

RIESGOS EMPRESARIALES EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR ARTES
GRÁFICAS DE GUADALAJARA DE BUGA. UNA PROPUESTA PARA SU
IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN, BASADA EN LA METODOLOGÍA ENTERPRISE
RISK MANAGEMENT – ERM

SORAYI GUZMÁN NEIRA
DAYANA XIMENA MEJÍA DUEÑAS



Universidad
del Valle

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
GUADALAJARA DE BUGA
2020

RIESGOS EMPRESARIALES EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR ARTES
GRÁFICAS DE GUADALAJARA DE BUGA. UNA PROPUESTA PARA SU
IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN, BASADA EN LA METODOLOGÍA ENTERPRISE
RISK MANAGEMENT – ERM

SORAYI GUZMÁN NEIRA
DAYANA XIMENA MEJÍA DUEÑAS

Trabajo de grado para obtener el título de:
CONTADOR PÚBLICO

Director:
CÉSAR COLORADO HERRERA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
GUADALAJARA DE BUGA
2020

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	11
INTRODUCCIÓN	12
1. ASPECTOS PRELIMINARES DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1.1 Antecedentes del problema	13
1.1.2 Descripción del problema.....	18
1.1.3 Formulación del problema.....	20
1.1.4 Sistematización del problema de investigación.....	21
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1. Objetivo general.....	21
1.2.2. Objetivos específicos	21
1.3. JUSTIFICACIÓN	21
1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.4.1. Tipo de estudio.....	22
1.4.2. Método de investigación	23
1.4.3. Fuentes de investigación	23
1.4.4. Técnicas de investigación	24
1.4.5. Población y muestra.....	24
1.4.6. Fases de la investigación.....	26
2. MARCO REFERENCIAL.....	27
2.1 MARCO TEÓRICO.....	27
2.1.1. El concepto de riesgo empresarial.....	27
2.1.2. La teoría del riesgo	29
2.1.3. Administración del riesgo	30
2.1.4. Metodologías de gestión y cuantificación del riesgo	33
2.2 METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DEL RIESGO	34

2.3	MARCO REGULATORIO	37
3.	CARACTERÍSTICAS DE LA METODOLOGÍA ERM PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES Y SU VIABILIDAD EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR ARTES GRÁFICAS DE GUADALAJARA DE BUGA.....	39
3.1	METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES	39
3.2	METODOLOGÍA ERM.....	40
4.	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR ARTES GRÁFICAS DE GUADALAJARA DE BUGA	44
4.1	METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS .	44
4.1.1.	Objetivo	44
4.1.2.	Método para asignar calificación a la probabilidad e impacto	45
4.2	INDICADORES DE PROBABILIDAD	46
4.3	INDICADORES DE IMPACTO	51
4.4	SEVERIDAD.....	55
5.	ESTRUCTURA DEL MODELO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES.....	62
5.1	ELEMENTOS DEL MODELO.....	62
5.1.1.	Procesos	62
5.1.2.	Identificación de riesgos.....	62
5.1.3.	Clasificación de los riesgos	63
5.1.4.	Método para asignar calificación a la probabilidad e impacto	63
5.1.5.	Priorización de los riesgos	65
5.1.6.	Tratamiento y control de riesgos	67
5.2	EJEMPLO DE APLICACIÓN DEL MODELO PARA GESTIONAR LOS RIESGOS EN LAS MICROEMPRESAS	68
5.2.1	Contexto de la microempresa	68
5.2.2	Identificación de riesgos.....	69
5.2.3	Priorización de riesgos.....	73
5.2.4	Establecimiento de controles	76
5.2.5	Definición de indicadores	77
6.	CONCLUSIONES	80
7.	RECOMENDACIONES	82

BIBLIOGRAFÍA.....83
ANEXOS.....87

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Activo total de las microempresas del sector CIIU C1811.....	25
Cuadro 2. Fases de la investigación	26
Cuadro 3. Metodologías de gestión de riesgos.....	34
Cuadro 4. Metodologías de cuantificación de riesgos.....	36
Cuadro 5. Características de la metodología y su aplicabilidad a las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga.....	42
Cuadro 6. Severidad del riesgo.....	45
Cuadro 7. Severidad de los riesgos económicos por microempresa. Sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga.....	56
Cuadro 8. Severidad de los riesgos políticos por microempresa. Sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga.....	57
Cuadro 9. Severidad de los riesgos socioculturales por microempresa. Sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga.	58
Cuadro 10. Severidad de los riesgos tecnológicos por microempresa. Sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga.	59
Cuadro 11. Severidad de los riesgos administrativos por microempresa. Sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga.	60
Cuadro 12. Variables para clasificación de riesgos.	63
Cuadro 13. Variables para clasificación de riesgos.	64
Cuadro 14. Variables para clasificación de impactos.....	64
Cuadro 15. Severidad del riesgo.....	65
Cuadro 16. Severidad del riesgo, probabilidad e impacto.....	65
Cuadro 17. Tipo de tratamiento.	67
Cuadro 18. Ponderación de las causas	70
Cuadro 19. Ponderación de los riesgos	71
Cuadro 20. Ponderación de las consecuencias	72

Cuadro 21. Indicador de impacto73
Cuadro 22. Matriz de riesgos74
Cuadro 23. Estrategias para mitigar los riesgos en la empresa Lito Buga S.A.S. .76
Cuadro 24. Indicadores para el control de los riesgos en la empresa Lito Buga
S.A.S.....78

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1. Factores económicos que generan riesgo a las microempresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga. Probabilidad, %.....	46
Gráfico 2. Factores políticos que generan riesgo a las microempresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga. Probabilidad, porcentajes.	47
Gráfico 3. Factores socioculturales que generan riesgo a las microempresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga. Probabilidad, %.....	48
Gráfico 4. Factores tecnológicos que generan riesgo a las microempresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga. Probabilidad, %.....	49
Gráfico 5. Factores administrativos que generan riesgo a las microempresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga. Probabilidad, %.....	50
Gráfico 6. Factores económicos que generan riesgo a las microempresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga. Impacto, porcentajes....	51
Gráfico 7. Factores políticos que generan riesgo a las microempresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga. Impacto, porcentajes.	52
Gráfico 8. Factores socioculturales que generan riesgo a las microempresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga. Impacto, porcentajes....	53
Gráfico 9. Factores tecnológicos que generan riesgo a las microempresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga. Impacto, porcentajes....	54
Gráfico 10. Factores administrativos que generan riesgo a las microempresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga. Impacto, porcentajes....	55
Gráfico 11. Ponderación de las causas	70
Gráfico 12. Ponderación de los riesgos	71
Gráfico 13. Ponderación de las consecuencias	72
Gráfico 14. Impacto.....	73

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso de administración del riesgo	31
Figura 2. Mapa de riesgos.	67
Figura 3. Mapa de la cadena productiva de papel y artes gráficas.	68
Figura 4. Mapa de riesgos	75

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta para identificación de riesgos en microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga.....	87
Anexo B. Resultados del trabajo de campo	91
Anexo C. Ficha para identificación de riesgos.	96
Anexo D. Ficha para identificación de riesgos en Lito Buga S.A.S.	98

RESUMEN

El riesgo empresarial constituye uno de los elementos de mayor importancia en el devenir diario de las organizaciones, en especial por las características del entorno, en el que fenómenos como la globalización y el ambiente externo son cada vez más complejos y se convierten en generadores de incertidumbre. En tal sentido, es fundamental estar bien informado acerca de los riesgos empresariales existentes pues esto supondrá una mejora ante posibles situaciones adversas a las empresas, ya que se evita que pueden afectar la evolución, crecimiento y expansión de una organización. No obstante, además de estar informado, es menester contar con una metodología para poder identificar adecuadamente los riesgos y lograr gestionarlos eficazmente. Uno de los segmentos con mayor nivel de riesgo empresarial corresponde a las microempresas, razón por la cual, la presente investigación busca diseñar un modelo para la gestión de riesgos empresariales en microempresas de Guadalajara de Buga. Para ello se analizan inicialmente las principales metodologías existentes para la gestión de riesgos empresariales y su aplicabilidad en las microempresas; luego se identifican los principales riesgos a los cuales están expuestas las microempresas de Guadalajara de Buga y, finalmente, se define los procesos, variables e indicadores adecuados para la gestión de riesgos empresariales en las microempresas de Guadalajara de Buga. Finalmente se presenta un caso de aplicación del modelo propuesto a partir de la metodología ENTERPRISE RISK MANAGEMENT – ERM.

Palabras clave: riesgo empresarial; gestión del riesgo, microempresas, sector artes gráficas, metodología ERM

INTRODUCCIÓN

En general, las microempresas de Guadalajara de Buga están sometidas a riesgos que, si no son adecuadamente gestionados, afectan no solo su crecimiento, sino incluso amenazan su permanencia, por lo que se hace indispensable identificar y medir el nivel de exposición de riesgos en estas unidades productivas; sin embargo, las metodologías existentes se basan en datos estadísticos que este tipo de empresas no generan

Uno de los sectores manufactureros que presentan riesgos para el desarrollo de su actividad, es el editorial y artes gráficas. De acuerdo con microempresarios de este sector económico, se están presentando una serie de riesgos que generan problemas como la competencia informal, ya que la actividad es ejercida por talleres artesanales que ofrecen productos a bajos precios y de menor calidad, afectando a las empresas legalmente constituidas. Igualmente, se presentan productos sustitutos, por medio de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) con herramientas electrónicas amigables al usuario y a través de las redes sociales como medio de difusión, han logrado poner en riesgo la actividad de las empresas del sector en referencia.

En este trabajo se diseñó un modelo para la identificación de riesgos basado en la metodología Enterprise Risk Management – ERM para la gestión de los riesgos empresariales de las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga. Inicialmente se analizó la metodología ERM para la gestión de riesgos financieros y su aplicabilidad en las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga. Seguidamente, se identificaron los principales riesgos que tenga consecuencias financieras negativas a los cuales están expuestas las microempresas de Guadalajara de Buga. Finalmente, se definió la estructura del modelo para la gestión de riesgos financieros basado en la metodología ERM en las microempresas en referencia.

Al final se definió una metodología de gestión de riesgos que es posible utilizar en cualquier microempresa, dado que no reviste complejidad en el tratamiento de variables e indicadores, pero que requiere de un profundo conocimiento de la empresa, sus características, actividad y de su ambiente o entorno en el cual se encuentra. El modelo permite definir variables e indicadores para identificar, clasificar, priorizar y establecer controles a cada riesgo detectado en el análisis, generando así beneficios para las organizaciones que puedan aplicarlo.

1. ASPECTOS PRELIMINARES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema

Los antecedentes del problema de investigación constituyen un punto de partida necesario para el desarrollo del trabajo, dado que aportan conocimiento sobre el abordaje del tema en los últimos años, a nivel académico. Por ello, inicialmente se presentan los resultados de la búsqueda realizada correspondiente a investigaciones y trabajos de grado realizados con referencia al tema de estudio, en este caso, la administración del riesgo empresarial, tomados de espacios virtuales de las bibliotecas de universidades a nivel nacional, como la Universidad de la Sabana, Universidad Tecnológica de Pereira, así como otros internacionales como la UNMSM de Lima Perú y la firma consultora Pricewaterhouse Coopers.

Un antecedente encontrado fue el de Murillo y Rivas¹ quienes identifican que durante los últimos años las grandes superficies se han convertido en el mayor referente para la adquisición de productos por parte de los colombianos especialmente en las principales ciudades, pues estas empresas generan confianza en los consumidores con su gran dinamismo, variedad de productos ofrecidos y precios cómodos. Sin embargo, esta situación ha afectado significativamente a las pequeñas empresas de los diferentes sectores económicos, como es el caso específico de las microempresas comercializadoras de electrodomésticos en la ciudad de Bogotá, quienes antes dominaban el sector y ahora han sido desplazadas paulatinamente.

Por ello los autores indican la necesidad de desarrollar un sistema de gestión bajo los modelos ISO 31000:2011 y OHSAS 18001:2007, que partiendo del análisis del impacto causado por las grandes superficies e identificando los riesgos del sector, permita a las microempresas comercializadoras de electrodomésticos en Bogotá hacer frente y mantenerse en el mercado siendo sostenibles, rentables y competitivas. Para esto, en la metodología se destaca que se realizó trabajo en campo, con visitas a la microempresa comercializadora de electrodomésticos Electra. El fin de la visita fue realizar una observación participativa que permitió recoger información sobre los procesos en este tipo de negocios e información relevante para el desarrollo de la propuesta.

¹ MURILLO CHICA, Paula Andrea y RIVAS CHAVES, Sandra Johana Rivas Chaves. Propuesta metodológica para la gestión del riesgo en microempresas comercializadoras de electrodomésticos basada en los modelos ISO 31000: 2011 y Ohsas 18001:2007 [en línea]. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Programa de Ingeniería Industrial. Especialización Gestión Integrada QHSE. Bogotá D.C., Colombia, Mayo 2015. [citado el 23 de marzo de 2018]. Disponible en: <http://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/226/1/EC-Especializaci%C3%B3n%20en%20Gestio%20Integrada%20QHSE-1072493699.pdf>

En el marco de referencia se destaca el tratamiento del concepto de riesgo, su gestión, elementos teóricos que permiten soportar la propuesta metodológica para la gestión del riesgo en microempresas comercializadoras de electrodomésticos realizada por los autores citados. Se basan en un marco normativo, a partir de la norma ISO 310001: 2011.

En las conclusiones los autores indican que las microempresas representan un gran porcentaje de las empresas en el sector comercial de Colombia, por lo cual son un factor considerablemente importante a la hora de gestionar y tomar decisiones en todo el país. Estas empresas, de la misma forma que las grandes, deben lograr adaptarse a las nuevas condiciones económicas, de tal forma que no se vean afectadas negativamente, sino que aporten al avance y desarrollo del país.

Este antecedente permite corroborar que la gestión del riesgo no es una actividad exclusiva de las grandes empresas y, por el contrario, en el caso de las microempresas, resulta importante contar con propuestas metodológicas que permitan entregar unas directrices generales, para que puedan realizar el tratamiento del riesgo y minimizar las amenazas en las diferentes actividades económicas. Por ello, es posible concebir el tema del riesgo empresarial y su aplicación en las microempresas, adaptando un modelo a este tipo de negocios, que requieren con urgencia, herramientas para identificar y controlar los diferentes riesgos que surgen en su actividad.

Torres² presenta un estudio de caso relacionado con la administración del riesgo de mercado en una pyme colombiana por medio de derivados OTC (Over The Counter). Dicho trabajo tiene su origen en la identificación de un problema específico en las pymes, las cuales se consideran afectadas por los riesgos que se presentan en el mundo actual, dadas sus características como el tamaño, la sensibilidad a las decisiones económicas del mundo y el precario acceso a oportunidades propias de la globalización.

La metodología empleada por la autora fue el estudio de caso, realizando un ejercicio práctico basado en las operaciones de negociación de contratos forward efectuadas por una pyme colombiana exportadora de servicios de agencia de viajes, haciendo uso de un método econométrico complejo, para el cálculo del valor en riesgo paramétrico, basado en la media y la desviación estándar.

En el marco de referencia, se destacan aspectos teóricos como la importancia de la gestión del riesgo de mercado para la administración, en el cual se sugiere la necesidad que se tiene de gestionar las amenazas que se presentan en el mercado

² TORRES H. Ana María. Estudio de caso: administración del riesgo de mercado en una pyme colombiana por medio de derivados OTC [en línea]. Trabajo de grado. Universidad de la Sabana. Escuela Internacional de Negocios, Programa de Administración de Negocios Internacionales, Bogotá, 2008. [citado el 23 de marzo de 2018]. Disponible en: <http://docplayer.es/3480602-Estudio-de-caso-administracion-del-riesgo-de-mercado-en-una-pyme-colombiana-por-medio-de-derivados-otc-ana-maria-torres-hernandez.html>

para las empresas, siendo un aspecto fundamental para la administración. Además, se define el riesgo de mercado y los métodos de medición y control, considerando los factores de riesgo, a partir de autores como Alfonso De Lara y René Stulz.

Entre las principales conclusiones del estudio se señala que la administración del riesgo en la empresa estudiada es eficiente gracias a la utilización de la cobertura mediante forwards, la cual reduce la exposición del estado de ganancias y pérdidas de la compañía a factores ajenos a su objeto social como la tasa de cambio.

En este antecedente se hace énfasis en el riesgo de mercado y se presenta una metodología específica para su administración. Este trabajo sirve de referente para el presente estudio, por la relación que explica entre la necesidad que se tiene de gestionar las amenazas que se presentan en el mercado para las empresas y la administración de estas, constituyéndose en una actividad primordial, dadas las características del entorno en la actualidad.

En el año 2007, Betancur y López³ realizan un trabajo de grado con el objetivo de aproximar conceptualmente la administración de riesgos, visto desde el enfoque de la auditoría y el control interno, para lo cual abordan autores como Samuel Alberto Mantilla y Gustavo Cepeda. A partir de esto, proponen un esquema metodológico desde estándares nacionales e internacionales, para reorientar el control interno y entenderlo como una nueva forma de administrar las PYMES del eje cafetero. En el problema, los autores indican que la dinámica constante del entorno empresarial público y privado, demandan cada vez más de nuevas formas metodológicas para que las organizaciones puedan responder a los retos que demandan los nuevos escenarios socioeconómicos.

Metodológicamente, el trabajo utiliza un tipo de estudio descriptivo y el estudio de caso, para contrastar al interior de una empresa del sector manufacturero de Caldas, lo referente a la administración de riesgos.

En este trabajo, se realiza un recorrido histórico respecto al riesgo inherente a los cambios de la sociedad; igualmente se propone construir el control interno de las pymes pensado desde la administración de riesgos, para lo cual se aborda la teoría de sistemas y de la comunicación. Igualmente tienen en cuenta el contexto de la globalización y sus efectos a nivel de entorno que generan en las organizaciones, como marco de análisis del riesgo, considerando también la teoría de sistemas.

Una de las conclusiones a las que llegan los autores es que es urgente la necesidad de replantear los tradicionales esquemas de control interno pensados para

³ BETANCUR, Hector D. y LÓPEZ, Juan E. Aproximación conceptual y metodológica de la administración de riesgos, una nueva forma de entender el control interno y de administrar las pymes del eje cafetero [en línea]. Trabajo de grado. Magíster en Administración Económica y Financiera. Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial, Pereira, 2007. [citado el 6 de abril de 2018]. Disponible en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/947/658155B562.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

organizaciones en el siglo pasado, pero las nuevas dinámicas requieren un control interno propuesto desde la administración de riesgos como una nueva forma de administrar y gestionar las empresas. Brinda elementos de control interno basado en la administración de riesgo y que contribuye a mitigar los retos y amenazas generadores de riesgos, y a tener una mayor capacidad de respuesta a la hora de enfrentar los riesgos internos que a diario se pueden presentar en una organización.

En este antecedente, llama la atención el énfasis que se pone al contexto de las organizaciones, en especial los cambios que suceden en el entorno, los cuales generan una serie de amenazas que implican mayores riesgos para los empresarios, quienes deben tener la capacidad de administrarlos, considerando la importancia del control interno y la administración de las empresas.

En el año 2014 Pérez y Cruz,⁴ parten de reconocer que las micro empresas representan una parte esencial del tejido empresarial nacional e internacional por su contribución al empleo y a la generación de riqueza, estas se encuentran sometidas a riesgos que, si no son adecuadamente gestionados, afectan no solo su crecimiento, sino incluso amenazan su permanencia, por lo que se hace indispensable identificar y medir el nivel de exposición de riesgos en estas entidades; sin embargo, las metodologías existentes se basan en datos estadísticos que este tipo de empresas no generan.

Bajo este contexto, el estudio presenta una propuesta de evaluación del riesgo empresarial en microempresas desde una perspectiva cualitativa, basada en la metodología del Enterprise Risk Management (ERM), con el instrumento IEREM, a través de un estudio de caso en el sector manufacturero metalmeccánico mexicano.

Los resultados muestran que el ERM es una metodología cualitativa de fácil aplicación para estas microempresas, que permite identificar gráfica y jerárquicamente los riesgos de mayor nivel de exposición. La metodología ERM para la evaluación de riesgos en microempresa es útil, aplicable y a partir de información cualitativa, ubica a los riesgos en niveles que permiten visualizar a la empresa en un contexto integral.

La importancia de este antecedente se encuentra en la posibilidad que brinda la metodología ERM de ser adaptada a un sector particular, permitiendo entender las variables, datos e indicadores requeridos, para la gestión de los riesgos, en especial, en microempresas. Por lo tanto, se convierte en un documento que puede servir de base para el planteamiento del modelo que se pretende lograr en la presente investigación.

⁴ PÉREZ CASTAÑEDA, Suly Sendy y CRUZ RAMÍREZ, Dorie. Propuesta de evaluación de riesgos empresariales en microempresas manufactureras [en línea]. Revista de la Facultad de Ciencias Contables. Vol. 22 N.º 41 pp. 165-174 (2014) UNMSM, Lima – Perú [citado el 23 de marzo de 2018]. Disponible en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/10082/8823>

Según Ambrosone,⁵ las empresas operan en un ambiente de incertidumbre generado por factores como la globalización, la tecnología, las regulaciones, los mercados cambiantes y la competencia, representando eventos que implican riesgos y también oportunidades. En el caso de los riesgos, es necesario que las empresas puedan mitigar sus impactos negativos para posibilitar la generación de valor, mientras que existen eventos que representan oportunidades y ayudan a la creación de valor. Por ello, según el autor referenciado, la gestión de riesgos empresariales permitirá tratar la incertidumbre eficazmente y administrar los riesgos con la finalidad de generar valor.

En este artículo el autor explica la gestión de riesgos corporativos bajo el informe COSO. El “Committee of Sponsoring Organizations” (COSO) es una organización voluntaria del sector privado cuya misión es mejorar la calidad de la información financiera mediante la ética en los negocios, los controles internos efectivos y el gobierno corporativo. De acuerdo con el marco definido en el informe COSO, la gestión de riesgos corporativos estaba conformada por ocho componentes relacionados entre sí. En este trabajo se utilizó el modelo del COSO II, y sus componentes fueron:

ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.

En las conclusiones el autor afirma que la gestión de riesgos empresariales involucra a cada persona dentro de la organización, siendo el gerente el responsable de asumir el tema, pero con el apoyo de los demás integrantes en la gestión de acuerdo con la tolerancia al riesgo identificado y según las políticas y directivas establecidas.

El antecedente citado permite tener en consideración algunos aspectos del informe COSO, el cual puede proporcionar elementos complementarios a la metodología ERM, como el entorno del control, para el diseño del modelo de gestión del riesgo adaptado a las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga. Dicho informe está relacionado con el control interno, del cual, la gestión del riesgo hace parte integral.

Considerando los anteriores antecedentes, el presente trabajo de investigación brinda una herramienta útil para los microempresarios del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga, a través del diseño de un modelo que les permitirá identificar los riesgos empresariales, clasificarlos y priorizarlos, de tal forma que puedan gestionarlos de una manera más rigurosa, contribuyendo así a que disminuya la incertidumbre propia de estas empresas.

⁵ AMBROSONE, Mario. La administración del riesgo empresarial: una responsabilidad de todos - el enfoque COSO [en línea]. PricewaterhouseCoopers, mayo de 2017 [citado el 6 de abril de 2018]. Disponible en: <http://www.avhconsultores.com/img/COSO.pdf>

1.1.2 Descripción del problema

De acuerdo con un artículo de la Revista Dinero,⁶ citando el estudio de los docentes e investigadores de la Universidad EAN, Rafael Ignacio Pérez-Uribe, director del grupo de investigación G3Pymes, y María del Pilar Ramírez, las mipymes (incluidas micro, pequeñas y medianas empresas) representan el 99,9% del total de las empresas en Colombia, cerca de 1,6 millones de unidades empresariales. De ahí la relevancia de conocer las dificultades y desafíos que enfrentan en el panorama económico tanto actual como futuro del país.

En el caso de las microempresas, la Ley 905 de 2004 indica que corresponden a aquellas unidades de producción con un máximo de 10 trabajadores empleados y hasta 500 salarios mínimos de capital. En el municipio de Guadalajara de Buga, según registros de la Cámara de Comercio,⁷ la microempresa agrupa al 93.6% del total de empresas vigentes con 3.890 empresas de un total de 4.155.

Sin embargo, estudios como el de Velandia y otros,⁸ citando a Luna (2012) indican que una de las principales problemáticas que afectan a las microempresas se encuentran en la parte financiera, donde se notan aspectos como el difícil acceso a los recursos del gobierno o de las fuentes de financiación a largo plazo; bajas ganancias, y por lo tanto, poca capacidad de expansión y permanencia en el mercado; desconocimiento de sus costos debido a que no pueden implementar sistemas de valuación de costos de alto valor técnico dado su precio; y finalmente, una tradicional deficiencia en la capitalización. Entre los problemas administrativos y fiscales, el mismo autor menciona la falta de controles administrativos en la empresa, las altas cargas impositivas, el no aprovechamiento de los beneficios fiscales por ignorancia de estos, desconocimiento de la rentabilidad real de la empresa, falla de la optimización de los recursos, y falta de personal calificado para operar la empresa.

