transferir	2	Promover entre el empresariado Mipymes, interesado en modernizar, innovar o desarrollar procesos de reconversión tecnológica, el conocimiento del portafolio de productos financieros con recursos Bancóldex y de las iniciativas de Entes Territoriales orientadas al fortalecimiento sectorial Implementar un sistema de información especializada en nuevas tendencias tecnológicas, que provea criterios básicos para la toma de decisiones en materia de renovación, a los empresarios de la cadena
Competencia	Aumento de la informalidad en la Cadena Ausencia de representación gremial sólida	Media	Importante	Prevenir, proteger, transferir	2	Revisar, ajustar y/o implementar el diseño, la operación y el control del sistema de producción de la organización (métodos de producción, estudios de trabajo-medición, tiempos estándar, control de la producción) Establecer criterios técnicos de administración financiera que le permitan a la empresa atender el normal desarrollo de la actividad económica y el pago de las obligaciones tributarias
Ejecución	Incremento en los costos de producción (Reprocesos) Disminución de la demanda y de la cuota de participación en el Mercado Costos de oportunidad	Alta	Importante	Prevenir, proteger, transferir	3	Dentro de las posibilidades de inversión de las Mipymes se debe dar prioridad a la actualización y renovación de maquinaria y equipos de producción (Hay opciones de acceso a dichos equipos a precios diferenciales con los países con los que se han firmado TLCs) Acometer procesos de renovación tecnológica a través de alianzas estratégicas con proveedores especializados de software que posibiliten ejecutar el proceso productivo con apropiación tecnológica Consultar acerca de las líneas de crédito (tanto de organismos públicos como privados) orientadas al desarrollo tecnológico (I&D e Innovación) de las Mipymes
Ejecución	Migración hacia la producción de artículos sustitutos del cuero (Sintéticos) Competir directamente con reconocidos productores internacionales (Brasil, China, India, Vietnam, Indonesia)	Alta	Moderado	Prevenir, proteger, compartir	3	Diversificar y diferenciar el portafolio de productos, en concordancia con las tendencias, conceptos de moda vigentes y diseño Promover internamente el proceso de renovación tecnológica (tecnificación) que mejore la competitividad de la empresa en el mercado objetivo

