

DISEÑO Y PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE
CONTRATACIÓN DE TIERRAS EN EL ÁREA DE PROVEEDURÍA DE CAÑA EN
EL INGENIO RIOPAILA CASTILLA S.A

BEATRIZ ADRIANA LÓPEZ NIETO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
MARZO DE 2018

DISEÑO Y PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL PROCESO DE
CONTRATACIÓN DE TIERRAS EN EL ÁREA DE PROVEEDURÍA DE CAÑA EN
EL INGENIO RIOPAILA CASTILLA S.A

BEATRIZ ADRIANA LÓPEZ NIETO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

DIRECTORA:

MIRYAM ESCOBAR VALENCIA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
MARZO DE 2018

Miryam Escobar Valencia
Directora

Docente evaluador

DEDICATORIA

A Dios y sus Ángeles, por darme salud, entendimiento y fortaleza.

*A mi familia, que siempre me ha brindado su apoyo
y confianza para cumplir mis metas*

*A mis amigos por estar siempre en los buenos y malos momentos,
y darme su apoyo para concluir esta etapa de mi vida.*

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis agradecimientos a:

La docente Miryam Escobar Valencia, por su confianza en mí, por sus enseñanzas no solo durante el desarrollo del proyecto, sino a lo largo de mi formación como profesional en Administración de Empresas, que gracias a ella descubrí mi pasión por la Gestión de Calidad y Procesos.

Al Ingeniero Bernardo Urrego Gracia – Asesor en Contratación de Tierras, del Ingenio, por su apoyo, por creer en mí y por darme la oportunidad de realizar el presente proyecto. Sin su confianza y colaboración, no habría sido posible el desarrollo del trabajo.

A la Universidad del Valle, por ser una Institución Académica de Calidad y trabajar por ser cada vez mejor, haciendo de esta comunidad una gran familia donde predomina el amor y sentido de pertenencia.

Y a todas aquellas personas que durante el camino de la realización del proyecto me brindaron su apoyo y me dieron fortaleza de seguir adelante.

CONTENIDO

<u>0. INTRODUCCIÓN</u>	<u>10</u>
<u>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</u>	<u>11</u>
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.1.2 APROXIMACIÓN.....	11
1.1.3 ANTECEDENTES	13
1.1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	20
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
<u>2. JUSTIFICACIÓN</u>	<u>21</u>
<u>3. MARCO REFERENCIAL.....</u>	<u>22</u>
3.1 MARCO TEÓRICO.....	22
3.1.1 GESTIÓN POR PROCESOS	22
3.1.2 ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	25
3.1.3 GESTIÓN DE PROVEEDORES.....	28
3.1.4 GESTIÓN DEL RIESGO	30
3.2 MARCO LEGAL.....	35
3.3 MARCO CONTEXTUAL.....	36
3.3.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	36
3.3.2 MISIÓN.....	38
3.3.3 VISIÓN 2025	38
3.3.4 VALORES.....	38
3.3.5 SECTOR AZUCARERO COLOMBIANO	39
<u>4. DISEÑO METODOLÓGICO</u>	<u>45</u>
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	45
4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	46
4.2.1 MÉTODO DEDUCTIVO	46
4.2.2 MÉTODO INDUCTIVO.....	46
4.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	47
4.3.1 FUENTES PRIMARIAS.....	47
<u>5. DESARROLLO</u>	<u>47</u>

5.1	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	47
5.1.1	CREACIÓN PERFIL DEL PROVEEDOR	51
5.1.2	CONSULTAS EN LISTAS OFAC/ONU.....	53
5.1.3	ELABORACIÓN CONTRATO	57
5.1.4	FIRMA PROVEEDOR	59
5.1.5	LEGALIZACIÓN CONTRATO	61
5.2	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	63
5.3	PROPUESTA DE MEJORA	65
5.3.1	ESTUDIO DEL RIESGO EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE TIERRAS	66
5.3.2	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	88
6.	<u>CONCLUSIONES.....</u>	109
7.	<u>RECOMENDACIONES</u>	111
8.	<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	112

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfico 1 Desempeño del sector en la economía Nacional	43
Gráfico 2 Productividad Mundial.....	44

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Selección de temática de proyecto de grado	11
Tabla 2 Tesis o trabajos de grado similares a planes de mejoramiento de procesos.	14
Tabla 3 Normatividad contratos agropecuarios	36
Tabla 4 Desempeño productivo del sector	41
Tabla 5 Ventas Sector Azucarero 2015 - 2016.....	42
Tabla 6 Listado documentos de contratación.	51
Tabla 7 Revisión listas OFAC/ONU.....	53
Tabla 8 Caracterización del proceso.	71
Tabla 9 Identificación del riesgo	73
Tabla 10 Causa - Efecto. Riesgo 1.....	74
Tabla 11 Causa - Efecto. Riesgo 2.....	75
Tabla 12 Causa - Efecto. Riesgo 3.....	75
Tabla 13 Causa - Efecto. Riesgo 4.....	76
Tabla 14 Causa - Efecto. Riesgo 5.....	77
Tabla 15 Matriz identificación de riesgos.....	77
Tabla 16 Probabilidad de Ocurrencia.	79
Tabla 17 Nivel de control	80
Tabla 18 Impacto de las consecuencias.....	80
Tabla 19 Matriz de riesgos (Análisis de Riesgos).....	81
Tabla 20 Evaluación y Valoración del Riesgo.....	82
Tabla 21 Matriz de riesgos	83
Tabla 22 Nomenclatura de códigos.....	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Proceso.....	23
Figura 2 Estructura Macroproceso	48
Figura 3 Proceso completo	50
Figura 4 Subproceso Crear perfil del proveedor.....	52
Figura 5 Formato consultas OFAC/ONU	54
Figura 6 Listado de consultas formato Excel.....	55
Figura 7 Subproceso Consultas	56
Figura 8 Formato solicitud elaboración de contrato.	57
Figura 9 Subproceso elaboración contrato.....	58

Figura 10 Subproceso firma proveedor.	60
Figura 11 Subproceso legalización contrato.....	62
Figura 12 Seguimiento al proceso.....	64
Figura 13 Resumen estado de contratos.....	64
Figura 14 Programa COE.....	68
Figura 15 Propuesta Lista de Verificación.	89
Figura 16 Propuesta Subproceso Creación perfil del Proveedor.	91
Figura 17 Propuesta formato de consultas.....	92
Figura 18 Propuesta subproceso Consultas.....	93
Figura 19 Propuesta Subproceso Elaboración contrato.	95
Figura 20 Propuesta Subproceso Firma de proveedor.....	97
Figura 21 Propuesta seguimiento a firma de contratos.....	98
Figura 22 Propuesta Subproceso Legalización Contrato.....	100
Figura 23 Propuesta Informe semanal.....	102
Figura 24 Gestión detallada botón ver.....	105
Figura 25 Resumen general contrato.....	106
Figura 26 Propuesta tabla de seguimiento.....	107

0. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de grado tiene como objetivo Generar estrategias para la gestión del proceso de contratación de tierras del Ingenio Riopaila Castilla, que permitan llevar un control, seguimiento y minimización de los riesgos al proceso.

Lo anterior nace a través de la experiencia de la práctica empresarial de la autora del proyecto, quien debió gestionar y coordinar el proceso de Contratación, lo que permitió identificar fallas evidentes que debían ser corregidas en el camino, para lograr eficiencia y eficacia en los resultados. Dichas fallas dan lugar a la gestión que se le daba al proceso, así como los controles y seguimientos de algunas actividades que no eran los adecuados o eran inexistentes, y que a su vez generaban riesgos durante la ejecución.

En el desarrollo del proyecto se presentan los estudios y análisis del proceso, así como los riesgos a los que ha estado expuesto, donde finalmente se presentan diversas propuestas enfocadas a una gestión del proceso, guiada por estrategias de control, seguimiento y minimización de riesgos.

El cuerpo del trabajo inicia por la definición del problema de investigación basado en un análisis de antecedentes donde intervienen variables académicas y de empresa. Se desarrollan los objetivos y seguidamente se desarrolla el marco referencial para dar contexto al tema que se va a desarrollar. Finalmente se realiza el desarrollo del trabajo iniciando con la descripción de la situación actual que con base a ella se desarrolla la propuesta de mejora en donde se incluye la implementación de las propuestas.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.2 Aproximación

Teniendo en cuenta las gestiones diarias del proceso de Contratación de tierras en el área de Proveduría de Caña, se identificaron tres temas que necesitan una importante intervención puesto que se identifican brechas y desconexión que no permiten avances oportunos y eficientes. Estos son: Gestión con Proveedores, Gestión de procesos (Mejoramiento), y Medición y Seguimiento a la gestión. La tabla 1 muestra los criterios de evaluación para la selección del tema a desarrollar, el cual La Gestión de procesos (Mejoramiento) obtuvo mayor puntaje con 37 puntos sobre 50 posibles.

Tabla 1 Selección de temática de proyecto de grado

FORMATO MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA LA TEMÁTICA DE PROYECTO DE GRADO PARA ACCEDER A TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE.			
Temas	GESTIÓN DE PROVEEDORES	GESTIÓN DE PROCESOS (MEJORAMIENTO)	MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN
Criterio de Evaluación para las temáticas			
PERTINENCIA	13	18	8
Califique la necesidad del tema en la actualidad	3	5	2
Califique la novedad del tema en la actualidad	3	5	1
Califique lineamientos de investigación	3	3	3
Califique el impacto que pueda tener un análisis sobre el tema	4	5	2
VIABILIDAD	17	19	13
Califique la disponibilidad de información sobre el tema	1	5	5

Califique el Interés Nacional Sobre el tema	1	1	1
Califique el interés internacional sobre el tema	1	1	1
Califique la disponibilidad de tiempo requerido para desarrollar el tema	5	2	3
Califique el beneficio para la empresa	4	5	2
Califique Interés de la dirección de la empresa por el tema a investigar	5	5	1
RESULTADOS PARA EL ANALISIS DEL TEMA Y FACTIBILIDAD	30	37	21

Fuente: Elaboración propia.

Luego de una observación directa, se identificó que el proceso de Contratación de tierras si bien cuenta con un procedimiento establecido, este requiere de mejoras enfocadas hacia la gestión y seguimiento, pues actualmente la estructura con la que cuenta no permite identificar el estado actual del proceso, los informes semanales no brindan información relevante para la toma de decisiones, así mismo no permite identificar fallas, novedades y problemas que surjan durante la ejecución del mismo. Estas brechas dificultan el seguimiento y control, dificultando así la gestión eficiente.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante resaltar la importancia de dar un enfoque hacia la Gestión de Procesos como un nuevo modelo gerencial con enfoque hacia el cliente. Tradicionalmente y a través de los años, los modelos administrativos se han desarrollado a través de una administración vertical centrada en la especialización individual de las tareas, lo cual no genera valor agregado pues puede haber poca información e interés hacia el resultado final del trabajo. Las altas exigencias del mercado y sectores productivos han influenciado a las empresas en ver la necesidad de buscar más la eficiencia y ser cada vez más competitivas, lo que implica una visión hacia la estrategia, procesos y una transformación estructural del direccionamiento estratégico. (MEDINA, 2010)

La Gestión de Procesos como nueva herramienta de gestión empresarial, permite dar un enfoque sistémico a la organización, cambia el enfoque de especialización en las tareas por un enfoque al cliente, donde cada actividad responde a un objetivo y está acorde al direccionamiento estratégico de la empresa: misión, visión, estrategias y objetivos. Es así entonces que, detrás del cumplimiento de un objetivo, hay una serie de ejecución de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Por lo anterior el enfoque de procesos es hoy una muy importante herramienta por su capacidad de contribuir constantemente a los

resultados (misión, visión y objetivos estratégicos), a la satisfacción del cliente, el aumento de la calidad y la aportación de valor (ZARATEGUI, 1999).

1.1.3 Antecedentes

- **Empresa**

El área de Proveeduría de Caña es uno de los departamentos con más importancia para el ingenio, pues desde ahí se llevan a cabo actividades para la adquisición de la materia prima que permite la ejecución de la actividad económica de la empresa. Esto se logra a través de los procesos de Vinculación y Contratación de tierras para la siembra de caña, siendo los propietarios de estas quienes conforman la comunidad de proveedores en la organización.

La Vinculación y Renovación de tierras en el Ingenio, encierra diferentes procesos encaminados a la búsqueda de nuevos proveedores y así mismo renovar la relación contractual con los existentes. Estas actividades son llevadas a cabo por la Gerencia de proveeduría y el Asesor en Contratación de Tierras, quienes específicamente se encargan de realizar las negociaciones con los propietarios de los predios, iniciar proceso de contratación ya sea de vinculación o renovación, entre otros asuntos enfocados en mantener y/o aumentar los indicadores de hectáreas contratadas de acuerdo a las metas corporativas establecidas; siendo esta una actividad de vital importancia para el área y por ende para la empresa, que demanda especial dedicación y concentración para alcanzar los objetivos. Es importante resaltar que las condiciones del ambiente externo, (el cual se amplía más adelante) hacen aún más exigente la labor, puesto que, de acuerdo al informe de ASOCAÑA (ASOCAÑA, 2017), existe un amplio mercado respecto a la demanda de predios que pertenecen a más de 2.750 proveedores de caña (75% del total de has sembradas), y una fuerte competencia entre ingenios gracias a la cercanía entre sí, lo cual obliga a que realizar actividades de Benchmarking sea uno de las principales funciones para aumentar los indicadores de nueva vinculación de predios y mantener el número de ya vinculados.

Para el cargo del Asesor en Contratación de tierras, se ha asignado un Auxiliar Administrativo en calidad de practicante, cuyas funciones van encaminadas al apoyo en el proceso contractual el cual está conformado por distintas etapas o subprocesos que, de acuerdo al objetivo del mismo (vincular y renovar contratos), es indispensable contar con una estricta organización, concentración, trabajo en equipo y así mismo tener claridad de la estructura general y funcionamiento del área. Para lograr esto, es importante contar con herramientas diseñadas especialmente para llevar un correcto control y seguimiento del proceso, sin

embargo, las existentes no aportan la información necesaria para llevar a cabo el proceso de una manera óptima y eficiente.

- **Académico**

Por otro lado, en cuanto a información académica con relación al Ingenio Riopaila Castilla y/o el Sector Azucarero en Colombia, se encuentra que, en los últimos 7 años en la Universidad del Valle, se resaltan alrededor de 10 trabajos de grado o tesis, cinco (5) de ellas para el Ingenio Riopaila Castilla S.A. De estos se encierra que el mayor número corresponde a la Facultad de Ciencias de la Administración, siendo seis (6) de pregrado principalmente para otorgar el título de Administrador de Empresas (4), Contador Público (2), por otro lado, se identifica la Facultad de Ingeniería con uno (1) para recibir el título de Ingeniero Industrial. Adicionalmente se registran tres (3) tesis de Maestría especialmente en Administración (2) y una (1) en Ingeniería con énfasis en Automática.

En estos trabajos se resalta su enfoque hacia la mejora de procesos en Ingenios Azucareros Colombianos, especialmente en Riopaila Castilla S.A la cual es la empresa objeto de estudio del presente trabajo. Estas mejoras de procesos se aplican a diferentes áreas de la empresa tales como Gestión Humana, Fábrica, Almacén, así mismos planes estratégicos en vía a la formulación de proyectos para la creación de nuevas unidades de negocio y departamentos en los cuales se involucra el modelado de procesos. A pesar de identificarse trabajos enfocados a la mejora de diferentes procesos, no se identifican mejoras a procesos de contratación de Proveedores de Caña en un Ingenio Azucarero ni medición de la gestión y seguimiento de los procesos. A continuación, en la Tabla 2 se relacionan las características de dichos documentos:

Tabla 2 Tesis o trabajos de grado similares a planes de mejoramiento de procesos.

TESIS O TRABAJOS DE GRADO REALIZADAS EN RIOPAILA CASTILLA O EN OTROS INGENIOS AZUCAREROS DE COLOMBIA				
	TITULO	AUTOR	PUBLICACIÓN	TESIS
1	Propuesta de mejoramiento para el proceso de dotación de la empresa "Riopaila Castilla S.A" a través de la actualización códigos de dotación al software SAP	García Giraldo, Kelly Lorena	Colombia: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Sede Zarzal, 2016	Tesis (Administrador de Empresas) -- Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2016
RESUMEN				

La Gestión Humana, a través del tiempo ha venido avanzando y creando nuevos conocimientos, colocando cada vez más como centro de la organización a las personas, pues son éstas las que ejecutan los planes, los lineamientos que se han establecido desde la gerencia, por tanto es bien sabido que uno de los factores de producción más destacados en la actualidad es el trabajo; por todo esto el área de Gestión Humana ha tomado cada vez más liderazgo e importancia, velando por el bienestar en conjunto de las personas que conforman las empresas bien sea grandes o pequeñas tiene la misma relevancia, son conformadas por individuos. En la realización de una práctica profesional en la empresa Riopaila Castilla S.A. se evidencia las áreas que conforman la organización como lo son, gestión laboral, nómina, atracción del talento, compensación y beneficio, gestión del talento, que procuran brindar un servicio, siendo primordial las personas y las demás dependencias de las organizaciones se ven impactadas, ya que es el pilar donde se vela por los trabajadores, su bienestar y estabilidad. Prueba de ello es la gerencia de cadena de abastecimiento que hace conjunto con gestión humana para poder suministrar herramientas y dotación al personal que ingresa a la compañía, todo esto según estándares de seguridad y políticas internas que brindan un bienestar al trabajador y que este cumpla con lo asignado. Por tanto los inventarios juegan un papel importante dentro del área de almacén para poder continuar con el proceso productivo, en empresas con gran infraestructura, donde se cumplen con estándares de calidad, que cuentan con certificaciones internacionales, deben de cumplir requisitos para que el personal labore ahí, de modo que si no se cuenta con el trabajador equipado para desempeñar su función no entra a laborar, produciendo demoras, sobre carga de trabajadores y ocasionando a la empresa el no cumplimiento de los objetivos. Al desarrollar las prácticas profesionales dentro de la organización, se evidenció los riesgos de no portar adecuadamente la dotación y de no contar con herramientas para el progreso de las labores, las prevenciones y las constantes capacitaciones sobre seguridad industrial donde los trabajadores asisten continuamente de forma tal que se concienticen y tomen iniciativa sobre su propio cuidado y el de sus compañeros. Por otro lado, la recepción de quejas, inquietudes y reposiciones en cuanto al tema de dotación es continua, ya que se cuenta con políticas de inocuidad que se deben de regir dentro de la organización para garantizar el cumplimiento de sus certificaciones en buenas prácticas, pero sobre todo, evitar que se obstaculice la labor del personal en los procesos por prendas o herramientas en mal estado.

	TÍTULO	AUTOR	PUBLICACIÓN	TESIS
	Diseño de una propuesta de mejoramiento en el proceso de despacho del departamento de suministro de materiales del Ingenio Pichichí S.A., Guacarí Valle	Núñez López, María Juliana	Colombia: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Sede Buga, 2010	Tesis (Administrador de Empresas) -- Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2010
	RESUMEN			
2	<p>El presente documento se centra en analizar lo concerniente al mejoramiento continuo del área de suministros de la organización Ingenio Pichichi S.A. En este sentido es importante resaltar que cualquier empresa que oriente su mirada hacia la administración de suministros, así como al manejo logístico de su cadena, podrá comprender la ejecución de los diferentes procesos de suministros en el manejo de almacenes con la integración de diversos modos de administrar esta cadena de valor. En el Valle del Cauca se encuentra situado el Clúster azucarero conformado por 12 ingenios de la región, los cuales crearon las organizaciones encargadas del desarrollo y progreso de la industria como son: Asocaña (asociación de cultivadores de caña), Ciamsa, Tecnicaña. Esta industria azucarera colombiana se encuentra ubicada en el valle geográfico del río Cauca, su área de influencia cubre más de 30 municipios en las cuales la región ofrece condiciones especiales para la siembra y cosecha de la caña de azúcar a lo largo de todo el año debido a sus ventajas agroclimáticas.1 Conformado por Ingenios como: la Cabaña, Carmelita, Manuelita, María Luisa, Mayagüez, Pichichi, Risaralda, San Carlos, Riopaila, Incauca, Providencia y Central Tumaco. El Ingenio Pichichi se encuentra ubicado en Guacarí Valle, es considerado como uno de medianos en la industria, el cual se encarga de la producción a nivel nacional con un 6% como también contribuye a nivel internacional, está constituido por 24 departamentos de los cuales hace parte el departamento de suministros, el cual será en este documento el objeto de estudio, se encuentra conformado por 18 personas encargadas de los diferentes procesos como son la planeación de requerimiento de materiales (MRP), gestión y manejo del almacén, gestión y programación de pedidos ¿ despachos o servicio al cliente en el cual se desea hacer énfasis ya que el documento se muestra el enfoque del contacto con el cliente considerado</p>			
3	TÍTULO	AUTOR	PUBLICACIÓN	TESIS

	Diseño de un modelo para la asignación y ruteo de maquinaria agrícola utilizada en las labores de campo en un ingenio azucarero.	García Espinosa, Diana Ximena Suárez Velásquez, Adiel Cristina	Colombia: Universidad del Valle. Facultad de Ingeniería. Ingeniería Industrial. Sede Palmira, 2010	Tesis (Ingeniera Industrial) Universidad del Valle. Facultad de Ingeniería. Díaz Pacheco, Raúl Antonio (Director de Tesis)
RESUMEN				
<p>La siguiente tesis presenta un modelo de asignación y ruteo de maquinaria agrícola para las labores de campo en la industria azucarera. El proyecto consta de dos fases: en la primera fase los tractores son asignados utilizando programación entera de acuerdo al tiempo, en horas semanales, que los tractores pueden ser utilizados para minimizar el costo total de la labor. La segunda fase comprende el ruteo de los tractores asignados a las diferentes fincas que requieren labores de campo, para esto se usa programación entera mixta. Además, se utiliza la metodología llamada "Paquetes de Trabajo" que consiste en agrupar los pedidos por hacienda en la cantidad óptima de hectáreas a trabajar. El modelo de asignación ha sido validado a través del análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del software MINOS durante cuatro semanas. El modelo de ruteo se valida a través del análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de MINOS y FEASPUMP del software NEOS.</p>				
	TÍTULO	AUTOR	PUBLICACIÓN	TESIS
	Estudio de factibilidad para la comercialización del compost a partir de la vinaza residual de la producción de alcohol carburante en los ingenios del Valle del Cauca	Primero Colonia, Diana Alexandra	Colombia: Universidad del Valle. Sede Tuluá, 2010	Tesis (Administrador de Empresas) -- Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2010
RESUMEN				
4	<p>En Colombia se promulgó la ley 693 de 2001, la cual promueve el uso de alcoholes carburantes a partir de septiembre de 2005, en una mezcla de un 10% de alcohol y se crean estímulos para su producción, comercialización y consumo. Esta ley es acogida por los ingenios azucareros del Valle del Cauca; Manuelita, Mayagüez, Incauca y Providencia para producir alcohol carburante a partir de la caña de azúcar para el año 2005. Convirtiéndose en los principales productores de este alcohol. De la producción de alcohol carburante, se genera un residuo llamado vinaza, el cual es un líquido altamente corrosivo y contaminante de color café. Contiene elevados niveles de potasio, calcio y materia orgánica disuelta El problema es que, si este desecho no es tratado o transformado en otro producto, los efectos ambientales pueden ser catastróficos, ya que al ser aplicados en los ríos o en los suelos sin tratarse, pueden generar alteraciones de estos y contaminarlos gravemente. Con la producción de alcohol carburante, los ingenios azucareros adquirieron una tecnología de la India llamada Prag, que POR CADA LITRO DE ALCOHOL CARBURANTE SE PRODUCE DOS LITROS DE VINAZA APROXIMADAMENTE, esto corresponde aproximadamente a 1.900 litros diarios. Para resolver este problema ambiental y cumplir con su ética de responsabilidad social, los ingenios crearon unas plantas para tratar la VINAZA y transformarla en compost, que es un abono orgánico formado a partir de la descomposición de los residuos de producción de la planta (hoja, cachaza, bagazo, ceniza y vinaza), el cual aporta nutrientes al suelo y evita las erosiones del mismo. Lo que propone este proyecto es el estudio de factibilidad, que prueba que existe un número suficiente de consumidores, empresas y otros entes, que presentan una demanda que justifican una inversión en un programa de comercialización de compost.</p>			
	TÍTULO	AUTOR	PUBLICACIÓN	TESIS
5	Estudio sobre el impacto causado en los empleados del Ingenio Riopaila S.A. con la aparición de las CTA de corte de caña	Palomino Montaña, Luz Anyelis Montaña, Felipe	Colombia: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Sede Zarzal, 2010	Tesis (Contador Público) -- Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2010
RESUMEN				