La no óptima realización de las funciones contables impacta la fiscalización y control de los recursos. Generando un ambiente en el que, el mismo propietario al disponer de datos, puede llegar a encauzar los recursos por el camino equivocado y originar la destrucción de la unidad económica. Puede así confundir los gastos del negocio con los gastos de la familia y desconocer el precio o la cantidad de productos o servicios que debe prestar para mantener su punto de equilibrio.⁹

⁶ REVISTA DINERO. ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? [en línea]. Edición digital, febrero de 2015 [citado el 8 de marzo de 2018]. Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

⁷ TABORDA CASTILLO, Jean Fabián. Estudio socioeconómico de la zona Buga y área de jurisdicción [en línea]. Cámara de Comercio de Buga. Proceso de Competitividad. Guadalajara de Buga, 2018 [citado el 8 de marzo de 2018]. Disponible en: http://www.ccbuga.org.co/sites/default/files/descargas/2018/Informe%20Economico%20de%20la%20Zona/INFORME_ECONOMICO_DE_LA_ZONA_BUGA_Y_JURISD.pdf

⁸ VELANDIA, Gabriel, HERNÁNDEZ, Lissette, PORTILLO, Rafael, ALVEAR, Luis y CRISSIEN, Tito. Rasgos de la administración de la microempresa en Barranquilla, Colombia [en línea]. Revista Espacios. Vol. 37 (Nº 09) Año 2016. Pág. 7 [citado el 15 de marzo de 2018]. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a16v37n09/16370907.html>

⁹ *Ibíd.*

Esto se puede observar también en Guadalajara de Buga, dado que, en el año 2017, el segmento de las microempresas presentó una de las mayores tasas de activos liquidados con respecto al 2016, con una variación de 8.91%, superior al promedio total que fue de 3.61%.¹⁰ Dichos activos pasaron de 93 mil millones a 101 millones de pesos en el período, lo que significa que este segmento empresarial presentó un elevado número de liquidaciones. El sector con mayor porcentaje en los activos liquidados para el 2017 fue el sector de Industria Manufacturera con \$2,5 billones, que representan el 53,27%. En segundo lugar, está sector Financiero con \$793 mil millones y en tercer lugar el sector Agrícola y Pesquero con \$637 mil millones, que representan el 13,35%.¹¹

Dada esta problemática, se infiere que las microempresas de Guadalajara de Buga están sometidas a riesgos que, si no son adecuadamente gestionados, afectan no solo su crecimiento, sino incluso amenazan su permanencia. Entre estos riesgos empresariales se encuentran diferentes categorías, como son los financieros, operativos, estratégicos, del entorno,¹² lo cual configura un ambiente en el que se genera incertidumbre, por los múltiples factores que generan riesgo, por lo que se hace indispensable identificar y medir el nivel de exposición de riesgos en estas unidades productivas; sin embargo, las metodologías existentes se basan en datos estadísticos que este tipo de empresas no generan, debido a la existencia de problemas en la gestión. Cortés y Henao¹³ señalan que “en los microempresarios existe un elevado desconocimiento de herramientas gerenciales, fuentes de información (financieras y no financieras) u otros indicadores que les permitan efectivamente cumplir sus metas; en la mayoría de los casos, esto se debe a la falta de conocimiento y capacitación sobre el uso de herramientas y técnicas para la gestión y para la toma de decisiones.”¹⁴

Uno de los sectores manufactureros que presentan riesgos para el desarrollo de su actividad, es el editorial y artes gráficas. De acuerdo con microempresarios de este sector económico, se están presentando una serie de riesgos que generan problemas como la competencia informal, ya que la actividad es ejercida por talleres artesanales que ofrecen productos a bajos precios y de menor calidad, afectando a las empresas legalmente constituidas. Igualmente, se presentan productos sustitutos, por medio de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) con herramientas electrónicas amigables al usuario y a través de las redes

¹⁰ TABORDA (2018). Op. Cit. p. 108.

¹¹ *Ibid.* p. 102.

¹² PÉREZ CASTAÑEDA, Suly Sendy y CRUZ RAMÍREZ, Dorie. Propuesta de evaluación de riesgos empresariales en microempresas manufactureras [en línea]. Revista de la Facultad de Ciencias Contables. Vol. 22 N.º 41 pp. 165-174 (2014) UNMSM, Lima – Perú [citado el 23 de marzo de 2018]. Disponible en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/10082/8823>

¹³ CORTÉS J., Jhon H. y HENAO Z., Miryam. Microempresas: análisis empírico de algunos problemas [en línea]. En Contexto 6(8), enero - junio 2018, Medellín – Colombia, página 185 de 256. Disponible en: <http://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/download/486/649/>

¹⁴ *Ibid.* p. 191.

sociales como medio de difusión, han logrado poner en riesgo la actividad de las empresas del sector en referencia.

Según Lombana y otros¹⁵ los emisores no buscan a las empresas para desarrollar la publicidad de su producto, sino que utilizan los medios existentes en las TIC para expresarlo. La creciente disponibilidad de estos productos/servicios preocupa a la industria formal de editorial y artes gráficas, las cuales se ven afectadas por las redes sociales que constituyen un producto sustituto a la publicidad tradicional, ofreciendo servicios a precios bajos, situación que es una amenaza para el futuro de la industria.

Esta situación implica que las microempresas de este sector están expuestas a diferentes riesgos, los cuales tienen el potencial de afectar su situación financiera, en el caso de que no se identifiquen con claridad y se puedan controlar a través de acciones concretas sus efectos.

Por lo tanto, si el problema continúa y no se actúa ante estas amenazas, es probable que las microempresas tengan una mayor exposición al riesgo y se incrementen las probabilidades de fracaso, ya que, como indica Cardozo¹⁶ al no realizar un proceso adecuado de consecución de recursos, no identificar las condiciones de las fuerzas externas y no contar con un buen proceso de toma de decisiones puede llegarse al fracaso.

Debido a esto, es importante proponer el diseño de un modelo para la gestión del riesgo empresarial, ya que los riesgos del entorno pueden afectar financieramente a la empresa si ésta no identifica previamente las amenazas existentes. Para ello, se propone la metodología ERM, la cual permite identificar gráfica y jerárquicamente los riesgos de mayor nivel de exposición para su aplicación en las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga.

De acuerdo con esto, la pregunta de investigación que se formula es:

1.1.3 Formulación del problema

¿Cómo se puede diseñar un modelo de identificación de riesgos basado en la metodología Enterprise Risk Management – ERM para la gestión de los riesgos empresariales en las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga?

¹⁵ Lombana, C. J., Molina, R. A., Muñoz, V. A. & Muñoz, V. J. (2016). La industria de la comunicación gráfica en Barranquilla, Colombia: análisis sectorial desde el enfoque de las cinco fuerzas competitivas. *Clío América*. 10 (19), 73 – 89 Disponible en: <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1683/1171>

¹⁶CARDOZO, R; Borchert, P. (2003). "The Disappearance of Businesses". *Frontiers of entrepreneurial Research* 2003, Babson College, Wellesley, MA. Citado por: RIVERA R., Hugo Alberto. Éxito, fracaso y entrepreneurship [en línea]. Universidad del Rosario, No. 73, Julio de 2010 [recuperado el 16/03/2016]. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3297/Fasc%C3%ADculo73.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

1.1.4 Sistematización del problema de investigación

¿Cuáles son las principales características de la metodología ERM para la gestión de riesgos empresariales y su viabilidad en las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga?

¿Cuáles son los principales riesgos empresariales a los cuales están expuestas las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga?

¿Cuáles son los procesos, variables e indicadores adecuados para la gestión de riesgos empresariales en las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de identificación de riesgos basado en la metodología Enterprise Risk Management – ERM para la gestión de los riesgos empresariales en las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga.

1.2.2. Objetivos específicos

Describir las principales características de la metodología ERM para la gestión de riesgos empresariales y su viabilidad en las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga.

Identificar los principales riesgos empresariales a los cuales están expuestas las microempresas de Guadalajara de Buga.

Definir los procesos, variables e indicadores adecuados para la gestión de riesgos empresariales en las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La investigación es pertinente para el plan de estudios de Contaduría Pública, dado que la administración de riesgos está relacionada directamente con el control interno, fundamental a nivel empresarial y tema de estudio de gran importancia en la actualidad. Por lo tanto, el desarrollo de la investigación y sus resultados, contribuirán a clarificar el estado actual de la administración de riesgos en las microempresas manufactureras de la ciudad de Guadalajara de Buga, que, a su vez, sirva de referente para las otras microempresas del municipio, como un aporte a la problemática de cancelaciones que ocurre en la actualidad.

De esta forma, los resultados del trabajo constituyen un aporte directo a las microempresas pertenecientes al sector manufacturero de Guadalajara de Buga, desde la Universidad del Valle, buscando así, contribuir a la misión institucional de impactar positivamente su entorno empresarial, con investigaciones que permitan conocer las diferentes problemáticas y proporcionando elementos de solución para las mismas.

Desde el punto de vista de la profesión contable, el desarrollo del trabajo permite fortalecer la formación en el análisis y gestión de riesgos empresariales, aspecto clave para el contador público que se desempeña en el actual contexto organizacional, lo que le posibilitará asesorar a las empresas en este sentido, aportando su conocimiento a la problemática de éstas.

Para la Universidad la realización del trabajo es importante en función del cumplimiento de su misión, en la cual se aboga por una mayor pertinencia de la educación respecto a su entorno próximo, por ello, el estudio del sector empresarial, con relación a los riesgos y su gestión, es un aporte a la solución de sus problemas.

Finalmente, para las autoras, la ejecución del trabajo les permitió interactuar con la realidad de un sector empresarial, analizar, identificar y proponer fórmulas para la mitigación de los riesgos que surgen en su entorno, resultando importante para su formación.

1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Tipo de estudio

Existen diferentes tipos de estudio que permiten abordar el desarrollo de una investigación. Méndez¹⁷ indica que dentro de estos se encuentra el descriptivo, a través del cual se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

El presente estudio utiliza el tipo descriptivo, ya que se la identificación de riesgos basado en la metodología Enterprise Risk Management – ERM, con aplicabilidad en las microempresas manufactureras, para lo cual se toma la empresa Lito Buga S.A.S. como objeto de estudio.

Para este propósito se requiere la descripción de dicha metodología de tal forma que se pueda establecer con precisión, su aplicabilidad en el caso de las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga. Además, se

¹⁷ MÉNDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Editorial Limusa. México, 2008. p. 231

busca identificar los principales riesgos a los cuales está expuesta la empresa objeto de estudio, para posteriormente definir el modelo para la gestión de los riesgos empresariales a los que se expone.

1.4.2. Método de investigación

El método de investigación que se emplea es el deductivo, que, según Méndez,¹⁸ permite inferir algo observado a partir de una ley general. Según el método deductivo, la conclusión se halla dentro de las propias premisas referidas o, dicho de otro modo, la conclusión es consecuencia de estas. Por lo general, cuando se aplica el método deductivo, si las premisas son verdaderas, la conclusión será efectivamente válida.

En el presente trabajo, se trata de comprender inicialmente la metodología ERM para la gestión de riesgos financieros y su aplicabilidad en las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga, para luego definir un modelo específico para las microempresas manufactureras de dicho municipio, luego de la identificación de los riesgos a los que se expone la empresa y jerarquizarlos a través de la viabilidad y el impacto que puedan tener.

1.4.3. Fuentes de investigación

Según Méndez¹⁹ la información es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación. Se pueden encontrar fuentes primarias que corresponde a la información que el investigador debe recoger directamente, así como fuentes secundarias, que suministran información básica, encontradas en bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, entre otros.

Para el presente trabajo se requiere de ambas fuentes. En el caso de las primarias, corresponde a la información que se obtendrá directamente del propietario y personal de las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga.

Por su parte, las fuentes secundarias, están asociadas a datos e información de la metodología ERM y el contexto empresarial para la identificación de los riesgos. Hace parte de las fuentes secundarias la información de índole teórico tomadas de publicaciones especializadas, que permite el abordaje del tema y posibilita comprender la forma cómo se debe diseñar el modelo para la gestión de riesgos en la empresa en estudio.

¹⁸ Ibíd. p. 246.

¹⁹ Ibíd. p. 249.

1.4.4. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación, según Méndez²⁰ están en función de las fuentes de información, ya que permiten la recolección de datos de acuerdo con sus características.

Para las fuentes primarias se utilizó la entrevista como técnica de recolección de información, a través de un cuestionario conformado por preguntas abiertas y cerradas, que permitirá comprender las características particulares de las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga. En investigación cualitativa la entrevista se basó en cuestionarios abiertos cuya máxima expresión es la entrevista cualitativa en profundidad, donde no sólo se mantiene una conversación con un informante, sino que los encuentros se repiten hasta que el investigador, revisada cada entrevista, ha aclarado todos los temas emergentes o cuestiones relevantes para su estudio.

En el presente estudio se utilizó la entrevista semiestructuradas en la cual el investigador antes de la entrevista prepara un guion temático sobre lo que quiere que se hable con el entrevistado, en este caso, sobre las características de la microempresa, la actividad productiva, las variables del entorno que inciden en su gestión, el sector económico, entre otras.

Según Méndez,²¹ las preguntas que se realizan son abiertas, donde el entrevistado podrá expresar sus opiniones, matizar sus respuestas, e incluso desviarse del guion inicial pensado por el investigador cuando surgen temas emergentes que es preciso explorar. Por esto, el investigador debe mantener la atención suficiente como para introducir en las respuestas del informante los temas que son de interés para el estudio.

1.4.5. Población y muestra

El problema se encuentra delimitado a las empresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga, debidamente formalizadas ante la Cámara de Comercio del municipio, bajo el código CIIU C1811 Actividades de impresión. Según registros de la entidad, existe un total de 14 empresas:

²⁰ *Ibíd.* p. 250.

²¹ *Ibíd.* p. 250.

Cuadro 1. Activo total de las microempresas del sector CIU C1811

EMPRESA	SUMA DE ACTIVO-TOTAL	PART. %
IMPRESOS QUINTERO	21.315.000	24,0%
LITOGRAFIA IMPRIMIMOS	17.550.000	19,7%
LITOBUGA IMPRESORES S.A.S.	10.000.000	11,2%
MULTIGRAFICAS – BUGA	6.500.000	7,3%
PUNTO GRAFICO DIGITAL	6.000.000	6,7%
DISEÑO E IMPRESION PRISMA	5.200.000	5,8%
DM3 IMPRESIONES	5.200.000	5,8%
ESTAMPADOS & PUBLICIDAD OSORIO	5.200.000	5,8%
LITO NACIONAL	5.200.000	5,8%
EL REY DE LOS ESTAMPADOS	1.700.000	1,9%
PUBLIPEÑA	1.400.000	1,6%
LITORODAS	1.350.000	1,5%
A.R.T.S. GRAFICAS	1.200.000	1,3%
TIPOGRAFIA LIDER	1.150.000	1,3%
Total general	88.965.000	100,0%

Fuente: Cámara de Comercio de Buga, 2018

El estudio se enfoca a las 6 principales microempresas del sector, correspondiente a las de mayor activo total, las cuales concentran el 74.7% del activo total del segmento referido.

Es importante tener en cuenta que el alcance de este trabajo se encuentra limitado por la ausencia de sistemas de información que permitan obtener datos cuantitativos para establecer el impacto en términos financieros de los riesgos identificados.

Por ello, se debe reconocer que la intención es proponer un modelo basado en la metodología ERM que le permita a este tipo de empresas gestionar los riesgos empresariales, es decir, se busca proponer una herramienta para la gestión, siendo este el alcance del proyecto, debido a la ausencia de estas herramientas en las microempresas, precisamente por las debilidades estructurales y la tendencia a la informalidad en la estructura organizacional que incrementa las probabilidades de aparición de riesgos y sus efectos adversos sobre estas unidades productivas.

1.4.6. Fases de la investigación

Las fases de la investigación corresponden a las actividades que se deben llevar a cabo para el logro de los objetivos específicos.

Cuadro 2. Fases de la investigación

Objetivo	Fase	Fuentes de información	Técnicas de recolección de información
Objetivo 1: Explicar la metodología ERM para la gestión de riesgos financieros y su aplicabilidad en las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga	Recopilar la información referente a la metodología ERM	Secundaria	Revisión de documentos
	Analizar la información	Secundaria	Clasificación y revisión de documentos
	Explicar la aplicabilidad a las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga	Secundaria	Análisis de información
Objetivo 2: Identificar los principales riesgos a los cuales está expuesta las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga	Realizar un análisis del contexto en el cual actúa la microempresa	Secundaria	Revisión de documentos, bases de datos, informes sobre el sector, el municipio, la actividad macroeconómica, etc.
	Clasificar los diferentes tipos de riesgo existentes	Primaria	Entrevista al propietario de la microempresa para identificar los riesgos
	Evaluar los riesgos documentados según viabilidad e impacto	Secundaria	Análisis de información
	Priorizar los riesgos y planear respuesta	Secundaria	Análisis de información
	Establecer controles para monitoreo	Secundaria	Análisis de información
Objetivo 3: Definir la estructura del modelo para la gestión de riesgos financieros en las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga	Diseñar una estructura de modelo para la gestión de los riesgos	Secundaria	Revisión de documentos
	Seleccionar procesos, variables e indicadores para el modelo	Secundaria	Análisis de información
	Presentar la estructura formal del modelo	Secundaria	Análisis de información

Fuente: construcción propia

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Para abordar el presente marco teórico es preciso iniciar conceptualizando sobre el término riesgo en el plano empresarial, para, luego centrarse en la teoría del riesgo que permitirá exponer la tipología y su administración.

2.1.1. El concepto de riesgo empresarial

De acuerdo con Beck²² en la modernidad la producción social de riqueza va acompañada de una producción social de riesgo. Indica que en el pasado los principales peligros y riesgos estaban asociados con la naturaleza, sin embargo, ahora son imputados primordialmente a acciones y decisiones humanas.

Brealey²³ cita a los autores J. Fred Weston y Eugene F. Brigham, quienes indican que el riesgo se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento desfavorable. Un concepto de riesgo desde el punto de vista de Saíz es el siguiente: el riesgo está ligado a la incertidumbre que rodea en general a cualquier hecho económico, en el sentido de contingencias que pueden ocasionar pérdidas. Viene a ser el lado opuesto de la seguridad. El riesgo aumenta con el plazo de tiempo.

Por su parte Lavell,²⁴ refiere el riesgo, en un contexto caracterizado por la probabilidad de pérdidas y daños en el futuro, las que van desde las físicas hasta las sicosociales y culturales; también como una condición latente que capta una posibilidad de pérdidas hacia el futuro. Esa posibilidad está sujeta a análisis y medición en términos cualitativos y cuantitativos. Es por ello por lo que Vélez²⁵ afirma que el riesgo es aquella situación sobre la cual se tiene información, no sólo de los eventos posibles, sino de sus probabilidades.

Para Mejía,²⁶ el riesgo empresarial podría definirse como aquella situación que tiene la probabilidad de ocasionar efectos negativos en los objetivos de la empresa, produciendo después de realizarse la acción decidida un resultado peor del previsto. Según la autora referenciada, los riesgos han evolucionado y su estudio adquiere

²² BECK, Ulrich. Teoría de la sociedad del riesgo [en línea]. Repositorio EAFIT. Extraído de: Die Erfindung des Politischen, Frankfurt, 1993, pp. 35-56. Recuperado de: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11721/administracion_riesgos_empresariales_colombia_mexico_argentina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

²³ BREALEY, R. A. Fundamentos de Financiación Empresarial.//R.A. Brealey, s.c. Miyers. La Habana: Ed. McGraw Hill, 1993. p.30-75.

²⁴ LAVELL, Allan. Sobre la Gestión Del Riesgo: Apuntes hacia una definición [en línea]. Recuperado de: <http://cidbimena.desastres.hn/pdf/spa/doc15036/doc15036-contenido.pdf>

²⁵ VÉLEZ PAREJA, Ignacio. Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre. Grupo Editorial Norma. Bogotá, 2003. 468 p.

²⁶ MEJÍA QUIJANO, Rubi Consuelo. Administración del Riesgo un enfoque empresarial. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT. 2006

mayor relevancia en el ámbito de la práctica empresarial, donde se evidencia aún más la necesidad de controlar las amenazas que pueden afectar el normal funcionamiento de toda empresa y generar pérdidas, que van desde lo económico hasta la afectación a las personas, pasando por el deterioro del medio ambiente o de la imagen corporativa.

Mejía²⁷ afirma que las empresas pueden afrontar riesgos provenientes de diferentes ámbitos de su actuación, tanto del entorno como de sus operaciones; pero también se corren riesgos en la toma de decisiones, pues la esencia de 'hacer negocios' es, precisamente, correr riesgos, en otras palabras, el riesgo es una elección propia, más que una imposición o un obstáculo indeseable.

En este sentido, en el ámbito organizacional, el papel del empresario es fundamental con relación al riesgo. Al respecto, Pernaut y Ortíz²⁸ referencian al economista Frank H. Knight, quien en 1921 en su libro Riesgo, Incertidumbre y Beneficio, señalaba que la característica de la función del empresario es asumir sobre sí todo el riesgo que implica el resultado incierto de una producción futura, originada por la combinación actual de los factores productivos. Por ello, como decía Mejía, ser empresario significa correr riesgos porque es imposible obtener ganancias sin enfrentarse a ellos en el ambiente económico.

Según Tarapuez, Zapata y Agreda²⁹ la premisa de la que parte Frank Knight es que, si no hay nada que perder, no hay nada que ganar. Distingue entre "riesgo" e "incertidumbre"; el primero como aleatoriedad con probabilidades conocidas, el segundo como aleatoriedad sin probabilidades conocidas. Por lo tanto, el riesgo se asocia al concepto de probabilidad, ante lo cual el empresario debe tomar sus previsiones, por esto, Frank Knight considera que el beneficio empresarial surge de la diferencia entre dichas previsiones y lo que realmente ocurre.

De acuerdo con lo anterior, el riesgo en el ámbito empresarial implica una relación entre diferentes variables, dado que las amenazas provienen tanto del entorno externo como del interno, asociadas a la práctica de los negocios, donde el empresario tiene un papel fundamental en la medida que sus decisiones, basadas en la información que posea puede mitigar o incrementar las consecuencias de tales amenazas. Por ello es importante centrarse en la teoría del riesgo, lo cual permite reconocer la tipología, su identificación y posterior gestión.

²⁷ *Ibíd.*, p. 27.

²⁸ PERNAUT A. Manuel y ORTÍZ, Eduardo J. *Introducción a la Teoría Económica*. Universidad Católica Andrés Bello, 2003. 636 p.

²⁹ TARAPUEZ, Edwin, ZAPATA, Jairo y AGREDA, Esperanza. Knight y sus aportes a la teoría del emprendedor. *Revista Estudios Gerenciales*, Vol. 24 No. 106 (Enero - Marzo, 2008), 83-98.

2.1.2. La teoría del riesgo

Según Koprinarov³⁰ desde el punto de vista teórico, el riesgo se presenta como un fenómeno complejo, de carácter objetivo y a la vez subjetivo, que incluye las siguientes dimensiones:

- La situación de incertidumbre como contexto y condición objetiva del riesgo.
- El acto de tomar decisiones sobre la base de información incompleta.
- La vivencia de vacilación motivada por la probabilidad de pérdidas o fracasos como resultado de la realización de la alternativa privilegiada.

Por lo tanto, el fenómeno del riesgo implica un contexto, una toma de decisiones y una probabilidad de pérdidas.

En este sentido y según Mejía³¹ los niveles de incertidumbre a los que se encuentra expuesta la sociedad, debido a la falta de información, certeza y seguridad sobre una situación, hacen que emerja el concepto de riesgo, definido como un evento aleatorio, con probabilidades conocidas, susceptible de medición, y que se manifiesta cuando no existe seguridad. Así, a nivel empresarial, se entiende como la posibilidad de ocurrencia de un evento que puede afectar la consecución de objetivos a cualquier nivel y como el efecto que puede llegar a tener la incertidumbre sobre dichos propósitos organizacionales.

Las situaciones de riesgo pueden representar un impacto negativo o positivo para una organización. Los eventos con impacto negativo pueden dificultar la creación de valor o deteriorar el valor existente de la empresa, mientras que los eventos con impacto positivo representan oportunidades que favorecen la creación o conservación de valor.³²

A partir de la teoría del riesgo es posible reconocer su tipología a nivel organizacional. Así, el riesgo puede manifestarse en la organización desde diferentes perspectivas: a nivel estratégico, a nivel táctico y a nivel operativo, y en cada nivel puede aproximarse desde variables internas o externas.³³

Es así como pueden concebirse riesgos de carácter estratégico, contemplados durante el diseño, la ejecución y la modificación de la estrategia organizacional, los cuales tienen elementos, atributos y características asociados con los objetivos, el plan de negocio definido, el desarrollo de nuevos negocios, el manejo de las

³⁰ KOPRINAROV, Bratoy. El riesgo empresarial y su gestión [en línea]. Artículo en: Analítica, mayo de 2005. Recuperado de: <https://www.analitica.com/economia/el-riesgo-empresarial-y-su-gestion-2/>

³¹ MEJÍA QUIJANO, Rubí Consuelo, NUÑEZ PATIÑO, María Antonia y MARTINS, Izaias. Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina [en línea]. Medellín: Editorial Eafit, Uduval, Alafec, 2017. 220 p. Disponible en: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11721/administracion_riesgos_empresariales_colombia_mexico_argentina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

³² *Ibíd.* p. 29.

³³ *Ibíd.* p. 29.

variables financieras, las partes interesadas, la experiencia corporativa y la reputación.

También pueden presentarse riesgos de carácter táctico y operativo, manifestados en el desarrollo de las actividades diarias de la empresa, en los cuales pueden ubicarse los riesgos laborales, físicos, naturales y otro tipo de eventos originados en los procesos de la organización.

Según Mejía,³⁴ dichos riesgos pueden provenir de variables internas de la empresa, como la definición de elementos estratégicos y operativos, el desempeño del portafolio de productos y servicios, la gestión del talento humano, el manejo de recursos, infraestructura, maquinaria, materiales, contratos y proyectos, entre otros.

Así mismo, pueden originarse por variables externas, como las contempladas desde el ámbito político, económico, sociocultural, tecnológico, legal/regulatorio y del medio ambiente, así como por variables asociadas a la industria, donde intervienen el poder de negociación de los clientes, la rivalidad de los competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de nuevos productos sustitutos.