MAPA DE RIESGOS CLASIFICADO POR LOS EMPRESARIOS						
ZONA DE RIESGO MODERADO						
Macro-cadena productiva del sector del cuero, calzado y marroquinería						
RIESGO	EFFECTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN RIESGO	OPCIONES MANEJO	Priorización Tratamiento	ACCIONES
Flujo de Efectivo	Bajos ingresos por ventas Insuficiencia en el capital de trabajo Acceder a capitalización extraordinaria (costosas fuentes de financiación y en algunos casos mercado extrabancario) Producción con altas tasas de desperdicio y gran cantidad de reprocesos.	Media	Moderado	Prevenir, proteger, compartir	4	Actualización dossier artículos (variedad, diseño, calidad, precio, etc.) Adopción de procedimientos, reglas y medidas para hacerle seguimiento a la antigüedad de los stocks y rotación lenta de los artículos Disponer de estudios de perfil del consumidor (preferencias, frecuencia de compra, fidelización, etc.)
Ejecución	Uso ineficiente de los recursos. Incrementos en los costos de producción. Baja participación en el mercado.	Baja	Moderado	Prevenir, proteger	4	Establecer programas de capacitación sobre el control de la calidad que incluya: Análisis detallado de las operaciones de producción; Clasificación de errores y nivel de importancia; Identificación de áreas críticas en el proceso; Control estadístico del proceso Realización periódica de pruebas de control Realizar campañas de sensibilización a todo el personal de la Empresa en el control de calidad
Ejecución	Reducción en la demanda de productos Pérdida de credibilidad Pérdida económica (Reducción ingresos por ventas)	Media	Moderado	Prevenir, proteger, compartir	4	Solicitar del Estado la adopción de políticas orientadas a la protección de los fabricantes del cuero, calzado y marroquinería, de prácticas antimonopolio y eventual colusión, ejercidas por algunos proveedores de insumos clave para el sector Realizar alianzas entre proveedores, fabricantes y comercializadores que garanticen el flujo permanente y oportuno de materias primas e insumos clave a lo largo de la cadena de suministro e igualmente reduzcan el alto poder de negociación de algunos proveedores (En especial por la escasez de materias primas)
Tecnológico	Serías dificultades de competir en el mercado interno, en términos de volumen, variedad, calidad y fidelización de compradores. Restricciones de acceso y participación en el mercado internacional. Pérdidas económicas Alta concentración de distribuidores (Sobreoferta de productos)	Media	Moderado	Prevenir, proteger	4	Solicitar al MinCIT [Ministerio de Comercio, Industria y Turismo] y al DNP la adopción de políticas públicas y programas especiales de apoyo, orientados hacia el fomento y desarrollo del sector Mipymes, particularmente en el acceso a líneas especiales de crédito para capital de trabajo (tratamiento diferencial en términos de acceso, tasas de interés, plazos, periodos de gracia, etc.)
Competencia	Competencia desleal Obstáculo en el posicionamiento de marca propia Pérdida económica	Media	Moderado	Prevenir, proteger	4	Solicitar al Estado (MinCIT) la adopción de garantías económicas y de apoyo para el ejercicio de la actividad productiva nacional del sector Mipymes del calzado y cuero
Competencia	Descenso en las ventas (lenta rotación, obsolescencia) Pérdida nichos de mercado Disminución en la disponibilidad de fondos	Baja	Moderado	Prevenir, proteger	4	Estructurar y/o fortalecer unidad de mercadeo y comercialización (personal responsable de desarrollar estrategias de mercado, formular y ejecutar planes de mercadeo, establecer frecuencia de realización estudios para definir las necesidades del mercado y de los consumidores, etc.)