	<p>Durante la década de los 90s en nuestro país se dio un fenómeno nuevo como lo fue la contratación del personal de las grandes empresas por medio de algún modelo de outsourcing o tercerización. Buscando agilizar los procesos productivos muchas de éstas empresas liquidaron al personal fijo de alguna de las áreas de producción, para luego contratar éstos servicios con terceros y no con trabajadores directos. En Colombia existen 11 formas diferentes de acceder al trabajo por contrato laboral y una de las más utilizada en nuestro país y en especial en la región del Valle de Cauca son las Cooperativas de Trabajo Asociado. Las Cooperativas de Trabajo Asociado son empresas asociativas sin ánimo de lucro, en donde los asociados son dueños, trabajadores y administradores de sus empresas, quienes vinculan su trabajo personal para la producción de bienes y servicios. En 2003 en el Ingenio Riopaila S.A. con la aparición de CTA. (Cooperativas de Trabajadores Asociados), surgen algunos cambios para los trabajadores del Ingenio, puesto que cambia la modalidad de contratación directa con la empresa para convertirse en asociados de una CTA., las cuales prestan su servicio a las empresas por medio de un modelo de tercerización o outsourcing, con el cual los trabajadores obtienen cambios no sólo en su salario sino también en algunos beneficios que se lograban siendo trabajadores directos de las empresas.</p>			
	TÍTULO	AUTOR	PUBLICACIÓN	TESIS
	Aportes de la auditoría ambiental a la responsabilidad social empresarial del Ingenio Azucarero La Cabaña S.A. ubicado en el departamento del Cauca	Hidalgo Carabalí, Deisy Yaneth	Colombia: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Sede Norte del Cauca, 2016	Tesis (Contadora Pública) - Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2016
	RESUMEN			
6	<p>El objetivo general del presente trabajo de investigación es identificar los aportes de la Auditoría Ambiental a la Responsabilidad Social Empresarial del Ingenio Azucarero La Cabaña S.A ubicado en el departamento del Cauca. Teniendo en cuenta que el sector azucarero es una de las mayores fuentes de contaminación ambiental en el departamento del Cauca. El diseño corresponde a una investigación de tipo exploratorio y descriptiva, puesto que, con el fin de contextualizar los temas de Auditoría Ambiental y Responsabilidad Social Empresarial se hizo necesario indagar teóricamente dichos conceptos a nivel general, para después describirlos de acuerdo a como son tenidos en cuenta en el ingenio La Cabaña S.A. Además, se utilizó como técnica de investigación las entrevistas, esto con el fin de obtener información directa y de esta manera poder identificar los aportes que realiza la Auditoría ambiental a la Responsabilidad Social Empresarial. Finalmente, se llega a la conclusión que efectivamente la Auditoría Ambiental aporta a la Responsabilidad Social Empresarial del Ingenio Azucarero La Cabaña S.A en el sentido de que la Auditoría Ambiental a través de sus controles, técnicas, procedimientos y todos sus mecanismos ayuda detectar los errores que se cometen, permitiendo de esta manera aplicar las medidas correctivas y preventivas necesarias para mejorar el entorno ambiental, aportando de este modo a la Responsabilidad Social Empresarial.</p>			
	TÍTULO	AUTOR	PUBLICACIÓN	TESIS
	Modelado y control de la etapa de clarificación de jugo de caña de un ingenio colombiano	Silva Pérez, Andrea	Colombia: Universidad del Valle, 2010	Tesis (Maestría en Ingeniería con Énfasis en Automática) Universidad del Valle. Facultad de Ingeniería. Cali 2010.
	RESUMEN			
	<p>En el presente trabajo se describe el modelado y control de los procesos que intervienen en la etapa de clarificación de jugo de caña de un ingenio colombiano, así como el modelado del PH del proceso de encalado donde además se diseña un control no lineal. Se plantean algunas propuestas de automatización para esta etapa la mayoría de las cuales se implementaron.</p>			
8	TÍTULO	AUTOR	PUBLICACIÓN	TESIS

	Formulación del plan estratégico para el desarrollo de la Unidad de Negocio de Cosecha de Riopaila Castilla S.A. en Puerto López (Meta) 2015 - 2020	Cardona Aguilera, Hernando. Maturana Tangarife, Norberto José	Colombia: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Sede Tuluá, 2015	Tesis (Magíster en Administración de Empresas) -- Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2015
RESUMEN				
<p>La Planeación en una organización agroindustrial constituye uno de los elementos centrales de su proceso de toma de decisiones para la elección de la mejor alternativa y la asignación óptima de los recursos económicos. La Planeación estratégica hace énfasis en respuestas lógicas a necesidades de un futuro incierto, complejo y cambiante. En el presente trabajo se estructura el proceso a desarrollar para la Formulación de un Plan Estratégico para el desarrollo de la unidad de negocio de Cosecha de Riopaila Castilla en Puerto López (Meta) donde se caracteriza el Problema, se plantean Objetivos que apuntan hacia la solución del mismo, se Justifica la importancia de la investigación para la solución del problema y se define la metodología que nos ayudará a cumplir los objetivos descritos. Después de analizar las diferentes disciplinas y perspectivas teóricas sobre la Planeación Estratégica, se definirá los Fundamentos teóricos que regirán la investigación, describiendo los conceptos técnicos del sistema de cosecha mecánica y contextualizando el entorno donde se aplicará el trabajo. Se hace una Descripción e Historia de Riopaila Castilla S.A. con una breve Caracterización del Sector para pasar al Análisis y Diagnóstico del Entorno de Puerto López (Meta) que es el centro de Operación para abastecer a Bioenergy S.A.S. de materia prima.</p>				
	TÍTULO	AUTOR	PUBLICACIÓN	TESIS
	Aplicación de la metodología del Project Management Institute (PMI) en la gerencia del proyecto de definición, selección e implementación de un sistema de información para el área de gestión de proyectos de la empresa Riopaila Castilla S.A.	Marmolejo Gómez, Juan Pablo	Colombia: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Sede Tuluá, 2015	Tesis (Administrador de Empresas) -- Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2015
RESUMEN				
9	<p>Riopaila Castilla S.A es una empresa agroindustrial colombiana con noventa y cinco años de experiencia en el mercado nacional e internacional en la producción de azúcar, miel y alcohol. Como toda organización, cuenta con un plan estratégico compuesto de diversos ejes que cumplir, entre ellos, ser una empresa con productos diversificados provenientes de la utilización de los derivados del proceso de elaboración de azúcar, y para ello, utiliza mecanismos como lo son los proyectos. De acuerdo a lo anterior, Riopaila Castilla ha identificado la importancia de la administración de proyectos para el éxito de los mismos y ha encaminado esfuerzos para implementar esta disciplina en diferentes áreas. Dentro de sus esfuerzos se encuentra la creación del departamento de Gerencia de integración de proyectos y la implementación de la metodología del Project Management Institute para gerencia cualquier tipo de proyecto dentro de la compañía. El objetivo de la presente asesoría es aplicar la metodología del Project Management Institute al proyecto denominado "Definición, selección e implementación de un sistema de información para el área de gestión de proyectos de Riopaila Castilla S.A" enfocado en las áreas de caso de negocio, alcance, tiempo, adquisiciones y calidad; entregables que definen el éxito preliminar del proyecto y fortalecen la administración de proyectos dentro la oficina. La implementación del aplicativo informático abarcará la administración, digitalización y control de la información asociada a los proyectos emprendidos por la organización a través de la oficina de gestión de proyectos; solución que soportará la operatividad del área y mejorará la seguridad y conservación de la información.</p>			
	TÍTULO	AUTOR	PUBLICACIÓN	TESIS
10	Formulación estratégica de mejoramiento del sistema de gestión de resultados operativos de la Fábrica Riopaila 2016-2020	Rincón Gutiérrez, Yhon Jairo Torres Muñoz, Gustavo	Colombia: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Sede Tuluá, 2016	Tesis (Magíster en Administración de Empresas) -- Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2016

RESUMEN

Es importante construir planificación estratégica para las empresas porque une las fortalezas con las oportunidades de mercado y además brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Por lo tanto, un plan estratégico es un mapa de ruta para la empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas, las cuales se integran y permiten que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas. En el Ingenio Riopaila se implementaron grupos de mejoramiento, los resultados, la actitud y el compromiso de los grupos de trabajo, al principio fue positivo, de gran compromiso e impacto económico. Se notaba la dedicación, las ganas de aprender, de empujar los programas de gestión, en el 2013 se formó el grupo de Gestión con Ingenio GCI, un grupo formado para liderar el acompañamiento de los grupos de mejoramiento durante el trabajo realizado. Intempestivamente, los resultados económicos se fueron disminuyendo, sin establecer sus causas. Los grupos entraron en un bajón productivo que se reflejó finalmente en los resultados económicos esperados. Este es uno de los síntomas que ha motivado a trabajar en la identificación de causas de la problemática. Así que el objetivo general de proyecto fue diseñar una propuesta estratégica para el mejoramiento del sistema de gestión de resultados operativos, que permita el fortalecimiento y la mejora de los indicadores financieros y metodológicos de los grupos de mejoramiento en la fábrica Riopaila. Para lograr el objetivo, en primera instancia se desarrolló la investigación con base en los pasos presentados en el libro *Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas* de Betancourt, 2012. Este documento contiene los pasos metodológicos para el desarrollo del trabajo: Caracterización e historia de la organización, Análisis externo de la organización, Análisis del macroambiente, Análisis del sector, Análisis interno de la organización, Análisis estratégico DOFA, Direccionamiento estratégico y Plan de acción.

Fuente: Biblioteca Universidad del Valle.

1.1.4 Formulación del problema

¿Cuáles son las estrategias para la gestión del proceso de contratación de tierras, que permitan llevar un control, seguimiento y minimización de los riesgos al proceso en el área de Proveduría de Caña, en el Ingenio Riopaila Castilla?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Generar estrategias para la gestión del proceso de contratación de tierras, que permitan llevar un control, seguimiento y minimización de los riesgos al proceso en el área de Proveduría de Caña, en el Ingenio Riopaila Castilla.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar, analizar y evaluar los riesgos del proceso, con base en parámetros de la norma ISO 31000 de 2011.
- Identificar debilidades en el control y seguimiento del proceso, a través de la descripción de la situación actual del proceso.
- Proponer estrategias de control y seguimiento que permitan gestionar el proceso enfocado a los propósitos del área y que minimicen los riesgos.

2. JUSTIFICACIÓN

El área de Proveeduría de Caña es una de las áreas con más importancia para el ingenio, pues desde ahí se llevan a cabo actividades para la adquisición de la materia prima que permite la ejecución de la actividad económica de la empresa. Esto se logra a través de los procesos de Vinculación y Contratación de tierras para la siembra de caña, siendo los propietarios de estas quienes conforman la comunidad de proveedores en la organización. Por lo anterior, resulta primordial establecer fuertes vínculos con el proveedor, prestando un excelente servicio y ofreciendo óptimas condiciones que generen su permanencia contractual con el ingenio.

En consecuencia, velar por mantener altos niveles de satisfacción de los proveedores, es uno de los objetivos específicos del área, por lo tanto, a través de los procesos de contratación, los cuales son la puerta de entrada del proveedor al ingenio; se adquiere la confianza de este si se ofrece una atención oportuna y agilidad en la vinculación, empezando así una relación contractual en la cual el proveedor tiene el acompañamiento de parte del personal.

Es importante resaltar que, a pesar de existir diversas empresas denominadas grandes, como lo es un ingenio azucarero, es común que muchos de sus procesos aún no cuenten con una gestión eficiente, así como la falta de control y seguimiento a los mismos. Por su antigüedad muy probablemente aún se ejecutan los procesos establecidos varias décadas atrás, por lo cual la rutina diaria de trabajo no permite identificar los cambios en el ambiente externo, así como nuevos modelos administrativos con los cuales se permita agilizar y modernizar los modelos de trabajo. Es por ello que, como profesional en Administración de Empresas, el presente informe resulta una gran oportunidad para fortalecer los conocimientos adquiridos en el proceso de aprendizaje, de una manera práctica y ajustada a las necesidades reales de las organizaciones.

Por lo anterior, el presente trabajo será una guía a futuras generaciones profesionales quienes estén interesadas en conocer el día a día de las empresas, y cómo a través de la academia se dan soluciones eficientes para el crecimiento de las mismas. Así mismo es una muestra de cómo la teoría se complementa entre sí para crear modelos y diseños administrativos ajustados a las necesidades y objetivos de las empresas.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 MARCO TEÓRICO

De acuerdo a las características del presente informe, se tendrá en cuenta la literatura relacionada a la Gestión por Procesos, Estrategia Empresarial, Gestión de proveedores y Gestión del riesgo. Esta teoría será la guía y soporte para el desarrollo de la propuesta.

3.1.1 Gestión por procesos

Para iniciar hablando de la Gestión por procesos, es pertinente definir en términos organizacionales el concepto de Proceso, el cual se define como cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos (HARRINGTON, 1993). Otra definición a este concepto es, que proceso es una totalidad que cumple un objetivo completo útil a la organización y que agrega valor para el cliente (BRAVO, 2009). En un sentido más detallado, se define también como un conjunto de actividades e interacciones que transforma entradas en salidas cuyo objetivo agrega valor a los clientes. El proceso se compone de una estructura determinada la cual es la base para realizar las tareas, tienen tecnología de apoyo y manejan información (BRAVO, 2009). Por otro lado, la norma ISO 9001, establece que un proceso es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, los cuales transforman elementos de entrada en resultados” (ISO 9001, 2015). Mientras que otros autores afirman que un proceso se constituye como una “secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente” (PÉREZ FERNÁNDEZ, 2004), haciendo énfasis en que para este caso por valor se debe entender todo aquello que es estimado o apreciado por quien lo percibe. Así mismo aclara que por actividad se entiende como el conjunto de tareas que se requiere para obtener un resultado dado.

Pérez afirma también que al hablar de procesos se está hablando de actividades secuenciadas predeterminadamente, repetitivas y sistematizadas (entendiendo por sistema un conjunto de procesos); no de tareas desconectadas cuya correcta ejecución se constituye como un fin en sí mismo. Es así entonces, que puede considerarse que los procesos ayudan a la comprensión globalizada de la tarea que se está desempeñando, y así mismo, permite una visión integral del objetivo.

La figura 1 muestra la representación gráfica del concepto de procesos expuestos anteriormente, de los cuales se puede identificar que coinciden en una idea central que corresponde a que los procesos son un conjunto de actividades que agregan valor a los clientes y se componen de unas entradas, insumos y unas salidas.

De lo anterior se puede inferir que los procesos se componen de unos elementos básicos como:

- **“Entradas:** Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros procesos.
- **Procesos de transformación:** Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del proceso.
- **Salidas:** Los productos y servicios generados por el proceso usados por otro en el ambiente externo.”

Figura 1 Proceso



Fuente: cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización.

Desde el punto de vista organizacional existen diferentes tipos de proceso de los cuales una correcta clasificación es la base para una buena estructuración de la Gestión por Procesos:

- “PROCESOS CLAVE: Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y, por tanto, orientados al cliente/usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario (se centran en aportarle valor). En estos procesos, generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.
- PROCESOS ESTRATÉGICOS: Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente / usuario y para la organización. Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos.
- PROCESOS DE APOYO O SOPORTE: Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos claves. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios” (UNIVERSIDAD DE CÁDIZ, 2007).

A lo largo de la historia, muchas organizaciones han funcionado con estructuras tradicionales enfocadas hacia la especialización de la tarea y jerarquización, representadas a través de organigramas. “Estas tradicionales estructuras organizativas tienen su origen en la fragmentación de procesos naturales, producto de la división del trabajo, y la posterior agrupación de las tareas especializadas, resultantes en áreas funcionales o departamentos”. (MEDINA, 2010) Sin embargo, las exigencias del mercado y la globalización, han creado la necesidad de que las empresas busquen mejorar la calidad de sus productos y servicios, siendo más competitivas, guiadas hacia el mejoramiento continuo y con enfoque al cliente. “Para responder a estas demandas, cambian las metas de la empresa y sus métodos de funcionamiento, o sea sus procesos. Ya no se piensa que los procesos puedan diseñarse con una estructura ideal, que vaya a permanecer inmutable con el paso de los años.” (ZARATEGUI, 1999). Por lo anterior progresivamente las empresas han ido adoptando un enfoque hacia los procesos luego de reconocer a estos “como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas” (ZARATEGUI, 1999).

Es así entonces que la Gestión por Procesos se define como “una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la

empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.” (BRAVO, 2009). Otros autores afirman que el enfoque basado en procesos “reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y que el objetivo se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Esto implica una visión “transversal” de la empresa, o sea, ver al proceso, diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos), como la forma natural de organización del trabajo.” (AITECO, 2002). De esta manera, implementar la gestión por procesos en una empresa permite la comprensión de la estructura del proceso de negocio, pues si bien se obtiene una visión globalizada, también se obtiene una vista en detalle la cual accede a identificar fortalezas y debilidades de cada proceso y tarea en relación con el objetivo, así mismo, se puede determinar estrategias de mejora, optimización, entre otras.

3.1.2 Estrategia empresarial

El concepto de estrategia desde su origen “se aplica a situaciones de competencia, como la guerra, los juegos y los negocios. En la actualidad, las organizaciones compiten y colaboran al mismo tiempo. Además, la idea de estrategia se amplió para abarcar cualquier situación que implique la definición de objetivos y la elección de los medios para alcanzarlos” (AMARU, 2009). Ya en términos organizacionales estrategia se define como “el camino para asegurar su desempeño y supervivencia. Abarca la definición de los objetivos de la organización y los caminos para alcanzarlos. A las estrategias también se les llama políticas de negocios.” (AMARU, 2009) Otros autores también relacionan el término política al hacer referencia a la estrategia, es el caso de Koontz quien en primera instancia relaciona tres conceptos del término: “1) Programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales. 2) el programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos utilizados para alcanzar estos objetivos y las políticas que rigen la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos, y 3) la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas” (HAROLD & HEINZ, 1991). Añade que para la estrategia “las políticas están estrechamente relacionadas. Ambas dan dirección, son la estructura para los planes, son la base de los planes operacionales y afectan a todas las áreas de la administración.” (HAROLD & HEINZ, 1991).

De acuerdo a los conceptos citados anteriormente, puede identificarse una expresión en común y es el término Objetivo, de lo cual se considera que la estrategia está estrechamente relacionada a un objetivo y esta define el camino

para alcanzarlo. Henry Mintzberg en su libro “Proceso Estratégico”, expone más ampliamente el término estrategia y define que: “en el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes” (MINTZBERG & QUINN, 1993). Así mismo indica que para lograr una estrategia eficaz se debe considerar “claridad en el planteamiento, impacto motivacional, consistencia interna, compatibilidad con el entorno, disponibilidad de los recursos necesarios, grado de riesgo, congruencia con los valores personales de los directivos clave, horizonte temporal adecuado y aplicabilidad” (MINTZBERG & QUINN, 1993).

Por su parte, Mintzberg afirma que la palabra estrategia ha sido utilizada en diferentes ámbitos, sin embargo, por tradición ha conservado un mismo concepto, por lo tanto, considera que conocer distintas definiciones al respecto, permite un buen manejo en el difícil campo del trabajo estratégico. En consecuencia, ha desarrollado cinco definiciones conocidas como las Cinco Ps de la estrategia las cuales se exponen a continuación:

- **ESTRATEGIA COMO PLAN:** “Para casi todos a quienes se les pregunte, la estrategia es un plan, una especie de curso de acción consistentemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. Un niño tiene una “estrategia” para brincar una barda, una corporación tiene también una estrategia para captar un mercado.”
- **ESTRATEGIA COMO PAUTA DE ACCIÓN:** “Como planes, las estrategias pueden ser generales o específicas. Existe una acepción del término en el sentido específico que es conveniente definir. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una “maniobra” para ganar la partida al contrincante o competidor. (...) Una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia (y que se toma como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción o maniobra.”
- **ESTRATEGIA COMO PATRÓN:** “Si bien las estrategias pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o maniobras específicas), por supuesto también pueden elaborarse. En otras palabras, no es suficiente

definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos se produzca. Por tal motivo (...) la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones.”

- **ESTRATEGIA COMO POSICIÓN:** “La cuarta definición establece que la estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente”.”
- **ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA:** “Mientras la cuarta definición de la estrategia mira hacia afuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas, la quinta mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo” (MINTZBERG & QUINN, 1993).

Si bien se exponen cinco diferentes conceptos, Mintzberg hace referencia en que existe una estrecha relación entre ellos, pues dependiendo del tipo de organización se puede ajustar o moldear el concepto. En sus palabras afirma que “en cierto modo, estas definiciones compiten (ya que unas pueden sustituir a las otras), pero lo más interesante son las diversas formas en que se complementan. No todos los planes se vuelven patrones, como no todos los modelos, que se desarrollan fueron planeados; algunas pautas de acción son aún menos que posiciones, mientras que otras estrategias son más que posiciones y menos que perspectivas” (MINTZBERG & QUINN, 1993).

Finalmente concluye que la estrategia “no es tan sólo una noción de cómo enfrentar al enemigo o a un grupo de competidores o, en su defecto un mercado, como en general se describe en la literatura sobre el tema y en el uso popular del vocablo,” si no que “la estrategia nos conduce también a algunos de los aspectos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de percepción y acción colectivas” (MINTZBERG & QUINN, 1993).

3.1.3 Gestión de proveedores

Para comenzar hablando de la gestión de proveedores, definido este por la RAE como “Dicho de una persona o de una empresa: Que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades” (RAE, 2017); es importante mencionar que proveedor hace parte de un sistema llamado Cadena de suministro, el cual “incluye todas las interacciones que se dan entre proveedores, fabricantes, distribuidores y clientes. La cadena incluye transporte, información sobre la programación, transferencia de créditos y efectivo, así como transferencia de ideas, diseños y materiales” (HEIZER & RENDER, 2014). Así mismo, La Administración de la Cadena de Suministro “describe la coordinación de todas las actividades de la cadena de suministro, iniciando con las materias primas y terminando con un cliente satisfecho. Por lo tanto, una cadena de suministro incluye a proveedores, fabricantes y proveedores de servicios, distribuidores, mayoristas y minoristas que ofrecen el producto o servicio al cliente final”. Por lo tanto, tiene como objetivo “coordinar las actividades dentro de la cadena de suministro para incrementar al máximo su ventaja competitiva y los beneficios para el consumidor final” (HEIZER & RENDER, 2014).

En cuanto a la construcción de la base de Suministro “la selección del proveedor considera muchos factores, como la concordancia estratégica, la competencia del proveedor, la entrega y la calidad del desempeño” (HEIZER & RENDER, 2014). De esta manera, a continuación, se presentan cuatro etapas que describen la selección del proveedor como un proceso:

- I. **EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR:** “implica encontrar los proveedores potenciales y determinar la posibilidad de que se conviertan en buenos proveedores. Si no se seleccionan buenos proveedores, todos los esfuerzos realizados por la cadena de suministro se desperdician”.
- II. **DESARROLLO DEL PROVEEDOR:** “Suponiendo que la empresa desea continuar con un proveedor dado, ¿cómo lo integra a su sistema? El comprador debe asegurarse de que el proveedor aprecie los requerimientos de calidad, las especificaciones del producto, la programación y entrega, el sistema de pagos del comprador, y las políticas de adquisición. El desarrollo del proveedor puede incluir todo, desde capacitación y ayuda en ingeniería y producción hasta procedimientos para la transferencia de información”.
- III. **NEGOCIACIONES:** “A diferencia de los precios que pagan los consumidores, los cuales suelen ser flexibles (impresos en la etiqueta, listado en un catálogo, etcétera), un número significativo de los precios finales que se

pagan en las transacciones entre empresas son negociables. Además del precio en sí, es necesario determinar varios aspectos adicionales del “paquete” completo del producto. Éstos pueden incluir las condiciones de crédito y entrega, las normas de calidad, y los acuerdos por publicidad cooperativa.”

- IV. **CONTRATACIÓN:** “Con frecuencia, los socios de una cadena de suministro desarrollan contratos para establecer los términos de la relación. Los contratos se diseñan para compartir riesgos y beneficios. Así como para crear estructuras de incentivos a fin de alentar a los miembros de la cadena de suministro a adoptar políticas que resulten óptimas para toda la cadena” (HEIZER & RENDER, 2014).

De acuerdo a lo anterior, se puede apreciar que el proveedor juega un papel importante en los procesos de la empresa, pues hace parte del comienzo de la cadena de suministro, en donde se da inicio al proceso de producción de bienes y servicios para el consumidor final. De esta manera, debe existir una organizada estructura de los procesos donde se administre y se conserven buenas relaciones con el proveedor y se garantice la calidad esperada. De acuerdo a la ISO 9001:2015 “La organización debe asegurar de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.” Así mismo se deben suministrar todos los controles necesarios si se cumplen las siguientes condiciones:

- I. “Los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;
- II. Los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización;
- III. Un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.” (ISO 9001, 2015).

Lo anterior corresponde que, de acuerdo a la norma, los procesos, productos y servicios suministrados externamente, es decir, por los proveedores, deben contar con controles, evaluación, selección, seguimiento de resultados, y demás elementos que permitan ajustarse a los objetivos y requisitos de los procesos de la empresa.

3.1.4 Gestión del riesgo

En un sentido general del término Riesgo, la fundación de seguros MAPFREE, lo define como la “combinación de la probabilidad de ocurrencia de un suceso y sus consecuencias. Puede tener carácter negativo (en caso de ocurrir se producen pérdidas) o positivo (en caso de ocurrir se producen ganancias)” (FUNDACIÓN MAPFREE, 2017). Así mismo complementa que el riesgo es aquello que puede acontecer en un futuro, más o menos cercano, y que preocupa por sus consecuencias porque está siempre presente en cualquier actividad que se realice. Otro concepto de riesgo es “la variación que se puede producir en los resultados esperados de una situación dada, dentro de un periodo determinado” (PÉREZ CASTAÑEDA, 2014). Trayendo este concepto a la organización, puede decirse que el normal desarrollo de las actividades de los procesos de la empresa, implican o tienen un riesgo inherente a ellas, el cual debe gestionarse a través de un modelo que permita la identificación, análisis y evaluación para establecer el tratamiento a dar para un riesgo determinado. De esta manera la Gestión del Riesgo, entra a jugar un papel muy importante en los procesos de la empresa.

La Gestión del Riesgo empresarial “consiste en un proceso de identificación y análisis de riesgo desde una perspectiva amplia e integral de la compañía.” (PÉREZ CASTAÑEDA, 2014). Dentro de las ventajas de la implementación de este sistema “se identifican: la ampliación de las decisiones de respuesta al riesgo; reducción de sorpresas y pérdidas operacionales; identificación y administración de riesgos a lo largo de toda la organización; proporcionar respuestas integradas a los múltiples riesgos y ayuda a la organización, para lograr objetivos y evitar pérdidas.” (PÉREZ CASTAÑEDA, 2014).