En síntesis, la teoría del riesgo establece la relación entre las dimensiones en las que se pueden presentar los riesgos y su origen. En cuanto a las dimensiones, se encuentran la estratégica, táctica y operativa, mientras que el origen contiene variables internas y externas. Estas relaciones son fundamentales para comprender la administración del riesgo.

2.1.3. Administración del riesgo

Dado que las empresas en general afrontan riesgos provenientes de diferentes ámbitos de su actuación, tanto del entorno como de sus operaciones, se ha avanzado en su identificación con fines de control. Según Mejía,³⁵ cada vez se corren más riesgos, a la vez que se espera que éstos sean controlados. Por tanto, identificar los riesgos que el entorno genera a las organizaciones y los que provienen de sus propios procesos constituye una fuente de información de vital importancia para la gestión y competitividad empresarial, y eso requiere de herramientas que complementen la observación, la experiencia y la intuición.

En este contexto es donde surge la administración del riesgo, cuya evolución ha permitido que se establezcan acciones de manera estructurada e integral, para identificar, calificar, evaluar y monitorear todo tipo de riesgos que puedan afectar el

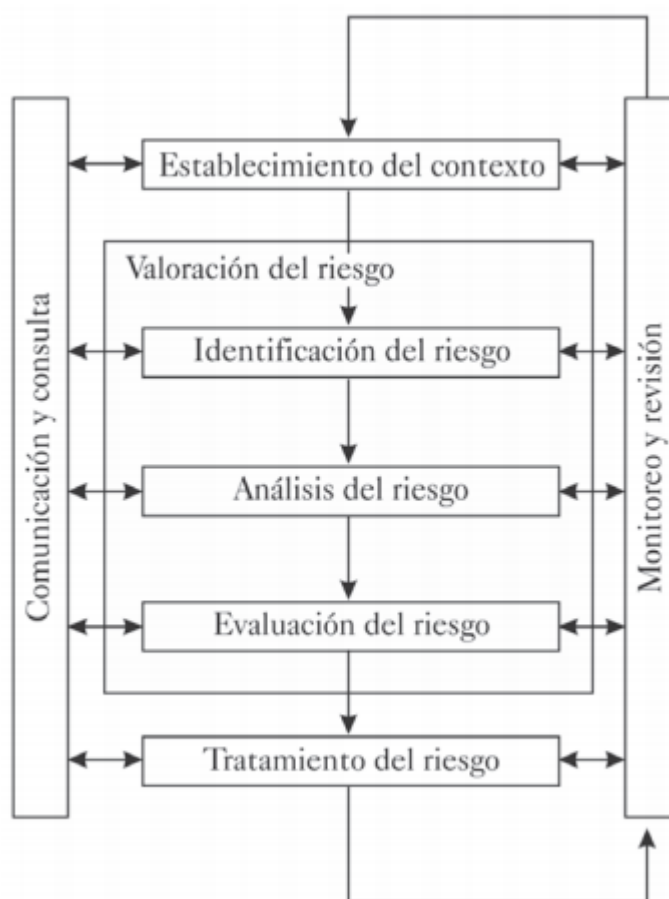
³⁴ *Ibíd.* p. 30.

³⁵ MEJÍA (2006). *Administración del Riesgo un enfoque empresarial.* Op. Cit. p. 27.

cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, con el propósito de responder con medidas efectivas para su manejo.³⁶

De esta manera, Mejía³⁷ afirma que la administración de riesgos es la forma en la cual una organización de cualquier industria o sector económico evalúa, aprovecha, financia y controla los riesgos derivados de diferentes fuentes, con los objetivos de incrementar el valor a corto y largo plazo de la organización con sus grupos de interés. El proceso de administración de riesgos se puede apreciar en la figura siguiente:

Figura 1. Proceso de administración del riesgo



Fuente: Icontec International, NTC ISO 31000. Norma técnica colombiana, Bogotá, Icontec, 2011, p. 3.

Se aprecia en la anterior figura que en el proceso de administración del riesgo el punto de partida es el establecimiento del contexto, que determina el reconocimiento

³⁶ *Ibíd.* p. 41.

³⁷ MEJÍA QUIJANO, Rubí Consuelo, NUÑEZ PATIÑO, María Antonia y MARTINS, Izaias. Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina. 2017. Op. Cit. p. 31.

de un entorno que genera amenazas para las empresas en diferentes ámbitos. Se requiere entender a la organización y las variables que intervienen en su estructuración. Entre estas pueden existir variables internas, como el estilo de dirección, las definiciones estratégicas, la estructura organizacional, los procesos, el talento humano, la infraestructura física y tecnológica, entre otros elementos que desde el interior de la organización pueden concebirse como generadores de riesgos.³⁸ Asimismo, existen variables externas, como aspectos sociales, culturales, políticos, legales, reglamentarios, económicos, tecnológicos y asociados a la industria, tanto a nivel local, regional y nacional como internacional, que pueden generar eventos de riesgo para la organización y, por tanto, deben identificarse y evaluarse para su manejo.

Una vez se analiza el contexto en el que se desenvuelve la organización, se continúa con la etapa de identificación de riesgos, la cual permite conocer con claridad los eventos a los que se encuentra expuesta la empresa, que pueden surgir de variables estudiadas en el contexto estratégico. La identificación de riesgos es el proceso que permite encontrar, reconocer y describir el riesgo a partir de diferentes elementos, que deben tenerse en cuenta para lograr una completa caracterización. Entre estos están las fuentes (causas) del riesgo y los efectos (consecuencias) que puede acarrearle a la organización su materialización.³⁹

Existen diferentes técnicas que facilitan la implementación de la etapa de identificación de riesgos, como la lluvia de ideas, las entrevistas estructuradas y semiestructuradas, el método Delphi, las listas de chequeo, el análisis primario de peligros, el estudio de peligros y operatividad.⁴⁰

Después de la identificación, corresponde realizar el análisis o la calificación de los riesgos, que consiste en conocer el nivel o la magnitud del evento, expresado en términos de la representación de las consecuencias multiplicada por su probabilidad de ocurrencia. Aquí se explica la frecuencia con la cual puede presentarse el evento de riesgo, al considerar su nivel de exposición y la posibilidad de que dicha situación suceda, así como el impacto, comprendido como la consecuencia o el daño que puede resultar de la materialización del riesgo.⁴¹

Dichas valoraciones pueden obtenerse a partir de calificaciones de tipo cualitativo, donde solo intervienen variables que describen la situación; de tipo semicuantitativo, en la que se tienen en cuenta variables descriptivas con un componente que permite

³⁸ MEJÍA (2006). Administración del Riesgo un enfoque empresarial. Op. Cit. p. 28.

³⁹ MEJÍA QUIJANO, Rubí Consuelo, NUÑEZ PATIÑO, María Antonia y MARTINS, Izaias. Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina. 2017. Op. Cit. p. 35.

⁴⁰ *Ibíd.* p. 36.

⁴¹ Green, P. J. (2016). Enterprise Risk Management: A Common Framework for the Entire Organization. Oxford: Butterworth-Heinemann. Citado por: MEJÍA y otros, 2017.

valorar el evento, o de tipo cuantitativo, donde intervienen modelos matemáticos y estadísticos que facilitan obtener probabilidades e impactos con mayor exactitud.⁴²

En la etapa de evaluación del riesgo se realiza la comparación entre los resultados obtenidos en la calificación del riesgo, con los criterios establecidos, que corresponden a los términos de referencia a partir de los cuales se evalúa el nivel de representatividad del riesgo para la empresa. Esta etapa sirve como herramienta para la toma de decisiones, al establecer las zonas de riesgo, definidas por cada organización de acuerdo con los niveles de tolerancia que son permitidos por la alta dirección. Dichas zonas están enmarcadas en una matriz que considera la ponderación de la variable de frecuencia e impacto, y pueden definirse como aceptables, tolerables, graves e inaceptables; esta información se emplea para conocer dónde queda ubicado el evento para su posterior tratamiento, de acuerdo con su relevancia para la organización.⁴³

Por su parte, el tratamiento de los riesgos se constituye en la etapa del proceso de administración de riesgos que permite transformar o modificar el riesgo, tanto en su variable de frecuencia como de impacto, por lo cual se establecen medidas que aportan en su mitigación, transferencia, retención y eliminación, al considerar la magnitud que represente dicho riesgo para la organización.⁴⁴

Por otro lado, se encuentra la etapa de monitoreo y revisión en el proceso de administración de riesgos, que permite a la organización detectar cambios en los contextos interno y externo, identificar riesgos emergentes, obtener información adicional para mejorar la valoración del riesgo y garantizar que el diseño e implementación de los controles sean efectivos. Como parte del monitoreo de la gestión de riesgos se estructuran los indicadores de riesgos clave, la autoevaluación de la administración de riesgos y la evaluación independiente.⁴⁵

2.1.4. Metodologías de gestión y cuantificación del riesgo

De acuerdo con Vera y Pilco⁴⁶ la administración de riesgos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales y consiste en un proceso que ejecuta pasos secuenciales posibilitando la mejora continua en beneficio de la toma de decisiones. La administración de riesgos es un 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

⁴² MEJÍA QUIJANO, Rubí Consuelo, NUÑEZ PATIÑO, María Antonia y MARTINS, Izaias. Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina. 2017. Op. Cit. p. 37.

⁴³ Ibid. p. 37.

⁴⁴ Ibid. p. 38.

⁴⁵ Ibid. p. 39.

⁴⁶ VERA ROALCABA, Ramón Mercedes y PIKO APAZA, Edgard Melquiades. Metodología para el Tratamiento de Riesgos Empresariales [en línea]. Revista Ciencia & Desarrollo. Recuperado de: <http://revistas.unibg.edu.pe/index.php/CYD/article/viewFile/304/260>

de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

Jhuéz⁴⁷ afirma que los riesgos no tienen el mismo origen ni la misma naturaleza, por ello existen varias estrategias para su gestión. Se presentan diversos factores que inciden sobre ésta, como son el tamaño de las empresas, su número de integrantes, su estructura, la actividad de producción y el sector en el que operan. Esto ha propiciado que se desarrollen metodologías de análisis propias de un sector o especialidad. Su objetivo es la identificación, evaluación, tratamiento y monitorización de los riesgos asociados a una actividad, función o proceso.

Según Jhuéz,⁴⁸ las metodologías de análisis de riesgos se dividen en dos grupos principales: Metodologías de gestión del riesgo y Metodologías de cuantificación.

2.2 METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DEL RIESGO

Son aquellas que están orientadas a la identificación, evaluación y el posterior tratamiento de los riesgos derivados de una actividad. Entre ellas está la norma ISO 31000. También se encuentran otros estándares, como por ejemplo la norma AS/NZS 4360, que plantea un modelo de análisis centrado en los principios de la familia normativa ISO 9000. Otras de las metodologías más reconocidas son el sistema APPCC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) y el método del ARO (Administración del Riesgo Operacional), los cuales operan en el mismo sentido.

Cuadro 3. Metodologías de gestión de riesgos

Metodología de gestión de riesgos	Concepto	Aplicación en las microempresas
AS/NZS 4360 Administración de Riesgos:	Es una guía genérica para la implementación del proceso de administración del riesgo, que permite involucrar el contexto, la identificación, el análisis, la evaluación, el tratamiento, la comunicación y el monitoreo en curso de los riesgos.	La dificultad de aplicar la metodología en las microempresas se encuentra en la necesidad de desarrollar y documentar una política y estructura corporativa para administrar los riesgos, a ser transferida por el ejecutivo de la organización e implementada en toda la organización. La política debe incluir información tal como: <ul style="list-style-type: none"> - los objetivos de la política y explicación para administrar los riesgos; - los vínculos entre la política y el plan estratégico / corporativo de la organización; - el alcance, o el rango de aspectos a los cuales se aplica la política;

⁴⁷ JHUÉZ, Jorge. Metodologías para la gestión de riesgo [en línea]. Recuperado de: <https://capacitacioncgr.jovenclub.cu/wp-content/uploads/2018/05/Metodologia-para-la-Gestion-del-Riesgo.pdf>

⁴⁸ Ibíd. p. 20.

Metodología de gestión de riesgos	Concepto	Aplicación en las microempresas
		<ul style="list-style-type: none"> - guía de lo que puede ser considerado como riesgo aceptable; - quién es responsable por administrar riesgos; - el apoyo / capacidad disponibles para asistir a los responsables de administrar riesgos; - el nivel de documentación requerido; y - el plan para revisar el desempeño organizacional en relación con la política
APPCC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control)	Es un instrumento para evaluar los peligros y establecer sistemas de control que se centran en la prevención en lugar de basarse principalmente en el ensayo del producto final.	Es una metodología centrada en identificar peligros específicos y medidas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos, por lo tanto, no aplica para el riesgo empresarial como tal.
ARO (Administración del Riesgo Operacional)	Método de análisis inductivo para identificar peligros asociados a tareas y actividades no rutinarias o eventuales. Esto permite establecer los sistemas de eliminación, control o barrera necesarios para el desempeño de un trabajo en condiciones seguras para los trabajadores, ambiente y el entorno.	Esta metodología está centrada en el componente operacional, sin embargo, los riesgos empresariales implican otros adicionales como el riesgo financiero, estratégicos, del entorno que no son abordados en esta metodología.
La norma ISO 31000	Tiene un enfoque de procesos. La implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos, por tanto, debe seguir una serie de pasos para que sea eficaz y cumpla con los objetivos trazados al inicio.	Para las microempresas es una norma de difícil implementación por el costo y la complejidad de esta.
Enterprise Risk Management ERM	Corresponde a la gestión de riesgos empresariales que consiste en un proceso de identificación y análisis de riesgo desde una perspectiva amplia e integral de la compañía. Considera 5 pasos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de un contexto 2. Identificación del riesgo 3. Evaluación cualitativa o cuantitativa de los riesgos documentados 4. Priorización del riesgo y planeación de respuesta 5. Monitoreo del riesgo 	ERM es una metodología cualitativa de fácil aplicación para las microempresas, que permite identificar gráfica y jerárquicamente los riesgos de mayor nivel de exposición.

Fuente: elaboración propia con base a metodologías consultadas en JHUÉZ, Jorge. Metodologías para la gestión de riesgo

Por su parte las metodologías de cuantificación se refieren a aquellas herramientas que se enfocan exclusivamente en la cuantificación de los riesgos. Es decir, aplican una serie de indicadores (de carácter numérico casi siempre) para medir el impacto que tienen los riesgos en las organizaciones y, a partir de ese cálculo, elaborar acciones coordinadas para su gestión, tratamiento o, incluso, eliminación.⁴⁹

⁴⁹ Ibid. p. 23.

Cuadro 4. Metodologías de cuantificación de riesgos

Metodologías de cuantificación de riesgos	Concepto	Aplicación en las microempresas
Magerit	Se trata de una metodología de análisis y gestión de riesgos diseñada para las compañías que trabajen con información digital y servicios de tipo informático. Su función principal es evaluar cuánto valor pone en juego una compañía en un proceso y cómo protegerlo. También ayuda a la planificación de tratamientos oportunos y a preparar a las organizaciones de cara a procesos de auditoría, certificación o acreditación	Esta metodología de cuantificación de riesgos se enfoca en empresas de servicios digitales, por lo tanto, no es generalizable a las microempresas.
Delphi	Es un método orientado a conocer la opinión de expertos. En un primer momento, un grupo de especialistas anónimos responde a un cuestionario que elabora una organización sobre un tema específico, en este caso la Gestión de Riesgos. Tras analizar los resultados, los responsables piden su opinión a cada uno de los integrantes del grupo. Finalmente, la empresa elabora un segundo cuestionario, aunque éste con preguntas más precisas y focalizadas. La idea es que al final se elabora un texto con las conclusiones.	Dadas las características de las microempresas, este método no resulta apropiado porque no revisten de complejidad que amerite un cuestionamiento a expertos.
Métodos Cualitativos	Es el método de análisis de riesgos más utilizado en la toma de decisiones en proyectos empresariales, los emprendedores se apoyan en su juicio, experiencia e intuición para la toma de decisiones. Se pueden utilizar cuando el nivel de riesgo sea bajo y no justifica el tiempo y los recursos necesarios para hacer un análisis completo. O bien porque los datos numéricos son inadecuados para un análisis más cuantitativo que sirva de base para un análisis posterior y más detallado del riesgo global del emprendedor.	Estos métodos son apropiados para el caso de las microempresas, las cuales suelen adolecer de datos numéricos para un análisis más cuantitativo.
Métodos Semicuantitativos	Se utilizan clasificaciones de palabra como alto, medio o bajo, o descripciones más detalladas de la probabilidad y la consecuencia. Estas clasificaciones se demuestran en relación con una escala apropiada para calcular el nivel de riesgo. Se debe poner atención en la escala utilizada a fin de evitar malentendidos o malas interpretaciones de los resultados del cálculo.	Estos métodos también son apropiados para las microempresas, dado que la escala de calificaciones es de fácil comprensión para el microempresario.
Métodos Cuantitativos	Se consideran métodos cuantitativos a aquellos que permiten asignar valores de ocurrencia a los diferentes riesgos identificados, es decir, calcular el nivel de riesgo del proyecto. Los métodos cuantitativos incluyen: • Análisis de probabilidad • Análisis de consecuencias • Simulación computacional	Presentan un nivel de complejidad superior en la medida que se realizan simulaciones computacionales, sin embargo, también resultan apropiados para las microempresas.

Fuente: elaboración propia con base a metodologías consultadas en JHUÉZ, Jorge. Metodologías para la gestión de riesgo

2.3 MARCO REGULATORIO

Existen diversos estándares y normatividades en el ámbito internacional que proporcionan lineamientos sobre la forma en que debe llevarse a cabo la administración de riesgos, tanto a nivel general, aplicable a cualquier tipo de organización de carácter privado, como específicamente con el tipo de sector económico al que pertenezca la empresa, o de manera particular, relacionada con la gestión de algunos tipos de riesgos, como es el caso de los riesgos financieros, operativos, de información, laborales y ambientales, principalmente.⁵⁰

La administración de riesgos está normalizada en Colombia a través de la Norma Técnica NTC 5254, que trata sobre la gestión del riesgo. A continuación, se describen las características de dicha norma.

- Norma Técnica Colombiana NTC 5254 (primera actualización 2006-09-12) Gestión de riesgo.

La administración de Riesgos es una parte fundamental de la Gobernabilidad corporativa que busca contribuir eficientemente en la identificación, análisis, tratamiento, comunicación y monitoreo de los riesgos del negocio. La norma técnica colombiana de gestión del riesgo 5254 es una traducción idéntica de la norma técnica Australiana AS/NZ 4360:2004 de amplia aceptación y reconocimiento a nivel mundial para la gestión de riesgos independiente de la industria o el negocio que desee emplearla. Allí también esta consignada una vital recomendación a los administradores de negocios: "La Gestión de riesgos debe formar parte de la cultura organizacional... quienes gestionan el riesgo de forma eficaz y eficiente tienen más probabilidad de alcanzar sus objetivos y hacerlo a menor costo".

- **Norma Internacional ISO 31000:2009, de gestión de riesgos:** Una nueva norma internacional ISO 31000:2009, de gestión de riesgos - Principios y directrices, ayudará a las organizaciones de todos los tipos y tamaños de gestión de riesgos efectiva. Establece los principios, el marco y un proceso para la gestión de cualquier tipo de riesgo en una forma transparente, sistemática y fiable en cualquier ámbito o contexto. Al mismo tiempo, la ISO publica la Guía ISO 73:2009, el vocabulario de gestión de riesgos, que complementa la norma ISO 31000, proporcionando una colección de términos y definiciones relativas a la gestión del riesgo. Kevin W. Knight AM, presidente del grupo de trabajo ISO que ha desarrollado el estándar explica: "Todas las organizaciones, no importa cuán grande o pequeño, frente a factores internos y externos que generan incertidumbre sobre si serán capaces de alcanzar sus objetivos. El efecto de esta incertidumbre es el «riesgo» y es inherente a todas las actividades.

⁵⁰ Ibid. p. 42.

La norma recomienda que las organizaciones deben desarrollar, aplicar y mejorar continuamente un marco de gestión del riesgo como un componente integral de su sistema de gestión.

ISO 31000 es un documento práctico que pretende ayudar a las organizaciones en el desarrollo de su propio enfoque de la gestión del riesgo. Mediante la aplicación de la norma ISO 31000, las organizaciones pueden comparar sus prácticas de gestión de riesgo con un punto de referencia reconocido internacionalmente, establecen los principios racionales para la ordenación eficaz.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA METODOLOGÍA ERM PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES Y SU VIABILIDAD EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR ARTES GRÁFICAS DE GUADALAJARA DE BUGA

Teniendo en cuenta que el objetivo del trabajo es diseñar un modelo de identificación de riesgos basado en la metodología Enterprise Risk Management – ERM para la gestión de los riesgos empresariales en las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga, inicialmente se analiza dicha metodología, a través de la consulta de fuentes secundarias que a continuación se exponen.

3.1 METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES

Las distintas versiones del sistema COSO ERM y el ISO 31000-2018 logran analizar y reducir los impactos de los riesgos potenciales de cualquier tipo y en cualquier organización.

Los riesgos pueden afectar la inversión, los resultados y los recursos de cualquier proyecto dentro de una empresa, así como el correcto desarrollo de esta si se convierten en problemas. Por ello, existe una serie de metodologías para identificarlos, evaluarlos y tratarlos. Entre las más importantes se encuentran las siguientes:

COSO ERM II (Enterprise Risk Management). Esencialmente, el COSO es un sistema que permite implementar un control interno en cualquier tipo de compañía a través de marcos reguladores. Sus siglas representan al Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, una institución dedicada a guiar a los ejecutivos y las entidades de gobierno en aspectos relevantes del gobierno corporativo, ética empresarial, control interno, gestión de riesgos empresariales, fraude e informes financieros.

El COSO II toma en cuenta diversos factores o actividades que deberán ser efectuados por todos los miembros de la organización para que el control sea efectivo. Se considera el ambiente interno, el establecimiento de objetivos a tratar, la identificación de eventos, la respuesta ante los riesgos, las actividades de control, la información y comunicación y el monitoreo de resultados.

COSO ERM III. Esta es la última versión, elaborada en el 2017, de la metodología internacional COSO. Posee un nuevo enfoque en gestión de riesgos, ahora centrado en cinco pilares. Este sistema se enfoca en el gobierno y cultura, la estrategia de los objetivos, el reporte de los riesgos, la revisión y el ajuste de los cambios necesarios. Permite incrementar los resultados positivos y las ventajas, además de reducir los imprevistos negativos, al mismo tiempo que potencia el despliegue de recursos destinados a la solución de riesgos.

ISO 31000-2018. Se trata de una norma que permite a las empresas reevaluar sus metodologías sobre el manejo de todo tipo de amenazas. Es el primer estándar a nivel mundial que cubre la gestión de riesgos ambientales y sociales. Además, obedece a diversos pilares: la estructura estratégica de gestión, la integración de todos los sectores de la compañía, mayor dinamismo para la respuesta a cambios, consideración de factores humanos y culturales, etc.

Los riesgos no deben ser mitigados ni evitados, sino gestionados. Su correcto manejo no solo disminuirá el impacto que puedan generar, sino permitirá a los ejecutivos de una empresa aprender más sobre ellos y acerca de lo que realmente funciona para reducirlos.

3.2 METODOLOGÍA ERM

Según Estupiñán,⁵¹ la metodología Enterprise Risk Management (ERM) describe el conjunto de actividades que las empresas deben realizar frente a los riesgos que enfrenta, mediante un método holístico, estratégico e integrado. El ERM incluye métodos y procesos para la gestión de riesgos empresariales.

Con la metodología ERM, las organizaciones pueden aprovechar sus oportunidades para alcanzar los objetivos que se hayan planteado. Enterprise Risk Management facilita a las empresas un marco para la correcta gestión de riesgos.

La evaluación de riesgos empresariales es un proceso sistemático para la identificación y evaluación de eventos, es decir, posibles riesgos y oportunidades, que podrían afectar a la consecución de los objetivos, positiva o negativamente. Además, proporciona un mecanismo para la identificación de los riesgos que representan oportunidades y que representan peligros potenciales para el negocio. Si se hace bien, una evaluación de riesgos ofrece a las organizaciones una visión clara de las variables a las que puedan estar expuestos, ya sean internos o externos, retrospectiva o prospectiva.

El fundamento del ERM es que el valor se maximiza cuando la toma de decisiones y los objetivos por alcanzar tienen un equilibrio óptimo entre el crecimiento, los objetivos de beneficio y los riesgos.

De los riesgos que se ocupa esta metodología ERM son los financieros, estratégicos, operativos y del entorno, ya que considera que éstos tienen un impacto significativo en la rentabilidad, la eficacia, el crecimiento y la reputación de las empresas.

⁵¹ ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo. Administración de riesgo empresarial E.R.M. [en línea]. Recuperado de: <https://doctrina.vlex.com.co/vid/oacute-n-riesgo-empresarial-57886549>

En el marco del ERM, la gestión de riesgo considera un proceso de cinco pasos:⁵²

- 1) Establecimiento de un contexto: inicialmente se debe explicar el contexto en el cual desarrolla su actividad productiva la empresa en estudio, considerando el entorno o ambiente externo.
- 2) Identificación del riesgo: el proceso de identificación requiere buscar los riesgos potenciales en cada área de operación e identificar aquellas áreas de mayor significancia que pueden impactar cada operación en un tiempo razonable. La idea no es sólo una lista de cada posible riesgo, sino identificar los riesgos que pueden impactar las operaciones, con algún nivel de probabilidad.
- 3) Evaluación cualitativa o cuantitativa de los riesgos documentados: según la metodología del ERM para la medición de riesgos debe ser en términos de viabilidad e impacto, en la que se entiende por viabilidad la probabilidad de que el riesgo se materialice, suponiendo que no están establecidos los controles o la mitigación, mientras que el impacto es la consecuencia potencial del suceso, es decir, de consolidarse cuál es la huella en términos monetarios, o bien el efecto directo o indirecto sobre los accionistas o acciones de la empresa.
- 4) Priorización del riesgo y planeación de respuesta: a partir de la evaluación realizada según el punto anterior, es posible priorizar los riesgos más representativos, según viabilidad e impacto, lo que conduce a planear la forma en que deben enfrentarse estos riesgos.
- 5) Monitoreo del riesgo: dado que al aplicar la metodología se logran identificar y priorizar los riesgos más relevantes, es necesario establecer formas de monitorearlos, ya que a través de esto se puede controlar su impacto.