D. Mapa de Riesgos (Expertos)

MAPA DE RIESGOS CLASIFICADO POR LOS EXPERTOS						
ZONA DE RIESGO INACEPTABLE						
Macro-cadena productiva del sector del cuero, calzado y marroquinería						
RIESGO	EFEECTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN RIESGO	OPCIONES MANEJO	Priorización Tratamiento	ACCIONES
Flujo de Efectivo	Desprestigio (mala reputación) Pérdida de credibilidad en el mercado laboral	Alta	Catastrófico	Evitar, eliminar, compartir y/o transferir	1	Observar permanentemente el ciclo de explotación del negocio y tomar medidas preventivas de disponibilidad de fondos (NT) cuando las necesidades de capital de trabajo (NCT) superen el capital de trabajo (CT) [NCT= Disponible en efectivo más cuentas por cobrar menos cuentas por pagar; CT= Activo corriente menos pasivo corriente; NT=NCT-CT] Adoptar políticas crediticias coherentes con el ciclo de explotación (Adicionalmente establecer clasificación ABC para clientes en términos de cumplimiento en pagos, frecuencia de compra, cantidad adquirida, tiempo de relación comercial con la empresa, etc.)
Flujo de efectivo	Insolvencia de fondos para atender el normal desarrollo de la empresa Pérdida capacidad de operación (Desgaste administrativo)	Alta	Catastrófico	Evitar, eliminar, compartir y/o transferir	1	Poseer conocimiento y /o acceder a información relevante relacionada con el comportamiento del mercado (tendencias, preferencias, temporadas, proyecciones de venta- corbo y mediano plazo-, variaciones en el consumo, etc.) Explorar la apertura de nuevos mercados Adoptar y/o Implementar políticas financieras (Conocimiento y manejo eficiente del recurso financiero)
Ejecución	Pérdida de credibilidad de la empresa ante el cliente (Entregas, plazos, precios, calidad, variedad, etc.) Pérdida Clientela Pérdida económica	Alta	Catastrófico	Evitar, eliminar, compartir y/o transferir	1	Mejorar el funcionamiento del área comercial y de mercadeo de la empresa (métodos utilizados de SAC, planes de marketing, segmentos atendidos, canales de distribución, precios, promociones, operación logística, estrategias de mercadeo, cualificación de personal de ventas, etc.) o de su estructura de ventas si no se posee un área o sección especializada de comercialización. Diversificar línea de artículos (mejorar el proceso de producción actual, desarrollar nuevos productos integrando diseños novedosos)
Ejecución	Reducción en la rentabilidad económica y financiera de la actividad Aumento en los requerimientos de capital de trabajo Críticos niveles de fidelización Pérdida económica	Alta	Catastrófico	Evitar, eliminar, compartir y/o transferir	1	Solicitar del Estado, a través de gremios y asociaciones, la adopción de políticas y medidas pertinentes que protejan las Mipymes vinculadas al sector, de prácticas comerciales lesivas relacionadas con la competencia desleal, el contrabando, la subfacturación, la facturación ficticia y la informalidad. Vincularse activamente con las actividades de control que desarrolla la SIC tendientes a corregir y sancionar dichas prácticas. Promover la revisión de las reglas de comercio adoptadas por el país con ocasión de su vinculación a la OMC y su incidencia en el sector .
Ejecución	Exiguos márgenes de rentabilidad Desestímulo para el desarrollo de la actividad económica del pequeño y mediano fabricante (quiebra y salida del mercado) Pérdida económica Alta concentración de distribuidores (Sobreoferencia de productos)	Alta	Catastrófico	Evitar, eliminar, compartir y/o transferir	1	Solicitar a la SIC, el cumplimiento de las acciones de competencia desleal en contra de quien(es) han o están cometiendo actos lesivos, que afectan las sanas costumbres y la buena fe comerciales, en detrimento del sector del cuero, calzado y marroquinería Apoyar las acciones estatales orientadas al aseguramiento de la normatividad vigente en materia de importaciones (aranceles, subvenciones, defensa de los productores nacionales, etc.)
Competencia	Competencia desleal Obstáculo en el posicionamiento de marca propia Pérdida económica	Alta	Catastrófico	Evitar, eliminar, compartir y/o transferir	1	Solicitar al Estado (MinCIT) la adopción de garantías económicas y de apoyo para el ejercicio de la actividad productiva nacional del sector Mipymes del calzado y cuero
Político Nacional	Disminución en los niveles de productividad y de competitividad de las Pymes Aumento en los costos operativos y de carga prestacional por baja oferta laboral calificada (Los pocos operarios calificados cobran altos salarios por sus servicios)	Alta	Catastrófico	Evitar, eliminar, compartir y/o transferir	1	Establecer formalmente una política de formación, capacitación y aprestamiento, que: a). Integre estándares de calidad, pertinencia y coherencia con la actividad industrial propia de la empresa [Áreas temáticas a desarrollar: proceso productivo, sistemas de gestión, diseño de producto, gestión comercial, costo, etc.]; b). Constituya cláusula contractual de obligatorio cumplimiento para todo el personal adscrito al proceso productivo; c). Defina los criterios de seguimiento, control y pautas de evaluación de la gestión formativa de la Organización (indicadores de productividad y eficiencia) Complementariamente acceder a la oferta de formación de actores institucionales relevantes (SENA, CDP, Universidades) orientada hacia el desarrollo de talento humano calificado con competencias pertinentes