3.1.4.1 Gestión del Riesgo desde la ISO 31000 de 2011

La Norma ISO 31000 Gestión del Riesgo y Directrices, “es una guía de implementación de la gestión de riesgos destinada a ayudar a las organizaciones de todos los tipos y tamaños a gestionar el riesgo, así mismo, pretende ayudar a las organizaciones en el desarrollo de su propio enfoque de gestión del riesgo. Pero no es un estándar del que se pueda solicitar certificación. Mediante la implementación de la norma ISO 31000, las organizaciones pueden comparar sus prácticas de gestión de riesgos con un punto de referencia reconocido internacionalmente para conseguir una gestión eficaz de los riesgos y un buen gobierno corporativo.” (CÁSARES & BOLAÑOS, 2016).

- **Principios de la gestión del riesgo**

Si bien todas las organizaciones gestionan el riesgo con un enfoque que se adapte a sus necesidades, la ISO 31000 proporciona un enfoque sobre la base y las características para una gestión eficaz de los riesgos. La norma establece 11 principios con el objetivo de informar y orientar todos los aspectos de los objetivos de la organización con base a la gestión eficaz del riesgo.

I. “La gestión del riesgo crea y protege el valor.

La gestión del riesgo contribuye de manera tangible al logro de los objetivos y a la mejora del desempeño, por ejemplo, en lo referente a la salud y seguridad de las personas, a la conformidad con los requisitos legales y reglamentos, a la aceptación por el público, a la protección ambiental, a la calidad del producto, a la gestión del proyecto, a la eficacia en las operaciones, y a su gobierno y reputación.

II. La gestión del riesgo es una parte integral de todos los procesos de la organización.

La gestión del riesgo no es una actividad independiente, separada de las actividades y procesos principales de la organización, sino que es parte de las responsabilidades de gestión y una parte integral de todos los procesos de la organización, incluyendo la planificación estratégica y todos los procesos de la gestión de proyectos y de cambios.

III. La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones.

La gestión del riesgo ayuda a las personas que toman decisiones a realizar decisiones justificadas, a definir las prioridades de las acciones y a distinguir entre planes de acción diferentes.

IV. La gestión del riesgo trata explícitamente la incertidumbre.

La gestión del riesgo tiene en cuenta explícitamente la incertidumbre, su naturaleza y la forma de tratarla.

V. La gestión del riesgo es sistemática, estructurada y oportuna.

Un enfoque sistemático, oportuno y estructurado de la gestión del riesgo contribuye a la eficacia y a resultados coherentes, comparables y fiables.

VI. La gestión del riesgo se basa en la mejor información disponible.

Los elementos de entrada del proceso de gestión eficaz del riesgo se basan en fuentes de información tales como datos históricos, experiencia, retroalimentación de las partes interesadas, observación, previsiones y juicios de los expertos. No obstante, las personas que toman decisiones deberían informarse y tener en cuenta todas las limitaciones, los datos o modelos utilizados, así como las posibles divergencias entre los expertos.

VII. La gestión del riesgo está adaptada.

La gestión del riesgo se alinea con el contexto externo e interno de la organización y con el perfil del riesgo.

VIII. La gestión del riesgo integra los factores humanos y culturales.

La gestión del riesgo permite identificar las aptitudes, las percepciones y las intenciones de las personas externas e internas que pueden facilitar u obstruir el logro de los objetivos de la organización.

IX. La gestión del riesgo es transparente y participativa.

La implicación apropiada y oportuna de las partes interesadas y, en particular, de las personas que toman decisiones a todos los niveles de la organización, asegura que la gestión del riesgo se mantenga pertinente y actualizada. La implicación también permite a las partes interesadas estar correctamente representadas y que sus opiniones se tengan en cuenta en la determinación de los criterios de riesgo.

X. La gestión del riesgo es dinámica, reiterativa y receptiva al cambio.

La gestión del riesgo es sensible de manera continuada a los cambios y responde a ellos: sucesos externos e internos, el contexto y los conocimientos cambian, se debe hacer un seguimiento y revisión de riesgos, pues surgen nuevos riesgos, algunos cambian y otros desaparecen.

XI. La gestión del riesgo facilita la mejora continua de la organización.

Las organizaciones deberían desarrollar e implementar estrategias para mejorar su madurez en la gestión del riesgo y en todos los demás aspectos de la organización.” (CÁSARES & BOLAÑOS, 2016).

Es importante considerar la aplicación de todos los principios a la hora de realizar una gestión del riesgo, sin embargo, cada uno puede tener ajustes de acuerdo a los parámetros de referencia establecidos por la empresa, por lo que es necesario identificar la implicación que cada uno de ellos tiene en los objetivos de gestión y así mismo aplicarlos de manera continua. Aplicar de manera adecuada los principios determina tanto eficacia como eficiencia de la gestión del riesgo en la empresa.

3.1.4.2 Tipos de Riesgos

Existen diferentes tipos de riesgos que se clasifican de acuerdo al contexto en donde se presenten. A continuación, se relaciona un listado con los principales riesgos a los que las empresas se exponen de acuerdo al desarrollo normal de las operaciones:

- **“Riesgos no sistemáticos:** riesgos propios y específicos de cada empresa que pueden afectar procesos, recursos, clientes o imagen.
- **Riesgo de reputación:** Desprestigio de la organización, que acarrea pérdida de credibilidad y confianza del público, por fraude, insolvencia, conducta irregular de empleados, rumores o errores cometidos en la ejecución de alguna operación.
- **Riesgo puro:** Al materializarse origina pérdidas, como incendio, accidente, inundación.
- **Riesgo especulativo:** Al materializarse presenta la posibilidad de generar indistintamente beneficio o pérdida, como una aventura comercial, inversión en divisas ante expectativas de devaluación o revaluación, compra de acciones, lanzamiento de nuevos productos.
- **Riesgo estratégico:** Tiene que ver con pérdidas ocasionadas por definiciones estratégicas inadecuadas o errores en el diseño de planes, programas, estructura, integración del modelo de operación con el direccionamiento estratégico, asignación de recursos, estilo de dirección; además de ineficiencia en la adaptación a los cambios constantes del entorno empresarial.

- **Riesgo operativo:** Consiste en la posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de procesos y funciones de la empresa, por fallas en procesos, sistemas, procedimientos, modelos o personas.
- **Riesgos financieros:** Los riesgos financieros impactan la rentabilidad, ingresos y nivel de inversión, pueden provenir no sólo por decisiones de la empresa, sino por condiciones del mercado, ellos son: *Riesgo de mercado:* tiene que ver con fluctuaciones de las inversiones en bolsa de valores; también hacen parte de éste las fluctuaciones de precios de insumos y productos, la tasa de cambio y las tasas de interés. *Riesgo de liquidez:* se relaciona con la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o portafolio o tener que pagar tasas de descuento inusuales y diferentes a las del mercado para cumplir con obligaciones contractuales. *Riesgo de crédito:* consiste en que los clientes y las partes a las cuales se les ha prestado dinero, o con las cuales se ha invertido, fallen en el pago.
- **Riesgos legales:** Se refieren a pérdidas en caso de incumplimiento de la contraparte en un negocio, sumado a la imposibilidad de exigir jurídicamente la satisfacción de los compromisos adquiridos. También se puede presentar al cometer algún error de interpretación jurídica u omisión en la documentación, o en el incumplimiento de normas legales o disposiciones reglamentarias que puedan conducir a demandas o sanciones.
- **Riesgos tecnológicos:** Son generados por el uso de tecnología, como virus informáticos, vandalismo puro o de ocio en las redes informáticas, fraudes, intrusiones de hackers, colapso de las telecomunicaciones que puede generar daño de información o interrupción del servicio. También incluyen la actualización y dependencia de un proveedor, o de tecnología específica, bien sea en el campo informático, médico, de transporte u otras áreas.
- **Riesgos laborales:** Los riesgos laborales, como accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, pueden ocasionar daños a las personas y a la misma organización. Un accidente de trabajo puede producir lesiones orgánicas, invalidez, muerte o una perturbación funcional. La enfermedad profesional, por su parte, puede ser permanente o temporal, consecuencia del trabajo desempeñado o del medio en el cual se realizan las funciones. Existen otros riesgos laborales que surgen de la relación de la empresa con sus empleados, asociaciones o sindicatos, como huelgas, sabotajes, etc.
- **Riesgos físicos:** Afectan los recursos materiales, como cortocircuitos, explosiones, daños en maquinaria o equipos (por su operación, diseño, fabricación, montaje o mantenimiento), deterioro de productos y daño en vehículos” (MEJÍA QUIJANO, 2066).

3.2 MARCO LEGAL

Para realizar la contratación con el proveedor de Caña se utilizan tres tipos de modalidades de contrato: Compraventa, Arrendamiento y Cuentas en Participación los cuales, a manera de contextualización, se describen a continuación:

- **“Contrato de arrendamiento de inmueble rural:** A través del arrendamiento, un propietario o poseedor de un inmueble rural lo entrega a otra persona para que esta lo use, habite y/o se apropie de los frutos que produce, a cambio de pagar un precio, denominado canon.

Este contrato puede servir para todo tipo de cultivos, especialmente los agroindustriales o los que permiten cultivos de pancoger.

- **Compraventa en fruto:** Es un contrato entre un productor agropecuario y un comprador, por medio del cual se establecen las condiciones para la producción y la comercialización de productos agropecuarios.

En este contrato existe una delegación del riesgo de producción y del pago de salarios a los productores. Se podría utilizar en todas las cadenas agropecuarias, teniendo en cuenta que las características específicas sean establecidas de común acuerdo y no por imposición. Sin embargo, su uso más frecuente se da en el marco de proyectos agroindustriales de caña de azúcar o palma de aceite.

- **Cuentas en participación:** En el contrato de cuentas en participación, dos o más personas se asocian para el desarrollo de determinadas actividades, en este caso agropecuarias, las cuales deben ser ejecutadas por uno de los socios en su nombre y bajo su crédito personal, quien es reconocido como asociado gestor. Dicho asociado debe rendir cuentas a los demás y dividir con sus asociados no gestores las ganancias o pérdidas en la proporción convenida. No se habla de la creación de una nueva persona jurídica, sino que se trata de un negocio en el cual se define un objeto entre los asociados, enmarcado en el desarrollo de actividades agropecuarias o de comercialización de productos perecederos de origen agropecuario o la prestación de servicios comunes que sirvan a esta finalidad.” (UPRA - UNIDAD DE PLANIFICACIÓN RURAL AGROPECUARIA, 2015).

Estos contratos suelen ser controlados por las leyes colombianas, por lo cual, a manera de resumen, a continuación, en la tabla 3 se relacionan las leyes, decretos o resoluciones que regulan dichos contratos de acuerdo al informe realizado por la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria – UPRA y el Ministerio de Agricultura; las cuales pueden ser ampliadas consultando en la respectiva norma:

Tabla 3 Normatividad contratos agropecuarios

NORMATIVIDAD CONTRATOS AGROPECUARIOS		
INSTRUMENTO	TEMA	CONTRATO QUE REGULA
LEY 57 DE 1887	Código Civil. Disposiciones generales, artículo 2036 y siguientes	ARRENDAMIENTO PREDIOS RÚSTICOS
DECRETO 410 DE 1971	Código de comercio. Artículos del 507 al 514	CUENTAS EN PARTICIPACIÓN
DECRETO 410 DE 1971	Código de comercio. Artículos 905 y siguientes	CONTRATO DE COMPRAVENTA MERCANTIL

Fuente: UPRA

3.3 MARCO CONTEXTUAL

3.3.1 Reseña histórica

El Ingenio Riopaila S.A. fue fundado por Don Hernando Caicedo el 24 de septiembre de 1928, cuando adquirió la Hacienda La Paila de 415 fanegadas, terrenos adecuados para el cultivo de la caña de azúcar, donde se estableció un pequeño trapiche panelero que con el tiempo se transformó en una fábrica azucarera.

Con el fin de afianzarse en Riopaila, Don Hernando se propuso desarrollar ganaderías y porquerizas, hacer pastizales de pará y también beneficiar caña en un trapiche produciendo panela o azúcar de pan.

En 1922 la carretera Central pasó por Riopaila, abriéndose trocha sobre el trazo de lo que fue el Camino Real. Ya pues había ferrocarril y había carretera a lo largo del Valle geográfico del Cauca, permitiendo transporte de mercancías, movilización de gentes y transculturización de costumbres. Se articulaban entre sí las distintas

regiones, se entrelazaba la comarca al resto del país llevando y trayendo bienes y se acentuaba una vocación exportadora a mercados del exterior. Las tierras se valorizaban, cada vez más.

Riopaila se convertía en una prestigiosa hacienda ganadera cuando tras un viaje de vacaciones a Cuba, Don Hernando se interesa por los ingenios y visita cultivos de cañamiel y enormes factorías. Analizó los procesos que transformaban industrialmente los guarapos en sacarosa y en melazas e investigó el negocio de la exportación de dulce.

Así fue como se fundaría en Riopaila un ingenio. La maquinaria empezó a llegar desde el puerto de Buenaventura por ferrocarril hasta la estación de La Paila. Allí una grúa de dos toneladas colaboraba con el ajetreo.

Para montar la fábrica necesitaba de ingenieros o prácticos con saber en la materia, para lo cual contó con la ayuda de un químico español, Juan Bilbao, que había sido ingeniero en varias centrales azucareras del Caribe.

El montaje duró cerca de dos años; en yuntas de bueyes se transportó la maquinaria que luego se levantó y se colocó a punto de palancas y poleas de invención rural.

Para mayo de 1927 ya había sembradas 100 fanegadas de caña y se estaban proyectando mayores extensiones, tumbando bosque a medida que lo requiera planeación.

El 24 de septiembre de 1928 se inauguró la factoría. Empezó a moler el trapiche un Squier, tandem de 8 masas, dos molinos, una desmenuzadora con picacaña y los conductores de caña y bagazo, accionado por una máquina de vapor con fuerza de 83 caballos. Una caldera de 80 H.P. suministraba el vapor requerido para la fabricación. Dos clarificadoras, dos evaporadoras, un tacho, tres cristalizadoras en movimiento de 150 pies cúbicos cada uno, una torre de sulfitación, dos bombas para agua, una para guarapos y dos para jarabes y mieles, y finalmente una centrífuga Buffalo – Weston de 30” todo ello constituía el ensamble azucarífero. También se había construido una mejor casa de habitación conocida con el nombre de Hacienda Vieja.

En Riopaila se empezó a construir al frente de la fábrica casas para los funcionarios y en las fincas campamentos para obreros. Al principio se cosechaban unas cuantas hectáreas por día que aumentarían con el crecimiento de todo el ensamblaje. El acarreo de las cañas se hacía en carros tirados por yuntas de bueyes con capacidad de 1 ½ toneladas con ayuda de mulas que arrimaban a las carretas la caña cortada.

En 1954 Riopaila puso en marcha su refinería para lo cual se compró en Estados Unidos las centrífugas adicionales, los clarificadores, los autofiltros y los filtros – trampas; a lo demás se le agregó ingeniosidad criolla.

Con el correr del tiempo Don Hernando Caicedo adquirirá casi en su totalidad el territorio que en 1968 constituyó la hacienda La Paila, y con ello reafirmará sus derechos al uso del río.

Riopaila es una industria azucarera netamente colombiana manejada por la etnia vallecaucana, es un esfuerzo criollísimo que Don Hernando Caicedo forjó con mucho trabajo y dedicación; su gesta es su testimonio. Sigue en pie tutelando el paisaje que sembró con esfuerzo e inteligencia. (ASOCAÑA, 2017)

3.3.2 Misión

Empresa agroindustrial dedicada al cultivo, cosecha, procesamiento y comercialización en diferentes cadenas productivas, para mercados domésticos e internacionales de consumo alimenticio, industrial y energético; creando de manera sostenible valor compartido para todos los grupos de interés.

3.3.3 Visión 2025

Cultivando el campo con excelencia y cosechando un futuro sostenible.

3.3.4 Valores

- **Operamos de manera sostenible:** Generamos negocios creando valor económico, social, y ambiental usando de manera eficiente los recursos naturales, teniendo un diálogo fluido con nuestros grupos de interés y adoptando prácticas destinadas a generar valor compartido.
- **Somos respetuosos:** Valoramos los intereses y necesidades del otro escuchando activamente sus ideas, atendiendo los diferentes puntos de vista, propuestas y motivando a la participación.
- **Actuamos con integridad:** Nos comportamos de manera correcta, honrada y transparente, con lealtad al Grupo Empresarial Riopaila Castilla, cuidando su reputación e imagen en todo momento y lugar.

- **Cooperamos para alcanzar la excelencia:** Trabajamos conjuntamente en la diversificación y en el mejoramiento de los productos y servicios para contribuir al logro sostenido de nuestras metas.
- **Somos comprometidos y disciplinados:** Cumplimos con responsabilidad y entusiasmo nuestras funciones y deberes, excediendo siempre las expectativas y acatando conscientemente las normas internas, la ley y los estándares a los que nos hemos adherido.

3.3.5 Sector azucarero colombiano

- **Generalidades**

El clúster del sector azucarero en Colombia está conformado por 14 ingenios azucareros los cuales se encuentran geográficamente ubicados en un sector privilegiado gracias a las condiciones agroclimáticas especiales para la siembra y cosecha de la caña de azúcar a lo largo de todo el año; siendo así un cultivo con características únicas frente a otros cultivos de tipo permanente, incluso a cultivos de caña de otros países de la región y resto del mundo (DANE, 2015). Estas características particulares favorecen el desarrollo de la agroindustria de la caña de azúcar, siempre y cuando se den las condiciones iniciales para obtener buenos registros en productividad. Sin embargo, la I+D es indispensable para lograr aprovechar de estas condiciones geográficas favorables en el desarrollo del cultivo de la caña de azúcar (CENICAÑA, 2015).

Adicionalmente, el clúster del sector se conforma también por 12 cogeneradores de energía, 6 destilerías de alcohol carburante, más de 2.750 proveedores de caña, 1 productor de papel (Propal), 1 empresa sucroquímica (Sucroal), más de 40 empresas de alimentos, 3 empresas de gaseosas, 8 empresas de vinos y licores, más de 50 proveedores especializados.

El sector azucarero colombiano se encuentra agremiado por la Asociación de Cultivadores de Caña – ASOCAÑA, una institución sin ánimo de lucro, cuya misión es representar el sector azucarero colombiano y promover su evolución y desarrollo sostenible. Esta entidad se encarga de la elaboración de informes azucareros especializados, coordinación de proyectos sectoriales, apoyo en la elaboración y ejecución de políticas ambientales y sociales del sector azucarero, así como de la administración del Fondo de Estabilización de Precios del Azúcar. Por otro lado,

brinda asesoría a afiliados en temas económicos, de mercados, ambientales, informática, sociales y jurídicos.

Además de ASOCAÑA, el sector azucarero ha conformado otras instituciones dedicadas a labores especializadas en temas de investigación, capacitación y comercialización internacional de azúcar, tales como el Centro de Investigación de la Caña de Azúcar – CENICAÑA, el cual es un organismo que se encarga específicamente de la investigación y divulgación de tecnología en el sector azucarero con el objetivo de mejorar en el largo plazo sus condiciones de competitividad, aprovechando las ventajas de estar situada en una de las zonas más exclusivas del mundo para el cultivo de la caña de azúcar como es el valle geográfico del río Cauca. Gracias a la I+D realizada por esta entidad, Colombia se ha consolidado como el país con mayor productividad en el mundo con un promedio de 15,8 toneladas de azúcar por hectárea entre 2013 – 2017 (ASOCAÑA, 2017).

Por otro lado, se encuentra la Asociación Colombiana de Técnicos de la Caña de Azúcar – TECNICAÑA, la cual es la responsable de la permanente capacitación y transferencia de tecnología hacia los técnicos del sector. Por último, la Comercializadora Internacional de Azúcares y Mieles S.A – CIAMSA, se encarga de la comercialización y operación logística de cerca de un millón de toneladas de azúcares y mieles exportadas al año (CENICAÑA, 2017).

El área sembrada de caña para azúcar en Colombia en el año 2016, se registró en 238.204 Has, 2,6% más en relación a 2015. Su distribución fue en cinco departamentos: Cauca, Valle del Cauca, Quindío, Risaralda y Caldas; donde el 75% pertenece a más de 2.750 proveedores de caña, con predios en promedio de 62,2 has; el 15% restante, pertenece a los ingenios del país. (ASOCAÑA, 2017)

A continuación, se muestran en la tabla 1 los principales aspectos del desempeño del sector para el año 2016 en relación con el año 2015:

Tabla 4 Desempeño productivo del sector

DESEMPEÑO SECTOR AZUCARERO 2015 - 2016				
DETALLE	2015	2016	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN
ÁREA SEMBRADA (HA)	232.070	238.204	6.134	2,6%
ÁREA COSECHADA (HA)	199.314	191.293	-8.021	-4,0%
TONELADAS DE CAÑA POR HECTÁREA (TCH)	116,2	117,5	1,3	1,1%
TONELADAS DE AZÚCARES POR HECTÁREA (TAH)	13,4	12,7	-0,7	-5,2%
CAÑA MOLIDA (t)	24.205.089	23.221.931	-983.158	-4,1%
PRODUCCIÓN DE AZÚCAR (t)	2.354.723,0	2.091.218,0	-263.505	-11,2%
PRODUCCIÓN DE BIOETANOL (Miles de litros)	456.403	434.431	-21.972	-4,8%
PRODUCCIÓN DE AZÚCARES INCLUYENDO BIOETANOL (t)	2.864.901	2.549.793	-315.108	-11,0%

Fuente: Asocaña

El desempeño del sector durante el 2016 evidencia variaciones negativas respecto al año 2015, a pesar de que fueron sembradas 2,6% hectáreas más, los resultados no fueron satisfactorios gracias a la influencia directa del clima, ya que tanto las lluvias como la temporada de sequía registraron valores por encima de los valores históricos. En consecuencia, hubo reducción del 4% de área cosechada, 5,2% menos en las toneladas de azúcares por hectárea y así mismo se registra una disminución de 11,2% en la producción de azúcar.

En cuanto a las ventas, (Tabla 2) la situación no fue diferente pues se registró disminución en las exportaciones de toneladas de azúcar en un 28,5%, mientras que las importaciones aumentaron en un 276,5% lo equivalente a 170.644 toneladas

de azúcar más respecto a 2015. Por otro lado, las ventas de los ingenios disminuyeron en un 4.9% y el consumo nacional tuvo un aumento de 5.2%.

Tabla 5 Ventas Sector Azucarero 2015 - 2016

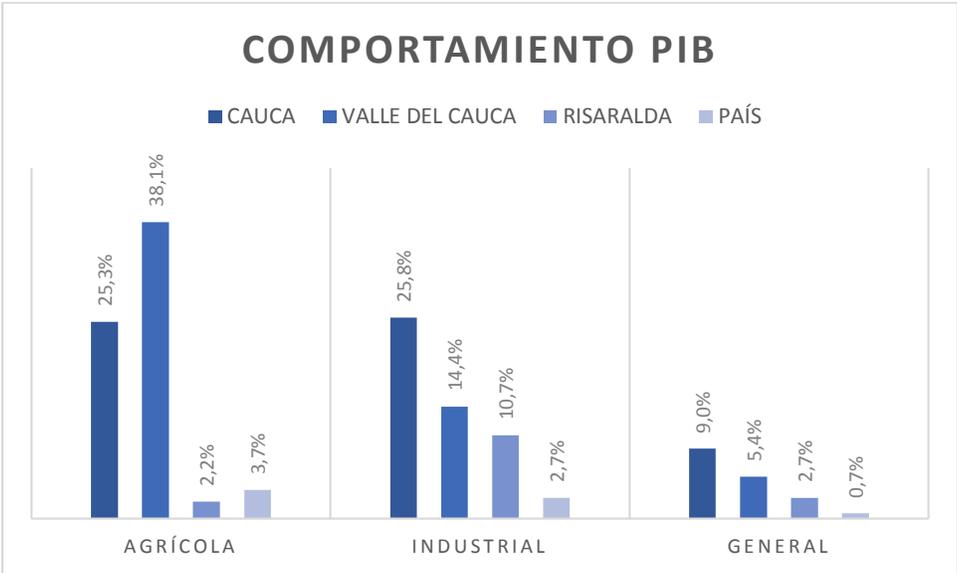
VENTAS SECTOR AZUCARERO 2015 - 2016				
DETALLE	2015	2016	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN
EXPORTACIÓN DE AZÚCAR (t)	725.033	518.423	-206.610	-28,5%
EXPORTACIÓN DE AZÚCAR (Millones USD)	313	272	-41	-13,0%
EXPORTACIÓN DE AZÚCAR (Millones COP)	858.109	830.998	-27.111	-3,2%
IMPORTACIÓN DE AZÚCAR (t)	61.718	232.362	170.644	276,5%
VENTA NACIONAL DE AZÚCAR INGENIOS (t)	1.648.721	1.567.634	-81.087	-4,9%
CONSUMO NACIONAL APARENTE DE AZÚCAR (t) (Incluye importaciones)	1.710.439	1.799.996	89.557	5,2%

Fuente: Asocaña

Los registros anteriores muestran un sector con un bajo desempeño en el último año en relación con los valores históricos, sin embargo, Colombia sigue destacándose como el país mayor productor de azúcar en el mundo siendo un modelo mundial de productividad, así mismo la industria azucarera es para el país un subsector generador de riqueza. Lo anterior se evidencia en el desempeño del sector en la economía nacional (Gráfico 1) en el cual tuvo representación de 3.7% del PIB agrícola del país, 2,7% del PIB industrial y 0,7% del PIB total, así como también se resalta la importante participación en el PIB departamental de Cauca, Valle del Cauca y Risaralda. En el contexto internacional (Gráfico 2), Colombia obtuvo el más alto indicador de productividad mundial de azúcar entre los principales países productores, 15,8 Toneladas de Azúcar por Hectárea (TAH), gracias a sus avances en productividad. Este registro está por encima de países como Australia, Unión Europea, EE. UU, Brasil.