A continuación, se presenta un análisis de las características de la metodología y su aplicabilidad a las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga.

⁵² PÉREZ, S., CAMPOS, C. y García, F. (2013). Evaluación de riesgos empresariales en microempresas a través del IEREM [en línea]. Segundo ENCUESTO Nacional de Cuerpos Académicos "Rumbo a la conformación de redes de colaboración en competitividad". UAEH, UAEM, UAT e ITESA. Hidalgo, México [citado el 8 de mayo de 2018]. Disponible en: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/6414/estudios_de_competitividad_en_mexico.pdf

Cuadro 5. Características de la metodología y su aplicabilidad a las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga

Componente	Característica	Aplicabilidad
Establecimiento de un contexto	<p>La metodología E.R.M. inicia con el establecimiento del contexto, el cual incluye el ambiente interno que comprende la situación de una organización en función de sus componentes internos como su direccionamiento estratégico, los valores, estructura, características de la actividad productiva que desarrolla.</p> <p>También considera el contexto externo o entorno de la organización, considerando el sector productivo en el cual opera la empresa.</p>	<p>Las microempresas tienen una gran importancia en la economía y en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Las empresas micro representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado. Por ello la relevancia que reviste este tipo de empresas, y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales.</p>
Identificación del riesgo	<p>Es necesario identificar los eventos internos y externos que afectan el logro de los objetivos de una empresa.</p> <p>El proceso de identificación requiere buscar los riesgos potenciales en cada área de operación e identificar aquellas áreas de mayor significancia que pueden impactar cada operación en un tiempo razonable. La idea no es sólo una lista de cada posible riesgo, sino identificar los riesgos que pueden impactar las operaciones, con algún nivel de probabilidad.</p>	<p>Después de concebir el riesgo empresarial como el conjunto de todos los riesgos de los procesos funcionales que una empresa enfrenta en el curso de llevar a cabo sus actividades, sin embargo, para el caso de las microempresas, se determina que por frecuencia los riesgos más abordados son financieros, operativos, estratégicos y del entorno.</p>
Evaluación cualitativa o cuantitativa de los riesgos documentados	<p>Dado que la metodología del ERM establece que la medición de riesgos debe ser en términos de probabilidad e impacto a partir de la percepción de los interesados, éstas se tomaron como los indicadores de cada riesgo a partir de la escala propuesta por la NTC-ISO 31000, en la que se entiende por probabilidad la posibilidad de que el riesgo se materialice,</p>	<p>Para el caso de las microempresas, dada la ausencia de sistemas de información complejos, se sugiere la utilización de una evaluación cualitativa, donde se definen escalas de probabilidad de impacto, basados en la propuesta de la NTC-ISO 31000 que se presentará en el capítulo 5 de este trabajo.</p>

Componente	Característica	Aplicabilidad
	suponiendo que no están establecidos los controles o la mitigación; mientras que el impacto es la consecuencia potencial del suceso, es decir, de consolidar cuál es la huella en términos monetarios, o bien, el efecto directo o indirecto sobre los propietarios de la empresa.	
Priorización del riesgo y planeación de respuesta	Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto, como una base para determinar cómo se deben administrar, por lo tanto, se deben priorizar, teniendo en cuenta escalas de valoración donde se establezcan aquellos que presentan mayor probabilidad de ocurrencia y mayor impacto, utilizando también escalas de valoración cualitativa.	Para las microempresas también se sugiere la utilización de escalas de priorización cualitativas, como las sugeridas por la NTC-ISO 31000 que también se presentan en el capítulo 5. Esto permite la clasificación de los riesgos de acuerdo con criterios de priorización, donde se busca administrar aquellos que tienen mayores probabilidades e impactos.
Monitoreo del riesgo	Según el E.R.M. se debe monitorear la totalidad de riesgos priorizados, utilizando para ello un sistema de indicadores donde se establecen unas escalas de tolerancia.	Este componente es aplicable en las microempresas en la medida que se logre incorporar un sistema de indicadores con criterios de aceptación o rechazo, utilizados en un tablero que conduzca a visualizar y clarificar la situación de la empresa en función de los riesgos priorizados.

Fuente: elaboración propia a partir de la metodología ERM.

La metodología expuesta en este capítulo presenta un derrotero que las empresas deben efectuar para la correcta gestión del riesgo empresarial. Se logró observar que existe cierta complejidad en esta metodología que aleja su utilidad para las microempresas, precisamente por ser unidades productivas simples que generalmente carecen de documentación y de sistemas de información idóneos para aplicar estas herramientas. Sin embargo, los métodos cualitativos emergen como una de las principales alternativas para utilizar en este tipo de organizaciones.

También se logró apreciar que, a pesar de su complejidad, la metodología presenta un proceso para su aplicación que consiste en establecer el contexto (entorno), identificar los riesgos, evaluar cualitativa o cuantitativamente los riesgos, priorizarlos, planear su respuesta y monitorearlos para su control. Estas etapas constituyen la esencia del modelo para la gestión de riesgos en las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga.

4. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR ARTES GRÁFICAS DE GUADALAJARA DE BUGA

Como se presentó en el capítulo anterior, la gestión del riesgo inicia con una revisión del contexto de las organizaciones, que constituye el ambiente en el cual desarrollan su actividad productiva. A partir de este contexto se procede a la identificación de los riesgos. En este apartado se aborda precisamente esta situación, para lo cual se desarrolló una encuesta, cuyo cuestionario se presenta en el Anexo A. Dicho cuestionario fue aplicado a la población en estudio, constituida por microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga.

Para la identificación de los riesgos se socializó la encuesta referida en el Anexo A, la cual está construida sobre la base de la metodología E.R.M., la cual inicia con un análisis del contexto, tanto interno como externo. Para ello se tuvieron en cuenta los criterios expuestos por Betancourt⁵³ quien señala que el entorno es lo que está alrededor de un ente específico previamente definido, el cual está constituido por un núcleo que puede ser un individuo, una familia, una empresa, un grupo social o una nación. Se seleccionaron los factores: económicos, políticos, socioculturales y tecnológicos. Por su parte, para los factores internos, se tuvo en cuenta el factor administrativo.

Luego se procedió a aplicar la encuesta a los empresarios del sector, los cuales debían calificar su percepción respecto a la lista de factores y variables, de acuerdo con las escalas de calificación cuantitativa que se presentan a continuación.

4.1 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

PÚBLICO OBJETIVO: El trabajo se encuentra delimitado a las empresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga, debidamente formalizadas ante la Cámara de Comercio del municipio, bajo el código CIIU C1811 Actividades de impresión.

4.1.1. Objetivo

Identificar los principales riesgos a los cuales están expuestas las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga.

La metodología utilizada para el trabajo de campo fue la siguiente: ⁵⁴

⁵³ BETANCOURT, Benjamín. Entorno organizacional: análisis y diagnóstico. Cali: Universidad del Valle. 2011

⁵⁴ Basado en la NTC-ISO 31000. Ver: https://sitios.ces.edu.co/Documentos/NTC-ISO31000_Gestion_del_riesgo.pdf

4.1.2. Método para asignar calificación a la probabilidad e impacto

- **Indicador de Probabilidad**

Serán cinco las alternativas que se tendrán para clasificar los riesgos:

1. Casi cierto
2. Probable
3. Posible
4. Improbable
5. Raro

- **Indicador de Impacto**

El impacto tendrá cinco formas para ser calificado:

1. Muy Alto
2. Alto
3. Moderado
4. Bajo
5. Muy Bajo

Priorización de los riesgos: Para priorizar los riesgos pueden estar clasificados en alguno de los siguientes niveles de severidad:

- **Indicador de Severidad del riesgo inherente**

La severidad del riesgo está sujeta a las calificaciones de la probabilidad y el impacto del riesgo la cual permite priorizar los riesgos (ver más adelante el Cuadro 15 en el siguiente capítulo).

Cuadro 6. Severidad del riesgo.

Severidad del Riesgo
Catastrófico
Extremo
Alto
Moderado
Bajo

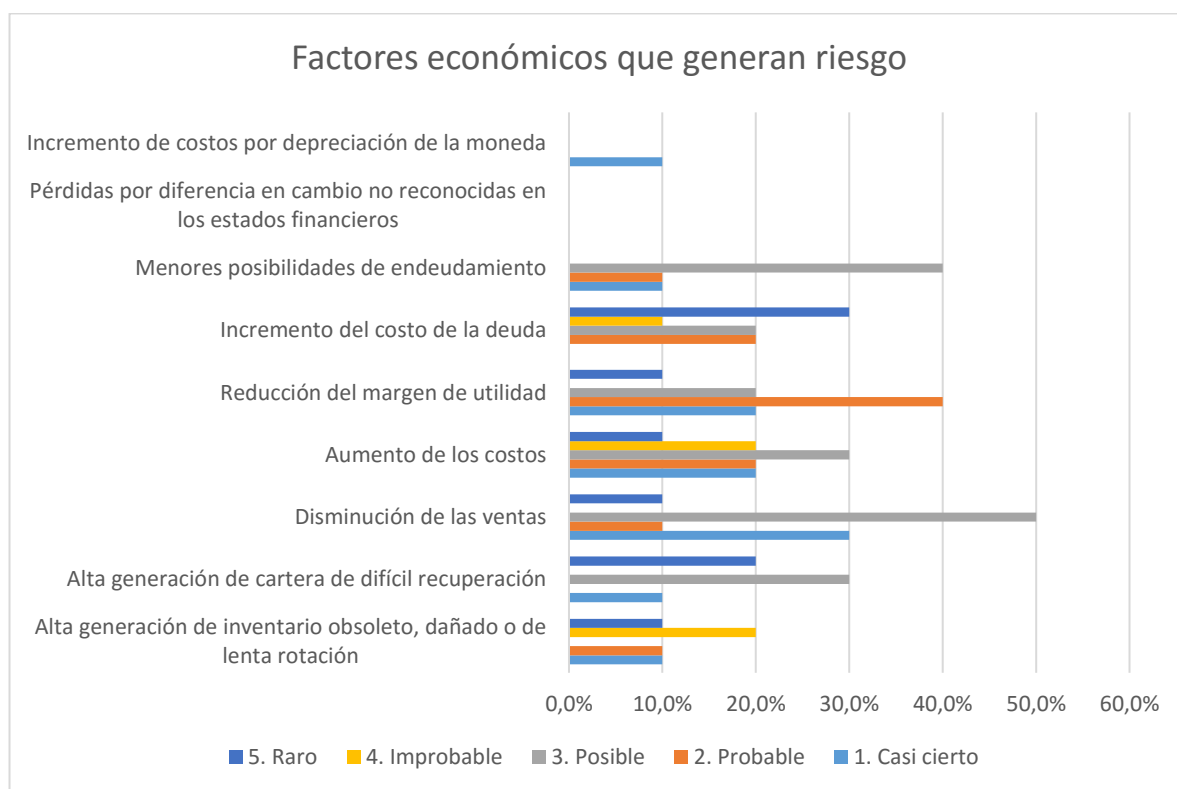
Fuente: Basado en la NTC-ISO 31000

4.2 INDICADORES DE PROBABILIDAD

Aplicando el cuestionario que se presenta en el Anexo A, se logró la participación de 10 microempresas, de las 14 que se tenía en la población, es decir, el 71.4% del total. En el Anexo B se pueden observar los resultados tabulados y los nombres de las organizaciones del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga que participaron en el trabajo de campo.

Dicho cuestionario se compone de cinco factores: económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos y administrativos, identificando para cada uno de ellos una serie de variables susceptibles de generar riesgo para las microempresas en estudio. Siguiendo la metodología propuesta, se pidió a los empresarios identificar la probabilidad y el impacto, utilizando para ello las escalas de valores presentadas en el punto anterior.

Gráfico 1. Factores económicos que generan riesgo a las microempresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga. Probabilidad, porcentajes.

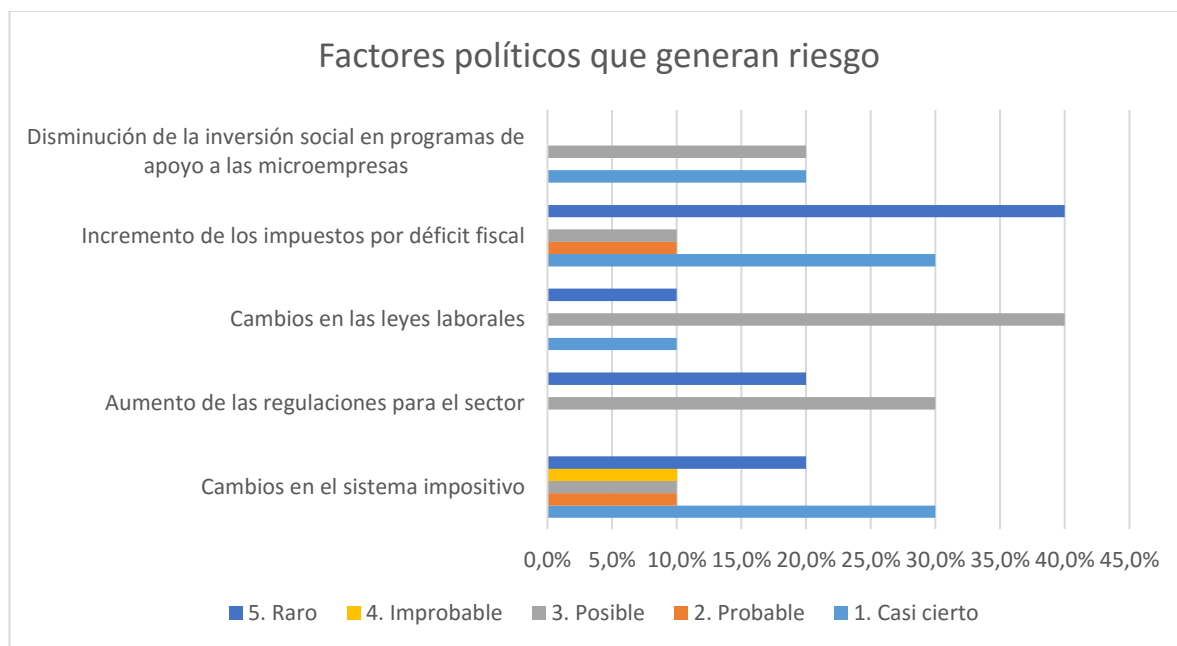


Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

Dentro del factor económico se propusieron un total de nueve (9) variables que pueden generar riesgo financiero para las microempresas del sector artes gráficas

de Guadalajara de Buga. De estas, la que fue destacada por un mayor porcentaje de microempresarios fue la disminución de ventas, dado que el 30% la clasificó en la escala “1. Casi cierto”, es decir, la mayor probabilidad de que ocurra. También se destaca la variable reducción del margen de utilidad, calificada por el 40% de la muestra con la escala “2. Probable” (ver gráfico 1).

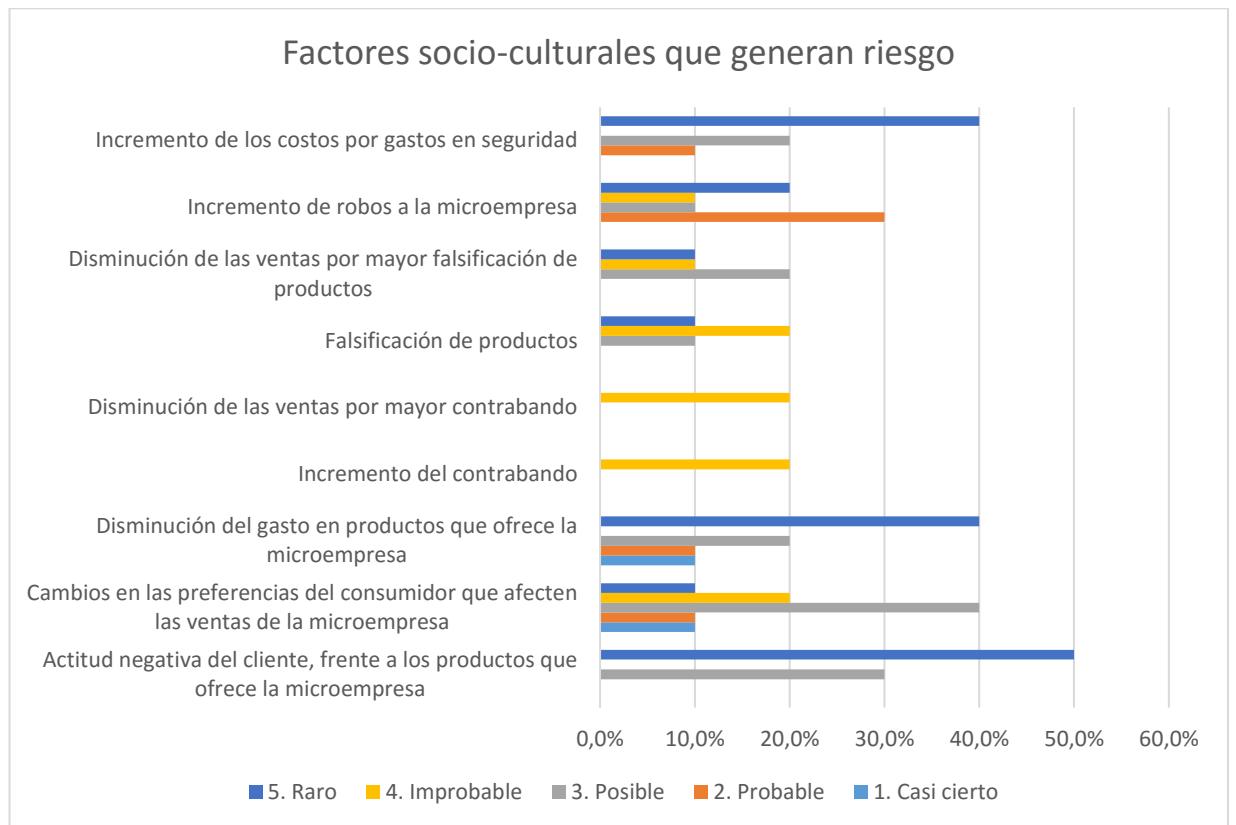
Gráfico 2. Factores políticos que generan riesgo a las microempresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga. Probabilidad, porcentajes.



Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

Con relación a los factores políticos se tuvo en cuenta un total de cinco (5) variables, de las cuales los microempresarios destacaron el incremento de los impuestos por déficit fiscal y los cambios en el sistema impositivo como aquellas que tienen mayor probabilidad de afectar la situación financiera de sus organizaciones, con un 30% de respuestas. Con una calificación de “Posible”, se destacaron los cambios en las leyes laborales y el aumento de las regulaciones para el sector, con porcentajes de 40% y 30% respectivamente (ver gráfico 2).

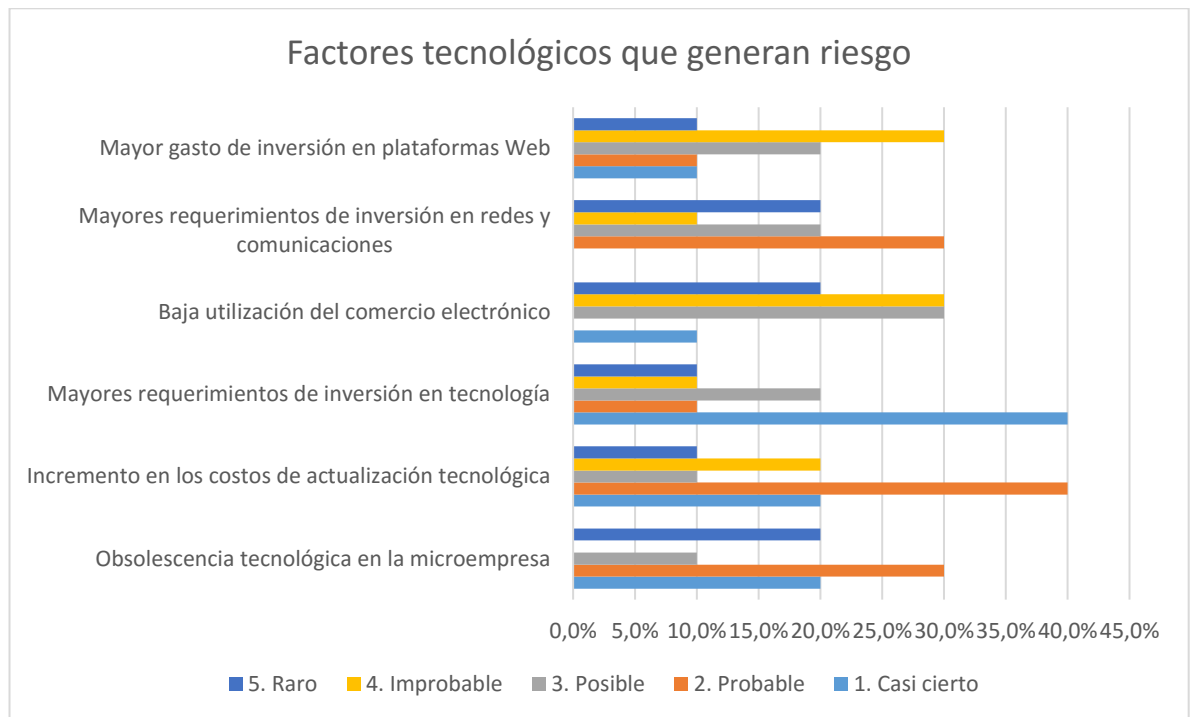
Gráfico 3. Factores socioculturales que generan riesgo a las microempresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga. Probabilidad, porcentajes.



Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

Dentro de los factores socioculturales se tuvo en cuenta un total de nueve (9) variables. Se destacó con el 30% de respuestas el incremento de robos a las microempresas con una valoración de “Probable”. Por su parte, con una calificación de “Posible” se destacaron los cambios en las preferencias del consumidor que afecten las ventas de la microempresa y la actitud negativa del cliente, frente a los productos que ofrece la organización con el 40% y 30% respectivamente (ver gráfico 3).

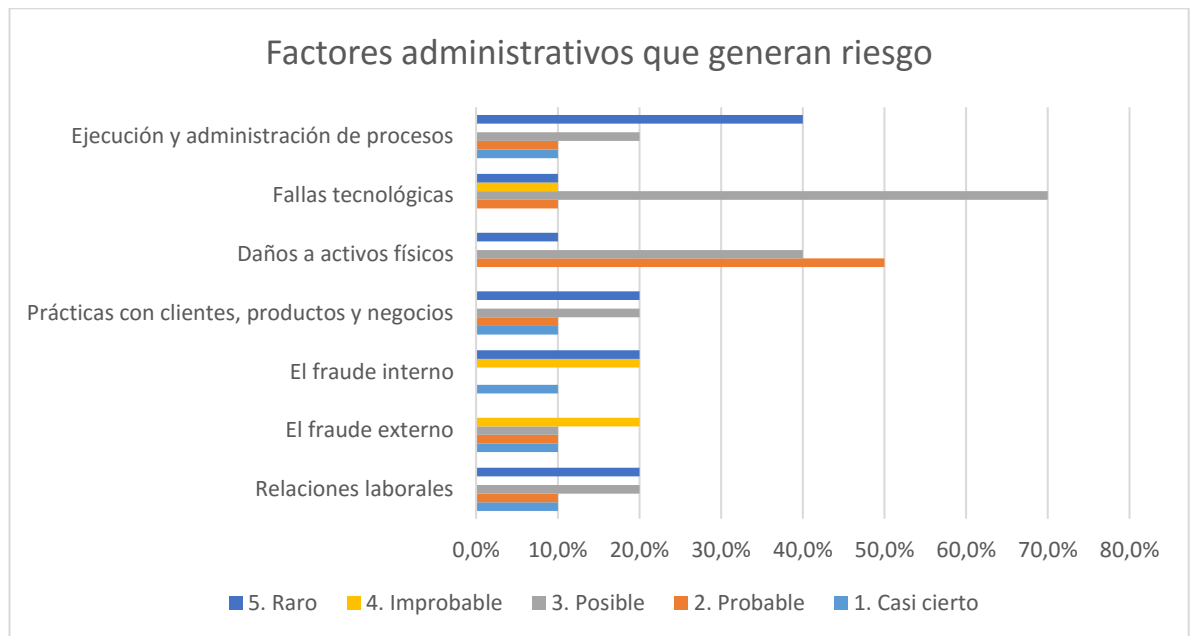
Gráfico 4. Factores tecnológicos que generan riesgo a las microempresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga. Probabilidad, porcentajes.



Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

En el factor tecnológico se puso a consideración de los microempresarios un total de seis (6) variables, de las cuales se destacaron dos de ellas por tener una probabilidad Casi cierto y Probable, con el 40% cada una, correspondientes a los mayores requerimientos de inversión en tecnología y el incremento en los costos de actualización tecnológica respectivamente (ver gráfico 4).

Gráfico 5. Factores administrativos que generan riesgo a las microempresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga. Probabilidad, porcentajes.