MAPA DE RIESGOS CLASIFICADO POR LOS EXPERTOS ZONA DE RIESGO IMPORTANTE						
Macro-cadena productiva del sector del cuero, calzado y marroquinería						
RIESGO	EFEECTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN RIESGO	OPCIONES MANEJO	Priorización Tratamiento	ACCIONES
Flujo de Efectivo	Bajos ingresos por ventas Insuficiencia en el capital de trabajo	Media	Catastrófico	Prevenir, proteger, compartir	2	Actualización dossier artículos (variedad, diseño, calidad, precio, etc.) Adopción de procedimientos, reglas y medidas para hacerle seguimiento a la antigüedad de los stocks y rotación lenta de los artículos Disponer de estudios de perfil del consumidor (preferencias, frecuencia de compra, fidelización, etc.)
Ejecución	Acceder a capitalización extraordinaria (costosas fuentes de financiación y en algunos casos mercado extrabancario) Obstáculo para el desarrollo de productos innovadores y posicionamiento de marca. Incrementos en los costos de producción. Disminución de la demanda Daño en la credibilidad e imagen de la empresa en el sector. Pérdidas económicas	Media	Catastrófico	Prevenir, proteger, transferir	2	Desarrollar y/o implementar la existencia de manuales técnicos que: a) Describan detalladamente los procesos, los métodos y normas de producción; b). Definan los procedimientos de evaluación de las técnicas de producción de la empresa; c). Establezcan los criterios técnicos que garanticen la calidad del proceso productivo
Ejecución	Incremento en los costos de producción (Reprocesos) Disminución de la demanda y de la cuota de participación en el Mercado Costos de oportunidad	Alta	Moderado	Prevenir, proteger, transferir	2	Dentro de las posibilidades de inversión de las Mipymes se debe dar prioridad a la actualización y renovación de maquinaria y equipos de producción (Hay opciones de acceso a dichos equipos a precios diferenciales con los países con los que se han firmado TLCs) Acometer procesos de renovación tecnológica a través de alianzas estratégicas con proveedores especializados de software que posibiliten ejecutar el proceso productivo con apropiación tecnológica Consultar acerca de las líneas de crédito (tanto de organismos públicos como privados) orientadas al desarrollo tecnológico (I&D e Innovación) de las Mipymes
Ejecución	Pérdida de credibilidad y confianza Estigmatización del sector Menores ingresos	Media	Catastrófico	Prevenir, proteger, transferir	2	Formalización contractual de las relaciones de servicios de suministro establecidas entre los fabricantes y los proveedores de materias primas e insumos (plazos de entrega, cantidades, requerimientos de calidad, garantías contractuales, etc.) Listado actualizado de proveedores y distribuidores clasificados ABC con Indicador KPI de devolución de pedidos [Valor (\$) devolución pedidos/ valor total (\$) pedidos]
Ejecución	Reducción en la demanda de productos Pérdida de credibilidad Pérdida económica (Reducción ingresos por ventas)	Alta	Moderado	Prevenir, proteger, compartir	2	Solicitar del Estado la adopción de políticas orientadas a la protección de los fabricantes del cuero, calzado y marroquinería, de prácticas antimonopolio y eventual colusión, ejercidas por algunos proveedores de insumos clave para el sector Realizar alianzas entre proveedores, fabricantes y comercializadores que garanticen el flujo permanente y oportuno de materias primas e insumos clave a lo largo de la cadena de suministro e igualmente reduzcan el alto poder de negociación de algunos proveedores (En especial por la escasez de materias primas)
Tecnológico	Serías dificultades de competir en el mercado interno, en términos de volumen, variedad, calidad y fidelización de compradores. Restricciones de acceso y participación en el mercado internacional.	Media	Catastrófico	Prevenir, proteger, compartir	2	Solicitar al MinCIT [Ministerio de Comercio, Industria y Turismo] y al DNP la adopción de políticas públicas y programas especiales de apoyo, orientados hacia el fomento y desarrollo del sector Mipymes, particularmente en el acceso a líneas especiales de crédito para capital de trabajo (tratamiento diferencial en términos de acceso, tasas de interés, plazos, períodos de gracia, etc.)
Tecnológico	Poca o inexistente diferenciación en diseños variedad de productos. Baja participación en el mercado (lenta rotación de productos, limitado portafolio y reducido nicho de mercado). Pérdida la oportunidad de abastecer nuevos mercados a través de la satisfacción de nuevas preferencias. Pérdidas económicas	Media	Catastrófico	Prevenir, proteger, transferir	2	Promover entre el empresariado Mipymes, interesado en modernizar, innovar o desarrollar procesos de reconversión tecnológica, el conocimiento del portafolio de productos financieros con recursos Bancóldex y de las iniciativas de Entes Territoriales orientadas al fortalecimiento sectorial Implementar un sistema de información especializada en nuevas tendencias tecnológicas, que provea criterios básicos para la toma de decisiones en materia de renovación, a los empresarios de la cadena