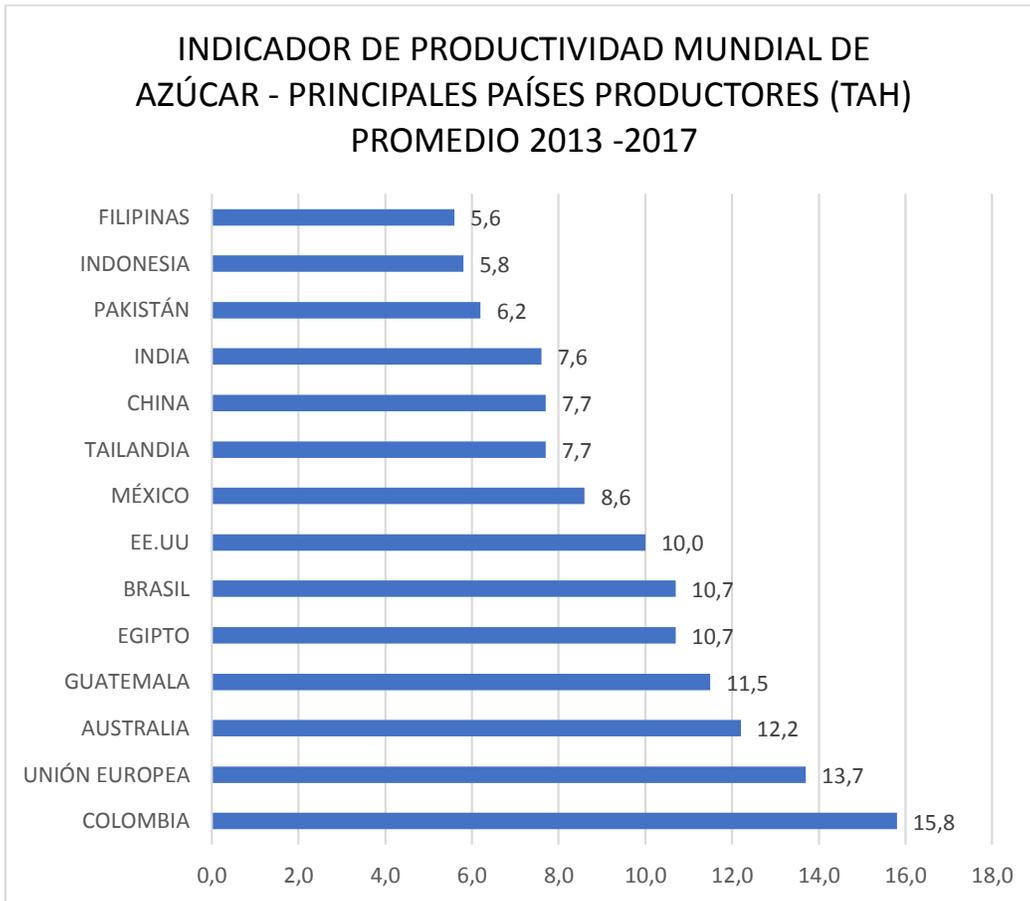
Por otro lado, según el informe anual de Asocaña 2016 – 2017, el sector azucarero es el sector que mayor empleo genera, indica que actualmente hay 6,8 empleados fijos por cada empleado temporal, esto en relación con 1,5 empleos permanentes por cada empleo temporal en la industria general; por lo cual ocupa el primer puesto en el indicador de temporalidad laboral.

Gráfico 1 Desempeño del sector en la economía Nacional



Fuente: Asocaña

Gráfico 2 Productividad Mundial



Fuente: Asocaña

4. DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología se refiere a la forma en la cual se desarrolla el objetivo a investigar, identificando instrumentos para la recolección de información y determinar el tipo de análisis que se llevará a cabo con la información adquirida, encaminado a la consecución de los objetivos establecidos en el proyecto.

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Existen diferentes métodos de investigación para desarrollar los tipos de estudios, por lo cual es importante conocerlos para enfocar cuál es el más apropiado y así alcanzar los objetivos propuestos.

Según Sampieri, el estudio *descriptivo* “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis. Es decir, mide, evalúa o recolecta datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (HERNÁNDEZ SAMPIERI, 2006). Describe también el estudio *exploratorio*, como el estudio que se realiza “cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (HERNÁNDEZ SAMPIERI, 2006).

Teniendo en cuenta lo anterior, puede definirse que, para efectos del presente trabajo, es apropiado adoptar un estudio descriptivo con el propósito de identificar elementos clave del proceso de contratación, características, necesidades, entre otros, que permitan llevar un seguimiento actualizado de cada contrato y que facilite la toma de decisiones desde la gerencia.

4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para abordar el método de investigación se tendrá como referencia dos grandes razonamientos que permitirán analizar el camino a tomar en el presente trabajo: Razonamiento Deductivo y Razonamiento Inductivo.

4.2.1 Método deductivo

Se entiende como razonamiento deductivo cuando al unificar las ideas o premisas, se tiene el concepto de veracidad. Aristóteles lo definió como un proceso del pensamiento en el que de afirmaciones generales se llega a afirmaciones específicas. De esta manera funciona como un sistema para organizar hechos conocidos y extraer conclusiones, por lo tanto, si las premisas del razonamiento deductivo son verdaderas, entonces la conclusión también lo será. (DÁVILA NEWMAN, 2006)

4.2.2 Método Inductivo

El razonamiento inductivo es aquel en el cual la conclusión se alcanza observando todos los ejemplos y a través de ellos se generaliza la clase completa. (DÁVILA NEWMAN, 2006)

De acuerdo a lo anterior, puede establecerse que para el presente trabajo se desarrollará el método basado en el razonamiento deductivo ya que se tendrá en cuenta diferentes teorías administrativas enfocadas a la Gestión de Procesos, Estrategia, Gestión de Proveedores y Gestión del riesgo, que permitirán respaldar la observación y el análisis realizado y finalmente se obtienen conclusiones del estudio.

4.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

4.3.1 Fuentes primarias

Según Hernández Sampieri, las fuentes primarias “constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de los estudios correspondientes” (HERNÁNDEZ SAMPIERI, 2006).

Para recolectar información primaria en el presente trabajo se utilizó principalmente, la observación directa. Esta se llevó a cabo a través de un seguimiento durante seis meses (diciembre 2016 – junio 2017) que permitió identificar las dificultades del día a día laboral y las necesidades del proceso. Así mismo, la documentación propia del proceso como informes, formatos, plantillas, entre otros, sirvieron como fuente de información para dar cuenta de la situación actual del proceso.

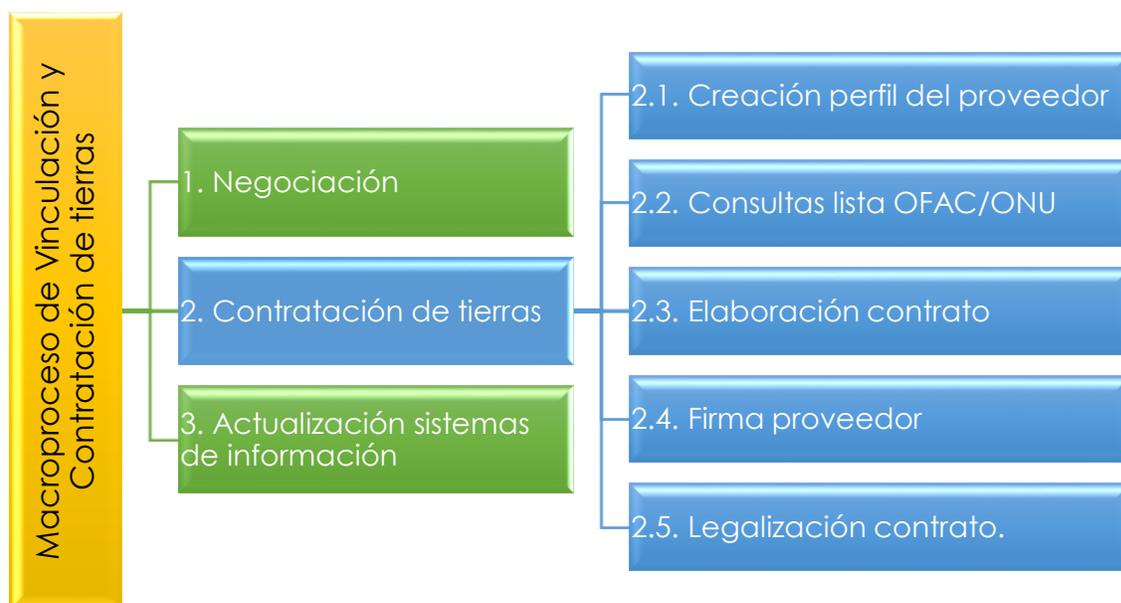
5. DESARROLLO

5.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El proceso de contratación de tierras corresponde a una serie de actividades que obedecen al cumplimiento del objetivo de generar un contrato legalizado, que represente tanto para el Proveedor de Caña como para la empresa, la formalización de una negociación previa entre ambos, la cual consiste en la entrega de tierras para la siembra de caña. Estas actividades actualmente no han hecho parte de una estructuración de procesos que les dé una posición en los niveles de Macroproceso, proceso, o subproceso.

Por lo anterior, esta sección inicia con el diseño de un diagrama que representa la estructura del proceso ubicándolo como Proceso de Contratación de Tierras en el Macroproceso de Vinculación y Contratación de Tierras. Así mismo se definen cinco (5) subprocesos, los cuales son el objeto de estudio del presente proyecto. La figura 2 muestra la estructura propuesta, detallando sólo el proceso a estudiar.

Figura 2 Estructura Macroproceso



Fuente: Elaboración propia.

Actualmente, el proceso de contratación está liderado desde el área de Proveeduría de caña por el Asesor en Contratación de tierras y el practicante auxiliar administrativo. Este lo integra un equipo de trabajo conformado por sus líderes, la Gerencia de Proveeduría, el Departamento Jurídico y Presidencia. El objetivo principal del proceso es formalizar a través de un contrato, la negociación entre el Proveedor de Caña y Riopaila Castilla, y así vincularlo a la empresa o renovar por un nuevo período la relación con el ingenio, lo cual es denominado Renovación.

Para llevar a cabo el cumplimiento del objetivo, el ingenio ha establecido una serie de actividades, las cuales se estructuran de acuerdo a la propuesta de la figura 2. Cada subproceso cuenta con una descripción específica de las tareas a realizar. En lo que respecta al control y seguimiento, existe un seguimiento básico en el cual se utiliza una tabla en Excel, donde se registra los datos generales del proceso como: Tipo de negocio, nombre del proveedor, hectáreas contratadas y el registro de las fechas en que inicia cada etapa. Por otro lado, se elabora semanalmente un resumen en el cual se indica el estado de cada proceso y el área de la empresa encargada de ejecutar la tarea.

Este procedimiento es llevado a cabo para cada uno de los contratos en proceso, que en promedio se maneja un número constante de aproximadamente 30 – 40 contratos ubicados en las diferentes etapas del proceso.

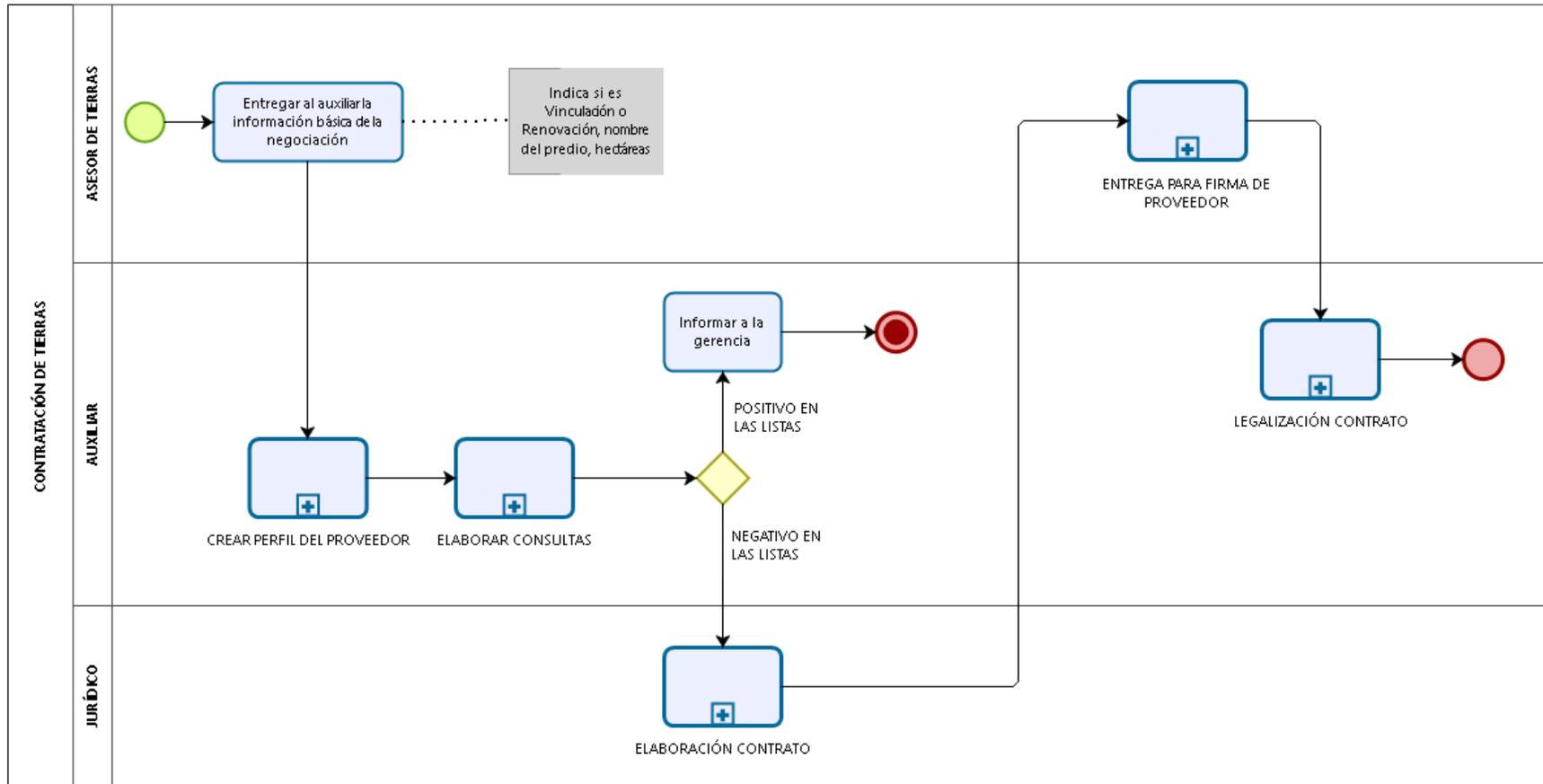
A continuación, se presenta la descripción de cada etapa del proceso o subproceso, con su respectiva representación en flujogramas de trabajo, incluyendo el diagrama general al inicio de la sección. Cabe aclarar que tal como se mencionó al inicio del capítulo, el proceso no contaba con una estructuración, por lo tanto, estos diagramas fueron creados y diseñados para cada uno de los diagramas de los subprocesos, para el desarrollo del estudio.

En cada diagrama y para efectos de lectura, los participantes en el proceso se identifican de la siguiente manera:

- Asesor en contratación de tierras: Asesor
- Auxiliar administrativo Practicante: Auxiliar
- Departamento jurídico: Jurídico
- Gerencia proveeduría: Gerente
- Presidencia: secretaria presidencia
- Centro de Atención a Proveedores: CAP

Así mismo, se puede observar según corresponda, si cuenta con controles en la gestión a través de actividades de control. La actividad de control se representa en una anotación de texto (recuadro gris) con el código AC_01 que significa Registro en tabla de Seguimiento.

Figura 3 Proceso completo



Fuente: Elaboración propia.

5.1.1 Creación perfil del proveedor

El objetivo de este subproceso consiste en recopilar la información general del proveedor que cumpla con los criterios de acuerdo a las características de este, para finalmente crearle carpeta virtual y física. Luego del proceso de negociación realizado por el Asesor en contratación de tierras, se debe revisar si el proveedor a contratar es persona natural o persona jurídica y dependiendo de esta condición, es definido el tipo de documentación a solicitar. La tabla 6 muestra el listado requerido de acuerdo a la clasificación:

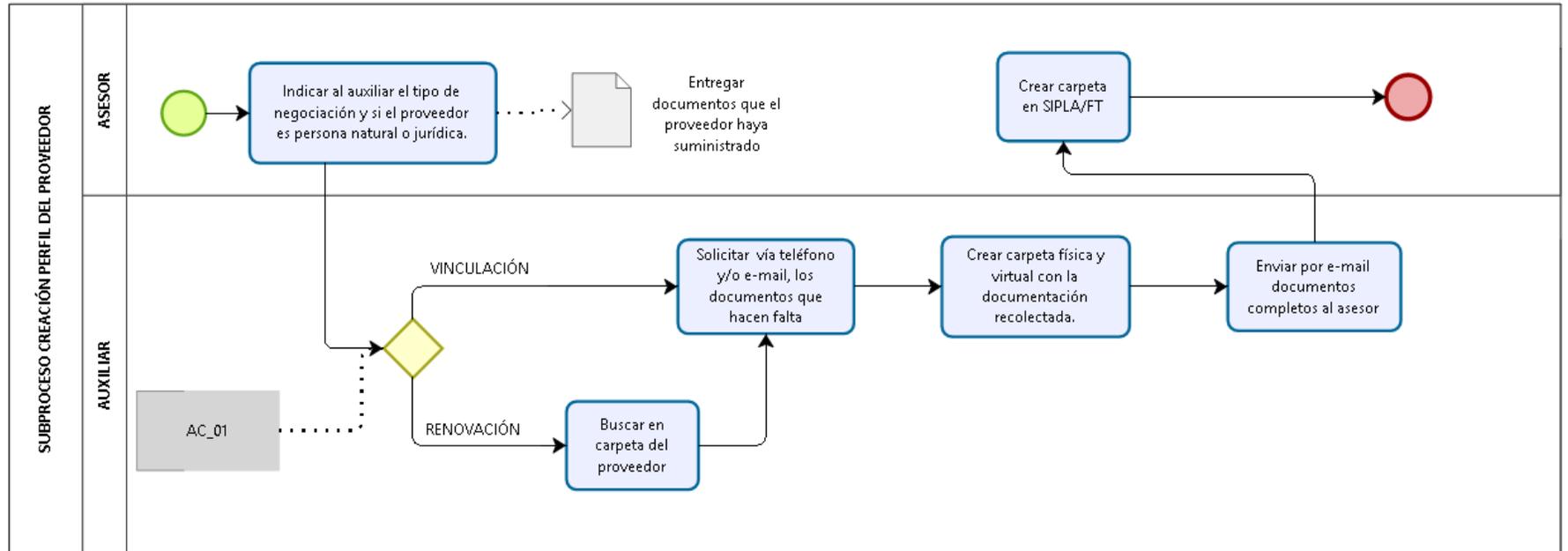
Tabla 6 Listado documentos de contratación.

RENOVACIÓN Y VINCULACIÓN	
PERSONA JURÍDICA	PERSONA NATURAL
Certificado cámara y comercio, no mayor a 30 días.	Formulario de conocimiento de terceros.
Certificado composición accionaria.	RUT del propietario.
Formulario de conocimiento de terceros.	Certificado de tradición del predio, no mayor a 30 días.
RUT de la empresa.	Fotocopia de la cédula del propietario.
Certificado de tradición del predio, no mayor a 30 días.	Certificación bancaria.
Fotocopia de la cédula del representante legal.	Si es más de un propietario y/o socio, distribución porcentual de liquidación.
Certificación bancaria.	

Fuente: Elaboración propia.

El auxiliar administrativo deberá evaluar los documentos existentes de acuerdo al listado y de ser necesario deberá ponerse en contacto con el proveedor con el fin de solicitar los documentos que hagan falta para avanzar con el proceso. Es importante resaltar que cada proceso realizado se debe registrar en la tabla de seguimiento con fecha respectiva. Finalizado esto, se debe crear carpeta física y virtual las cuales se ubicarán en el archivo físico del área y en la carpeta SIPLAF/FT.

Figura 4 Subproceso Crear perfil del proveedor.



Fuente: Elaboración propia.

5.1.2 Consultas en listas OFAC/ONU

Teniendo en cuenta las normas del Manual sobre el Sistema Integral para la Prevención contra el Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo – SIPLA/FT, se procederá a realizar la revisión de los números de identificación y nombre de las personas vinculadas al predio objeto del proceso de contratación, en las listas OFAC y ONU, siguiendo los lineamientos descritos en la tabla 7, según corresponda. El objetivo de este procedimiento es verificar que las personas que se van a vincular con la empresa no tienen vínculos con el narcotráfico y terrorismo.

Tabla 7 Revisión listas OFAC/ONU

REVISIÓN LISTAS OFAC/ONU	
PERSONA JURÍDICA	PERSONA NATURAL
Socios o accionistas.	Personas registradas en el formulario de conocimiento de terceros
Principal y suplente de representante legal.	Cónyuge, hermanos (si registra).
Miembros de la junta directiva.	Vínculos hasta primer grado de consanguinidad (padres e hijos)
Verificación de los propietarios del predio en los últimos cinco (5) años, teniendo en cuenta siempre al actual y los dos anteriores a él.	Verificación de los propietarios del predio en los últimos cinco (5) años, teniendo en cuenta siempre al actual y los dos anteriores a él.
Revisor fiscal	
Personas registradas en el formulario de conocimiento de terceros	

Fuente: Elaboración propia.

Estas consultas se registran en dos formatos: el primero es el archivo de Word como se muestra en la figura 5, donde de cada resultado de la consulta en los PDF se corta y pega como captura de pantalla, el segundo formato corresponde a un archivo en Excel, representado en la figura 6, donde se registra el listado de las personas a consultar, con su respectivo número de identificación y la relación que tienen con el propietario del predio, de acuerdo a los criterios de selección. Al finalizar la consulta en las listas, estas se deben enviar por correo electrónico al asesor de tierras quien a su vez las envía al oficial de cumplimiento, siendo este último, la persona que otorga el Visto Bueno.

Esta etapa tiene un punto crítico y corresponde a que, si en las listas se encuentra registrada una de las personas consultadas, inmediatamente se detiene el proceso, pues de acuerdo al objetivo, no se permite vinculación con personas relacionadas al narcotráfico y terrorismo y/o que estas tengan vínculos con personas registradas en las listas. Por lo anterior, si las consultas son negativas para listas OFAC/ONU, se procede a la solicitud de VoBo al oficial de cumplimiento. Este se solicita a través de un e-mail enviado al oficial de cumplimiento y debe ser enviado por el Asesor en contratación de tierras.

Figura 5 Formato consultas OFAC/ONU



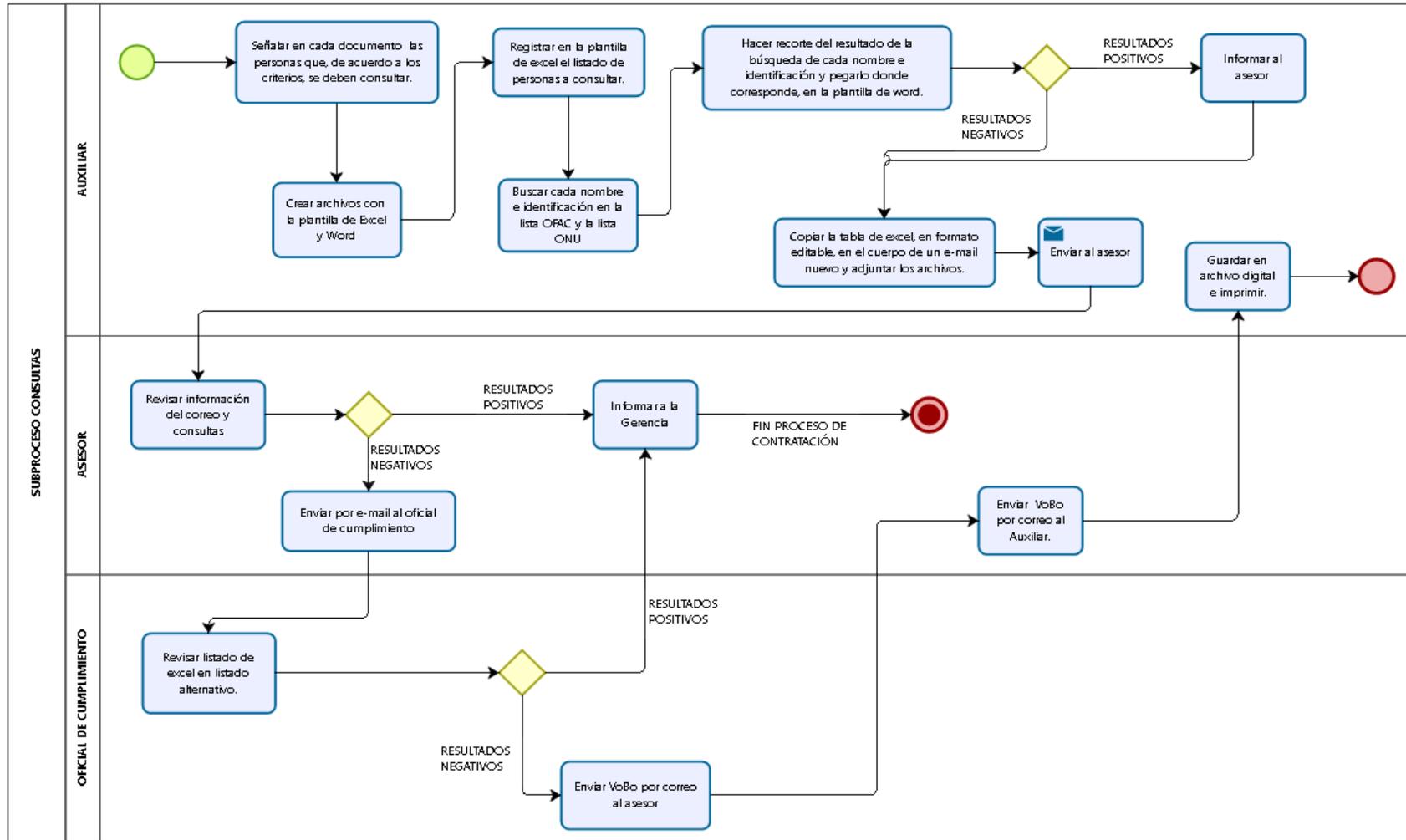
Fuente: Elaboración propia.