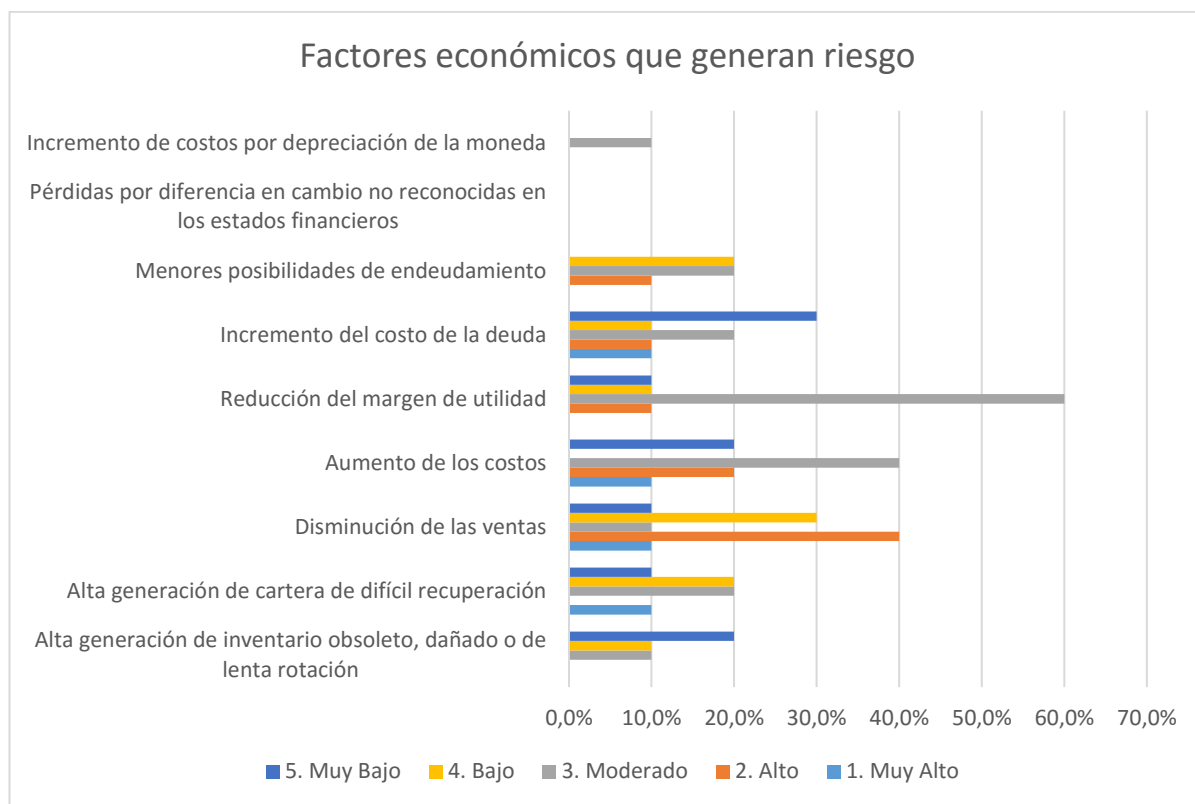
Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

Finalmente, los factores administrativos y su probabilidad de ocurrencia consideraron un total de siete (7) variables. El 70% de los microempresarios calificó como Posible que se presenten fallas tecnológicas que afecten los procesos administrativos, mientras que el 50% destacó como probable la variable daños a activos físicos, siendo las principales generadoras de riesgo según la opinión de los encuestados (ver gráfico 5).

4.3 INDICADORES DE IMPACTO

Luego de señalar la probabilidad de ocurrencia de cada una de las variables asociadas a los cinco factores de riesgo tratados en el trabajo de campo, se preguntó sobre su impacto en una escala de valoración de 1 a 5 desde muy alto a muy bajo respectivamente de acuerdo con la metodología utilizada.

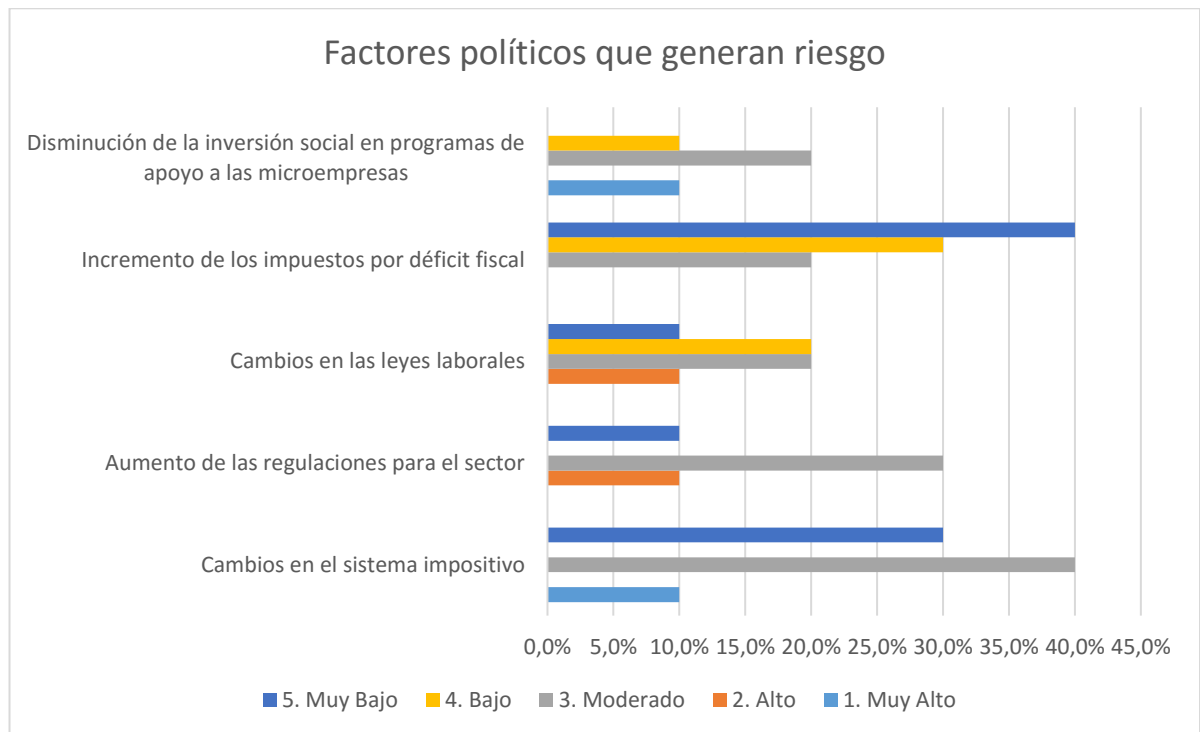
Gráfico 6. Factores económicos que generan riesgo a las microempresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga. Impacto, porcentajes.



Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

En el caso de las variables asociadas al factor económico, el 60% de microempresarios destacó la reducción del margen de utilidad como un elemento que genera riesgo con un impacto moderado, seguido del aumento de costos, el cual, para el 40% de encuestados presenta también un impacto moderado. Con un impacto alto, el 40% identificó la disminución de ventas (ver gráfico 6).

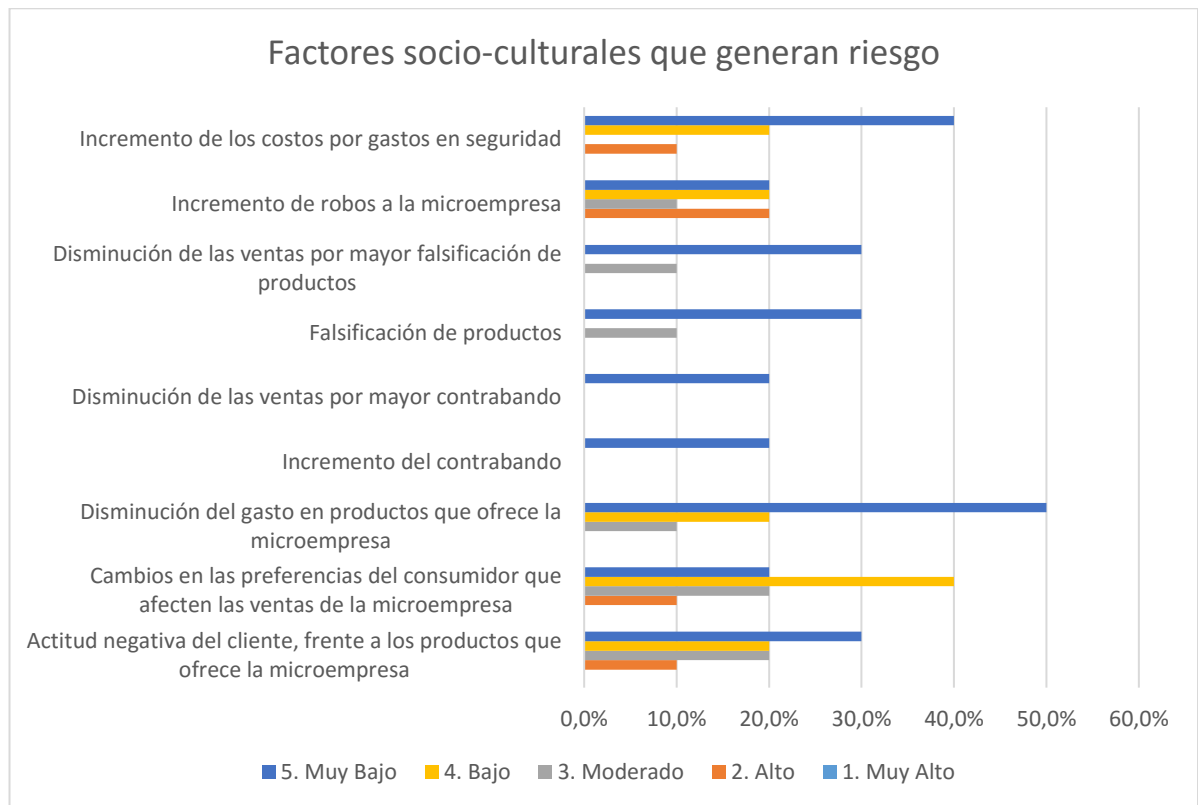
Gráfico 7. Factores políticos que generan riesgo a las microempresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga. Impacto, porcentajes.



Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

Respecto a los factores políticos se puede observar a través del gráfico 7, que básicamente ninguna de las variables genera impactos muy altos o altos. Sólo el 10% de encuestados destacó con un impacto alto los cambios en las leyes laborales y el aumento de las regulaciones para el sector. No obstante, la mayoría de microempresarios considera que las variables asociadas al factor político no tienen alto impacto en los resultados financieros de las empresas en estudio.

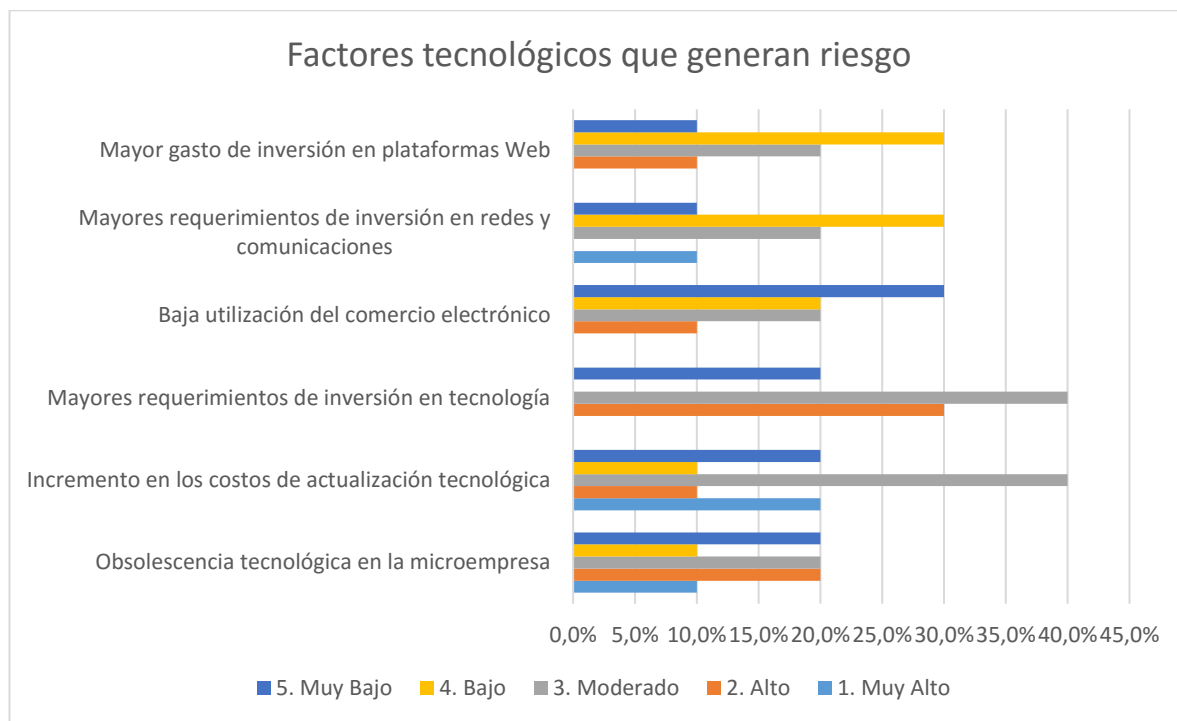
Gráfico 8. Factores socioculturales que generan riesgo a las microempresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga. Impacto, porcentajes.



Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

Algo similar al anterior ocurre con las variables asociadas a los factores socioculturales, donde no se identifican porcentajes importantes de microempresarios que consideren que este factor genere riesgos altos. Sólo se destaca el 20% de encuestados que califica la variable de incremento de robos a la microempresa con un impacto alto (ver gráfico 8).

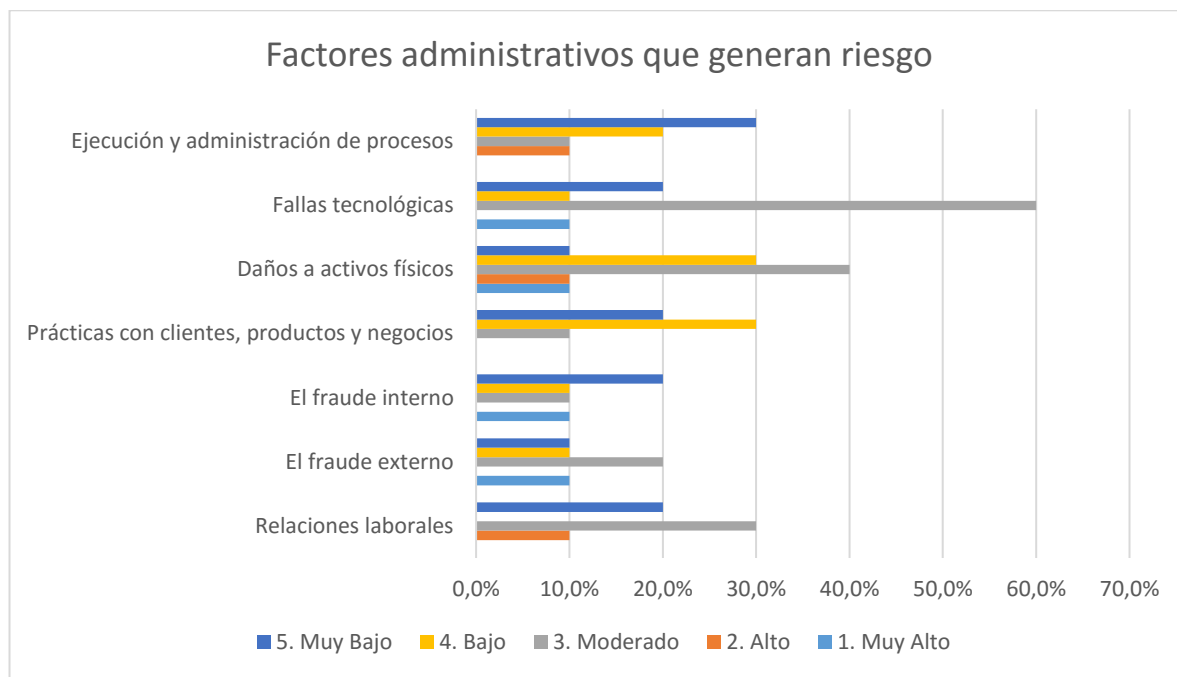
Gráfico 9. Factores tecnológicos que generan riesgo a las microempresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga. Impacto, porcentajes.



Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

En el caso de los factores tecnológicos, se observa a través del gráfico 9 que el 30% de microempresarios considera que los mayores requerimientos de inversión tecnológica tienen un impacto alto en los resultados financieros de las empresas en estudio. Con un impacto moderado, el 40% destaca los mayores requerimientos de inversión tecnológica y los incrementos en los costos de actualización de la tecnología.

Gráfico 10. Factores administrativos que generan riesgo a las microempresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga. Impacto, porcentajes.



Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

Con relación los factores administrativos, el 60% de los microempresarios encuestados califica con un impacto moderado la variable fallas tecnológicas y el 40% los daños a activos físicos. No existen porcentajes significativos que identifiquen impactos altos o muy altos en este factor (ver gráfico 10).

4.4 SEVERIDAD

Considerando que la severidad está en función de la probabilidad y el impacto, se debe reconocer el hecho de que la valoración de estos aspectos puede diferir de una empresa a otra, dependiendo de sus propias características, situación e incluso percepción. Por ello, a continuación, se presenta la severidad teniendo en cuenta los resultados del trabajo de campo para cada una de las microempresas en estudio, los cuales se presentan en el Anexo B donde se pueden combinar para cada organización la calificación del impacto y la probabilidad.

Cuadro 7. Severidad de los riesgos económicos por microempresa. Sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga.

Nro.	Nombre de la microempresa	SEVERIDAD RIESGOS ECONÓMICOS								
		Alta generación de inventario obsoleto, dañado o de lenta rotación	Alta generación de cartera de difícil recuperación	Disminución de las ventas	Aumento de los costos	Reducción del margen de utilidad	Incremento del costo de la deuda	Menores posibilidades de endeudamiento	Pérdidas por diferencia en cambio no reconocidas en los estados financieros	Incremento de costos por depreciación de la moneda
1	Impresos Quintero	n/a	n/a	Catastrófico	Alto	Alto	n/a	Moderado	n/a	n/a
2	Estampados y Publicidad Osorio	Moderado	Alto	Catastrófico	n/a	Alto	Moderado	Alto	n/a	n/a
3	Lito Buga Impresores S.A.S.	n/a	Extremo	Extremo	Catastrófico	Alto	Extremo	Moderado	n/a	n/a
4	Diseño e Impresión Prisma	n/a	n/a	Moderado	Catastrófico	Alto	Moderado	n/a	n/a	Alto
5	Multigráficas Buga	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	n/a	n/a
6	Impresiones DM	Alto	Moderado	Bajo	Extremo	Alto	Extremo	Alto	n/a	n/a
7	Punto Gráfico Digital	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Moderado	Bajo	n/a	n/a	n/a
8	Artes Gráficas	n/a	n/a	Moderado	Bajo	n/a	Bajo	n/a	n/a	n/a
9	Lito Nacional	n/a	Bajo	Alto	Alto	Alto	Bajo	n/a	n/a	n/a
10	El Rey de los Estampados	n/a	n/a	Bajo	Bajo	Bajo	n/a	n/a	n/a	n/a

Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

A través del cuadro 7 se puede apreciar la diferencia en la percepción y reconocimiento de los riesgos que pueden representar para cada microempresa las variables del factor económico. Es posible advertir que la microempresa Lito Buga Impresores S.A.S. percibe una mayor cantidad de variables con una mayor severidad de los riesgos económicos, en especial la alta generación de cartera de difícil recuperación, la disminución de las ventas, el aumento de los costos y el incremento del costo de la deuda. También se puede ver que la reducción del margen de utilidad presenta una severidad alta para 7 de las 10 microempresas en estudio.

Cuadro 8. Severidad de los riesgos políticos por microempresa. Sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga.

Nro.	Nombre de la microempresa	SEVERIDAD RIESGOS POLÍTICOS				
		Cambios en el sistema impositivo	Aumento de las regulaciones para el sector	Cambios en las leyes laborales	Incremento de los impuestos por déficit fiscal	Disminución de la inversión social en programas de apoyo a las microempresas
1	Impresos Quintero	n/a	n/a	Moderado	Moderado	n/a
2	Estampados y Publicidad Osorio	Alto	n/a	n/a	Bajo	Moderado
3	Lito Buga Impresores S.A.S.	Alto	Alto	Alto	Alto	n/a
4	Diseño e Impresión Prisma	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
5	Multigráficas Buga	Moderado	Alto	Alto	Alto	Alto
6	Impresiones DM	Bajo	n/a	Alto	Moderado	Catastrófico
7	Punto Gráfico Digital	n/a	Moderado	Bajo	Bajo	n/a
8	Artes Gráficas	n/a	n/a	n/a	Bajo	n/a
9	Lito Nacional	n/a	Moderado	Moderado	Bajo	Alto
10	El Rey de los Estampados	n/a	n/a	n/a	Bajo	n/a

Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

La información del cuadro 8 permite también observar que la microempresa Lito Buga Impresores S.A.S. tiene una mas alta percepción de la severidad del riesgo político, en especial en variables como los cambios en el sistema impositivo, el aumento de las regulaciones para el sector, los cambios en las leyes laborales y el incremento de los impuestos por déficit fiscal. Multigráficas también es otra de las microempresas que tiene una alta percepción de la severidad del riesgo político.

Por variable, se observa que los cambios en las leyes laborales tienen severidad alta en 3 de las 10 microempresas, es decir, el 30%, mientras que la disminución de la inversión social en programas de apoyo a las microempresas tiene severidad alta en dos empresas y catastrófico en una de ellas.

Cuadro 9. Severidad de los riesgos socioculturales por microempresa. Sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga.

Nro	Nombre de la microempresa	SEVERIDAD RIESGOS SOCIO-CULTURALES								
		Actitud negativa del cliente, frente a los productos que ofrece la microempresa	Cambios en las preferencias del consumidor que afecten las ventas de la microempresa	Disminución del gasto en productos que ofrece la microempresa	Incremento del contrabando	Disminución de las ventas por mayor contrabando	Falsificación de productos	Disminución de las ventas por mayor falsificación de productos	Incremento de robos a la microempresa	Incremento de los costos por gastos en seguridad
1	Impresos Quintero	Bajo	Bajo	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	Extremo	Bajo
2	Estampados y Publicidad Osorio	Bajo	Catastrófico	Moderado	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
3	Lito Buga Impresores S.AS.	Moderado	Alto	Moderado	n/a	n/a	n/a	n/a	Extremo	Moderado
4	Diseño e Impresión Prisma	Moderado	Moderado	Bajo	n/a	n/a	n/a	n/a	Bajo	Bajo
5	Multigráficas Buga	Alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Alto	Moderado
6	Impresiones DM	Alto	Moderado	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Moderado	Extremo
7	Punto Gráfico Digital	n/a	Bajo	Bajo	n/a	n/a	n/a	n/a	Bajo	Bajo
8	Artes Gráficas	n/a	n/a	Bajo	n/a	n/a	Bajo	Bajo	n/a	n/a
9	Lito Nacional	Bajo	Bajo	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	Bajo	Bajo
10	El Rey de los Estampados	Bajo	Bajo	Bajo	n/a	n/a	Alto	Alto	n/a	n/a

Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

El factor sociocultural presenta pocas variables con severidad alta, extrema o catastrófica tal como se observa en el cuadro 9. La microempresa Multigráficas es la que parece verse más afectada por este factor, al valorar con severidad alta 4 de las 9 variables de este factor, en especial la actitud negativa del cliente frente a los productos que ofrece, los cambios en las preferencias del consumidor, la disminución del gasto en productos que ofrece la microempresa y el incremento de robos.

Cuadro 10. Severidad de los riesgos tecnológicos por microempresa. Sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga.

Nro.	Nombre de la microempresa	SEVERIDAD RIESGOS TECNOLÓGICOS					
		Obsolescencia tecnológica en la microempresa	Incremento en los costos de actualización tecnológica	Mayores requerimientos de inversión en tecnología	Baja utilización del comercio electrónico	Mayores requerimientos de inversión en redes y comunicaciones	Mayor gasto de inversión en plataformas Web
1	Impresos Quintero	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
2	Estampados y Publicidad Osorio	Catastrófico	Catastrófico	Catastrófico	n/a	n/a	n/a
3	Lito Buga Impresores S.AS.	Catastrófico	Catastrófico	Catastrófico	Alto	Alto	Alto
4	Diseño e Impresión Prisma	Bajo	Moderado	Alto	n/a	n/a	n/a
5	Multigráficas Buga	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
6	Impresiones DM	Alto	Extremo	Catastrófico	Alto	Extremo	Catastrófico
7	Punto Gráfico Digital	Bajo	Moderado	Alto	Moderado	Moderado	Moderado
8	Artes Gráficas	n/a	Alto	n/a	Bajo	n/a	n/a
9	Lito Nacional	Moderado	Alto	Alto	Bajo	Moderado	Bajo
10	El Rey de los Estampados	n/a	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo

Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

En el cuadro 10 se observa que el factor tecnológico genera una percepción de severidad alta y catastrófica por parte de la mayoría de los microempresarios del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga. En el caso de la variable mayores requerimientos de inversión en tecnología, 7 de las 10 microempresas, es decir, el 70% la percibe con severidad catastrófica y/o alta. El mismo porcentaje de encuestados, califica la variable incremento en los costos de actualización tecnológica con una valoración catastrófica, extrema y/o alta. Por su parte, el 50% considera que la variable obsolescencia tecnológica tiene severidad catastrófica y/o alta.

Cuadro 11. Severidad de los riesgos administrativos por microempresa. Sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga.