MAPA DE RIESGOS CLASIFICADO POR LOS EXPERTOS ZONA DE RIESGO IMPORTANTE						
Macro-cadena productiva del sector del cuero, calzado y marroquinería						
RIESGO	EFECTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN RIESGO	OPCIONES MANEJO	Priorización Tratamiento	ACCIONES
Tecnológico	Reducción en la cuota de participación a nivel del mercado interno Limitada participación en el mercado exportador Disminución en ingresos por ventas Pérdidas económicas	Media	Catastrófico	Prevenir, proteger, compartir	2	Establecer formalmente alianzas comerciales y productivas e impulsar y fortalecer nexos comerciales vigentes con proveedores y distribuidores de materias primas e insumos e igualmente con proveedores especializados de software, maquinarias y equipos relacionados con el sector.
Tasa de Cambio	Pérdidas potenciales para pequeños y medianos exportadores del sector. Aumento de las reservas de capital para atender eficientemente los cambios en la TRM Incremento en los costos financieros	Media	Catastrófico	Prevenir, proteger, compartir	2	Comprar divisas en el momento en que se hacen los pedidos en US /Negociación anticipada de tasa de cambio (Importadores de materias primas e insumos para el sector) Aprovechamiento de la devaluación, constitución e incremento de reservas (Exportadores)
Competencia	Reducción precio de venta. Pérdida económica	Media	Catastrófico	Prevenir, proteger, compartir	2	Promoción estatal de la formalidad de las empresas, a través de actividades de educación, así como la socialización de las normas legales para el ejercicio de la actividad comercial. Adopción de medidas más eficaces y contundentes, por parte de los entes encargados del control y la fiscalización del Estado (SI), sobre las prácticas de distribución y comercialización (Prácticas reguladoras del mercado).
Competencia	Incapacidad para aprovechar las oportunidades globales del mercado internacional Pérdida de nuevos nichos de mercado	Media	Catastrófico	Prevenir, proteger, compartir	2	Estructurar y/o fortalecer unidad de mercadeo y comercialización (personal responsable de desarrollar estrategias de mercado, formular y ejecutar planes de mercadeo, establecer frecuencia de realización estudios para definir las necesidades del mercado y de los consumidores, oportunidades en el exterior, etc.)
Competencia	Descenso en las ventas (lenta rotación, obsolescencia) Pérdida nichos de mercado Disminución en la disponibilidad de fondos	Alta	Moderado	Prevenir, proteger, compartir	3	Estructurar y/o fortalecer unidad de mercadeo y comercialización (personal responsable de desarrollar estrategias de mercado, formular y ejecutar planes de mercadeo, establecer frecuencia de realización estudios para definir las necesidades del mercado y de los consumidores, etc.)
Competencia	Aumento de la informalidad en la Cadena Ausencia de representación gremial sólida	Alta	Moderado	Prevenir, proteger, transferir	3	Revisar, ajustar y/o implementar el diseño, la operación y el control del sistema de producción de la organización (métodos de producción, estudios de trabajo-medición, tiempos estándar, control de la producción) Establecer criterios técnicos de administración financiera que le permitan a la empresa atender el normal desarrollo de la actividad económica y el pago de las obligaciones tributarias