Figura 6 Listado de consultas formato Excel

CONSULTAS LISTAS OFAC ONU				
ÍTEM	NOMBRE	DOCUMENTO	NÚMERO	CONDICIÓN
1	PÉREZ ANDRADE PEDRO	CC	11.111.111	PROPIETARIO
2	ROSAS PEREA MARÍA	CC	22.222.222	ESPOSA
3	PÉREZ ROSAS CAMILO	CC	3.333.333	HIJO
4	VILLEGAS RESTREPO JOSÉ	CC	44.444.444	COMPRAVENTA 2012
5	SOCIEDAD EL SAMÁN LTDA	NIT	123.456.789	COMPRAVENTA 2010

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7 Subproceso Consultas



Fuente: Elaboración propia.

5.1.3 Elaboración contrato

Una vez se obtiene el Visto Bueno de las consultas, se procede a solicitar la elaboración del contrato al departamento jurídico. Para ello se reúnen los documentos descritos en la tabla 6, y son enviados de manera física y virtual, cuidando siempre conservar una copia para el archivo físico de proveeduría. La solicitud se realiza enviando vía e-mail el formato de solicitud de elaboración de contrato relacionado en la figura 8.

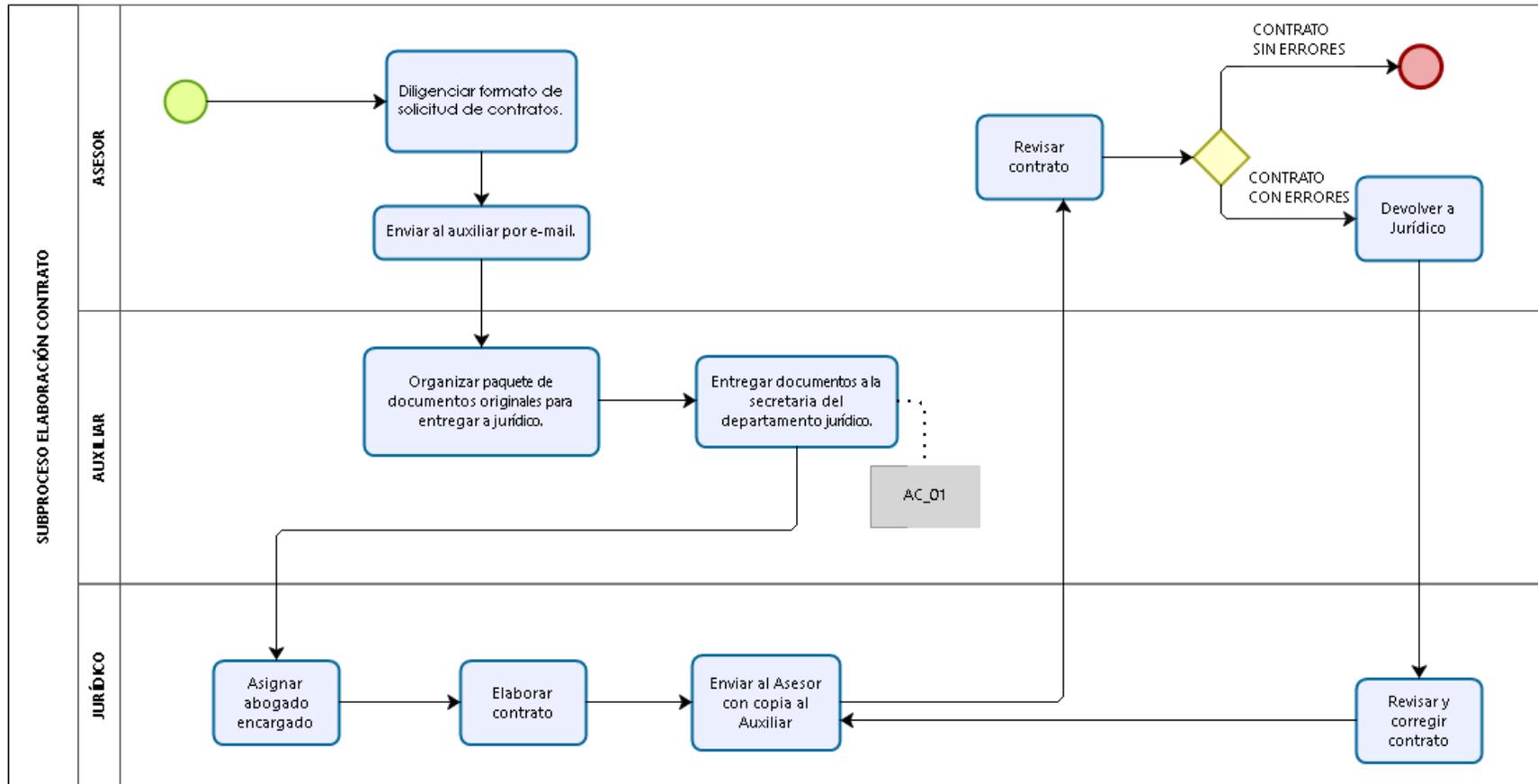
Como se muestra, se debe diligenciar el formato de acuerdo a las condiciones de la negociación, por lo tanto, debe ser diligenciado por el Asesor en contratación de tierras.

Figura 8 Formato solicitud elaboración de contrato.

TIPO DE CONTRATO		COMPRAVENTA DE FRUTOS		CUENTAS EN PARTICIPACIÓN		ARRENDAMIENTO	
COMPRAVENTA DE FRUTOS		ÁREA BRUTA		ÁREA BRUTA		ÁREA BRUTA	
CUENTAS EN PARTICIPACIÓN		ÁREA NETA		ÁREA NETA		ÁREA NETA	
ARRENDAMIENTO		TÉRMINO DE DURACIÓN		TÉRMINO DE DURACIÓN		PLAZO DE DURACIÓN	
		INICIO VIGENCIA CONTRATO		INICIO VIGENCIA CONTRATO		INICIO VIGENCIA CONTRATO	
		DESTARE DE MATERIA EXTRAÑA		DESTARE DE MATERIA EXTRAÑA		PRECIO	
		PRECIO		PRECIO		DIRECCIÓN DE NOTIFICACIÓN	
		GARANTÍA		GARANTÍA		CONDICIONES ESPECIALES	
		PEAJES		MADUREZ DE LA CAÑA			
		MADUREZ DE LA CAÑA		ANTICIPOS			
		FORMA DE PAGO GARANTÍA		DIRECCIÓN DE NOTIFICACIÓN			
		DIRECCIÓN DE NOTIFICACIÓN		CONDICIONES ESPECIALES			
		CONDICIONES ESPECIALES					
VINCUACIÓN							
NUEVO CONTRATO	X						
RENOVAR CONTRATO							
RENOVAR OTROSÍ							
MODIFICAR OTROSÍ							
CESIÓN CONTRATO							
OTRO							
SECTOR							
PROVEEDOR							
NIT - CC							
BENEFICIARIOS DE PAGO							

Fuente: La empresa.

Figura 9 Subproceso elaboración contrato.

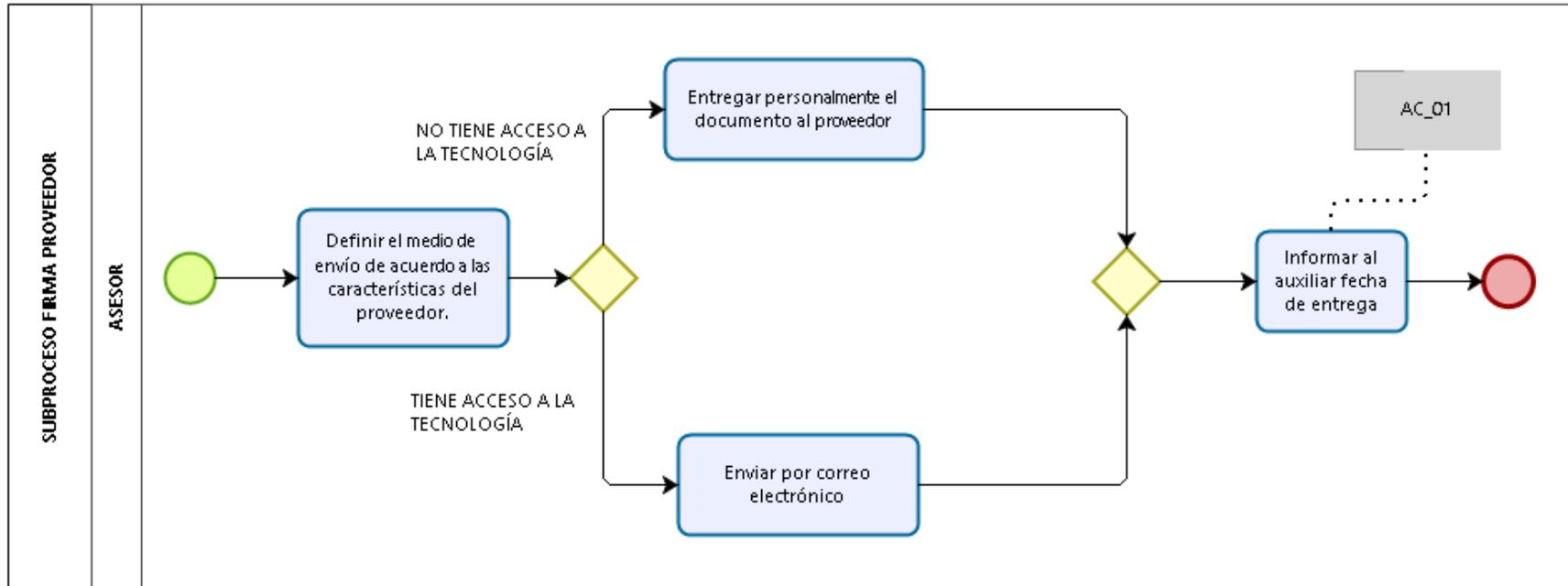


Fuente: Elaboración propia.

5.1.4 Firma proveedor

En esta etapa el asesor en contratación de tierras hace la entrega del contrato ya sea por correo electrónico o en físico, dependiendo de las facilidades que tenga el proveedor, quien debe firmarlo y autenticarlo. Esta es otra de las etapas críticas del proceso, pues el proveedor antes de firmar puede pedir renegociación, hacer observaciones, o sencillamente no firmar, por lo que pueden pasar muchos meses, para que se llegue a la firma y autenticación. Así mismo, hay proveedores que sin inconveniente firman y autentican, agilizando así el proceso.

Figura 10 Subproceso firma proveedor.



Fuente: Elaboración propia.

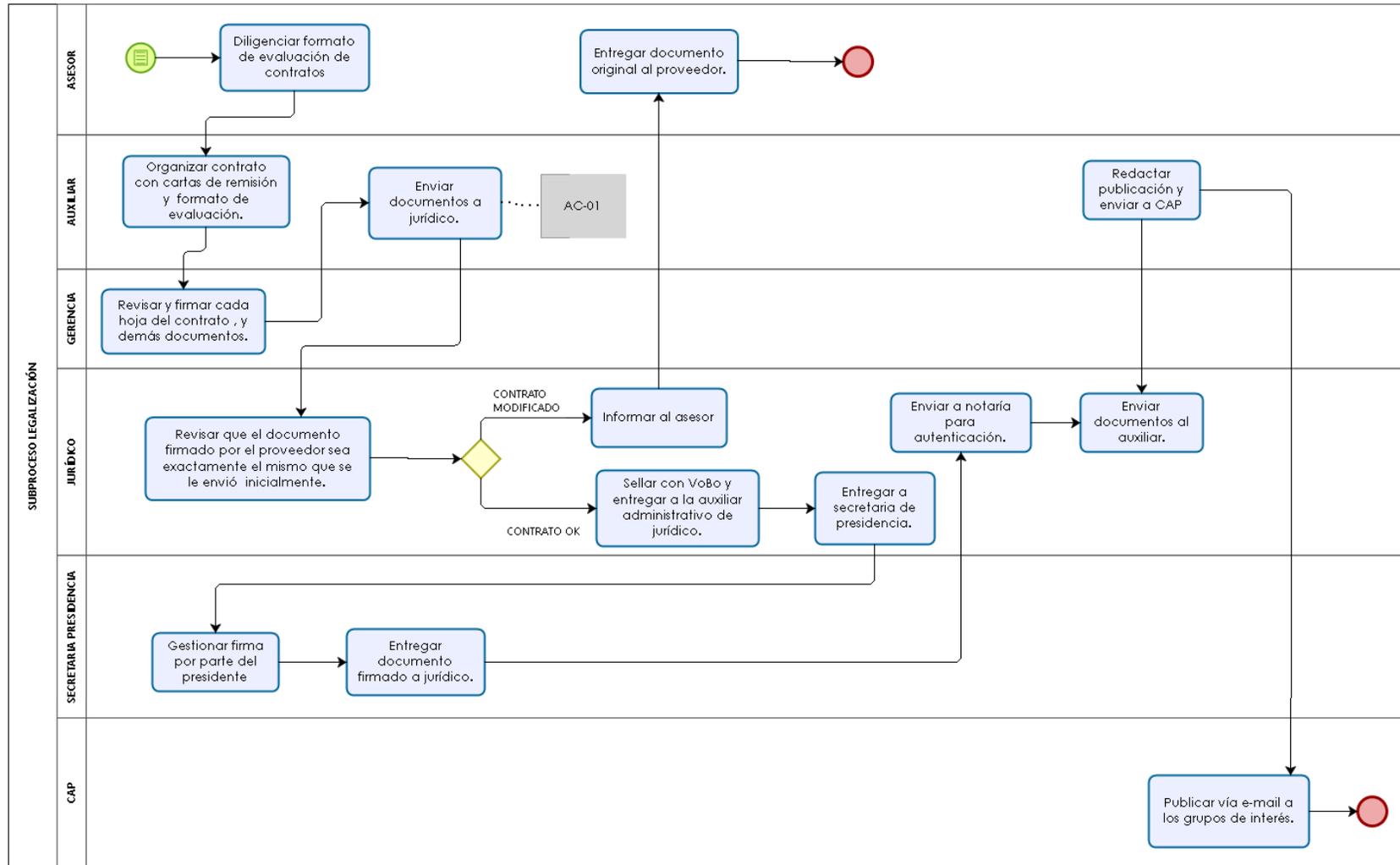
5.1.5 Legalización contrato

El subproceso de legalización de contrato consiste en dar cierre al proceso formalizando a través del VoBo del documento, firma del presidente, autenticación en notaría y la publicación de la celebración del contrato.

Para la etapa de la solicitud de Visto Bueno, luego de contar con el contrato firmado y autenticado por parte del proveedor, se debe solicitar revisión y VoBo del Gerente de Proveeduría y del Departamento jurídico, esto con el fin de verificar que el contrato firmado es el mismo ejemplar entregado al proveedor. Teniendo estas revisiones, se procede a la firma de presidencia, donde se redacta una carta remisoría relacionando el contrato que se está entregando como solicitud a la gestión. Estos documentos se envían a la secretaria de presidencia, quien a su vez se encarga de gestionar la firma y huella del presidente, para después entregar al departamento jurídico, quien gestiona la autenticación del documento.

Finalmente, al tener todas las firmas y huellas con su respectiva autenticación en notaría, se entiende que el contrato está legalizado y listo para publicar y entregar. La publicación consiste en elaborar un documento en el cual se registren los datos relevantes de la negociación, tales como: cantidad de hectáreas vinculadas o renovadas, nuevas condiciones del contrato, entre otros factores. Seguidamente se debe enviar este escrito como un correo electrónico, a los directivos de la empresa y las áreas en las que en sus procesos tienen relación con la caña y el proveedor directamente, es decir: Presidencia, Proveeduría de Caña, Cosecha, Operaciones Agrícolas, Vicepresidencia de operaciones, Contabilidad y Departamento Jurídico. Esta publicación la realiza la Coordinadora del Centro de Atención a Proveedores. Conviene subrayar que esta etapa debe completarse en el menor tiempo posible, ya que, del número de publicaciones al mes, se mide el indicador de contratos vinculados o renovados.

Figura 11 Subproceso legalización contrato.



Fuente: Elaboración propia.

5.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Si bien el proceso de Contratación de Tierras, de acuerdo a la descripción dada en la sección anterior, cuenta con unas etapas cuyo desarrollo suele ser básico, es importante tener en cuenta que se debe llevar a cabo la ejecución del proceso para un promedio entre 30 – 40 contratos, los cuales tienen fecha de inicio diferente y por ende se ubican en diversas etapas, lo que convierte en una tarea compleja llevar al tiempo un seguimiento y control independiente.

La importancia de este proceso inicia desde el objetivo del Macroproceso de Vinculación y Contratación de Tierras, el cual encierra diferentes procesos encaminados a la búsqueda de nuevos proveedores y así mismo renovar la relación contractual con los existentes. Estas actividades son llevadas a cabo por la Gerencia de proveeduría y el Asesor en Contratación de Tierras, quienes específicamente se encargan de realizar las negociaciones con los propietarios de los predios, iniciar proceso de contratación ya sea de vinculación o renovación, entre otros asuntos enfocados en mantener y/o aumentar los indicadores de hectáreas contratadas de acuerdo a las metas corporativas que establece el ingenio; siendo esta una actividad de vital importancia para proveeduría y por ende para la empresa.

Por lo anterior, la Gerencia debe contar con información al día y confiable, conocer los avances de las negociaciones, entre otros datos que permitan la toma de decisiones y cumplir las metas. De ahí es claro que la persona encargada del proceso de contratación es la fuente de información directa a la gerencia y, por ende, la gestión debe ser eficiente y enfocada a sus necesidades.

Las estrategias de control y seguimiento con que cuenta el proceso no son lo suficientemente sólidas para dar respuesta a las necesidades de la Gerencia, ni tampoco pueden determinar qué tan eficazmente se están llevando a cabo las actividades. Como se mencionó anteriormente, a través de la herramienta Excel se realiza el seguimiento de una forma básica y generalizada como se muestra en la figura 12. En ella se puede apreciar que el seguimiento se realiza a cinco (5) eventos, los cuales han denominado etapas del proceso: 1. Solicitud de documentos al proveedor, 2. Contrato en área jurídica, 3. Contrato firma del proveedor, 4. VoBo, 5. Tiempo en presidencia. Cada evento cuenta con un registro de fechas y conteo automático de días transcurridos. No obstante, hace falta seguimiento al proceso completo incluyendo subproceso Consultas y Legalización contrato, del cual sólo se mide el VoBo y el tiempo en presidencia.

Por otro lado, cada inicio de semana se envía un resumen del estado de los contratos (Figura 13), donde se indica cuántos contratos hay en proceso y en qué área de la empresa se encuentran. De ahí se puede apreciar que la información

suministrada es básica y no entrega la información necesaria para un correcto control y seguimiento, ni es soporte para la toma de decisiones en la gerencia. Este se envía como un mensaje de e-mail y se entrega en documento impreso.

Figura 12 Seguimiento al proceso

ETAPA 2 (Contrato en área Jurídica)			ETAPA 3 (Contrato para firma del proveedor)			ETAPA 4 (Contrato en VoBo)			ETAPA 5 (Tiempo en Presidencia)			DIAS TOTALES
FECHA INICIO	FECHA FIN	DIAS TOTALES	FECHA INICIO	FECHA FIN	DIAS TOTALES	FECHA INICIO	FECHA FIN	DIAS TOTALES	FECHA INICIO	FECHA FIN	DIAS TOTALES	
9/08/2016	12/08/2016	3			0			0			0	3
2/08/2016	18/08/2016	16			0			0			0	16
19/07/2016	24/08/2016	36	30/08/2016		-42612			0			0	-42576
29/06/2016	11/07/2016	12	11/07/2016		-42562			0			0	-42550
19/07/2016	26/10/2016	99	26/10/2016	16/12/2016	51	16/12/2016	20/12/2016	4	26/12/2016	29/12/2016	3	157
19/07/2016	7/12/2016	141	7/12/2016	7/12/2016	0	7/12/2016	12/12/2016	5	12/12/2016	29/12/2016	17	163
19/07/2016	18/08/2016	30	19/08/2016	24/11/2016	97			0			0	-42571
29/08/2016	14/09/2016	16	14/09/2016		-42627			0			0	-42611
26/09/2016	26/10/2016	30	26/10/2016		-42669			0			0	-42639
		-42671			0			0			0	-85326

Fuente: La empresa.

Figura 13 Resumen estado de contratos

EN JURÍDICO:

1. HUASANO, Sociedad Bernal Reyes: elaboración de otrosí, se envía correo electrónico el 05 de dic 2016
2. VERGEL ESTRADA, Agropecuaria Arias: Renovación de cesión de contrato, desde el 30 de nov del 2016
3. AVISPAL Y CAÑITAS, Hermes Larrahondo, elaboración de contrato, se envía el 26 de diciembre del 2016

-

EN MANOS DEL PROVEEDOR:

4. SANTA ELENA, Inversiones Martínez: Vinculación de contrato de C.V, se envía documentación a jurídico para elaboración del contrato, desde el 09 nov 2016.
5. PORVENIR LOPEZ, Johnny López: Renovación de Contrato de Arrendamiento se envió al proveedor para la firma el 30 de agosto 2016.
6. BOLO HARTONAL, Sociedad Guengue: Renovación de Contrato C.V. y otrosí, adición de área se envió al proveedor para la firma desde el 11 de Julio de 2016
7. EL PROGRESO ZULUAGA, Camilo Zuluaga Caicedo: Renovación de cesión contrato (cambio de propietario) en Jurídico para la elaboración desde el 29 agosto 2016.
8. HACIENDA LISBOA, Ximena Álvarez Gutiérrez: Vinculación de contrato de C.V, se envió al proveedor para la firma desde el 26 de octubre de 2016.
9. DIAMANTE ELIZABETH: Elizabeth satizabal Velasco: otrosí, se envía al proveedor para la firma desde 28 de nov 2016
10. LA REGINA, Luis Carlos Cruz: Renovación de Contrato C.V. se envió al proveedor para la firma desde el 24 de noviembre 2016
11. MENDIOLA, Blanca Barney de Zuluaga: Elaboración de otrosí, se envía certificado de tradición, desde el 06 de dic 2016

PRESIDENCIA:

-

12. EL LIMON, Elsy Larrahondo: Modificación, Otro si al contrato de Arrendamiento; se envía el 26 de diciembre de 2016.
13. TOBON Y CALDAS, Familia Tobón: Renovación en cambio de tenencia, se envía el 26 de diciembre de 2016.

Fuente: La empresa.

De acuerdo al análisis anterior, se identifica la necesidad de diseñar nuevas estrategias que permitan realizar un seguimiento y control, con información actualizada y a la mano. Conviene modificar la tabla de seguimiento, así como crear un nuevo formato de informe semanal, el cual aporte la realidad de cada contrato y a su vez sea dinámico a los cambios y avances del proceso. Esta estrategia, más que estar enfocada a ser fuente de información, también debe permitir a la gerencia, identificar situaciones que impidan el desarrollo normal del proceso, lo cual apoya en la toma de decisiones.

Siendo el control y seguimiento una variable importante, es pertinente también considerar el riesgo que implica no hacerlo, por lo que también se debe realizar un análisis, identificación y evaluación de riesgos a los que se encuentra expuesto el proceso si se sigue ejecutando de la forma como se ha llevado a cabo.

5.3 PROPUESTA DE MEJORA

La propuesta de mejora tendrá un desarrollo con base en dos enfoques: implementación de estrategias de control y seguimiento; y valoración de riesgos en las actividades. La sinergia de estos dará lugar a mejoras que brinden beneficios integrales ya que se tiene en cuenta las necesidades del área tanto como del proveedor de caña. En cuanto al estudio de los riesgos, estas estrategias serán guiadas por parámetros de la NORMA ISO 31000 de 2011 que se ajusten a las necesidades y condiciones del proceso.

Es importante aclarar que, en cuanto a los riesgos, el objetivo no es implementar un sistema de Gestión del Riesgo en el proceso, sino, tomar como referencia elementos de la Norma que se ajusten a la necesidad de la propuesta. Por lo anterior, la identificación y análisis del riesgo se realizará con base en los siguientes ítems en la norma:

5.3 Establecimiento del contexto.

5.3.2 Establecimiento del contexto externo

5.3.3 Establecimiento del contexto interno

5.3.4 Establecer el contexto del proceso para la gestión del riesgo

5.3.5 Definir los criterios del riesgo

5.4 Valoración del riesgo.

5.4.2 Identificación del riesgo

5.4.3 Análisis del riesgo

5.4.4 Evaluación del riesgo

Finalmente, en referencia a las estrategias de gestión y seguimiento, estas serán soportadas con base en el análisis de la situación actual, de donde se identificaron debilidades y oportunidades de mejora en el proceso.

5.3.1 Estudio del riesgo en el proceso de contratación de tierras

5.3.1.1 Establecimiento del contexto

En esta sección se definen los objetivos, parámetros externos e internos para considerar en la gestión del riesgo, así como los criterios y alcance en el proceso.

5.3.1.1.1 Establecimiento del contexto externo

De acuerdo a la norma, establecer el contexto externo al proceso es importante para garantizar que los objetivos y preocupaciones de las partes involucradas externas, sean consideradas a la hora de establecer los criterios del riesgo. En la sección 3.3.4 del presente trabajo, en la cual se desarrolla el análisis del sector azucarero, permite identificar la posición del ingenio en términos de competencia, y la situación actual del sector.