		SEVERIDAD RIESGOS ADMINISTRATIVOS						
Nro.	Nombre de la microempresa	Relaciones laborales	El fraude externo	El fraude interno	Prácticas con clientes, productos y negocios	Daños a activos físicos	Fallas tecnológicas	Ejecución y administración de procesos
1	Impresos Quintero	n/a	n/a	n/a	Bajo	Alto	Alto	Bajo
2	Estampados y Publicidad Osorio	Alto	Alto	Moderado	Moderado	Alto	Alto	n/a
3	Lito Buga Impresores S.AS.	Alto	Catastrófico	Catastrófico	Moderado	Extremo	Extremo	Alto
4	Diseño e Impresión Prisma	n/a	n/a	n/a	n/a	Moderado	Moderado	n/a
5	Multigráficas Buga	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Alto	Moderado
6	Impresiones DM	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Catastrófico
7	Punto Gráfico Digital	Bajo	n/a	n/a	n/a	Extremo	Alto	Bajo
8	Artes Gráficas	n/a	n/a	n/a	Moderado	Bajo	Bajo	n/a
9	Lito Nacional	Bajo	n/a	n/a	n/a	Moderado	Alto	Moderado
10	El Rey de los Estampados	n/a	Alto	Bajo	n/a	Moderado	Bajo	Bajo

Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

Respecto a los riesgos administrativos también se observa que se presentan variables que los microempresarios en su mayoría consideran con severidad alta. Es el caso de las fallas tecnológicas, debido a que el 70% de los encuestados la califican con severidad alta y/o extrema. El 60% percibe los daños a activos físicos con severidad alta y/o extrema, mientras que el 40% considera que las relaciones laborales tienen una severidad alta (ver cuadro 11).

Es importante subrayar el hecho de que la valoración de los diferentes factores y sus variables puede diferir de una empresa a otra, dependiendo de sus propias características, situación e incluso percepción. Debido a esto, la calificación del impacto y la probabilidad de ocurrencia de un evento puede presentar diferencias entre las microempresas, a pesar de estar en la misma actividad productiva y contexto geográfico. De alguna manera, esto depende de las particularidades internas de cada organización, que conduce a percibir distinto una variable.

Al realizar la evaluación de los riesgos a nivel empresa, se logró constatar que los factores que agrupan una mayor cantidad de variables que son percibidas por los microempresarios con severidad del riesgo alto son los económicos y tecnológicos, en menor medida los factores administrativos.

Entre las variables del factor económico se destacan: disminución en las ventas, aumento de los costos y reducción del margen de utilidad como las principales variables con mayor severidad. Por su parte, en el factor tecnológico se presentan: los mayores requerimientos de inversión en tecnología, el incremento en los costos de actualización tecnológica y la obsolescencia de la tecnología de las microempresas. Finalmente, en el factor administrativo están: las fallas tecnológicas en equipos asociados a las labores del área administrativa, los daños a activos físicos y las relaciones laborales.

En total se presentan 9 variables que representan riesgo severo alto, catastrófico o extremo para las microempresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga, las cuales ponen en peligro el logro de los objetivos financieros de estas organizaciones.

5. ESTRUCTURA DEL MODELO PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES

Luego de la identificación de los principales riesgos a los cuales están expuestas las microempresas del sector editorial y artes gráficas de Guadalajara de Buga, se propone un modelo para que éstos sean gestionados adecuadamente. En tal sentido se definen los procesos, variables e indicadores que permitirán abordar este tratamiento, basados en la metodología ERM.

5.1 ELEMENTOS DEL MODELO

5.1.1. Procesos

Inicialmente es importante recordar que riesgo es toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el desarrollo normal de las funciones de la empresa y le impidan el logro de sus objetivos. La estrategia en este caso está enfocada en identificar las situaciones que se puedan presentar en la ejecución de un proceso, que impida el desarrollo de las actividades o el logro del objetivo de este. Para esto es importante tener en cuenta la clasificación de los procesos:

Procesos Estratégicos: Incluyen los relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, comunicación, disposición de recursos necesarios y revisiones por la Dirección.

Procesos Misionales: Incluyen todos aquellos que proporcionan el resultado previsto por la empresa en el cumplimiento del objeto social o razón de ser.

Procesos de Apoyo: Incluyen aquellos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos y misionales.

5.1.2. Identificación de riesgos

La identificación de riesgos comprende tanto los procesos estratégicos, misionales como los de apoyo. En una primera etapa, se identifican los riesgos potenciales en los diferentes procesos, con base a la experiencia de los responsables de estos, clasificándolos inicialmente de acuerdo con su buen criterio, por lo tanto, el riesgo descrito es perceptivo ya que en ocasiones no se cuenta con una base de datos que indique un registro de eventos.

Para esto se sugiere utilizar la ficha que se presenta en el Anexo C., que permite la identificación de riesgos en las microempresas. Los riesgos se ponderan bajo los criterios establecidos en la siguiente metodología:

5.1.3. Clasificación de los riesgos

Las microempresas pueden realizar un agrupamiento de riesgos por afinidad y de esta manera designar un **nombre general** que permita optimizar su administración e identificación, el agrupamiento se puede efectuar por causas o por consecuencias, siendo esta última la más recomendable.

La clasificación de riesgos que se sugiere será la siguiente:

- Riesgos económicos
- Riesgos políticos
- Riesgos socioculturales
- Riesgos tecnológicos
- Riesgos administrativos

5.1.4. Método para asignar calificación a la probabilidad e impacto

• Indicador de Probabilidad

Tendrá cinco formas para que los riesgos puedan ser clasificados:

1. Casi cierto
2. Probable
3. Posible
4. Improbable
5. Raro

Para asignar cada calificación mencionada anteriormente se deben tener en cuenta dos variables:

Cuadro 12. Variables para clasificación de riesgos.

Variable	Descripción
1. Posibilidad	Se refiere a que el evento puede ser o suceder.
2. Frecuencia	Es el número de veces que se repite el evento por unidad de tiempo.

Fuente: Basado en la NTC-ISO 31000

La siguiente es la escala de calificación de acuerdo con las variables

Cuadro 13. Variables para clasificación de riesgos.

Clasificación	Posibilidad	Frecuencia del evento
Casi Cierto	Se espera la ocurrencia del evento en más del 20% de los casos	Recurrente. Se espera que el evento pueda ocurra con cierta periodicidad - 1 vez cada mes
Probable	Frecuente. Se espera que el evento pueda presentarse 1 vez cada trimestre	Se espera la ocurrencia del evento en más del 20% de los casos
Posible	El evento puede ocurrir entre el 15 y el 20% de los casos	Frecuente. Se espera que el evento pueda presentarse 1 vez cada trimestre
Improbable	Posible. Se espera que el evento pueda presentarse 1 vez cada semestre	El evento puede ocurrir entre el 15 y el 20% de los casos
Raro	El evento puede ocurrir entre el 10 y 14.99% de los casos	Posible. Se espera que el evento pueda presentarse 1 vez cada semestre

Fuente: Basado en la NTC-ISO 31000

• **Indicador de Impacto**

El impacto tendrá cinco formas de ser calificado:

6. Muy Alto
7. Alto
8. Moderado
9. Bajo
10. Muy Bajo

Para asignar cada calificación mencionada anteriormente se deben tener en cuenta cinco variables:

Cuadro 14. Variables para clasificación de impactos.

Variable	Descripción
1. Económico	Se refiere a las pérdidas económicas directas sufridas por la empresa como consecuencia del riesgo.
2. Reputación /Imagen	Se refiere al nivel de daño causado a la imagen como consecuencia del nivel de responsabilidad que la opinión asume tuvo la empresa en la presentación del siniestro. Representa la "Vulnerabilidad Institucional" del sistema.
3. Seguridad de la información	Se refiere a los sucesos o deficiencias futuras, dentro de las actividades del ciclo de producción que obstaculiza el logro de los objetivos de los procesos o estratégicos.
4. Legal	Cuando el riesgo identificado puede generar multas, sanciones, cierre del establecimiento por parte de organismos de control.
5. Continuidad	Cuando el riesgo identificado puede generar alteración del servicio a los clientes.

Fuente: Basado en la NTC-ISO 31000

5.1.5. Priorización de los riesgos

Para priorizar los riesgos pueden estar clasificados en alguno de los siguientes niveles de severidad:

- **Indicador de Severidad del riesgo inherente**

Cuadro 15. Severidad del riesgo.

Severidad del Riesgo
Catastrófico
Alto
Moderado
Bajo

Fuente: Basado en la NTC-ISO 31000

La severidad del riesgo está sujeta a las calificaciones de la probabilidad y el impacto del riesgo. Dado que la probabilidad puede tomar cinco formas, entonces, entre mayor sea la probabilidad y mayor impacto, la severidad del riesgo también es más fuerte. Por eso en el primer caso se presenta la situación de un riesgo con alta probabilidad (casi cierto) e impacto muy alto, correspondería una severidad del riesgo “catastrófico”. Luego, si la probabilidad disminuye a “probable” y un impacto muy alto, la severidad pasa a ser clasificada como “Extremo”. Es decir, la severidad del riesgo está en función de la probabilidad y el impacto. El siguiente cuadro resume las posibles combinaciones de los riesgos:

Cuadro 16. Severidad del riesgo, probabilidad e impacto.

Probabilidad	Impacto	Severidad del Riesgo
Casi cierto	Muy Alto	<i>Catastrófico</i>
Casi cierto	Alto	<i>Catastrófico</i>
Casi cierto	Moderado	<i>Alto</i>
Casi cierto	Bajo	<i>Moderado</i>
Casi cierto	Muy Bajo	<i>Moderado</i>

Probabilidad	Impacto	Severidad del Riesgo
Probable	Muy Alto	<i>Extremo</i>
Probable	Alto	<i>Extremo</i>
Probable	Moderado	<i>Alto</i>
Probable	Bajo	<i>Moderado</i>
Probable	Muy Bajo	<i>Bajo</i>
Probabilidad	Impacto	Severidad del Riesgo
Posible	Muy Alto	<i>Extremo</i>
Posible	Moderado	<i>Alto</i>
Posible	Alto	<i>Alto</i>
Posible	Bajo	<i>Moderado</i>
Posible	Muy Bajo	<i>Bajo</i>

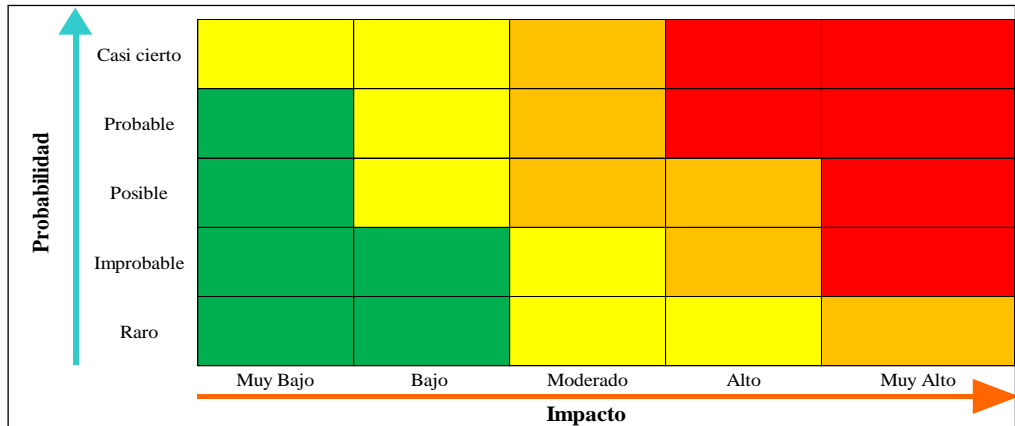
Probabilidad	Impacto	Severidad del Riesgo
Improbable	Muy Alto	<i>Extremo</i>
Improbable	Alto	<i>Alto</i>
Improbable	Moderado	<i>Moderado</i>
Improbable	Bajo	<i>Bajo</i>
Improbable	Muy Bajo	<i>Bajo</i>

Probabilidad	Impacto	Severidad del Riesgo
Raro	Alto	<i>Moderado</i>
Raro	Muy Alto	<i>Alto</i>
Raro	Moderado	<i>Moderado</i>
Raro	Bajo	<i>Bajo</i>
Raro	Muy Bajo	<i>Bajo</i>

Fuente: Basado en la NTC-ISO 31000

Las posibles combinaciones de la probabilidad y el impacto generarán el mapa de riesgo de la siguiente manera:

Figura 2. Mapa de riesgos.



Fuente: Basado en la NTC-ISO 31000

5.1.6. Tratamiento y control de riesgos

Las opciones de tratamiento de riesgo son las siguientes:

Cuadro 17. Tipo de tratamiento.

Tipo de Tratamiento	Descripción
Evitar	<p>Consiste en no realizar la actividad que genera el riesgo. Evitar supone salir de las actividades que generen riesgos, puede incluir acciones como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retirar la fuente de riesgo. • Prescindir de una unidad de negocio, línea de producto o segmento geográfico. • Decidir no emprender nuevas iniciativas/ actividades que podrían dar lugar a riesgos
Reducir	<p>Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez.</p>
Transferir	<p>La probabilidad o el impacto del riesgo se reduce trasladando, o compartiendo el riesgo con una o varias de las partes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquirir seguros contra pérdidas inesperadas y significativas. • Establecer acuerdos con otras empresas. • Establecer contratos de servicio • Tercerizar procesos de negocio.

Tipo de Tratamiento	Descripción
<p style="text-align: center;">Aceptar</p>	<p>Consiste en retener el riesgo para perseguir una oportunidad y establecer un plan apropiado de financiación del riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provisionar las posibles pérdidas. • Aceptar el riesgo si se adapta a la tolerancia al riesgo existente.

Fuente: Basado en la NTC-ISO 31000

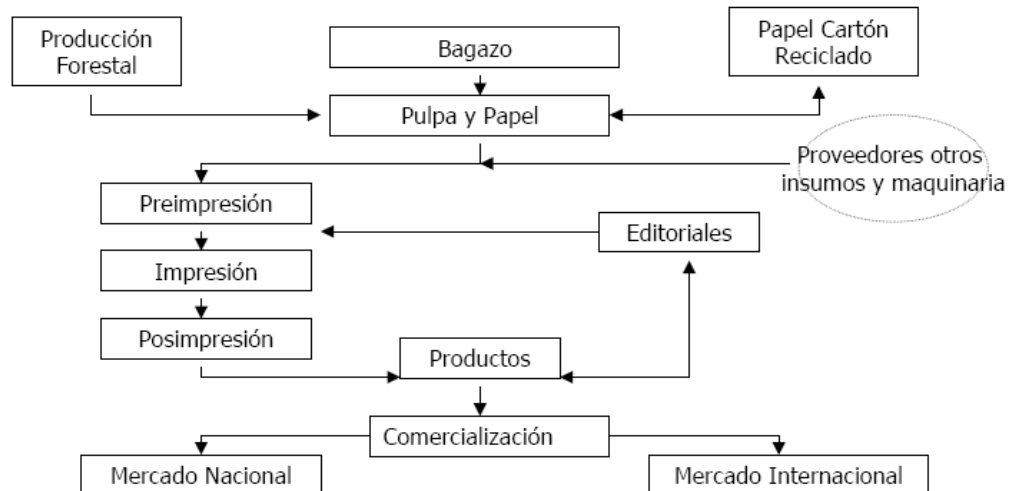
5.2 EJEMPLO DE APLICACIÓN DEL MODELO PARA GESTIONAR LOS RIESGOS EN LAS MICROEMPRESAS

A continuación, se presenta un caso en una de las microempresas de la muestra, para ejemplificar la utilidad del modelo propuesto, para la gestión de riesgos empresariales.

5.2.1 Contexto de la microempresa

La microempresa Lito Buga S.A.S. pertenece al sector editorial y artes gráficas. Se dedica desarrollar actividades de impresión y posimpresión, cuyos productos se dirigen al mercado nacional. Esta microempresa hace parte de la cadena productiva de papel y artes gráficas (ver figura 3), la cual comprende desde la producción de la pulpa química elaborada a partir de la madera o el bagazo de caña, hasta la producción de papel y la producción de imprentas y editoriales. En la siguiente figura se observa la estructura de la cadena.

Figura 3. Mapa de la cadena productiva de papel y artes gráficas.



Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2014, p. 248)

Lito Buga S.A.S. es una empresa dedicada al negocio de las artes gráficas, la cual elabora entre sus productos: Tarjetas - Facturas - Volantes – Flayers - Plegables - Revistas – Almanagues - Avisos Publicitarios - Botones Publicitarios - Imprenta - Litografía - Tipografía. Se ubica en la Calle 7 16-46, cuyo propietario es el señor Mario Buitrago.

Misión

“Producir y comercializar productos editoriales y de artes gráficas de alta calidad, a través de la innovación en el diseño, dentro de un ambiente que promueva el mejoramiento continuo, trabajo en equipo y una actitud proactiva hacia la solución de problemas de nuestros clientes, comunidad y ambiente.”

Visión

“Ser reconocidos durante los próximos cinco años como la empresa líder en el sector editorial y artes gráficas de la región, que con un equipo humano con alto sentido de pertenencia y los procesos realizados eficientemente se logre diferenciación, que se traducirá en un excelente servicio al cliente como base para incrementar la rentabilidad de los propietarios.”

5.2.2 Identificación de riesgos

Aplicando la ficha que se relaciona en el Anexo C para la identificación de riesgos, se desarrolló el siguiente ejemplo aplicado en la microempresa Lito Buga S.A.S. de Guadalajara de Buga, presentada anteriormente. Los resultados de diligenciar la ficha se presentan en el Anexo D.

Se procedió a entrevistar al gerente – propietaria de la microempresa Lito Buga S.A.S. que se dedica a la actividad de las artes gráficas, dado que tiene el conocimiento de toda la organización, identificándose inicialmente cada una de las áreas con que cuenta, como son: área de producción, cartera, gestión humana, administrativa, gerencia, tesorería, almacén, mercadeo y ventas, almacén.

Como se dijo, aplicando la ficha del Anexo C y teniendo en cuenta cada una de las anteriores áreas, se fueron identificando las situaciones o eventos que impiden el cumplimiento del objetivo de cada una de dichas áreas, estableciendo las causas, las consecuencias y su impacto.

De este ejercicio se lograron identificar 12 situaciones o eventos asociados a las diferentes áreas empresariales que pueden impedir el cumplimiento del objetivo de cada una de ellas. En el mismo formato se establecieron las causas de estas situaciones.

Luego se procedió a ponderar las causas, teniendo en cuenta el formato diligenciado en el Anexo D, por ejemplo, de los 12 eventos identificados que se consideran riesgos, dado que impiden el cumplimiento de los objetivos, 7 se deben o tienen como causa, la falta de personal debidamente capacitado, por lo tanto, se pondera como 58.3% (7/12).

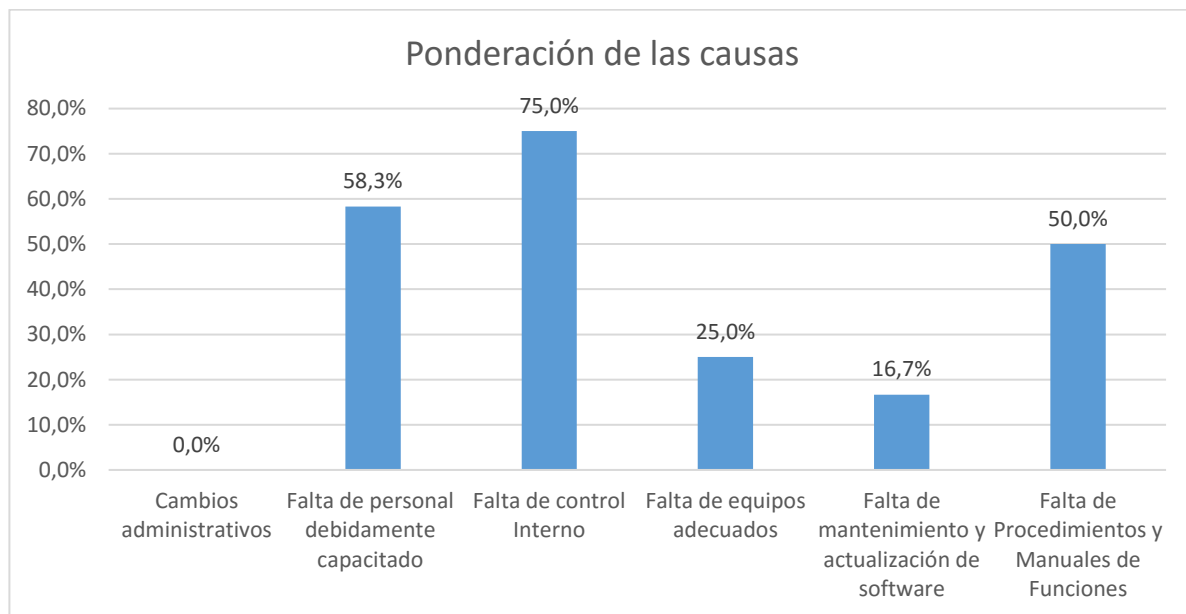
Los resultados muestran que, al ponderar las causas de los riesgos, se encontró que el 75% de estos se deben a falta de controles internos en la empresa y el 58.3% a la falta de personal debidamente capacitado (ver cuadro 18)

Cuadro 18. Ponderación de las causas

CAUSAS	CANT.	TOTAL RIESGOS	%PARTICIPACION
Cambios administrativos	0	12	0,0%
Falta de personal debidamente capacitado	7	12	58,3%
Falta de control Interno	9	12	75,0%
Falta de equipos adecuados	3	12	25,0%
Falta de mantenimiento y actualización de software	2	12	16,7%
Falta de Procedimientos y Manuales de Funciones	6	12	50,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 11. Ponderación de las causas



Fuente: elaboración propia

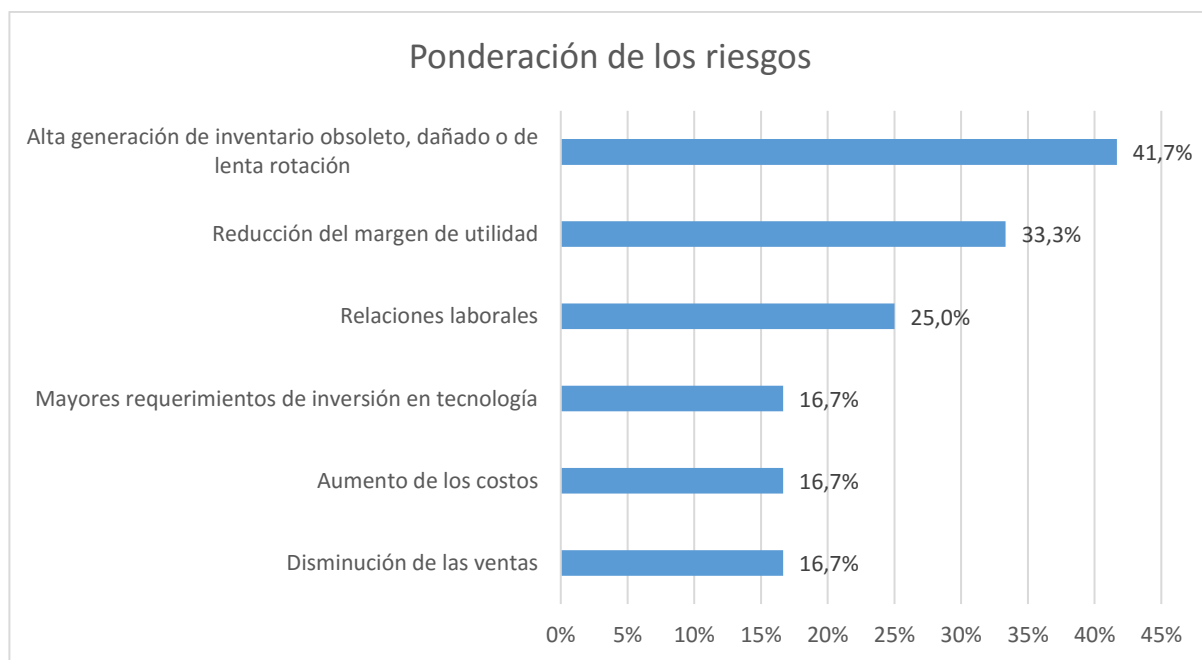
Respecto a los riesgos, el 41.7% se concentran en la alta rotación de inventario obsoleto, dañado o de lenta rotación, seguido de la reducción del margen de utilidad con el 33% y las relaciones laborales con el 25%.

Cuadro 19. Ponderación de los riesgos

RIESGO	CANT.	TOTAL RIESGOS	%PARTICIPACION
Disminución de las ventas	2	12	16,7%
Aumento de los costos	2	12	16,7%
Mayores requerimientos de inversión en tecnología	2	12	16,7%
Relaciones laborales	3	12	25,0%
Reducción del margen de utilidad	4	12	33,3%
Alta generación de inventario obsoleto, dañado o de lenta rotación	5	12	41,7%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 12. Ponderación de los riesgos



Fuente: elaboración propia

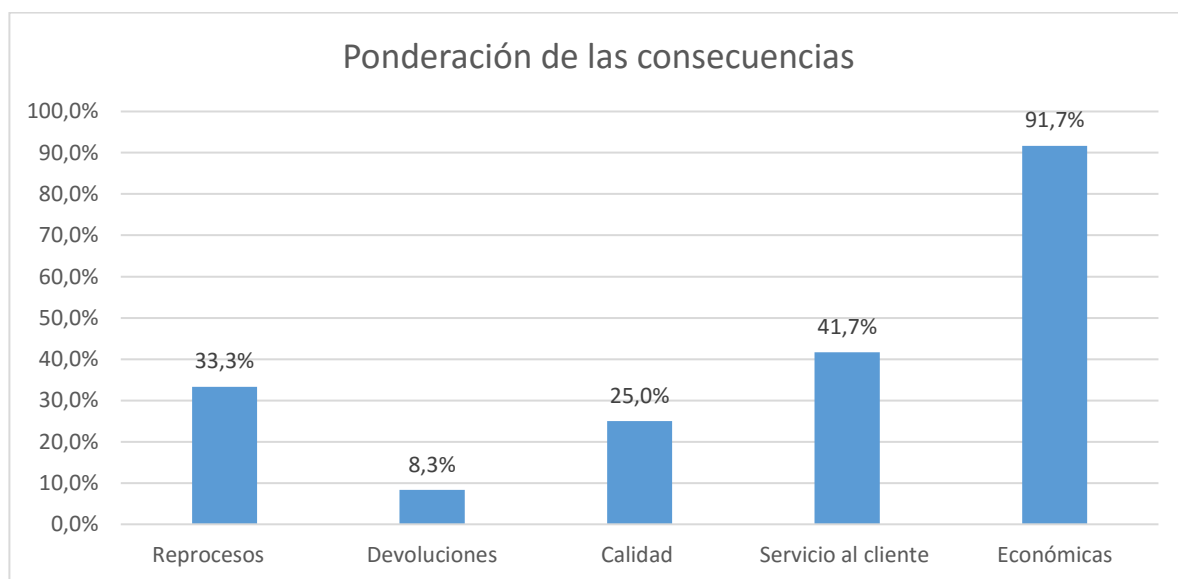
Respecto a las consecuencias, el 91.7% corresponde a las económicas, mientras que el 41.7% afecta el servicio al cliente, el 33% genera reprocesos y el 25% atentan contra la calidad de los productos y servicios de la empresa.