MAPA DE RIESGOS CLASIFICADO POR LOS EXPERTOS ZONA DE RIESGO MODERADO						
Macro-cadena productiva del sector del cuero, calzado y marroquinería						
RIESGO	EFFECTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN RIESGO	OPCIONES MANEJO	Priorización Tratamiento	ACCIONES
Moral	Daño en la introducción y posicionamiento de artículos colombianos en el exterior (desconfianza y poca credibilidad)	Media	Moderado	Prevenir, proteger, compartir o transferir	3	En la firma de algunos de los TLCs suscritos por Colombia, se considero como sector promisorio el del cuero, calzado y marroquinería y aunque directamente no es un sector de clase mundial fue incluido dentro del sistema moda. (Oportunidad para productores de bolsos de mano de cuero, billeteras, prendas de vestir de cuero, calzado infantil, de dama, de seguridad y calzado para diabéticos, entre otros)
Ejecución	Daño a la reputación del pequeño y mediano empresario Pérdida económica Deficiencia en el Servicio al cliente (tardanza en las entregas) Pérdida de compradores Reducción en los ingresos	Media	Moderado	Prevenir, proteger, compartir o transferir	3	Evaluar las disponibilidades de respaldo financiero en el sector público o privado (Bancóldex, Entes Territoriales, Agencias de Cooperación Internacional, etc.) que apoyen institucionalmente a las Mipymes, a través de líneas de crédito especiales y/o cupos rotatorios de crédito
Ejecución	Migración hacia la producción de artículos sustitutos del cuero (Sintéticos) Competir directamente con reconocidos productores internacionales (Brasil, China, India, Vietnam, Indonesia)	Media	Moderado	Prevenir, proteger, compartir o transferir	3	Diversificar y diferenciar el portafolio de productos, en concordancia con las tendencias, conceptos de moda vigentes y diseño Promover internamente el proceso de renovación tecnológica (tecnificación) que mejore la competitividad de la empresa en el mercado objetivo
Ejecución	Dificultades en la comercialización y el acceso a los mercados potenciales en el exterior Pérdida de oportunidades de exportación para Pymes del sector	Media	Moderado	Prevenir, proteger, compartir o transferir	3	Facilitar las condiciones de comercio exterior hacia países con altos estándares de consumo y capacidad adquisitiva (Estados Unidos, Unión Europea, Asia) para la penetración de productos colombianos con alto valor agregado Brindar apoyo integral a los productores nacionales en el proceso exportador, en particular en mercados vecinos relevantes Fomentar el uso de herramientas de inteligencia de mercados al interior de las Mipymes exportadoras
Tecnológico	Deficiencias en la gestión logística de despacho (Entregas y servicio al cliente) Incremento en los costos logísticos	Media	Moderado	Prevenir, proteger, compartir o transferir	3	Formalización contractual de las relaciones de servicios establecidas entre los fabricantes y los operadores logísticos (términos, condiciones, requerimientos de calidad, plazos de entrega, frecuencia, transporte, soporte, precios, sanciones, etc.) Fortalecimiento y desarrollo de la cadena logística (credibilidad en la palabra, respeto de los plazos pactados, implementación y control de indicadores KPI)

MAPA DE RIESGOS CLASIFICADO POR LOS EXPERTOS ZONA DE RIESGO ACEPTABLE						
Macro-cadena productiva del sector del cuero, calzado y marroquinería						
RIESGO	EFFECTO	PROBABILIDAD	EVALUACIÓN RIESGO	OPCIONES MANEJO	Priorización Tratamiento	ACCIONES
Ejecución	Producción con altas tasas de desperdicio y gran cantidad de reprocesos. Uso ineficiente de los recursos. Incrementos en los costos de producción. Baja participación en el mercado. Pérdidas económicas.	Baja	Leve	Aceptar y prevenir	4	Establecer programas de capacitación sobre el control de la calidad que incluya: Análisis detallado de las operaciones de producción; Clasificación de errores y nivel de importancia; Identificación de áreas críticas en el proceso; Control estadístico del proceso Realización periódica de pruebas de control Realizar campañas de sensibilización a todo el personal de la Empresa en el control de calidad

Bibliografía

Alonso C, J. C., & Berggrun P, L. (2015). *Introducción al análisis de riesgo financiero* (3a. ed.). Bogotá D.C.: ECOE Ediciones.