El proveedor de caña, el cual es el cliente externo del proceso, cumple un papel importante en la posición del sector, pues cuenta con un amplio gremio de ingenios azucareros en donde puede decidir libremente negociar y contratar sus tierras, de acuerdo a las mejores ofertas que se ajusten a la dinámica del mercado. En pocas palabras, puede decirse que al ser el proveedor (como cualquier cliente) libre de decidir dónde contratar, es de vital importancia que el proceso se gestione eficaz y eficientemente, y así mismo de la manera más transparente. Por lo tanto, se debe considerar evitar al máximo situaciones en las cuales él decida retirarse del negocio.

Por otro lado, otro factor externo al proceso es la prevención LA/FT (Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo), y este se lleva a cabo a través de la consulta

en las listas de la Oficina para el Control de Activos Extranjeros – OFAC (por sus siglas en inglés) y de la Organización de Naciones Unidas – ONU.

La Oficina para el Control de Activos Extranjeros, “pertenece al Departamento del Tesoro de EE.UU. dedicada a administrar y ejecutar sanciones económicas y comerciales contra gobiernos extranjeros, terroristas, narcotraficantes y personas vinculadas a la proliferación de armas de destrucción masiva” (ANTILAVADODEDINERO.COM, 2018). Teniendo en cuenta lo anterior, se establece que “las personas que contraten o presten ayuda financiera o colaboración con quienes estén en las listas de la OFAC, corren el mismo riesgo de ser tratados como narcotraficantes, criminales internacionales o terroristas.” (ANTILAVADODEDINERO.COM, 2018)

Por su parte la lista ONU, corresponde a la lista vinculante, es decir, “Listas de personas o entidades ya sea asociadas con organizaciones terroristas o con actividades delictivas que son de obligatoria verificación por parte de Colombia en virtud de tratados internacionales” (GRUPO ENERGÍA BOGOTÁ, 2013). Siendo esta la única aprobada en el país hasta la fecha. Esta lista incluye “personas naturales y entidades, preparada y actualizada por el comité creado en virtud de la resolución No. 1267 de 1999 del consejo de seguridad de la ONU cuyo nombre es: Lista consolidada con respecto a Al-Qaeda, Osama Bin Laden y los talibanes y otras personas, grupos o empresas y entidades asociados con ellos” (GRUPO ENERGÍA BOGOTÁ, 2013).

Por lo anterior, el subproceso de Consultas en las Listas se debe llevar con especial cuidado por el riesgo al que se expone la empresa al contratar una persona inscrita en los listados.

5.3.1.1.2 Establecimiento del contexto interno.

En cuanto al ambiente interno se considera la estructura organizacional, ya que el proceso cuenta con diferentes actores dentro del ingenio tal como el Departamento Jurídico y Presidencia, las cuales son áreas ubicadas en otra sede del ingenio, por lo que implica una comunicación virtual o por mensajería a través del Área de Archivo central. Así mismo, estas son áreas que tratan otros asuntos diferentes a Proveeduría de Caña, por lo cual el seguimiento y control del proceso debe ser constante y al día.

Por otro lado, y no menos importante, se resalta el Programa de Fidelización COE – Cercanía Oportunidad y Ejecución. Este programa es expuesto al proveedor en el

Proceso de Negociación, haciendo parte de los beneficios que tendrá si se realiza la vinculación o renovación del contrato con el ingenio.

La figura 4 muestra los elementos que compone cada bloque, en donde se evidencia un enfoque hacia ofrecer un servicio de calidad al proveedor. En lo que respecta al proceso de Contratación, el bloque E – Ejecución, tiene una influencia más directa ya que hace énfasis al contrato y las condiciones del mismo.

Si bien se entiende que este proceso corresponde a la legalización del contrato, mas no de la ejecución como tal, es importante tener en cuenta que este hace parte del primer vínculo entre Proveedor – Ingenio y se debe procurar siempre que el proceso se gestione de la mejor manera, evitando y disminuyendo contratiempos, buscando siempre dar la mejor impresión, ya que de este primer momento se espera la calidad de la relación en adelante.

Figura 14 Programa COE



Fuente: La empresa

5.3.1.1.3 Establecer el contexto del proceso para la gestión del riesgo

De acuerdo a la norma, esta sección abarca lo relacionado a los objetivos, alcance, estrategias y parámetros del área donde se aplicará la gestión del riesgo, que en este caso puntual será Proveeduría de Caña. En ese sentido, se resalta que uno de los objetivos del área, adicional a contratar tierras, es ofrecer un servicio de calidad y atención oportuna al proveedor, así como acompañamiento y asistencia técnica en el cultivo, durante la relación contractual. De lo anterior, se establece que en lo que respecta a la ejecución del proceso de contratación, el acompañamiento al proveedor y agilidad en la entrega del contrato, son factores importantes que se ajustan a los parámetros y estrategias del área.

No hay que dejar de lado, que el proceso de contratación hace parte del Macroproceso de Vinculación y Contratación de tierras, el cual encierra tres procesos: 1. Negociación, 2. Contratación y 3. Actualización en sistemas de información. Esto implica que la gestión del proceso debe responder a las necesidades del macroproceso cumpliendo así su función sistémica.

5.3.1.1.4 Definir los criterios del riesgo

Conforme a la norma, se deben definir los criterios que se van a utilizar para evaluar la importancia del riesgo. En ese sentido, y como se ha mencionado en las secciones anteriores, se tomará como riesgo aquellos eventos que comprometan la negociación y la satisfacción del proveedor, así como la seguridad de la empresa de acuerdo a la prevención LA/FT, y con un enfoque también hacia las necesidades de la gerencia.

5.3.1.2 Valoración del riesgo

La norma establece que la valoración del riesgo corresponde al proceso total de identificar, analizar y evaluar el riesgo, donde finalmente se compila la información en la matriz de riesgos.

En esta sección se realiza la identificación, análisis y evaluación, finalizando con la matriz de riesgos que arrojará el resultado final del enfoque hacia la gestión del riesgo. Cabe aclarar que esta valoración se realiza en términos de actividades del proceso, por lo tanto, los análisis pertinentes a la gestión del proceso se complementan en el siguiente bloque.

5.3.1.1.1 Identificación del riesgo

La identificación del riesgo se realiza teniendo en cuenta la observación directa del proceso, durante la gestión en la práctica empresarial. De esta observación se realizó el diseño de los diagramas de flujo (relacionados en la sección 5.2), en donde se puede evidenciar los bajos niveles de control en el proceso, pues sólo se evidencia una actividad de control en los subprocesos: Crear perfil del proveedor, Elaborar Contrato, Firma de Proveedor y Legalización contrato; dejando así por fuera controles en las consultas.

No obstante, los diagramas en sí no permiten identificar el riesgo que implica no hacer correctamente las actividades. Para identificarlo, así como sus causas y consecuencias, existen diversas metodologías como listas de chequeo, lluvia de ideas, diagrama Causa – Efecto (espina de pescado), técnica Bow-tie; entre otras, la cual, será esta última la utilizada para conocer los riesgos del proceso.

Como apoyo a la identificación de los riesgos, la tabla 8 muestra la caracterización del proceso, esto con el fin de identificar entradas, proveedor, insumos, actividades, salidas y clientes, cuya información puede reflejar los alcances, objetivos y responsabilidades de cada subproceso.

Tabla 8 Caracterización del proceso.

		CARACTERIZACIÓN PROCESO CONTRATACIÓN DE TIERRAS		NUMERO: CT_01	
				VERSIÓN: 1.0	
				FECHA EMISIÓN: MARZO 2018	
OBJETIVO: Formalizar a través de un contrato legalizado, las negociaciones pactadas entre el Asesor en Contratación de Tierras y el Proveedor de caña, para iniciar o renovar la relación contractual entre las partes.					
ALCANCE: Inicia con la recepción de la información básica de la negociación y finaliza con contrato legalizado y publicado internamente en la empresa.					
RESPONSABLE: Auxiliar administrativo.					
ENTRADAS		INSUMOS	SUBPROCESO	SALIDAS	
ENTRADA	PROVEEDOR			SALIDAS	CLIENTE
Información de la negociación.	Asesor en contratación de Tierras	*Tipo de Negociación. *Tipo de proveedor. *Nombre del predio *Número de Hectáreas	CREAR PERFIL DEL PROVEEDOR	Carpeta virtual y física creada	*Asesor en contratación de tierras. *Auxiliar administrativo.
Carpeta virtual del proveedor	Auxiliar administrativo	*Cédula propietario. *Certificado de tradición. *Formulario de conocimiento de terceros. *Cámara y comercio (PJ). *Composición accionaria (PJ). *Distribución porcentual de liquidación (PN).	CONSULTAS	VoBo Oficial de cumplimiento.	*Asesor en contratación de tierras.

*VoBo consultas. *Formato solicitud elaboración contrato.	*Asesor en contratación de Tierras. *Auxiliar administrativo.	*Cédula propietario. *Certificado de tradición. *Cámara y comercio (PJ). *Composición accionaria (PJ). *Distribución porcentual de liquidación (PN).	ELABORACIÓN CONTRATO	Contrato en PDF	*Asesor en contratación de tierras. *Auxiliar administrativo.
Contrato.	Departamento jurídico.	Contactos del proveedor.	FIRMA DE PROVEEDOR	Contrato firmado y autenticado por proveedor.	*Auxiliar administrativo.
Contrato firmado y autenticado por proveedor.	Asesor en contratación de Tierras	Contrato firmado y autenticado por proveedor.	LEGALIZACIÓN CONTRATO	Contrato publicado.	*Presidencia. *Proveduría de caña. *Gerencia de Operaciones Agrícolas. *Vicepresidencia de operaciones. *Contabilidad. *Departamento Jurídico.
REVISADO POR:		APROBADO POR:		FIRMA:	

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo un panorama más amplio del proceso, la tabla 9 muestra la caracterización de cómo se identifica el riesgo con base en las actividades principales de cada subproceso, de las cuales se determina las fallas a las que se está expuesto y/o cómo se manifiesta.

Así mismo el desarrollo de la valoración de los riesgos se lleva a cabo guiado por el Consejo colombiano de Seguridad que guía los lineamientos de la norma ISO 31000 (CONSEJO COLOMBIANO DE SEGURIDAD, 2018).

Tabla 9 Identificación del riesgo

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			
PROCESO	SUBPROCESOS	ACTIVIDADES O DESVIACIONES CRÍTICAS	RIESGO (CÓMO PUEDE FALLAR O INCUMPLIR LA ACTIVIDAD O REQUISITO)
CONTRATACIÓN DE TIERRAS	CREACIÓN PERFIL DEL PROVEEDOR	Solicitar y organizar documentos del proveedor.	Pérdida de documentos.
	CONSULTAS	Consultar todas las personas que cumplan con los criterios de acuerdo a la característica del proveedor.	Consultas incompletas y/o con errores.
	ELABORACIÓN CONTRATO	Registrar detalladamente los datos del proveedor y de la negociación.	Contrato con errores.
	FIRMA PROVEEDOR	Firma y autenticación del contrato.	El proveedor puede firmar con otro ingenio.
	LEGALIZACIÓN CONTRATO	*Visto bueno al contrato. *Firma y autenticación de presidencia. *Publicación.	Pérdida del contrato durante el tráfico entre áreas.

Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo anterior, se identifican cinco (5) riesgos del proceso que, de acuerdo a los criterios, pueden comprometer la negociación, la satisfacción del proveedor y la prevención LA/FT. Luego de identificados los riesgos, se identificarán las causas

y consecuencias de cada riesgo utilizando el método de identificación matricial de Bow tie¹.

Riesgo 1:

Tabla 10 Causa - Efecto. Riesgo 1.

CAUSAS	CONTROLES PREVENTIVOS	RIESGO	CONSECUENCIAS	CONTROLES MITIGANTES
Desorden en la organización de los documentos.	Crear paquetes independientes por proveedor.	PÉRDIDA DE DOCUMENTOS	Información desprotegida del proveedor.	Archivar inmediatamente después de recibidos.
Control inexistente en los documentos.	Crear lista de verificación.		Doble solicitud de documentos al proveedor.	Escanear inmediatamente después de recibidos.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al riesgo pérdida de documentos, se identifican dos causas tales como: 1. Desorden en la organización de los documentos y 2. Control inexistente en los documentos. De las cuales tiene como consecuencia desprotección de la información del proveedor y doble solicitud de documentos, respectivamente. Como controles preventivos se propone crear paquetes independientes por proveedor y crear listas de verificación. Así mismo, como control de mitigación se debe escanear y archivar los documentos inmediatamente después de recibidos.

¹ “Esta técnica es una manera esquemática de poder describir las rutas de un evento de riesgos desde las causas hasta las consecuencias. En el diseño del gráfico se identifica primero el evento de riesgos a analizar que se ubica al centro del diagrama, también conocido como “corbata michi”. Al listar cada causa se debe determinar las consecuencias al otro extremo y al mismo tiempo irradiar los controles existentes.” (VILLANUEVA CHANG, 2018).

Riesgo 2:

Tabla 11 Causa - Efecto. Riesgo 2.

CAUSAS	CONTROLES PREVENTIVOS	RIESGO	CONSECUENCIAS	CONTROLES MITIGANTES
No selección de todas las personas en los documentos.	Seguir al pie de la letra el listado de criterios de consulta.	CONSULTA INCOMPLETA Y/O CON ERRORES	Filtración de personas activas en LA/FT, en la relación con la empresa.	Reiniciar proceso de consulta.
Error de escritura en los formatos.	Doble revisión del registro, incluyendo ortografía.			

Fuente: Elaboración propia.

El riesgo identificado en el proceso de consulta tiene dos causas que pueden llevar a la misma consecuencia: Filtración de personas activas en LA/FT. Dejar pasar errores en el proceso de consulta implica que personas que tengan vinculación con Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, no sean consultadas y pasen el filtro de seguridad.

Riesgo 3:

Tabla 12 Causa - Efecto. Riesgo 3.

CAUSAS	CONTROLES PREVENTIVOS	RIESGO	CONSECUENCIAS	CONTROLES MITIGANTES
Error en el registro de la información del formato de solicitud de elaboración de contratos.	Verificar información en los documentos del proveedor y en la negociación.	CONTRATO CON ERRORES	Dilatación del proceso de contratación e inconformidades para el proveedor y la Gerencia de proveeduría.	Corrección inmediata del documento.
Error en la transcripción de la información del formato de solicitud de contrato, en la plantilla de la minuta de contrato.	Doble revisión de la información.			

Fuente: Elaboración propia.

Un contrato con errores implica un retroceso en el proceso, produciendo así inconformidades para el proveedor ya que esto genera demoras. Si los errores son identificados por el proveedor, se puede vulnerar la confianza en el servicio por parte del ingenio, por lo tanto, antes de entregar el documento para firma, este debe ser revisado detalladamente para garantizar información confiable y verídica para el proveedor. De esta manera, como control preventivo se recomienda que desde el departamento jurídico se realicen las respectivas revisiones y validaciones de la calidad del documento. Así mismo, como control de mitigación, se recomienda que, al presentarse el evento, el contrato sea corregido inmediatamente y sin espera reforzando la revisión de la información.

Riesgo 4:

Tabla 13 Causa - Efecto. Riesgo 4

CAUSAS	CONTROLES PREVENTIVOS	RIESGO	CONSECUENCIAS	CONTROLES MITIGANTES
El proveedor encuentra mejores opciones para contratar.	Acompañamiento constante al proveedor ante cualquier duda y/o inconveniente.	EL PROVEEDOR PUEDE FIRMAR CON OTRO INGENIO	Cancelación del negocio.	Renegociación para conocer las causas y llegar a nuevos acuerdos.

Fuente: Elaboración propia.

Como bien se sabe, el objetivo del proceso de contratación es la legalización de la negociación a través del contrato, por lo tanto, el hecho de que el proveedor encuentre otro ingenio para contratar significa la finalización del proceso y la pérdida del negocio. Por lo anterior, durante el tiempo en que el proveedor tiene el contrato en sus manos, el acompañamiento por parte del ingenio debe ser constante, resolviendo posibles dudas, inseguridades, y/o combatiendo eventos que entorpezcan la negociación.

Riesgo 5:

Tabla 14 Causa - Efecto. Riesgo 5

CAUSAS	CONTROLES PREVENTIVOS	RIESGO	CONSECUENCIAS	CONTROLES MITIGANTES
Falta de control en la custodia del documento.	Hacer seguimiento y control de en manos de quién está el documento.	PÉRDIDA DEL CONTRATO DURANTE EL TRÁFICO ENTRE ÁREAS	Se detiene el proceso hasta encontrar el documento.	Preparar nuevo documento y reiniciar subproceso de Firma Proveedor.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al departamento jurídico, al perderse un contrato, no es viable preparar un nuevo documento ya que al estar firmado tiene implicaciones legales menores. Sin embargo, se contempla como última opción preparar una nueva minuta y volver a conseguir firmas, pero sin terminar la búsqueda del documento original. Para evitar el riesgo, se recomienda llevar un seguimiento y control de cuál de los participantes del proceso tiene el documento, a través de confirmaciones por correo y registro de fechas de entrega en la tabla de control.

Luego de detallar y caracterizar los riesgos con su respectiva causa y consecuencia, la tabla 15 muestra los controles existentes de cada subproceso, en donde se puede evidenciar que en su mayoría no hay controles para evitar los riesgos identificados.

Tabla 15 Matriz identificación de riesgos.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS							
SUBPROCESO	RIESGO (DESCRIPCIÓN)	CAUSAS	CONSECUENCIAS	CONTROLES EXISTENTES			
				DESCRIPCIÓN DEL CONTROL EXISTENTE	DOCUMENTADOS	SE ESTÁN APLICANDO	ES EFECTIVO
CREAR PERFIL DEL PROVEEDOR	Pérdida de documentos.	*Desorden en la organización de los documentos. *Control inexistente	*Información desprotegida del proveedor. *Doble solicitud de documentos al proveedor.	No hay control	NO	NO	NO

		en los documentos.					
CONSULTAS	Consultas incompletas y/o con errores.	*No se selecciona todas las personas en los documentos.	Filtración de personas activas en LA/FT, en el proceso contractual.	*El nombre de la persona a consultar se selecciona con resaltador.	SI	SI	SI
		*Error de escritura en los formatos.		*No hay control	NO	NO	NO
ELABORAR CONTRATO	Contrato con errores.	*Error en el registro de la información del formato de solicitud de elaboración de contratos. *Error en la transcripción de la información del formato de solicitud de contrato, en la plantilla de la minuta de contrato.	Dilatación del proceso de contratación e inconformidades para el proveedor.	Revisión del documento desde proveeduría antes de entregar al proveedor.	NO	SI	SI
FIRMA PROVEEDOR	El proveedor puede firmar con otro ingenio.	El proveedor encuentra mejores opciones para contratar.	Cancelación del negocio.	No hay control	NO	NO	NO
LEGALIZACIÓN CONTRATO	Pérdida del contrato durante el tráfico entre áreas.	Falta de control en la custodia del documento.	Se detiene el proceso hasta encontrar el documento.	Registro en la tabla de seguimiento con fechas de entrega.	SI	SI	NO

Fuente: Elaboración propia.

5.3.1.1.2 Análisis de riesgos

Tras identificar los riesgos con sus respectivas causas y consecuencias, se analizan los riesgos a través de la calificación, evaluación y valoración. Esta calificación se realiza con base en las variables de Probabilidad de Ocurrencia, Nivel de control y el Impacto que puede materializar el riesgo.

En esta sección se relacionan las tablas con los criterios de calificación, las cuales serán tomadas como referencia para la construcción de la Matriz de Riesgos.

Tabla 16 Probabilidad de Ocurrencia.

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA			
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	DESCRIPCIÓN DE ACUERDO A EVENTOS Y OPORTUNIDADES	DESCRIPCIÓN DE ACUERDO AL TIEMPO
4	Muy alta probabilidad de ocurrencia	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	El evento ocurrió o puede ocurrir en una ocasión o más por semana.
3	Alta probabilidad de ocurrencia	Es viable que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	El evento ocurrió o puede ocurrir en una ocasión por mes.
2	Media probabilidad de ocurrencia	El evento puede ocurrir en algún momento.	El evento ocurrió o puede ocurrir en una ocasión por semestre o al año.
1	Baja probabilidad de ocurrencia	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales).	El evento no se ha materializado.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17 Nivel de control

NIVEL DE CONTROL		
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	DESCRIPCIÓN
4	Muy bajo nivel de control	No tiene controles.
3	Bajo Nivel de control	Se aplica controles, pero no son efectivos.
2	Medio Nivel de control	Los controles existentes son efectivos, pero no están documentados.
1	Alto Nivel de control	Los controles existentes son efectivos, pero y están documentados.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18 Impacto de las consecuencias.

IMPACTO DE LAS CONSECUENCIAS		
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	DESCRIPCIÓN
8	Consecuencias catastróficas	Muy alta clasificación de gravedad que origina total insatisfacción del cliente, significativo incumplimiento de requisitos de las leyes, lineamientos de la organización y de las normas ISO o puede llegar a suponer un riesgo para la viabilidad financiera y operacional para la organización.
6	Consecuencias graves	Alta clasificación de gravedad debido a la naturaleza del fallo, que causa en el cliente un alto grado de insatisfacción sin llegar a incumplir las leyes o lineamientos organizacionales o requisitos de seguridad, y puede generar altos costos imprevistos para la organización.

4	Consecuencias moderadas	Moderada clasificación de gravedad que causaría en el cliente un cierto descontento requiere revisión de parámetros de control y seguimiento para evitar interferencias y limitaciones operacionales, y puede generar costos moderados imprevistos para la organización.
2	Consecuencias leves	Baja clasificación de gravedad debido a la escasa importancia de las consecuencias, que podrían o no causar en el cliente un ligero descontento y puede generar costos bajos imprevistos para la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Al momento de realizar la calificación con base en los criterios anteriormente descritos, se procede a efectuar su calificación multiplicando las calificaciones obtenidas en cada criterio, tal como se muestra en la tabla 19, donde finalmente será relacionado en la construcción de la matriz de riesgos.

Tabla 19 Matriz de riesgos (Análisis de Riesgos).

ANÁLISIS DE RIESGOS			
PO (Probabilidad de Ocurrencia)	NC (Nivel de Control)	IC (Impacto de las Consecuencias)	R (Calificación Riesgo)
3	3	6	$3 \times 3 \times 6 = 54$

5.3.1.1.3 Evaluación de los riesgos

En esta sección se relaciona la evaluación y valoración del riesgo (categorización del riesgo), el cual determina el nivel de riesgo, así como la decisión o medida de respuesta a implementar, para evitar la materialización del riesgo. Esta categorización se presenta a través de la calificación cuantitativa y cualitativa como lo muestra la tabla 20.

Tabla 20 Evaluación y Valoración del Riesgo.

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MEDIDA DE RESPUESTA
64 - 128	Riesgo Muy Alto	Evitar, reducir, compartir, o transferir el riesgo. En el tratamiento interviene la alta dirección. Tratar de inmediato como acción correctiva o preventiva con plan de acción. Verificar la posibilidad de cambiar la probabilidad.
32 - 63	Riesgo Alto	Evitar, reducir, compartir, o transferir el riesgo. Tratar a corto plazo como acción correctiva o preventiva con plan de acción. Verificar la posibilidad de cambiar la probabilidad o las consecuencias con referencia a la incertidumbre o certidumbre de las mismas.
16 - 31	Riesgo Medio	Reducir, compartir o transferir el riesgo. Tratar a mediano plazo, se necesita atención de responsables técnicos de procesos y equipo de trabajo. Se deben tomar medidas para tratar de llevar los riesgos a la zona de riesgo bajo.
02 - 15	Riesgo Bajo	Asumir o reducir el riesgo. Tratar y mantener los controles actuales.

Fuente: Elaboración propia.

Luego de contar con la información necesaria para la construcción de la matriz de riesgo, se consolidan los datos para hacer el análisis final. A continuación, la tabla 21, muestra la representación de la matriz.

MATRIZ DE RIESGOS PROCESO DE CONTRATACIÓN DE TIERRAS

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO				EVALUACIÓN DEL RIESGO		CONTROLES - ACCIONES PREVENTIVAS	CAUSAS	CONSECUENCIAS
	(1) PROBABILIDAD	(2) NIVEL DE CONTROL	(3) IMPACTO DE CONSECUENCIA	CALIFICACIÓN DEL RIESGO	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	MEDIDA DE RESPUESTA			
PÉRDIDA DE DOCUMENTOS	2	4	4	24	Riesgo Alto	Evitar	Crear paquetes independientes con lista de verificación / Archivar y escanear al recibir los documentos.	Desorden y falta de control de los documentos.	*Información desprotegida. *Doble solicitud de documentos.
CONSULTAS INCOMPLETAS Y/O CON ERRORES	3	2	6	36	Riesgo Alto	Evitar	Seguir al pie de la letra el listado de criterios de consulta, así como hacer doble revisión del registro incluyendo ortografía.	Existe riesgo cuando no se seleccionan todas las personas a consultar y/o se presentan errores en la escritura.	Filtración de personas activas en LA/FT, en la relación con la empresa.
CONTRATO CON ERRORES	4	2	4	32	Riesgo Alto	Evitar	Verificar información en los documentos del proveedor y en la negociación, así como realizar doble revisión de la información registrada en la minuta.	El error se materializa si hay errores en el registro del formato de solicitud de elaboración de contratos y/o cuando esta información se transcribe	Se dilata el proceso y genera inconformidades para el proveedor y la Gerencia de proveeduría.

								con errores en la minuta.	
EL PROVEEDOR PUEDE FIRMAR CON OTRO INGENIO	2	4	4	32	Riesgo Alto	Evitar	Se debe brindar acompañamiento constante al proveedor ante cualquier duda y/o inconveniente.	El proveedor puede encontrar mejores opciones para contratar.	Como consecuencia se presenta la cancelación del negocio.
PÉRDIDA DEL CONTRATO DURANTE EL TRÁFICO ENTRE ÁREAS	2	3	6	36	Riesgo Alto	Evitar	Es importante hacer seguimiento y control del tráfico del documento para identificar en manos de quién está.	Existe riesgo al no hacer seguimiento ni control de la custodia del contrato.	Se detiene el proceso hasta encontrar el documento.