Cuadro 20. Ponderación de las consecuencias

CONSECUENCIAS	CANT.	TOTAL RIESGOS	%PARTICIPACION
Reprocesos	4	12	33,3%
Devoluciones	1	12	8,3%
Calidad	3	12	25,0%
Servicio al cliente	5	12	41,7%
Económicas	11	12	91,7%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 13. Ponderación de las consecuencias



Fuente: elaboración propia

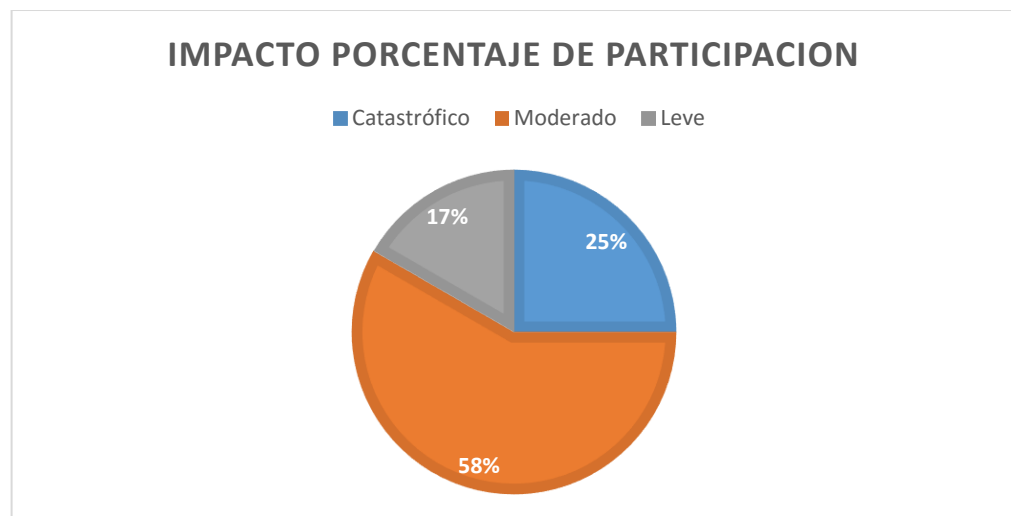
Con relación al impacto, el 58.3% de las valoraciones son moderadas, mientras que sólo el 25% reciben una ponderación catastrófica. El 16.7% restante son riesgos de impacto leve.

Cuadro 21. Indicador de impacto

IMPACTO	CANT.	PARTICIPACION %
Catastrófico	3	25,0%
Moderado	7	58,3%
Leve	2	16,7%
Total	12	100,0%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 14. Impacto



Fuente: elaboración propia

5.2.3 Priorización de riesgos

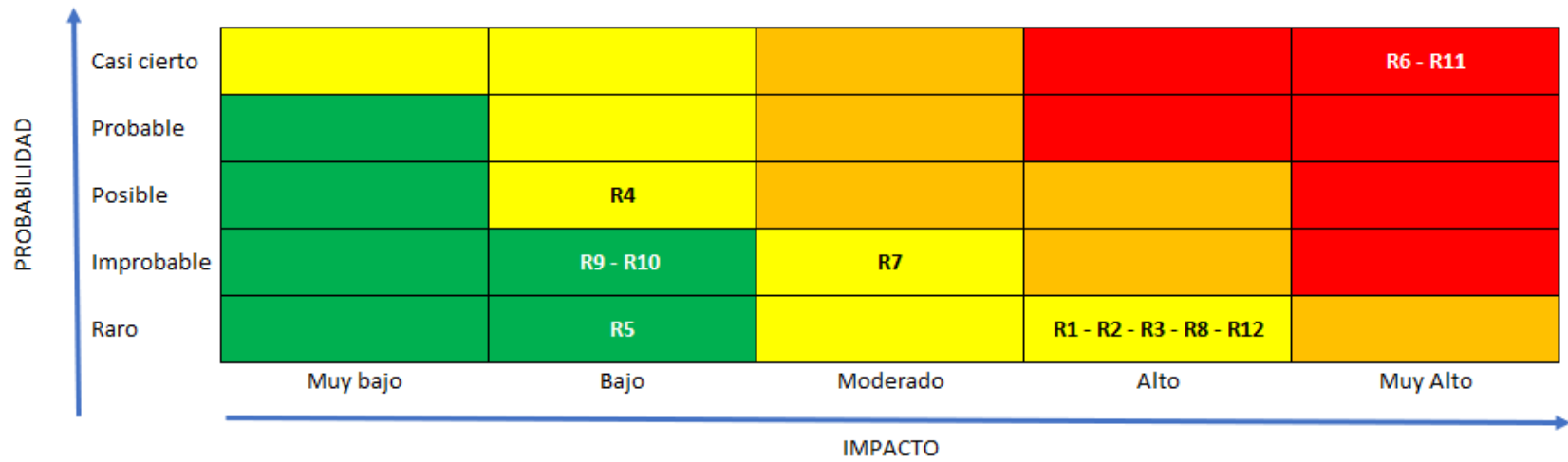
Siguiendo la metodología presentada en el trabajo se generó la matriz de riesgos, que se presenta en el cuadro 21, esta permite combinar los indicadores de probabilidad e impacto, definiendo la severidad del riesgo. Más adelante en la figura 3 se elabora el mapa de riesgos correspondiente.

Cuadro 22. Matriz de riesgos

RIESGO	3- Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo.	PROBABILIDAD					IMPACTO					SEVERIDAD DEL RIESGO		
		Casi Cierto	Probable	Posible	Improbable	Raro	Muy Alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo	Catastrófico	Moderado	Leve
R1	Diferencias entre los tiempos acordados para entregar productos y el tiempo real de entrega					X		X					X	
R2	Falta de generación de factura; existe diferencia entre el valor facturado y el recaudado					X		X					X	
R3	La demora en la consecución de turnos para las requisiciones de personal					X		X					X	
R4	Calidad: registro erróneo en el sistema de información. Oportunidad: no realizar el registro en el tiempo requerido			X						X			X	
R5	Problemas con las entregas de inventarios por parte de los proveedores					X				X				X
R6	Aumento de la cartera vencida	X					X					X		
R7	Retraso en la operación, debido al no tener inventario de producto				X			X					X	
R8	Incumplimientos en calidad o tiempos de entrega					X		X					X	
R9	Excesivos gastos de ventas				X					X				X
R10	Dificultades para adquirir ciertas materias primas				X					X			X	
R11	Incumplimiento en las metas de ventas	X					X					X		
R12	Baja productividad en el área de producción					X		X					X	

Fuente: elaboración propia

Figura 4. Mapa de riesgos



Fuente: elaboración propia

5.2.4 Establecimiento de controles

Luego de la priorización de riesgos se establecen las estrategias para mitigar los riesgos, los cuales constituyen los controles que se deben considerar para la empresa en estudio.

Cuadro 23. Estrategias para mitigar los riesgos en la empresa Lito Buga S.A.S.

Nro.	3- Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo.	ESTRATEGIAS PARA MITIGAR EL RIESGO	¿Cuándo se deben aplicar las tareas de control?		
			Antes de la actividad	Durante la actividad	Después de la actividad
R1	Diferencias entre los tiempos acordados para entregar productos y el tiempo real de entrega	Capacitar al personal para elevar la productividad, establecer controles internos en el área y fortalecer la inversión en equipos adecuados	X		X
R2	Falta de generación de factura; existe diferencia entre el valor facturado y el recaudado	Fortalecer los controles internos del área contable y financiera de la empresa; crear manual de funciones	X		
R3	La demora en la consecución de turnos para las requisiciones de personal	Capacitar al personal para ser más productivos y no requerir trabajar turnos adicionales	X		X
R4	Calidad: registro erróneo en el sistema de información. Oportunidad: no realizar el registro en el tiempo requerido	Capacitación del personal, fortalecer los controles internos y manual de funciones	X		X
R5	Problemas con las entregas de inventarios por parte de los proveedores	Fortalecer controles internos en el área de inventarios y manual de funciones	X		X
R6	Aumento de la cartera vencida	Capacitar a los funcionarios, políticas y procedimientos	X	X	
R7	Retraso en la operación, debido al no tener inventario de producto	Capacitar al personal, fortalecer controles internos, actualizar software para manejo de inventarios y manual de funciones	X		
R8	Incumplimientos en calidad o tiempos de entrega	Establecer controles internos, manual de funciones	X		X

Nro.	3- Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo.	ESTRATEGIAS PARA MITIGAR EL RIESGO	¿Cuándo se deben aplicar las tareas de control?		
			Antes de la actividad	Durante la actividad	Después de la actividad
R9	Excesivos gastos de ventas	Establecer controles internos		X	
R10	Dificultades para adquirir ciertas materias primas	Capacitar al personal, fortalecer controles internos		X	
R11	Incumplimiento en las metas de ventas	Capacitar al personal de mercadeo y dotarlos de tecnología para las labores	X		
R12	Baja productividad en el área de producción	Actualización tecnológica en el área de producción		X	

Fuente: elaboración propia

5.2.5 Definición de indicadores

En el cuadro 24 se presentan los indicadores para el control de los riesgos de la empresa Lito Buga S.A.S., estableciendo, además, unos parámetros de evaluación que constituyen los valores que permitirán controlar las variables identificadas para la organización.

Cuadro 24. Indicadores para el control de los riesgos en la empresa Lito Buga S.A.S.

Nro.	3- Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo.	ESTRATEGIAS PARA MITIGAR EL RIESGO	INDICADORES	PARÁMETRO DE EVALUACIÓN		
R1	Diferencias entre los tiempos acordados para entregar productos y el tiempo real de entrega	Capacitar al personal para elevar la productividad, establecer controles internos en el área y fortalecer la inversión en equipos adecuados	(Tiempo promedio estimado de entrega en días / Tiempo promedio real de entrega en días)	> 1	Entre 0.8 y 1	< 0.8
R2	Falta de generación de factura; existe diferencia entre el valor facturado y el recaudado	Fortalecer los controles internos del área contable y financiera de la empresa; crear manual de funciones	Valor facturado / Valor recaudado	= 1		< 1
R3	La demora en la consecución de turnos para las requisiciones de personal	Capacitar al personal para ser más productivos y no requerir trabajar turnos adicionales	Nro. Horas máquina requeridas / Nro. Horas máquina ejecutadas	= 1	Entre 1 y 1.1	> 1.1
R4	Calidad: registro erróneo en el sistema de información. Oportunidad: no realizar el registro en el tiempo requerido	Capacitación del personal, fortalecer los controles internos y manual de funciones	Nro. De reprocesos por día	0	Entre 1 y 5	> 5
R5	Problemas con las entregas de inventarios por parte de los proveedores	Fortalecer controles internos en el área de inventarios y manual de funciones	(Nro. Entregas no conformes / Total entregas) x 100%	0	Entre 1% y 10%	> 11%
R6	Aumento de la cartera vencida	Capacitar a los funcionarios, políticas y procedimientos	Rotación de cartera	<= 30 días	Entre 30 y 45 días	> 45 días
R7	Retraso en la operación, debido al no tener inventario de producto	Capacitar al personal, fortalecer controles internos, actualizar software para manejo de inventarios y manual de funciones	Nro. Horas máquina programadas / Nro. Horas máquina ejecutadas	= 1	Entre 1 y 1.1	> 1.1
R8	Incumplimientos en calidad o tiempos de entrega	Establecer controles internos, manual de funciones	Producto no conforme por el cliente / Total pedidos	0	Entre 1% y 10%	> 11%

Fuente: elaboración de las autoras

A través de este capítulo se logró definir una metodología de gestión de riesgos que es posible utilizar en cualquier microempresa, dado que no reviste complejidad en el tratamiento de variables e indicadores, pero que requiere de un profundo conocimiento de la empresa, sus características, actividad y de su ambiente o entorno en el cual se encuentra. El modelo permite definir variables e indicadores para identificar, clasificar, priorizar y establecer controles a cada riesgo detectado en el análisis, generando así beneficios para las organizaciones que puedan aplicarlo.

6. CONCLUSIONES

Las diferentes metodologías existentes presentan derroteros que las empresas deben efectuar para la correcta gestión del riesgo empresarial. Se observó que existe cierta complejidad en estas metodologías que aleja su utilidad para las microempresas, precisamente por ser unidades productivas simples que generalmente carecen de documentación y de sistemas de información idóneos para aplicar estas herramientas. Sin embargo, los métodos cualitativos emergen como una de las principales alternativas para utilizar en este tipo de organizaciones.

También se logró apreciar que, a pesar de su complejidad, las metodologías presentan un proceso para su aplicación que consiste en establecer el contexto (entorno), identificar los riesgos, evaluar cualitativa o cuantitativamente los riesgos, priorizarlos, planear su respuesta y monitorearlos para su control. Estas etapas constituyen la esencia del modelo para la gestión de riesgos en las microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga.

Producto del trabajo de campo, se apreció que la valoración de los diferentes factores y sus variables puede diferir de una empresa a otra, dependiendo de sus propias características, situación e incluso percepción. Debido a esto, la calificación del impacto y la probabilidad de ocurrencia de un evento puede presentar diferencias entre las microempresas, a pesar de estar en la misma actividad productiva y contexto geográfico. De alguna manera, esto depende de las particularidades internas de cada organización, que conduce a percibir distinto una variable.

Al realizar la evaluación de los riesgos a nivel empresa, se constató que los factores que agrupan una mayor cantidad de variables que son percibidas por los microempresarios con severidad del riesgo alto son los económicos y tecnológicos, en menor medida los factores administrativos.

Entre las variables del factor económico se destacan: disminución en las ventas, aumento de los costos y reducción del margen de utilidad como las principales variables con mayor severidad. Por su parte, en el factor tecnológico se presentan: los mayores requerimientos de inversión en tecnología, el incremento en los costos de actualización tecnológica y la obsolescencia de la tecnología de las microempresas. Finalmente, en el factor administrativo están: las fallas tecnológicas en equipos asociados a las labores del área administrativa, los daños a activos físicos y las relaciones laborales.

Se definió una metodología de gestión de riesgos que es posible utilizar en cualquier microempresa, dado que no reviste complejidad en el tratamiento de variables e indicadores, pero que requiere de un profundo conocimiento de la empresa, sus características, actividad y de su ambiente o entorno en el cual se encuentra. El

modelo permite definir variables e indicadores para identificar, clasificar, priorizar y establecer controles a cada riesgo detectado en el análisis, generando así beneficios para las organizaciones que puedan aplicarlo.

7. RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados, las recomendaciones para los empresarios del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga que se formulan son las siguientes:

- Implementar sistemas de información que consideren las diferentes variables del ambiente empresarial, para ejercer un control sobre las acciones que se deben efectuar y así mitigar los riesgos provenientes de las amenazas.
- Incorporar elementos adecuados para la identificación de los riesgos, que conlleve a clasificarlos y observar así el efecto que pueden tener en sus organizaciones, como es el caso del modelo para gestionar los riesgos en las microempresas del sector editorial y artes gráficas presentada en este trabajo.
- Es importante capacitar al personal administrativo de las empresas en gestión y administración de riesgos empresariales.
- Fortalecer el control interno de las microempresas, como instrumento para identificar los riesgos y poder controlarlos en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

ALVARADO B. Héctor, PEÑA, Germán y SÁNCHEZ, Leydy. Memorias del 1er Congreso de Gestión del riesgo para el Sector Empresarial [en línea]. FENALCO, Bogotá, Mayo de 2010. p. 12 [consultado el 2 de mayo de 2018]. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/273605205/Memorias-del-1er-Congreso-de-Gestion-del-riesgo-para-el-Sector-Empresarial>

AMBROSONE, Mario. La administración del riesgo empresarial: una responsabilidad de todos - el enfoque COSO [en línea]. PricewaterhouseCoopers, mayo de 2017 [citado el 6 de abril de 2018]. Disponible en: <http://www.ayhconsultores.com/img/COSO.pdf>

AON CORPORATION. Administración de Riesgos Empresariales (ERM) [en línea]. Recuperado de: <http://www.aon.com/colombia/products-and-services/risk-services/erm.jsp>

BECK, Ulrich. Teoría de la sociedad del riesgo [en línea]. Repositorio EAFIT. Extraído de: Die Erfindung des Politischen, Frankfurt, 1993, pp. 35-56. Recuperado de: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11721/administracion_riesgos_empresariales_colombia_mexico_argentina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

BETANCOURT, Benjamín. Entorno organizacional: análisis y diagnóstico. Cali: Universidad del Valle. 2011

BETANCUR, Hector D. y LÓPEZ, Juan E. Aproximación conceptual y metodológica de la administración de riesgos, una nueva forma de entender el control interno y de administrar las pymes del eje cafetero [en línea]. Trabajo de grado. Magíster en Administración Económica y Financiera. Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial, Pereira, 2007. [citado el 6 de abril de 2018]. Disponible en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/947/658155B562.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

BREALEY, R A. Fundamentos de Financiación Empresarial.//R.A. Brealey, s.c. Myers. La Habana: Ed. McGraw Hill,1993. p.30-75.

CAICEDO, Willian. Gestión de riesgos corporativos ERM [en línea]. Técnicas de aplicación según el COSO [citado el 6 de mayo de 2018]. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/33482297/Gestion-de-Riesgos-Corporativos-ERM>

CÁMARA DE COMERCIO DE BUGA. Base de datos empresarial. Guadalajara de Buga, 2018.

COMITÉ PATROCINADOR DE ORGANIZACIONES DE LA COMISIÓN DE TREADWAY (COSO en sus siglas en inglés) -- Administración del Riesgo Empresarial. - Estados Unidos: COSO, septiembre 2004. 125 p.

CORADO, Leonel y GALEROS, Héctor. Complejidad y gestión en las empresas familiares guatemaltecas: su impacto en la gestión financiera [en línea]. Artículo de revisión. Revista Académica ECO (2017) 17: 41-65 [consultado el 2 de mayo de 2018]. Recuperado de: <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=126561753&S=R&D=fua&EbscoContent=dGJyMNxb4kSeqK84y9fwOLCmr1Cep7BSsKu4SraWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGsslGxrbNluePfgexy43zx>

CORTÉS J., Jhon H. y HENAO Z., Miryam. Microempresas: análisis empírico de algunos problemas [en línea]. En Contexto 6(8), enero - junio 2018, Medellín – Colombia, página 185 de 256. Disponible en: <http://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/download/486/649/>

ESTUPIÑÁN GAITÁN, Rodrigo. Administración de riesgo empresarial E.R.M. [en línea]. Recuperado de: <https://doctrina.vlex.com.co/vid/oacute-n-riesgo-empresarial-57886549>

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN. Administración del riesgo empresarial (Enterprise riskmanagement - ERM). Resumen ejecutivo. Universidad de la República de Uruguay. [en línea] http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/ERM_2005.PDF

FIORITO, Fabián. La Simulación como una herramienta para el manejo de la incertidumbre. Universidad del CEMA, 2006. [en línea] http://www.ucema.edu.ar/u/ffiorito/Handout_Simulacion_y_RISK_06.pdf [recuperado el 2 de mayo de 2018]

KOPRINAROV, Bratoy. El riesgo empresarial y su gestión [en línea]. Artículo en: Analítica, mayo de 2005. Recuperado de: <https://www.analitica.com/economia/el-riesgo-empresarial-y-su-gestion-2/>

LAVELL, Allan. Sobre la Gestión Del Riesgo: Apuntes hacia una definición [en línea]. Recuperado de: <http://cidbimena.desastres.hn/pdf/spa/doc15036/doc15036-contenido.pdf>

Lombana, C. J., Molina, R. A., Muñoz, V. A. & Muñoz, V. J. (2016). La industria de la comunicación gráfica en Barranquilla, Colombia: análisis sectorial desde el enfoque de las cinco fuerzas competitivas. Clío América. 10 (19), 73 – 89 Disponible

en:

<http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/cliocamerica/article/view/1683/1171>

MANTILLA, Samuel Alberto. Control interno. Informe COSO. Cuarta edición, Bogotá: ECOE Ediciones. 2005.

MEJÍA QUIJANO, Rubi Consuelo. Administración del Riesgo un enfoque empresarial. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT. 2006.

MEJÍA QUIJANO, Rubí Consuelo, NUÑEZ PATIÑO, María Antonia y MARTINS, Izaias. Administración de riesgos empresariales en Colombia, México y Argentina [en línea]. Medellín: Editorial Eafit, Uduál, Alafec, 2017. 220 p. Disponible en: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11721/administracion_riesgos_empresariales_colombia_mexico_argentina.pdf?sequence=1&isAllowed=y

MÉNDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Editorial Limusa. México, 2008.

MURILLO CHICA, Paula Andrea y RIVAS CHAVES, Sandra Johana Rivas Chaves. Propuesta metodológica para la gestión del riesgo en microempresas comercializadoras de electrodomésticos basada en los modelos ISO 31000: 2011 y Ohsas 18001:2007 [en línea]. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Programa de Ingeniería Industrial. Especialización Gestión Integrada QHSE. Bogotá D.C., Colombia, Mayo 2015. [citado el 23 de marzo de 2018]. Disponible en: <http://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/226/1/EC-Especializaci%C3%B3n%20en%20Gestio%20Integrada%20QHSE-1072493699.pdf>

PÉREZ CASTAÑEDA, Suly Sendy y CRUZ RAMÍREZ, Dorie. Propuesta de evaluación de riesgos empresariales en microempresas manufactureras [en línea]. Revista de la Facultad de Ciencias Contables. Vol. 22 N.º 41 pp. 165-174 (2014) UNMSM, Lima – Perú [citado el 23 de marzo de 2018]. Disponible en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/10082/8823>

PÉREZ, S., CAMPOS, C. y García, F. (2013). Evaluación de riesgos empresariales en microempresas a través del IEREM [en línea]. Segundo ENCUESTRO Nacional de Cuerpos Académicos “Rumbo a la conformación de redes de colaboración en competitividad”. UAEH, UAEM, UAT e ITESA. Hidalgo, México [citado el 8 de mayo de 2018]. Disponible en: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/6414/estudios_de_competitividad_en_mexico.pdf

PERNAUT A. Manuel y ORTÍZ, Eduardo J. Introducción a la Teoría Económica. Universidad Católica Andrés Bello, 2003. 636 p.

REVISTA DINERO. ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? [en línea]. Edición digital, febrero de 2015 [citado el 8 de marzo de 2018]. Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

TABORDA CASTILLO, Jean Fabián. Estudio socioeconómico de la zona Buga y área de jurisdicción [en línea]. Cámara de Comercio de Buga. Proceso de Competitividad. Guadalajara de Buga, 2018 [citado el 8 de marzo de 2018]. Disponible en: <http://www.ccbuga.org.co/sites/default/files/descargas/2018/Informe%20Economico%20de%20la%20Zona/INFORME ECONOMICO DE LA ZONA BUGA Y JURISDICCION.pdf>

TARAPUEZ, Edwin, ZAPATA, Jairo y AGREDA, Esperanza. Knight y sus aportes a la teoría del emprendedor. Revista Estudios Gerenciales, Vol. 24 No. 106 (Enero - Marzo, 2008), 83-98.

TORRES H. Ana María. Estudio de caso: administración del riesgo de mercado en una pyme colombiana por medio de derivados OTC [en línea]. Trabajo de grado. Universidad de la Sabana. Escuela Internacional de Negocios, Programa de Administración de Negocios Internacionales, Bogotá, 2008. [citado el 23 de marzo de 2018]. Disponible en: <http://docplayer.es/3480602-Estudio-de-caso-administracion-del-riesgo-de-mercado-en-una-pyme-colombiana-por-medio-de-derivados-otc-ana-maria-torres-hernandez.html>

UNIVERSIDAD EAFIT. Medidas de tratamiento del riesgo [en línea]. Consultorio contable. Recuperado de: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20Clase%2010%20Medidas%20de%20Tratamiento%20del%20Riesgo.pdf>

VELANDIA, Gabriel, HERNÁNDEZ, Lissette, PORTILLO, Rafael, ALVEAR, Luis y CRISSIEN, Tito. Rasgos de la administración de la microempresa en Barranquilla, Colombia [en línea]. Revista Espacios. Vol. 37 (Nº 09) Año 2016. Pág. 7 [citado el 15 de marzo de 2018]. Disponible en: <http://www.revistaespacios.com/a16v37n09/16370907.html>

VÉLEZ PAREJA, Ignacio. Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre. Grupo Editorial Norma. Bogotá, 2003. 468 p.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta para identificación de riesgos en microempresas del sector artes gráficas de Guadalajara de Buga.

ENCUESTADOS: La encuesta está enfocada a los propietarios de las microempresas, quienes tienen mayor conocimiento de la actividad desarrollada por la empresa.