Australiano, E. Administración de Riesgos, Pub. L. No. AS/NZ 4360, 36 (1999).

Ávila B, J. C. (2005). *Medición y Control de Riesgos en Empresas del Sector Real*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C. Retrieved from <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis01.pdf>

Collier, P. M., & Agyei-Ampomah, S. (2007). *Management Accounting: Risk and Control Strategy*. Elsevier.

De Lara, A. (2002). *Medición y control de riesgos financieros* (2nd ed.). Limusa.

Departamento Nacional de Planeación. (2007). Guía metodológica para la elaboración del mapa de riesgos del DNP. *Oficina de Planeación*, 12.

Elizondo, A., & Altman, E. (2004). *Medición Integral del Riesgo de Crédito*. México: Limusa Noriega Editores.

Estupiñan Gaitán, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna* (2a. ed.). Bogotá D.C.: ECOE Ediciones.

EYG. (2009). *Los 10 principales riesgos de negocios*.

-
- Feria D, J. M. (2005). *El Riesgo de Mercado: Su medición y control*. (P. Delta, Ed.) (1a ed). Madrid: Grefol, S.A.
- Flórez R, L. S., & Moscoso E, J. (2009). Metodología para la medición del valor en riesgo corporativo en las empresas colombianas. *Revista Contaduría Universidad de Antioquia Volumen 55*, 203–221.
- Gitman, L. J., & McDaniel, C. D. (2007). *The Future of Business. The essentials* (3a ed.). Mason OH: Thomson Learning Inc. Retrieved from https://books.google.com.co/books?id=vH5as4jR4skC&dq=The+future+of+business&source=gbs_navlinks_s
- González T, A. R. (2018). Evaluación del riesgo organizacional en la calidad de los servicios de telecomunicaciones. Retrieved May 23, 2018, from <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-riesgo-organizacional-en-la-calidad-de-los-servicios-de-telecomunicaciones/>
- Hernández M, D. (2005). *Análisis del modo y efecto de las fallas potenciales aplicado a un caso de estudio*. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.
- Hiles, A. (2002). *Enterprise Risk Assessment and Business Impact Analysis: Best Practices* (1a ed.). Bookfield: Rothstein Associates Inc. Retrieved from https://books.google.com.co/books?id=FFXI9PinVWMC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 5254 GESTIÓN DEL RIESGO, Pub. L. No. NTC 5254:2004, 44 (2004). Bogotá D.C., Colombia. Retrieved from <https://es.slideshare.net/farteagas/ntc-5254-de-2004-gestin-del-riesgo-icontec>

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2006). RESUMEN NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 5254 (Primera Actualización 2006-09-12) GESTIÓN DEL RIESGO. Bogotá D.C.: Corponor.gov.co. Retrieved from <http://www.corponor.gov.co/NORMATIVIDAD/NORMA TECNICA/Norma T% E9cnica NTC 5254.pdf>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2008). *MANUAL DIRECTRICES DE GESTIÓN DEL RIESGO. Complementa la NTC 5254:2006* (1a Ed). Bogotá D.C. Retrieved from <http://libreriaticnicosleo.com/es/administracion/7740-manual-directrices-de-gestion-del-riesgo-complementa-la-ntc-5254-2006-7740.html>
- Kendrick, T. (2009). *Identifying and Managing Project Risk: Essential tools for failure-proofing your project* (2nd ed.). New York: AMACOM Books. Retrieved from <https://www.amazon.com/Identifying-Managing-Project-Risk-Failure-Proofing/dp/0814413404/>
- Londoño G, L. P., & Núñez P, M. A. (2010). Desarrollo de la administración de riesgos. Diagnóstico en grandes empresas del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. *REVISTA Universidad EAFIT*, 46 No. 158, 34–51.
- López, L. Paula A; Hueza, C. A. (2014). Caracterización del sector cuero, calzado y marroquinería de la ciudad de Bogotá, en el marco de los TLC suscritos por Colombia. Retrieved April 23, 2018, from <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1228>
- Martínez, J. G. (2007). *Introducción al análisis del riesgos*. Bogotá: Limusa.
- Mayorga C, O. A. (2010). *Análisis, documentación y tratamiento de riesgos administrativos y fraudes en la Cooperativa Departamental de Caficultores del*