Tabla 21 Matriz de riesgos

Fuente: Elaboración propia.

5.3.1.2.3 Análisis matriz de riesgos

Pérdida de documentos: Es recomendable la implementación de listas de verificación, así como ejecución de actividades inmediatas de archivo en carpeta virtual y física.

- **Probabilidad:** se da calificación de 2 puntos. Teniendo en cuenta la tabla 16, este evento representa una mediana probabilidad de ocurrencia ya que el evento puede ocurrir en algún momento.
- **Nivel de control:** Obtiene calificación de 4 puntos. De acuerdo a la tabla 17, se considera que este evento no tiene controles, pues no se registran listas de verificación o estrategias para la gestión documental.
- **Impacto de consecuencia:** La calificación corresponde a un valor de 4 puntos. En referencia con la tabla 18, el impacto tendría consecuencias moderadas, generando un cierto descontento a las partes interesadas.
- **Riesgo:** Se obtiene una calificación de 32 puntos, lo que representa, según la tabla 20 un Riesgo Alto del cual se recomienda Evitar a través de planes de acción a corto plazo, como medida correctiva y preventiva.

Consultas incompletas y/o con errores: El control que se lleva a cabo para este proceso es resaltar en el documento las personas que se deben consultar con su respectivo número de identificación, lo cual podría contrarrestar el riesgo de consultas incompletas, sin embargo, no hay control para evitar los errores de escritura en la consulta. Por lo anterior, se recomienda el diseño de un formato de consultas que documente actividades de revisión, que, si bien puede que estas se estén realizando, no hay evidencia de ello.

- **Probabilidad:** se da calificación de 3 puntos. Teniendo en cuenta la tabla 16, este evento representa una alta probabilidad de ocurrencia ya que es viable que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.
- **Nivel de control:** Obtiene calificación de 2 puntos. De acuerdo a la tabla 17, se considera que este evento tiene un nivel medio de control, ya que hay controles que en su momento son efectivos, pero no están documentados.
- **Impacto de consecuencia:** La calificación corresponde a un valor de 6 puntos. En referencia con la tabla 18, el impacto tendría consecuencias graves, generando un alto grado de descontento al cliente, que para el caso de estudio aplica inconformidad y riesgo en la prevención LA/FT.
- **Riesgo:** Se obtiene una calificación de 36 puntos, lo que representa, según la tabla 20 un Riesgo Alto del cual se recomienda Evitar a través de planes de acción a corto plazo, como medida correctiva y preventiva.

Contrato con errores: El control existente para este riesgo es la revisión del contenido del documento desde Proveeduría, sin embargo, se espera que el documento se entregue sin errores desde el Departamento Jurídico y así evitar actividades adicionales al proceso.

- **Probabilidad:** se da calificación de 4 puntos. Teniendo en cuenta la tabla 16, este evento representa una muy alta probabilidad de ocurrencia ya que se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.
- **Nivel de control:** Obtiene calificación de 2 puntos. De acuerdo a la tabla 17, se considera que este evento tiene un bajo medio de control, ya que los controles existentes son efectivos, pero no están documentados, así mismo, son controles aplicados desde proveeduría, convirtiéndose en una actividad extra en el proceso.
- **Impacto de consecuencia:** La calificación corresponde a un valor de 4 puntos. En referencia con la tabla 18, el impacto tendría consecuencias moderadas, generando cierto descontento al proveedor ya que hay un retroceso en el proceso.
- **Riesgo:** Se obtiene una calificación de 32 puntos, lo que representa, según la tabla 20 un Riesgo Alto del cual se recomienda Evitar a través de planes de acción a corto plazo como medida preventiva y que deben ser aplicados desde el Departamento Jurídico.

El proveedor puede firmar con otro ingenio: no se evidencian controles para este evento. Es importante hacer seguimiento al proveedor para identificar posibles inconvenientes que impidan la rápida gestión de la firma del contrato.

- **Probabilidad:** se da calificación de 2 puntos. Teniendo en cuenta la tabla 16, este evento representa una mediana probabilidad de ocurrencia ya que el evento puede ocurrir en algún momento.
- **Nivel de control:** obtiene calificación de 4 puntos indicando, según la tabla 17, que tiene muy bajo nivel de control, lo que representa una ausencia de control.
- **Impacto de consecuencia:** La calificación corresponde a un valor de 4 puntos. En referencia con la tabla 18, el impacto tendría consecuencias moderadas, generando cierto descontento en el área de proveeduría ya que hay menos probabilidad de alcanzar las metas e indicadores.
- **Riesgo:** Se obtiene una calificación de 32 puntos, lo que representa, según la tabla 20 un Riesgo Alto del cual se recomienda Evitar a través de planes

de acción que permitan brindar un acompañamiento al proveedor y conocer sus posibles dudas y/o inseguridades.

Pérdida de documentos durante el tráfico entre áreas: El control aplicado a este riesgo es el registro de la entrega para firma de presidencia, sin embargo, externamente el proceso se ejecuta entre el Departamento Jurídico y Presidencia, por lo cual se pierde el control de la custodia.

- **Probabilidad:** se da calificación de 2 puntos. Teniendo en cuenta la tabla 16, este evento representa una mediana probabilidad de ocurrencia ya que el evento puede ocurrir en algún momento.
- **Nivel de control:** Obtiene calificación de 3 puntos. De acuerdo a la tabla 17, se considera que este evento tiene un bajo nivel de control, ya que hay controles, pero no son efectivos.
- **Impacto de consecuencia:** La calificación corresponde a un valor de 6 puntos. En referencia con la tabla 18, el impacto tendría consecuencias graves, generando un alto grado de descontento al cliente.
- **Riesgo:** Se obtiene una calificación de 36 puntos, lo que representa, según la tabla 20 un Riesgo Alto del cual se recomienda Evitar a través de planes de acción a corto plazo como medida correctiva, implementando más actividades de seguimiento y control del documento.

Tras la identificación, análisis y evaluación, se puede determinar que cada uno de los riesgos identificados tienen una calificación de Alto Riesgo, pues predomina la falta de control, seguimiento, así como acciones que garanticen la calidad de los resultados. Por lo tanto, es importante la creación de estrategias enfocadas a la implementación de controles y seguimiento que a su vez estén documentados, con el fin de dar control al resultado y permita la toma de decisiones. Así mismo, se resalta la importancia de que cada uno de los participantes del proceso realice autoevaluación de las actividades realizadas, de esta manera se puede minimizar el riesgo de errores, especialmente en los subprocesos de Consultas y Elaboración contrato, en los que, como control de mitigación, se recomienda la doble revisión de los registros.

5.3.2 Implementación de la propuesta

La sección anterior dio lugar al análisis de los riesgos donde finalmente se obtienen recomendaciones como opción de mejora para el desarrollo de las actividades. En esta sección se presentará como estrategia, una nueva estructura de la gestión del proceso incluyendo los controles resultantes del análisis de riesgos, así mismo se presentan las estrategias de control y seguimiento, que dan lugar a las necesidades de la Gerencia de Proveeduría como parte del Macroproceso de Contratación de Tierras.

5.3.2.1 Estructura de la Gestión del Proceso y sus controles.

A continuación, se presenta la estructura del proceso a través del respectivo flujograma de cada subproceso. En cada diagrama se representan los controles y seguimientos a la gestión, así como herramientas, según corresponda, que optimicen la eficacia y eficiencia de las actividades.

Como representación a las estrategias de control y seguimiento, cada diagrama cuenta con un respectivo código, el cual se detalla en la tabla 22.

Tabla 22 Nomenclatura de códigos

ACTIVIDAD DE CONTROL	
AC_01	Registro en tabla de seguimiento
AC_02	Registro en informe semanal
AC_03	Relacionar en lista de verificación física y virtual.
AC_04	Registro en seguimiento firma a contratos.
ACTIVIDAD DE SEGUIMIENTO	
AS_01	Recordatorio a proveedor
AS_02	Recordatorio semanal

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2.1.1 Crear perfil del proveedor

De acuerdo al análisis de riesgos se propuso como estrategia la creación de paquetes independientes por cada proveedor, así como la creación de listas de verificación donde registren los controles de revisión y custodia completa de documentos. La propuesta de lista de verificación se presenta en la figura 15.

Figura 15 Propuesta Lista de Verificación.

	LISTA DE VERIFICACIÓN CREACIÓN DEL PERFIL DEL PROVEEDOR				NÚMERO: LV_01	
					VERSIÓN: 01	
					FECHA DE EMISIÓN: MARZO 2018	
NOMBRE DEL PROVEEDOR						
TIPO DE NEGOCIO						
PREDIO						
CONDICIÓN						
PERSONA NATURAL			PERSONA JURÍDICA			

PERSONA NATURAL		PERSONA JURÍDICA	
1. Cédula.		1. Cédula representante legal.	
2. RUT.		2. RUT.	
3. Certificado de Tradición.		3. Certificado de tradición	
4. Formulario de conocimiento de terceros.		4. Formulario de conocimiento de terceros.	
5. Consultas.		5. Consultas.	
6. VoBo consultas.		6. VoBo consultas.	
7. Certificación bancaria.		7. Certificación bancaria.	
8. Otros documentos soporte.		8. Composición accionaria	
		9. Otros documentos soporte.	

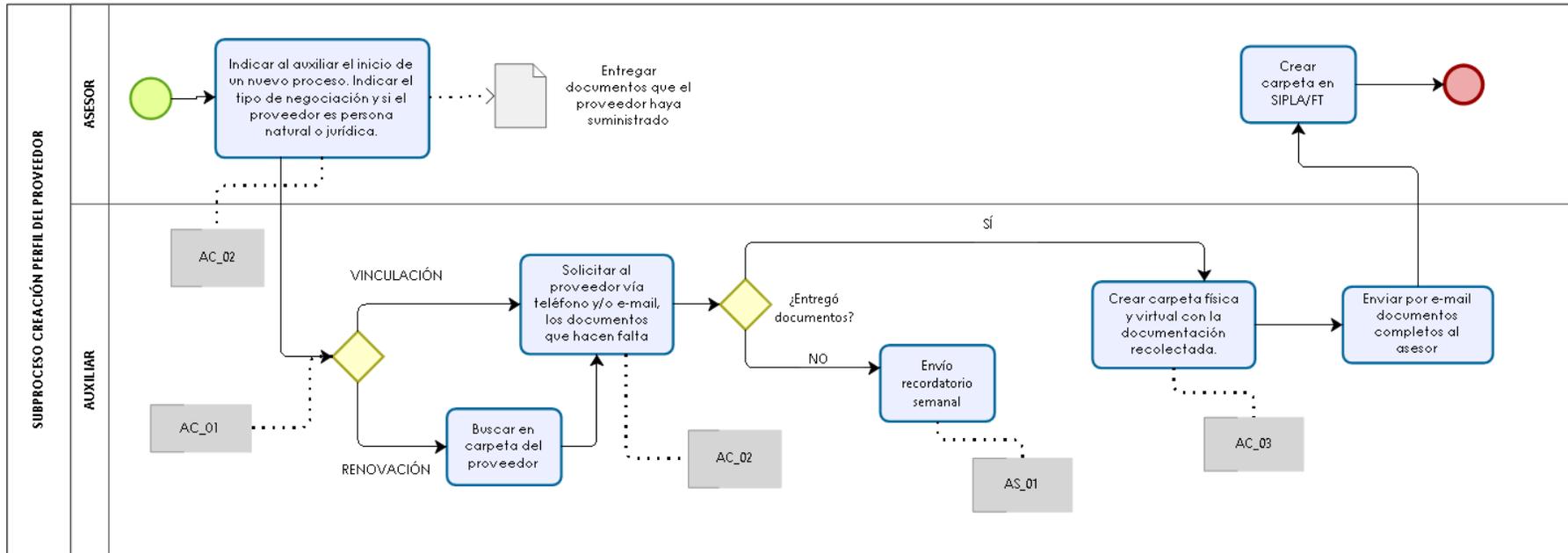
CONTROLES GESTIÓN DOCUMENTAL			
CARPETA FÍSICA		CARPETA VIRTUAL	
RESPONSABLE DEL PROCESO		FIRMA	
FECHA ÚLTIMA REVISIÓN:			

Fuente: Elaboración propia.

En la propuesta de formato se incluyen acciones de control de documentos tal como se muestra en los recuadros del listado, así mismo se incluye controles en las actividades de la custodia como Gestión Documental, representando así un control en la creación de las respectivas carpetas, así como compromiso de realización de la actividad de control y seguimiento.

La figura 16, relaciona el diagrama de flujo con las estrategias de seguimiento y control asignadas, de las cuales se obtuvo la creación de la Actividad de control AC_02 y AC_03, conservando siempre los controles de AC_01. Así mismo se crea la actividad de seguimiento AS_01 la cual corresponde a recordatorios al proveedor. En cuanto a la actividad AC_02, esta corresponde a la estrategia de creación de un informe semanal la cual será desarrollada y expuesta más adelante.

Figura 16 Propuesta Subproceso Creación perfil del Proveedor.



Fuente: Elaboración propia.

5.3.2.1.2 Consultas

Para el subproceso consultas, el análisis de riesgos arrojó que ante el riesgo de que existan consultas incompletas o con errores, se deben realizar actividades de doble revisión de escritura, por lo que, como estrategia, se recomendó el diseño de un formato de consultas que documente actividades de revisión.

La figura 17 muestra la propuesta de formato de elaboración de consultas en el cual se evidencia control de revisiones, creando así compromiso y responsabilidad de la eficacia de la actividad.

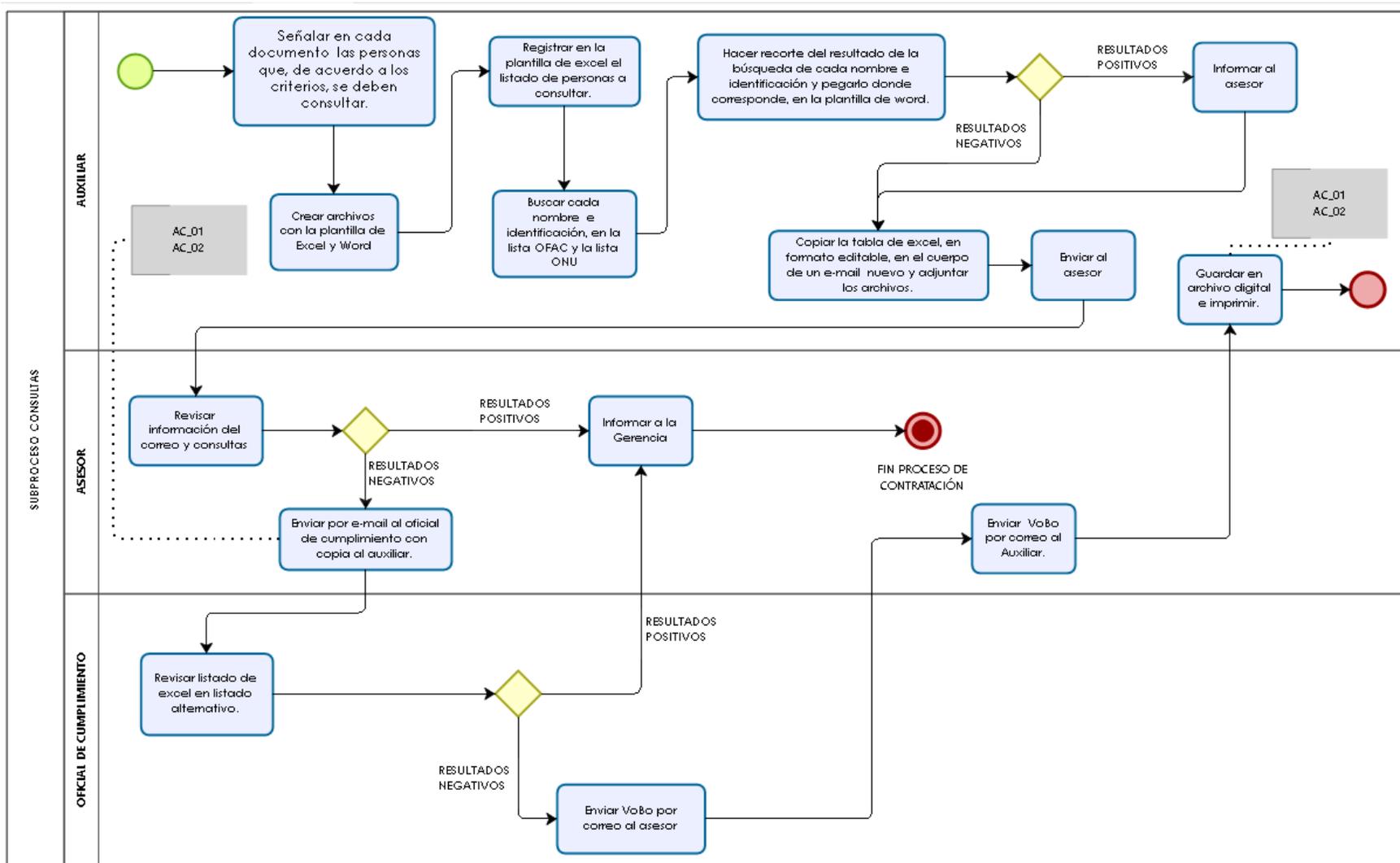
Figura 17 Propuesta formato de consultas.

	CONSULTAS EN LISTAS MANUAL SIPLA/FT - OFAC/ONU		NÚMERO	SF_01
			FECHA DE EMISIÓN	MARZO 2018
NOMBRE DEL PREDIO:				
FECHA DE CONSULTA:				
ELABORADO POR		FECHA	HORA	
REVISADO POR		FECHA	HORA	
NOMBRE POR CONSULTAR			ID A CONSULTAR	

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las gestiones de seguimiento y control al proceso general, la figura 18 muestra el diagrama de flujo con la respectiva asignación de estrategias, que, de acuerdo al proceso inicial, este proceso no contaba con actividades de seguimiento.

Figura 18 Propuesta subproceso Consultas



Fuente: Elaboración propia.

5.3.2.1.3 Elaboración contrato

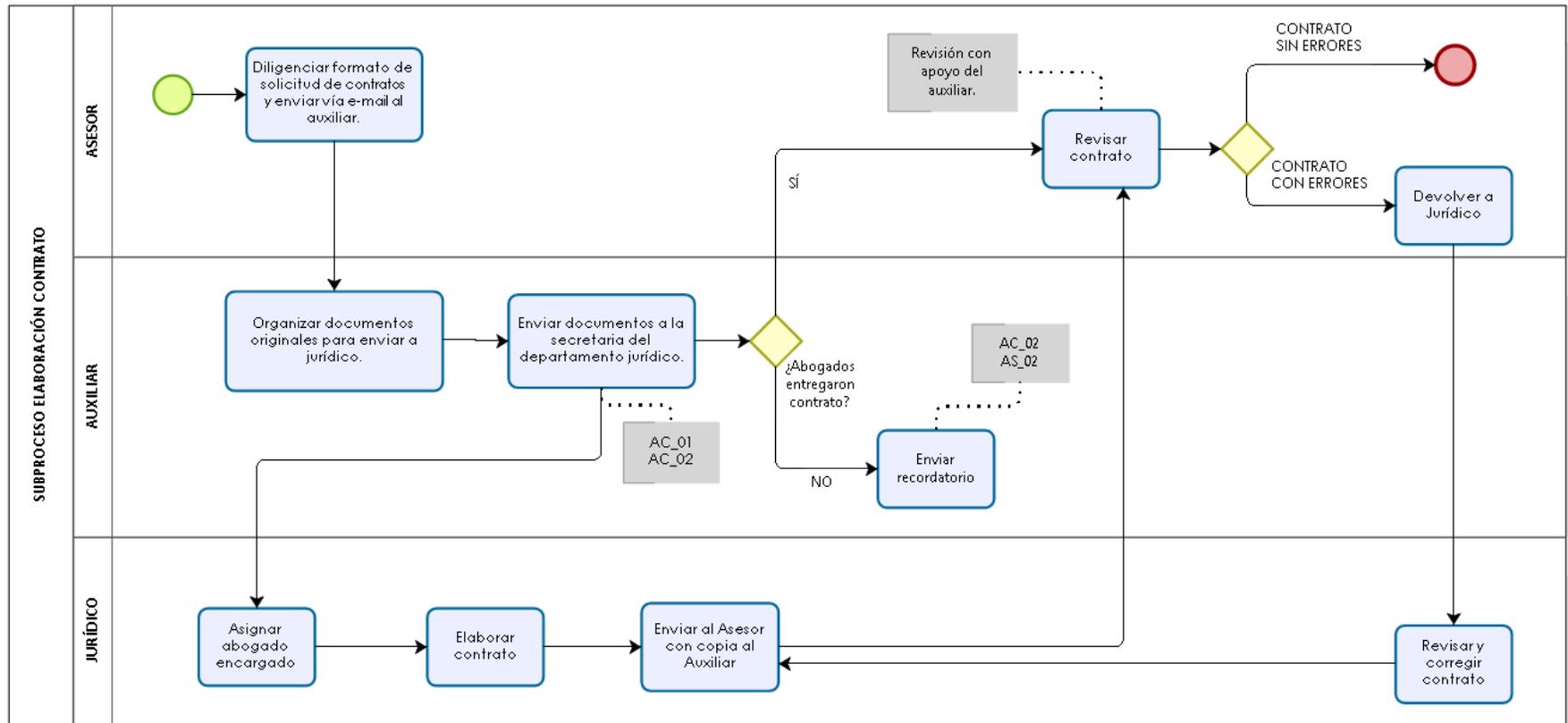
Este subproceso cuenta con una particularidad y es que los controles se aplican desde proveeduría realizando actividades de revisión del contrato como control de mitigación, y no desde el departamento jurídico quien es el área donde se ejecuta el subproceso. Estas gestiones han permitido fortalecer el filtro de documentos a los que se les ha identificado errores, sin embargo, las condiciones óptimas esperadas es que el contrato sea entregado listo para pasar a firma del proveedor.

Como se detalló en la sección 5.2 análisis de la situación actual, el formato de solicitud de contratos cuenta con toda la información detallada de las condiciones del contrato que se deben registrar en la minuta, incluyendo información general del proveedor y el predio. Sin embargo, este formato no es utilizado como estrategia de control pues aun así se presentan errores en el documento final.

Por lo anterior, para este subproceso, más que estrategia, se hace una recomendación de fortalecer las revisiones del documento y utilizar el formato como elemento de control y verificación ante la revisión de contratos.

Las estrategias de control y seguimiento sugeridas para este subproceso muestran en la figura 19 el uso de las actividades AC_01 y AC_02, así como la implementación de la actividad de seguimiento AS_02 que corresponde a Recordatorio Semanal. Por otro lado, se evidencia actividades de apoyo en la revisión del contrato, donde se incluye al auxiliar para realizar esta labor.

Figura 19 Propuesta Subproceso Elaboración contrato.



Fuente: Elaboración propia.

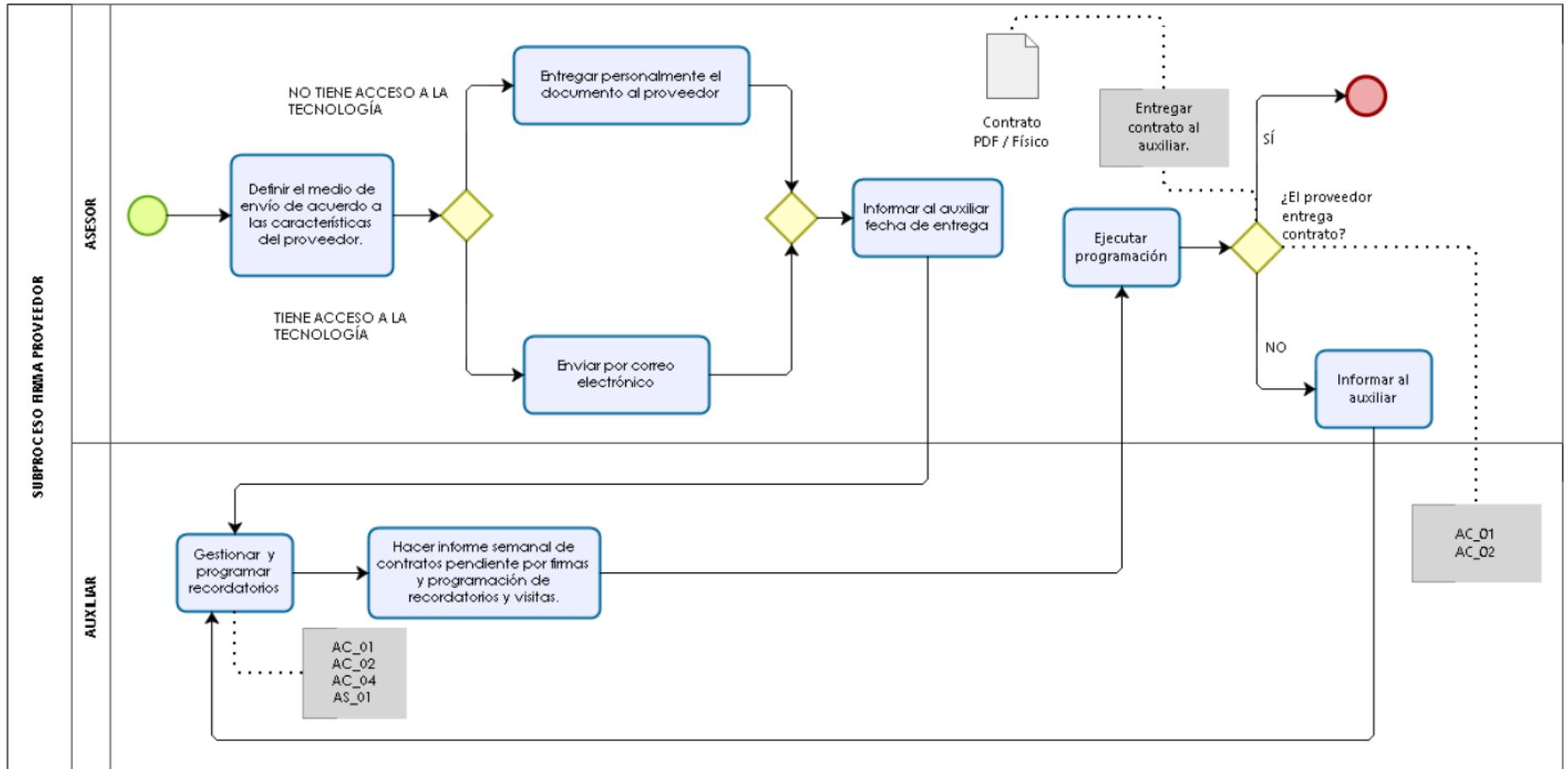
5.3.2.1.4 Firma Proveedor

De acuerdo al análisis de riesgos, este subproceso, no cuenta con controles efectivos que permitan atender el riesgo de que el proveedor firme con otro ingenio, por lo tanto, se propone un plan de seguimiento enfocado hacia la búsqueda de acercamiento al proveedor y que evidencie el acompañamiento que se le da durante la etapa del subproceso.