Nombre de la microempresa: _____

INDICADOR DE PROBABILIDAD

1. De los siguientes **factores económicos**, indique con una X la **probabilidad** de que el riesgo afecte su negocio:

Riesgo económico	Casi cierto	Probable	Posible	Improbable	Raro	No aplica
Alta generación de inventario obsoleto, dañado o de lenta rotación						
Alta generación de cartera de difícil recuperación.						
Disminución de las ventas						
Aumento de los costos						
Reducción del margen de utilidad						
Incremento del costo de la deuda						
Menores posibilidades de endeudamiento						
Pérdidas por diferencia en cambio no reconocidas en los estados financieros						
Incremento de costos por depreciación de la moneda						

2. De los siguientes **factores políticos**, indique con una X la **probabilidad** de que el riesgo afecte su negocio:

Riesgo político	Casi cierto	Probable	Posible	Improbable	Raro	No aplica
Cambios en el sistema impositivo						
Aumento de las regulaciones para el sector						
Cambios en las leyes laborales						
Incremento de los impuestos por déficit fiscal						
Disminución de la inversión social en programas de apoyo a las microempresas						

3. De los siguientes **factores socioculturales**, indique con una X la **probabilidad** de que el riesgo afecte su negocio:

Riesgo sociocultural	Casi cierto	Probable	Posible	Improbable	Raro	No aplica
Actitud negativa del cliente, frente a los productos que ofrece la microempresa						
Cambios en las preferencias del consumidor que afecten las ventas de la microempresa						
Disminución del gasto en productos que ofrece la microempresa						
Incremento del contrabando						
Disminución de las ventas por mayor contrabando						
Falsificación de productos						
Disminución de las ventas por mayor falsificación de productos						
Incremento de robos a la microempresa						
Incremento de los costos por gastos en seguridad.						

4. De los siguientes **factores tecnológicos**, indique con una X la **probabilidad** de que el riesgo afecte su negocio:

Riesgo tecnológico	Casi cierto	Probable	Posible	Improbable	Raro	No aplica
Obsolescencia tecnológica en la microempresa						
Incremento en los costos de actualización tecnológica						
Mayores requerimientos de inversión en tecnología.						
Baja utilización del comercio electrónico						
Mayores requerimientos de inversión en redes y comunicaciones						
Mayor gasto de inversión en plataformas Web						

5. De los siguientes **factores administrativos**, indique con una X la **probabilidad** de que el riesgo afecte su negocio.

Riesgo administrativo	Casi cierto	Probable	Posible	Improbable	Raro	No aplica
Relaciones laborales						
El fraude externo						
El fraude interno.						
Prácticas con clientes, productos y negocios						
Daños a activos físicos						
Fallas tecnológicas						
Ejecución y administración de procesos						

INDICADOR DE IMPACTO

6. De los siguientes **factores económicos**, indique con una X el **impacto** del riesgo sobre los resultados financieros del negocio:

Riesgo económico	Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo	No aplica
Alta generación de inventario obsoleto, dañado o de lenta rotación						
Alta generación de cartera de difícil recuperación.						
Disminución de las ventas						
Aumento de los costos						
Reducción del margen de utilidad						
Incremento del costo de la deuda						
Menores posibilidades de endeudamiento						
Pérdidas por diferencia en cambio no reconocidas en los estados financieros						
Incremento de costos por depreciación de la moneda						

7. De los siguientes **factores políticos**, indique con una X la **probabilidad** de que el riesgo afecte su negocio:

Riesgo de político	Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo	No aplica
Cambios en el sistema impositivo						
Aumento de las regulaciones para el sector						
Cambios en las leyes laborales						
Incremento de los impuestos por déficit fiscal						
Disminución de la inversión social en programas de apoyo a las microempresas						

8. De los siguientes **factores socioculturales**, indique con una X el **impacto** del riesgo sobre los resultados financieros del negocio:

Riesgo sociocultural	Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo	No aplica
Actitud negativa del cliente, frente a los productos que ofrece la microempresa						
Cambios en las preferencias del consumidor que afecten las ventas de la microempresa						
Disminución del gasto en productos que ofrece la microempresa						
Incremento del contrabando						
Disminución de las ventas por mayor contrabando						
Falsificación de productos						
Disminución de las ventas por mayor falsificación de productos						
Incremento de robos a la microempresa						
Incremento de los costos por gastos en seguridad.						

9. De los siguientes **factores tecnológicos**, indique con una X el **impacto** del riesgo sobre los resultados financieros del negocio:

Riesgo tecnológico	Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo	No aplica
Obsolescencia tecnológica en la microempresa						
Incremento en los costos de actualización tecnológica						
Mayores requerimientos de inversión en tecnología.						
Baja utilización del comercio electrónico						
Mayores requerimientos de inversión en redes y comunicaciones						
Mayor gasto de inversión en plataformas Web						

10. De los siguientes **factores administrativos**, indique con una X el **impacto** del riesgo sobre los resultados financieros del negocio.

Riesgo administrativo	Muy alto	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo	No aplica
Relaciones laborales						
El fraude externo						
El fraude interno.						
Prácticas con clientes, productos y negocios						
Daños a activos físicos						
Fallas tecnológicas						
Ejecución y administración de procesos						

Anexo B. Resultados del trabajo de campo

FACTORES ECONÓMICOS										
PROBABILIDAD										
Nro.	Nombre de la microempresa	Alta generación de inventario obsoleto, dañado o de lenta rotación	Alta generación de cartera de difícil recuperación	Disminución de las ventas	Aumento de los costos	Reducción del margen de utilidad	Incremento del costo de la deuda	Menores posibilidades de endeudamiento	Pérdidas por diferencia en cambio no reconocidas en los estados financieros	Incremento de costos por depreciación de la moneda
1	Impresos Quintero	No aplica	No aplica	Casi cierto	Probable	Probable	No aplica	Casi cierto	No aplica	No aplica
2	Estampados y Publicidad Osorio	Casi cierto	Casi cierto	Casi cierto	Improbable	Probable	Posible	Probable	No aplica	No aplica
3	Lito Buga Impresores S.AS.	Raro	Posible	Probable	Casi cierto	Posible	Probable	Posible	No aplica	No aplica
4	Diseño e Impresión Prisma	No aplica	No aplica	Casi cierto	Casi cierto	Casi cierto	Improbable	Posible	No aplica	Casi cierto
5	Multigráficas Buga	Improbable	Posible	Posible	Posible	Posible	Posible	Posible	No aplica	No aplica
6	Impresiones DM	Probable	Posible	Posible	Probable	Casi cierto	Probable	Posible	No aplica	No aplica
7	Punto Gráfico Digital	Improbable	Raro	Posible	Posible	Probable	Raro	No aplica	No aplica	No aplica
8	Artes Gráficas	No aplica	No aplica	Posible	Raro	No aplica	Raro	No aplica	No aplica	No aplica
9	Lito Nacional	No aplica	Raro	Posible	Posible	Probable	Raro	No aplica	No aplica	No aplica
10	El Rey de los Estampados	No aplica	No aplica	Raro	Improbable	Raro	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
IMPACTO										
Nro.	Nombre de la microempresa	Alta generación de inventario obsoleto, dañado o de lenta rotación	Alta generación de cartera de difícil recuperación	Disminución de las ventas	Aumento de los costos	Reducción del margen de utilidad	Incremento del costo de la deuda	Menores posibilidades de endeudamiento	Pérdidas por diferencia en cambio no reconocidas en los estados financieros	Incremento de costos por depreciación de la moneda
1	Impresos Quintero	No aplica	No aplica	Alto	Moderado	Moderado	No aplica	Bajo	No aplica	No aplica
2	Estampados y Publicidad Osorio	Bajo	Moderado	Muy alto	No aplica	Moderado	Bajo	Moderado	No aplica	No aplica
3	Lito Buga Impresores S.AS.	No aplica	Muy alto	Alto	Muy alto	Alto	Alto	Bajo	No aplica	No aplica
4	Diseño e Impresión Prisma	No aplica	No aplica	Bajo	Alto	Moderado	Moderado	No aplica	No aplica	Moderado
5	Multigráficas Buga	Muy bajo	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	No aplica	No aplica
6	Impresiones DM	Moderado	Bajo	Muy bajo	Alto	Moderado	Muy alto	Alto	No aplica	No aplica
7	Punto Gráfico Digital	Muy bajo	Bajo	Alto	Moderado	Bajo	Muy bajo	No aplica	No aplica	No aplica
8	Artes Gráficas	No aplica	No aplica	Bajo	Muy bajo	No aplica	Muy bajo	No aplica	No aplica	No aplica
9	Lito Nacional	No aplica	Muy bajo	Alto	Moderado	Moderado	Muy bajo	No aplica	No aplica	No aplica
10	El Rey de los Estampados	No aplica	No aplica	Bajo	Muy bajo	Muy bajo	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

FACTORES POLÍTICOS						
		PROBABILIDAD				
Nro.	Nombre de la microempresa	Cambios en el sistema impositivo	Aumento de las regulaciones para el sector	Cambios en las leyes laborales	Incremento de los impuestos por déficit fiscal	Disminución de la inversión social en programas de apoyo a las microempresas
1	Impresos Quintero	No aplica	No aplica	Casi cierto	Probable	Probable
2	Estampados y Publicidad Osorio	Casi cierto	Casi cierto	Casi cierto	Improbable	Probable
3	Lito Buga Impresores S.AS.	Raro	Posible	Probable	Casi cierto	Posible
4	Diseño e Impresión Prisma	No aplica	No aplica	Casi cierto	Casi cierto	Casi cierto
5	Multigráficas Buga	Improbable	Posible	Posible	Posible	Posible
6	Impresiones DM	Probable	Posible	Posible	Probable	Casi cierto
7	Punto Gráfico Digital	Improbable	Raro	Posible	Posible	Probable
8	Artes Gráficas	No aplica	No aplica	Posible	Raro	No aplica
9	Lito Nacional	No aplica	Raro	Posible	Posible	Probable
10	El Rey de los Estampados	No aplica	No aplica	Raro	Improbable	Raro
		IMPACTO				
Nro.	Nombre de la microempresa	Cambios en el sistema impositivo	Aumento de las regulaciones para el sector	Cambios en las leyes laborales	Incremento de los impuestos por déficit fiscal	Disminución de la inversión social en programas de apoyo a las microempresas
1	Impresos Quintero	Moderado	No aplica	Bajo	Bajo	No aplica
2	Estampados y Publicidad Osorio	Moderado	No aplica	No aplica	Bajo	Bajo
3	Lito Buga Impresores S.AS.	Muy alto	Moderado	Moderado	Moderado	No aplica
4	Diseño e Impresión Prisma	Moderado	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
5	Multigráficas Buga	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado
6	Impresiones DM	Muy bajo	No aplica	Alto	Bajo	Muy alto
7	Punto Gráfico Digital	No aplica	Moderado	Muy bajo	Muy bajo	No aplica
8	Artes Gráficas	Muy bajo	No aplica	No aplica	Muy bajo	No aplica
9	Lito Nacional	Muy bajo	Alto	Bajo	Muy bajo	Moderado
10	El Rey de los Estampados	No aplica	Muy bajo	No aplica	Muy bajo	No aplica

FACTORES SOCIO-CULTURALES										
PROBABILIDAD										
Nro.	Nombre de la microempresa	Actitud negativa del cliente, frente a los productos que ofrece la microempresa	Cambios en las preferencias del consumidor que afecten las ventas de la microempresa	Disminución del gasto en productos que ofrece la microempresa	Incremento del contrabando	Disminución de las ventas por mayor contrabando	Falsificación de productos	Disminución de las ventas por mayor falsificación de productos	Incremento de robos a la microempresa	Incremento de los costos por gastos en seguridad
1	Impresos Quintero	Raro	Posible	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	Probable	Raro
2	Estampados y Publicidad Osorio	Raro	Casi cierto	Casi cierto	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
3	Lito Buga Impresores S.AS.	Raro	Posible	Posible	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	Probable	Posible
4	Diseño e Impresión Prisma	Posible	Posible	Probable	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	Raro	Raro
5	Multigráficas Buga	Posible	Posible	Posible	Improbable	Improbable	Improbable	Improbable	Posible	Posible
6	Impresiones DM	Posible	Probable	Raro	Improbable	Improbable	Improbable	Posible	Probable	Probable
7	Punto Gráfico Digital	No aplica	Improbable	Raro	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	Improbable	Raro
8	Artes Gráficas	No aplica	No aplica	Raro	No aplica	No aplica	Raro	Raro	No aplica	No aplica
9	Lito Nacional	Raro	Raro	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	Raro	Raro
10	El Rey de los Estampados	Raro	Improbable	Raro	No aplica	No aplica	Posible	Posible	No aplica	No aplica
IMPACTO										
Nro.	Nombre de la microempresa	Actitud negativa del cliente, frente a los productos que ofrece la microempresa	Cambios en las preferencias del consumidor que afecten las ventas de la microempresa	Disminución del gasto en productos que ofrece la microempresa	Incremento del contrabando	Disminución de las ventas por mayor contrabando	Falsificación de productos	Disminución de las ventas por mayor falsificación de productos	Incremento de robos a la microempresa	Incremento de los costos por gastos en seguridad
1	Impresos Quintero	Muy bajo	Muy bajo	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	Alto	Muy bajo
2	Estampados y Publicidad Osorio	Muy bajo	Alto	Bajo	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
3	Lito Buga Impresores S.AS.	Alto	Moderado	Bajo	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	Alto	Bajo
4	Diseño e Impresión Prisma	Bajo	Bajo	Muy bajo	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	Muy bajo	Muy bajo
5	Multigráficas Buga	Moderado	Moderado	Moderado	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo	Moderado	Bajo
6	Impresiones DM	Moderado	Bajo	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo	Bajo	Alto
7	Punto Gráfico Digital	No aplica	Bajo	Muy bajo	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	Bajo	Muy bajo
8	Artes Gráficas	No aplica	No aplica	Muy bajo	No aplica	No aplica	Muy bajo	Muy bajo	No aplica	No aplica
9	Lito Nacional	Bajo	Muy bajo	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	Muy bajo	Muy bajo
10	El Rey de los Estampados	Muy bajo	Bajo	Muy bajo	No aplica	No aplica	Moderado	Moderado	No aplica	No aplica

FACTORES TECNOLÓGICOS							
		PROBABILIDAD					
Nro.	Nombre de la microempresa	Obsolescencia tecnológica en la microempresa	Incremento en los costos de actualización tecnológica	Mayores requerimientos de inversión en tecnología	Baja utilización del comercio electrónico	Mayores requerimientos de inversión en redes y comunicaciones	Mayor gasto de inversión en plataformas Web
1	Impresos Quintero	Probable	Improbable	Improbable	Improbable	Improbable	Improbable
2	Estampados y Publicidad Osorio	Casi cierto	Casi cierto	Casi cierto	Raro	Raro	Raro
3	Lito Buga Impresores S.AS.	Casi cierto	Casi cierto	Casi cierto	Casi cierto	Probable	Posible
4	Diseño e Impresión Prisma	Raro	Probable	Casi cierto	No aplica	No aplica	No aplica
5	Multigráficas Buga	Probable	Probable	Posible	Posible	Posible	Posible
6	Impresiones DM	Posible	Probable	Casi cierto	Posible	Probable	Casi cierto
7	Punto Gráfico Digital	Raro	Improbable	Probable	Posible	Posible	Probable
8	Artes Gráficas	No aplica	Probable	No aplica	Raro	No aplica	No aplica
9	Lito Nacional	Probable	Posible	Posible	Improbable	Probable	Improbable
10	El Rey de los Estampados	No aplica	Raro	Raro	Improbable	Raro	Improbable
		IMPACTO					
Nro.	Nombre de la microempresa	Obsolescencia tecnológica en la microempresa	Incremento en los costos de actualización tecnológica	Mayores requerimientos de inversión en tecnología	Baja utilización del comercio electrónico	Mayores requerimientos de inversión en redes y comunicaciones	Mayor gasto de inversión en plataformas Web
1	Impresos Quintero	Moderado	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo
2	Estampados y Publicidad Osorio	Alto	Alto	Alto	No aplica	No aplica	No aplica
3	Lito Buga Impresores S.AS.	Muy alto	Muy alto	Alto	Moderado	Moderado	Moderado
4	Diseño e Impresión Prisma	Muy bajo	Bajo	Moderado	No aplica	No aplica	No aplica
5	Multigráficas Buga	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado
6	Impresiones DM	Alto	Muy alto	Alto	Alto	Muy alto	Alto
7	Punto Gráfico Digital	Muy bajo	Moderado	Moderado	Bajo	Bajo	Bajo
8	Artes Gráficas	No aplica	Moderado	No aplica	Bajo	No aplica	No aplica
9	Lito Nacional	Bajo	Moderado	Moderado	Muy bajo	Bajo	Bajo
10	El Rey de los Estampados	No aplica	Muy bajo	Muy bajo	Muy bajo	Bajo	Bajo

FACTORES ADMINISTRATIVOS								
PROBABILIDAD								
Nro.	Nombre de la microempresa	Relaciones laborales	El fraude externo	El fraude interno	Prácticas con clientes, productos y negocios	Daños a activos físicos	Fallas tecnológicas	Ejecución y administración de procesos
1	Impresos Quintero	No aplica	No aplica	No aplica	Raro	Posible	Posible	Raro
2	Estampados y Publicidad Osorio	Probable	Probable	Raro	Probable	Posible	Posible	Raro
3	Lito Buga Impresores S.AS.	Casi cierto	Casi cierto	Casi cierto	Casi cierto	Probable	Probable	Posible
4	Diseño e Impresión Prisma	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	Probable	Posible	No aplica
5	Multigráficas Buga	Posible	Improbable	Improbable	Posible	Posible	Posible	Posible
6	Impresiones DM	Posible	Improbable	Improbable	Raro	Probable	Posible	Casi cierto
7	Punto Gráfico Digital	Raro	No aplica	No aplica	No aplica	Probable	Posible	Raro
8	Artes Gráficas	No aplica	No aplica	No aplica	Posible	Raro	Raro	No aplica
9	Lito Nacional	Raro	No aplica	No aplica	No aplica	Posible	Posible	Probable
10	El Rey de los Estampados	No aplica	Posible	Raro	No aplica	Probable	Improbable	Raro
IMPACTO								
Nro.	Nombre de la microempresa	Relaciones laborales	El fraude externo	El fraude interno	Prácticas con clientes, productos y negocios	Daños a activos físicos	Fallas tecnológicas	Ejecución y administración de procesos
1	Impresos Quintero	No aplica	No aplica	No aplica	Muy bajo	Moderado	Moderado	Muy bajo
2	Estampados y Publicidad Osorio	Moderado	Moderado	Moderado	Bajo	Moderado	Moderado	No aplica
3	Lito Buga Impresores S.AS.	Moderado	Muy alto	Muy alto	Bajo	Muy alto	Muy alto	Moderado
4	Diseño e Impresión Prisma	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	Bajo	Bajo	No aplica
5	Multigráficas Buga	Moderado	Muy bajo	Muy bajo	Moderado	Moderado	Moderado	Bajo
6	Impresiones DM	Alto	Bajo	Bajo	Muy bajo	Moderado	Moderado	Alto
7	Punto Gráfico Digital	Muy bajo	No aplica	No aplica	No aplica	Alto	Moderado	Muy bajo
8	Artes Gráficas	No aplica	No aplica	No aplica	Bajo	Muy bajo	Muy bajo	No aplica
9	Lito Nacional	Muy bajo	No aplica	No aplica	No aplica	Bajo	Moderado	Bajo
10	El Rey de los Estampados	No aplica	Moderado	Muy bajo	No aplica	Bajo	Muy bajo	Muy bajo

Fuente: trabajo de campo elaborado por las autoras, 2019

Anexo C. Ficha para identificación de riesgos.

Área:	Fecha:	de	/2018
Funcionario:			
Cargo:			
Nombre del Proceso: (administrativo, comercial, producción, contable o financiero)			
1- Objetivo del proceso:			
2- Actividad del proceso en que podría presentarse la situación. Describir. (identificarla en la caracterización).			
3- Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo.			
4- Activos tangibles o intangibles afectados por la situación. (información, infraestructura, equipos, económicos, imagen)			
5- Causas que permitieron que se generara la situación. (vulnerabilidades, debilidades).			
6- Frecuencia de ocurrencia de la situación (número de veces al año)			
<input type="checkbox"/> Alta (Ocurre una vez al trimestre) <input type="checkbox"/> Baja (Superior al Semestre)			
<input type="checkbox"/> Media (Ocurre una vez al semestre)			
7- Consecuencias de la materialización de la situación (personas, bienes materiales o inmateriales con incidencias importantes como daños físicos, sanciones, pérdidas económicas de información de bienes, de imagen, de credibilidad y de confianza, daño ambiental).			
Reprocesos <input type="checkbox"/> Devoluciones <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Servicio al Cliente <input type="checkbox"/> Económicas <input type="checkbox"/>			
8- Impacto de Materialización de la Situación.			
<input type="checkbox"/> Catastrófico Demandas, sanciones por entes de control, imagen negativa de la entidad).			
<input type="checkbox"/> Moderado Quejas por mala gestión o falta en la prestación del servicio, investigaciones de los entes de control, comentarios negativos en los medios de comunicación de la entidad)			
<input type="checkbox"/> Leve Quejas por demoras en la prestación del servicio, recomendaciones de los entes de control, comentarios no favorables en los medios de comunicación			

9- Identifique el riesgo presentado en la situación.

- Alta generación de inventario obsoleto, dañado o de lenta rotación
- Disminución de las ventas
- Aumento de los costos
- Reducción del margen de utilidad
- Cambios en el sistema impositivo
- Aumento de las regulaciones para el sector
- Cambio en las leyes laborales
- Incremento de los impuestos por déficit fiscal
- Cambios en las preferencias del consumidor
- Mayores requerimientos de inversión en tecnología
- Relaciones laborales.
- Daños a activos físicos
- Fallas tecnológicas

10- Describa las tareas de control para prevenir o mitigar el riesgo: (pueden ser actividades o controles definidos en un procedimiento asociado al proceso o, de lo contrario definalos)
Ejemplo: Contratación de personal, Capacitación del personal, Revisión del trabajo ejecutado etc.

11- ¿Cuándo se deben aplicar las tareas de control?

Antes de la actividad

Durante la actividad

Después de la actividad

Fuente: elaboración propia

Anexo D. Ficha para identificación de riesgos en Lito Buga S.A.S.

Nro	Dependencia	Nombre del Proceso:	1- Objetivo del proceso:	3- Descripción detallada de una situación o evento que impida el cumplimiento del objetivo.	6- Causas que permitieron que se generara la situación.						7- Frecuencia de ocurrencia de la situación (número de veces al año)		
					Cambios administrativos	Falta de personal debidamente capacitado	Falta de control interno	Falta de equipos adecuados	Falta de mantenimiento y actualización de software	Falta de procedimientos y manual de funciones	Alta (Ocurre una vez al trimestre)	Media (Ocurre una vez al semestre)	Baja (Superior al Semestre)
1	Área de Producción	Producción	Cumplir con el despacho de productos en el tiempo solicitado	Diferencias entre los tiempos acordados para entregar productos y el tiempo real de entrega		X	X	X			X		
2	Cartera	Cartera	Contabilización y recaudo de pagos	Falta de generación de factura; existe diferencia entre el valor facturado y el recaudado			X			X	X		
3	Gestión Humana	Contratación de personal	Suministrar personal en los tiempos estipulados	La demora en la consecución de turnos para las requisiciones de personal		X							X
4	Administrativa	Obligaciones fiscales e impuestos	Cumplir con el pago de las obligaciones fiscales e impuestos	Calidad: registro erróneo en el sistema de información. Oportunidad:		X	X			X			X

				no realizar el registro en el tiempo requerido									
5	Gerencia	Evaluación de proveedores	Garantizar que los proveedores del negocio cumplan con los requerimientos establecidos por la empresa	Problemas con las entregas de inventarios por parte de los proveedores			X			X		X	
6	Tesorería	Recaudo	Administrar los recaudos de cartera oportunamente	Aumento de la cartera vencida		X	X			X	X		
7	Almacén	Inventarios	Abastecer oportunamente de materias primas al área de producción	Retraso en la operación, debido al no tener inventario de producto		X	X		X	X		X	
8	Mercadeo y ventas	Ventas	Efectuar correctamente las ventas a los clientes	Incumplimientos en calidad o tiempos de entrega			X		X	X	X		
9	Mercadeo y ventas	Gastos de ventas	Optimizar los gastos asociados al área comercial	Excesivos gastos de ventas			X						X
10	Almacén	Compras	Garantizar las compras de bienes y servicios	Dificultades para adquirir ciertas materias primas		X	X						X

11	Mercadeo y ventas	Mercadeo	Dar a conocer la empresa en el mercado	Incumplimiento en las metas de ventas		X			X														X	
12	Producción	Logística de despacho	Cumplir con la entrega del producto en el horario solicitado	Baja productividad en el área de producción								X							X					

Nr o.	8- Consecuencias de la materialización de la situación					9- Impacto de Materialización de la Situación.			10- Identifique el riesgo presentado en la situación																
	Reprocesos	Devoluciones	Calidad	Servicio al cliente	Económicas	Catastrófico	Modero	Leve	Alta generación de inventario obsoleto, dañado o de lenta rotación	Disminución de las ventas	Aumento de los costos	Reducción del margen de utilidad	Cambios en el sistema impositivo	Aumento en las regulaciones para el sector	Cambio en las leyes laborales	Incremento de los impuestos por déficit fiscal	Cambio en las preferencias del consumidor	Mayores requerimientos de inversión en tecnología	Relaciones laborales	Daños a activos físicos	Fallas tecnológicas				
1			X	X	X		X		X																
2	X				X		X												X						
3	X						X												X						
4					X		X			X															
5				X	X			X	X																
6					X	X					X														
7			X		X	X			X																
8			X	X	X		X			X		X													
9					X			X			X							X	X						
10	X				X		X		X		X														
11				X	X	X				X															
12	X	X		X	X		X		X		X							X							