Risaralda. Universidad Tecnológica de Pereira.

- Mejía, H. (2011). *Gestión integral de riesgos y seguros para empresas de servicios, comercio e industria*. Ecoe Ediciones.
- Mejía Q, R. C. (2004). La administración de riesgos empresariales. *AD-Minister*, 5, 74–85.
Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/277752638_La_Administracion_de_Riesgos_Empresariales
- Mejía Q, R. C. (2008). *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*. (4th ed.). Universidad EAFIT.
- Mejía Q, R. C. (2009). El empresario y el manejo del riesgo. El caso Carlos E. Restrepo (1867-1937). *AD-Minister*, Núm. 14. Universidad EAFIT, 79–104.
<https://doi.org/1692-0279>
- Mejía Q, R. C. (2013). *Identificación de riesgos* (Primera Ed). Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Mojica, F. J. (2005). *La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica* (1a Ed.). Bogotá D.C.: Convenio Andrés Bello - Universidad externado de Colombia.
- Moyano C, Á. M., & Sierra P, J. K. (2016). *Estructura industrial del sector de cuero, calzado y marroquinería en la región de bogotá y cundinamarca para el periodo 2000 al 2012*. Francisco José de Caldas. Retrieved from
<https://docplayer.es/43276970-Estructura-industrial-del-sector-de-cuero-calzado-y-marroquineria-en-la-region-de-bogota-y-cundinamarca-para-el-periodo-2000-al-2012.html>

-
- Muñoz S, A., Ditta M, E., & Duarte P, H. (2012). Medición de la volatilidad del IGBC y la TRM utilizando las metodologías de lognormal y Montecarlo. *Clío América*, 6 Núm.12:j, 150–184. <https://doi.org/2389-7848>
- Nakasone, G. T. (2001). *Análisis de Estados Financieros Para la Toma de Decisiones*. Lima: Fondo Editorial PUCP. Retrieved from www.pucp.edu.pe/publicaciones/fondo_ed/
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (DRAE).
- Rodríguez L, M., Piñeiro S, C., & Monelos, P. de L. (2013). Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos. *Atlantic Review of Economics*, 2 No.1, 29. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/369364>
- Sadgrove, K. (2005). *The Complete Guide to Business Risk Management* (2a ed). London: Gower Publishing Limited. Retrieved from https://books.google.com/books?id=PHiJ_18nN8AC&printsec=frontcover&source=gs_bse_summary_r&cad=0#v=onepage&q=The company must identify the risks and establish policies. Then you must take an action and monitor the risks. This is a continuous process&f=fal
- Sánchez F, G. (2003). *Técnicas participativas para la planeación*. (A. C. Fundación ICA, Ed.). Madrid.
- Tobón, D., & Barrientos, J. (2009). *Caracterización de entornos y determinantes de la eficiencia en los sectores del cuero , el calzado y la marroquinería , 2009*. Centro de diseño y manufactura del cuero SENA.
- Venegas Martínez, F. (2008). *Riesgos Financieros y Económicos. Productos derivados y decisiones económicas bajo incertidumbre* (2a ed). México: CENGAGE Learning

Latin America. Retrieved from

<https://books.google.com.co/books?isbn=970830008X>