La figura 20, muestra el diagrama del proceso el cual evidencia la implementación de nuevas actividades de seguimiento como la AC_04 la cual corresponde a Registro en Seguimiento de firma de contratos, así como la participación del auxiliar administrativo, como apoyo en la gestión de recordatorios y registro de la gestión, con las respectivas actividades de control y seguimiento.

Por otro lado, la figura 21 muestra la propuesta del plan de seguimiento, el cual se vincula a las actividades de gestión relacionadas anteriormente.

Figura 20 Propuesta Subproceso Firma de proveedor



Fuente: Elaboración propia.

Figura 21 Propuesta seguimiento a firma de contratos

PLAN DE ACCIÓN SUBPROCESO FIRMA PROVEEDOR																	
N°	TIPO DE NEGOCIO	SECTOR	PREDIO	250,00	PROVEEDOR	FECHA ENTREGA DEL CONTRATO	DÍAS TRANSCURRIDOS DESDE LA ENTREGA DEL CONTRATO	FECHA DE CONTACTO	CONTACTO Y GESTIÓN CON EL PROVEEDOR							OBSERVACIONES / ACCIONES	
				ÁREA NETA					TIPO DE CONTACTO			MOTIVO DE LA DEMORA EN LA FIRMA DE CONTRATO					
									TELEFÓNICO	CORREO	VISITA	SOLICITA RENEGOCIACIÓN	DUDAS	OLVIDO	FALTA DE TIEMPO		OTRO ¿CUÁL?
1	VINCULACIÓN	123	HACIENDA CASTILLA	100	PEDRO PÉREZ ANDRADE	20-feb	29	28-feb	X		X			X			*Se programa reunión para aclarar dudas.
2	RENOVACIÓN	456	HACIENDA CAÑA	150	MARÍA PÉREZ	5-mar	16			X						Está estudiando el contrato con Procaña	*En los próximos 4 días se realiza nuevo contacto para obtener nueva respuesta.

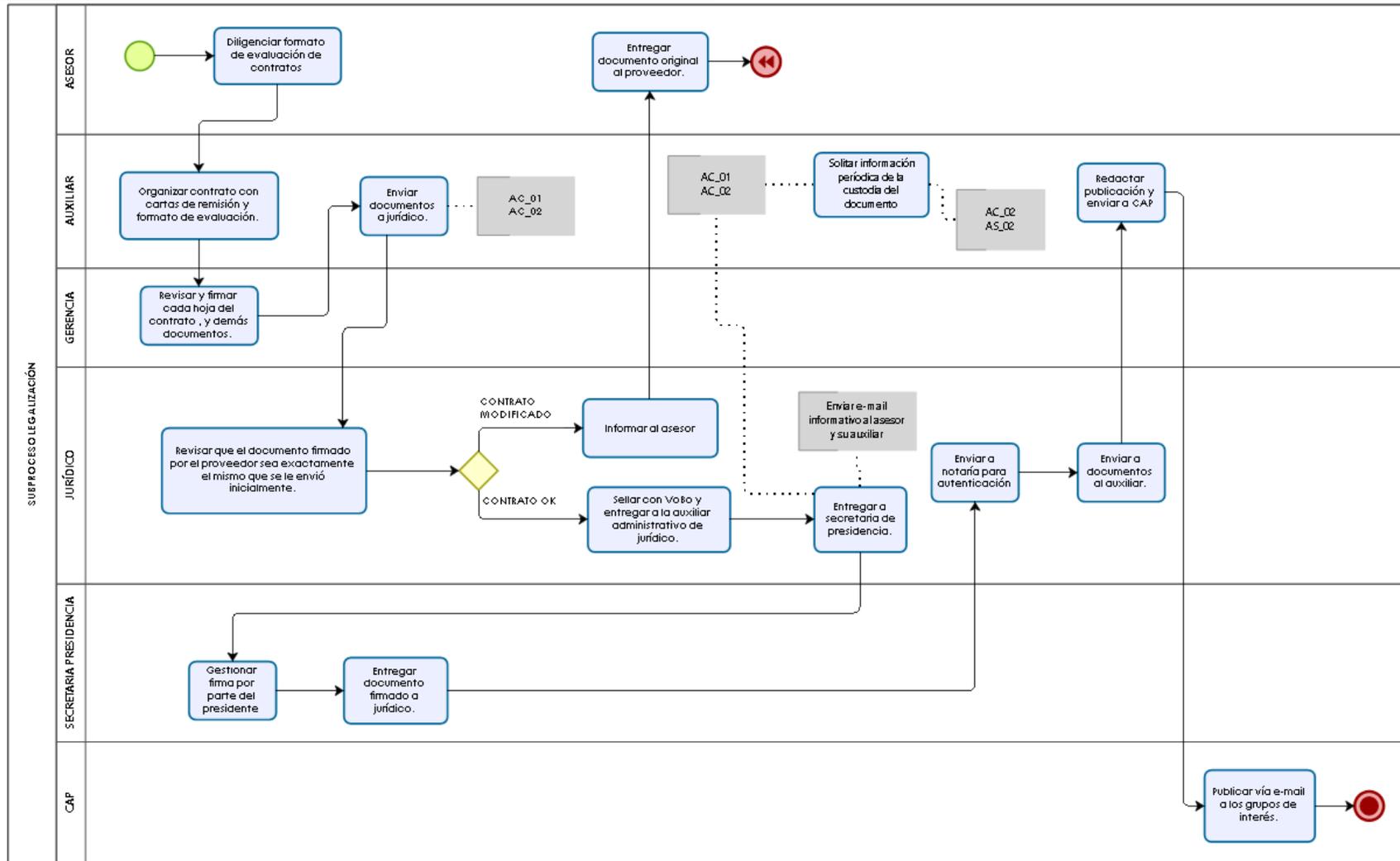
Fuente: Elaboración propia.

5.3.2.1.5 Legalización contrato

En esta etapa los controles a implementar se registran el diagrama de flujo, obedeciendo al análisis de riesgos en donde se propone implementar controles de seguimiento en el tráfico del contrato entre áreas.

En el diagrama inicial, sólo había actividad de control en la actividad del envío del contrato al Departamento Jurídico para la revisión y VoBo. En la nueva propuesta se incluyen actividades de control como solicitud de información periódica de la custodia del documento, la cual cuenta con su respectiva actividad de control y seguimiento.

Figura 22 Propuesta Subproceso Legalización Contrato.



Fuente: Elaboración propia.

5.3.2.1.6 Propuesta informe semanal

Como se mostró en la sección 5.2 el seguimiento al estado de los contratos se lleva a cabo a través de un resumen enviado por correo electrónico. Este ofrece información básica del proceso limitando el panorama para la toma de decisiones desde la Gerencia de Proveeduría.

Por lo anterior se propone el diseño de un informe semanal en formato Excel, el cual cuenta con diferentes recuadros donde se registra la información importante de la gestión del proceso, tal como: Tipo de Negocio, hectáreas, predio, estado del contrato, responsable. Así mismo, cada sección cuenta con un botón que redirecciona hacia un registro detallado de la gestión. Este registro muestra la fecha de inicio de cada actividad, observaciones y responsable. Así mismo, cuenta con un resumen de la dinámica del proceso hasta la fecha, indicando nuevas actividades, y/o movimientos importantes como entrega de contratos, inicio de negociaciones, cambio de etapas del proceso, entre otras variables relevantes.

De esta manera, la gerencia cuenta con información detallada y al día del estado actual de cada contrato, por ejemplo, cuántos contratos se encuentran en cada área, tiempos de espera, entre otras variables relevantes que permiten ver la eficacia y eficiencia de las actividades realizadas durante la ejecución del proceso. Este informe semanal debe ser enviado al asesor de tierras cada inicio de semana, de igual manera, debe estar actualizado diariamente en caso de que se requiera información del día, pues la función es ofrecer información actualizada.

En cuanto a las actividades de seguimiento relacionadas en los diagramas de flujo, la actividad AC_02 corresponde al Registro en este Informe Semanal, y como puede observarse, cada uno de los subprocessos cuenta con esta actividad registrada como actividad de control.

La figura 23 muestra el diseño de la propuesta relacionando cada uno de los puntos anteriores. Debido al tamaño del documento se presenta fraccionado por recuadros organizados en orden ascendente, de igual manera, los datos registrados son demostrativos mas no indican una lógica de secuencia.

Las figuras 24 y 25 corresponden a partes del informe que se encuentran en otras hojas del libro de Excel. La primera relaciona la información detallada de la gestión del botón VER, la segunda representa el resumen de contrato con información para gestión de indicadores de la Gerencia de Proveeduría, donde se presentan el número de contratos por tipo de negocio, cantidad de contratos por etapa y hectáreas en proceso.

Figura 23 Propuesta Informe semanal

**INFORME SEMANAL ESTADO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE TIERRAS
PROVEEDURÍA DE CAÑA
PLANTA CASTILLA
Marzo 1 2018**

RESUMEN Y ACTUALIZACIÓN:

Se registra de manera escrita el resumen de los avances y cambios en cada proceso activo

TOTAL HECTÁREAS NETAS EN PROCESO:
1.724,45

ÁREA JURÍDICA								
Nº	TIPO DE NEGOCIO	SECTOR	PREDIO	21,87	PROVEEDOR	ESTADO	RESPONSABLE	DETALLE GESTIÓN
				ÁREA NETA				
1	VINCULACIÓN	-	HACIENDA CASTILLA	9,23	PEDRO PÉREZ ANDRADE	Elaboración contrato	Abogado 1	VER
2	RENOVACIÓN	123	HACIENDA CAÑA DE AZÚCAR	12,64	MARÍA PÉREZ	Elaboración contrato	Abogado 2	VER
TOTAL:		2						

PROVEEDOR								
Nº	TIPO DE NEGOCIO	SECTOR	PREDIO	21,87	PROVEEDOR	ESTADO	RESPONSABLE	DETALLE GESTIÓN
				ÁREA NETA				
3	VINCULACIÓN	-	HACIENDA CASTILLA	9,23	PEDRO PÉREZ ANDRADE	Firma contrato	Asesor/Auxiliar	VER
4	RENOVACIÓN	123	HACIENDA CAÑA DE AZÚCAR	12,64	MARÍA PÉREZ	Firma contrato	Asesor/Auxiliar	VER
TOTAL:		2						

PROVEDURÍA								
Nº	TIPO DE NEGOCIO	SECTOR	PREDIO	21,87	PROVEEDOR	ESTADO	RESPONSABLE	DETALLE GESTIÓN
				ÁREA NETA				
5	VINCULACIÓN	-	HACIENDA CASTILLA	9,23	PEDRO PÉREZ ANDRADE	Detenido por lista OFAC	Adriana L. / Bernardo U.	VER
6	RENOVACIÓN	123	HACIENDA CAÑA DE AZÚCAR	12,64	MARÍA PÉREZ	Solicitud y Revisión de documentos	Adriana L. / Bernardo U.	VER
TOTAL:		2						

PRESIDENCIA								
Nº	TIPO DE NEGOCIO	SECTOR	PREDIO	21,87	PROVEEDOR	ESTADO	RESPONSABLE	DETALLE GESTIÓN
				ÁREA NETA				
7	VINCULACIÓN	-	HACIENDA CASTILLA	9,23	PEDRO PÉREZ ANDRADE	Firma presidencia	Secretaria presidencia	VER
8	RENOVACIÓN	123	HACIENDA CAÑA DE AZÚCAR	12,64	MARÍA PÉREZ	Firma presidencia	Secretaria presidencia	VER
TOTAL:		2						

NEGOCIACIÓN								
Nº	TIPO DE NEGOCIO	SECTOR	PREDIO	12,64	PROVEEDOR	ESTADO	RESPONSABLE	DETALLE GESTIÓN
				ÁREA NETA				
9	VINCULACIÓN	-	HACIENDA CASTILLA	9,23	PEDRO PÉREZ ANDRADE	En negociación	Asesor de tierras	VER
10	RENOVACIÓN	123	HACIENDA CAÑA DE AZÚCAR	12,64	MARÍA PÉREZ	En negociación	Asesor de tierras	VER
TOTAL:		2						

PUBLICACIÓN								
Nº	TIPO DE NEGOCIO	SECTOR	PREDIO	9,23	PROVEEDOR	ESTADO	RESPONSABLE	DETALLE GESTIÓN
				ÁREA NETA				
11	VINCULACIÓN	-	HACIENDA CASTILLA	9,23	PEDRO PÉREZ ANDRADE	Pendiente publicación	Coordinadora CAP	VER
12	RENOVACIÓN	123	HACIENDA CAÑA DE AZÚCAR	12,64	MARÍA PÉREZ	Publicado	Coordinadora CAP	VER
TOTAL:		2						

Fuente: Elaboración propia.

Figura 24 Gestión detallada botón ver

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> VOLVER <div style="text-align: center;"> SEGUIMIENTO DETALLADO PROCESO DE CONTRATACIÓN PROVEEDURÍA DE CAÑA PLANTA CASTILLA </div> </div>			
PREDIO	HACIENDA CASTILLA		
PROVEEDOR	PEDRO PÉREZ ANDRADE		
ÁREA	9,23		
TIPO	VINCULACIÓN		
GESTIÓN DETALLADA			
FECHA	ACCIÓN	OBSERVACIONES	RESPONSABLE
28-feb	Se envía documentación a jurídico.	Amable recordatorio 8 de marzo	Auxiliar / Asesor
8-mar	Amable recordatorio a jurídico.	*Amable recordatorio verbal. *Se envió amable recordatorio via e-mail.	Auxiliar / Asesor
14-mar	La Abogada Ximena informa que el certificado de tradición está inactivo. Solicita nuevo documento.	Se solicitó certificado de tradición a Solanyi, sin embargo, este también estaba inactivo.	Auxiliar / Asesor
21-mar	Amable recordatorio.	Nuevo amable recordatorio para el próximo 27 de marzo	Auxiliar / Asesor
27-mar	Amable recordatorio a proveedor.	*Amable recordatorio a jurídico vía e-mail. *Solicitud de certificado de tradición. El número de celular está apagado, el correo electrónico no existe.	Auxiliar / Asesor

Fuente: Elaboración propia.

Figura 25 Resumen general contrato

RESUMEN GENERAL					
CUSTODIA	CANTIDAD	VINCULACION(Ha)	RENOVACION(Ha)	CESIÓN DE CONTRATO (Ha)	HECTÁREAS COMPROMETIDAS
JURÍDICO	2				
PROVEEDOR	2				
PROVEEDURÍA	2				
PRESIDENCIA	2				
EN NEGOCIACIÓN	2				
PUBLICACIÓN	2				
TOTAL	12	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2.1.7 Propuesta tabla de seguimiento

La propuesta de informe de seguimiento muestra en su diseño la implementación de controles en la etapa de consultas y VoBo de consultas; incluye lista de verificación virtual, la cual sirve como apoyo en las actividades de seguimiento al proceso, ya que se encuentra consolidada en un solo documento, evitando así la consulta en documentos externos como la lista de verificación física propuesta anteriormente. Por lo anterior, es importante aclarar que la lista física es de uso de control en la gestión documental y objetivo del proceso, y esta lista virtual es para uso de gestión de seguimiento.

La figura 26 muestra el diseño de la tabla de seguimiento. Por la extensión del documento se representa en recuadros fraccionados, lo cual representa el orden de izquierda a derecha del documento. La información ahí registrada es demostrativa y no representa un orden lógico del proceso.

Es importante resaltar que si bien, se registra medición de tiempo, el objetivo no es la medición de tiempos y movimientos en el proceso. Estos datos de tiempo son utilizados para uso del seguimiento como información soporte del inicio de la gestión y así mismo identificar demoras que conllevan a intervención con estrategias de recordatorio, entre otras soluciones que estén enfocadas a gestionar el avance del proceso. Así mismo, respecto al seguimiento original, este se diferencia en que incluye una lista de verificación, control de entrega de documentos y control en la etapa de consultas.

Figura 26 Propuesta tabla de seguimiento.

GENERALIDADES						
	PREDIO	RESUMEN	TIPO	SECTOR	TIPO DE PROCESO	NOMBRE PROVEEDOR
1	HACIENDA CASTILLA	ELABORACIÓN CONTRATO	COMPRAVENTA	-	OTRO SÍ	Pedro Pérez Andrade
2	HACIENDA CAÑA DE AZÚCAR	FIRMA PROVEEDOR	ARRENDAMIENTO	123	OTRO SÍ	María Pérez

ETAPA 1														
SOLICITUD DE DOCUMENTOS			TIPO DE DOCUMENTO											
INCIO	FIN	TOTAL	CÉDULA	CAM. COMERCIO	RUT	CERT. TRADIC.	CONOCM. TERC.	CONSULTAS	VoBo				CERTIF. BANCO	COMP. ACCIONARIA
									INICIO	FIN	D. LABORAL	TOTAL		
6/03/17		-42800	X	N/A	X	X					0	0		N/A
6/03/17		-42800	X	N/A	X	X					0	0		N/A

ETAPA 2				ETAPA 3			ETAPA 4			
ELABORACIÓN CONTRATO JURÍDICO				FIRMA CONTRATO			VoBo JURÍDICO			
INICIO	FIN	TOTAL	ENCARGADO	INICIO	FIN	TOTAL	INICIO	FIN	TOTAL	ENCARGADO
17/03/17	15/05/17	59	Abogado 1	15/05/17	15/06/17	31	15/06/17		-42901	
17/03/17	15/05/17	59	Abogado 2	15/05/17	03/06/17	19	03/06/17		-42889	
17/03/17	15/05/17	59	Abogado 3	15/05/17	24/07/17	70	24/07/17		-42940	

ETAPA 5			ETAPA 6			ETAPA 7
FIRMA PRESIDENCIA			AUTENTICACIÓN			PUBLICACIÓN
INICIO	FIN	TOTAL	INICIO	FIN	TOTAL	FECHA
01/02/18	20/02/18	19	21-feb	22-feb	1	24-feb
01/03/18	15/03/18	14	16-mar	20-mar	4	21-mar

Fuente: Elaboración propia.

6. CONCLUSIONES

El estudio del proceso de contratación de tierras se llevó a cabo tras un estudio detallado a las gestiones de lo cual se concluye lo siguiente:

- La valoración de los riesgos del proceso a través de parámetros de la ISO 31000 de 2011, dio lugar a conocer un proceso en donde cada uno de los subprocesos cuenta con una calificación de Alto Riesgo, esto debido a los bajos niveles de control en la mayoría de los casos y necesidades de autoevaluación de las tareas. Por lo anterior, se puede determinar la importancia en términos generales, de realizar una valoración de riesgos a los procesos en las empresas, pues esto permite dar un claro panorama de la exposición que se tiene, sirviendo como base para la elaboración de planes de acción y mitigación que permitan mejorar la eficiencia en los resultados, así como la calidad del trabajo en equipo. Por otro lado, es importante mencionar que, en la gestión de un proceso muchos de los riesgos se encuentran ocultos o no se le otorga la verdadera relevancia y pueden estar influyendo en los resultados de una manera silenciosa o discreta.
- Tras un análisis a la situación actual del Proceso de Contratación de tierras, se pudo identificar un proceso débil en la gestión y con una administración empírica pues no cuenta con una estructura definida; así mismo es débil en la implementación de controles y seguimientos eficientes, ya que, si bien el proceso cuenta con un formato de seguimiento, el uso que se le da no es el adecuado para la toma de decisiones, ni muestra un panorama completo de la situación actual del proceso. Así mismo, el resumen que se elabora semanalmente cuenta con información básica del seguimiento y solamente ofrece información de la etapa en la que se encuentra, mas no del historial de gestiones, lo cual impide el análisis del avance que cada contrato ha tenido desde el inicio del proceso.

La no aplicación de seguimiento trae como consecuencia la pérdida de control para cualquier proceso que se lleve a cabo en las empresas, pues el desconocimiento de la realidad de la gestión impide la identificación de problemas y así mismo no genera bases para toma de decisiones, planes de contingencia y estrategias de mejora al proceso.

- El estudio al proceso de Contratación de Tierras dio lugar a proponer estrategias enfocadas a la implementación de controles y seguimientos y que a su vez permitan minimizar los riesgos a los que se están expuestos los subprocesos. De lo anterior se tuvo como resultado la creación de nuevos formatos de control como las plantillas en los subprocesos Creación Perfil del Proveedor y Consultas; así como la creación de formatos de seguimiento como el informe semanal, seguimiento a firma de contrato y el seguimiento general del proceso. Así mismo, lo anterior se integra con cada una de las actividades propuestas de control y seguimiento. La implementación de las estrategias propuestas dará lugar a un proceso completamente estructurado y enfocado a dar respuesta a las necesidades del área, pues permite generar información al día, detallada y confiable que sirve tanto para la toma de decisiones de la Gerencia de Proveeduría, así como la gestión general del proceso con información sólida.

Como resultado general del estudio, se puede resaltar la importancia de la estructuración de los procesos de la empresa, pues como se pudo observar para el caso del proceso intervenido, es un proceso que pertenece a una de las áreas con mayor importancia para el ingenio, y una correcta estructuración permite la generación de objetivos enfocados a la implementación de una gestión eficiente, basada en el seguimiento y control a las actividades.

7. RECOMENDACIONES

En lo que respecta a recomendaciones, el capítulo 5 dio lugar a diversas propuestas y estrategias, con su respectiva representación. Sin embargo, es importante resaltar que, para que estas estrategias funcionen correctamente, se requiere del compromiso y buen trabajo en equipo de los participantes del proceso.

Por lo anterior, como última recomendación, siendo esta la más importante, se debe contar con la disciplina y disposición de ejecutar correctamente las actividades de control y seguimiento propuestas, ya que la buena gestión en el proceso depende del éxito de la estrategia. Esto implica una adaptación en la cultura organizacional de las áreas involucradas, buscando un enfoque del trabajo hacia los objetivos del proceso y fortaleciendo el trabajo en equipo, dejando de lado el bien individual y procurar el beneficio colectivo de los participantes.

Para lograr lo anterior, es importante que los líderes del proceso (asesor y auxiliar) promuevan la cultura del trabajo en equipo con enfoque a los objetivos, iniciando con el establecimiento de objetivos y metas claras, socializando con los demás participantes del proceso. Adicionalmente, se recomienda implementar evaluación y mejora continua a las estrategias de gestión, las cuales se ajusten a la situación actual del ambiente interno y externo del momento. Esto da lugar a que no se trata de sólo ejecutar actividades y funciones aisladas, si no de enfocarlas hacia un propósito claro. De esta manera, la gestión del proceso por sí sola facilitará la identificación de fallas que representen un riesgo en el proceso y la implementación de la propuesta desarrollada permitirá realizar la respectiva valoración.

Por otro lado, es importante seguir valorando los riesgos con base en la norma ISO 31000, pues en la dinámica de la ejecución de los procesos, se pueden presentar nuevos y diferentes problemas, de los cuales se debe buscar una óptima solución identificando las causas y cómo puede influir en los resultados. Realizar este estudio es una importante estrategia que se complementa para una correcta gestión del proceso.

8. BIBLIOGRAFÍA

- AITECO. (2002). *AITECO CONSULTORES*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/calidad/gestion-por-procesos/>
- AMARU, A. (2009). *Fundamentos de Administración* (Primera. ed.). México: Pearson.
- ANTILAVADODEDINERO.COM. (2018). *Qué es la lista Negra o Lista OFAC*. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de <http://www.antilavadodedinero.com/antilavadodedinero-prevencion-articulo.php?id=35&title=que-es-la-lista-negra-o-lista-ofac>
- ASOCAÑA. (2017). *Desempeño de la Agroindustria de la Caña en Colombia 2016 - 2017*. Recuperado el 19 de marzo de 2017, de <http://www.asocana.org/documentos/2452017-F72904C1-00FF00,000A000,878787,C3C3C3,0F0F0F,B4B4B4,FF00FF,FFFFFF,2D2D2D,A3C4B5,D2D2D2.pdf>
- ASOCAÑA. (2017). *Informe anual de Asocaña con aspectos generales del Sector Azucarero Colombiano 2016-2017 y Anexos estadístico*. CALI: IMPRESIONES RICHARD.
- ASOCAÑA. (2017). *Reseña Histórica Ingenio Riopaila Castilla*. Obtenido de <http://www.asocana.org/publico/ingenios/historias.aspx?SCid=134>
- BRAVO, J. (2009). *Gestión por Procesos (Con responsabilidad social)*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- CÁSARES, I., & BOLAÑOS, E. (2016). *Introducción a la Gestión Integral de Riesgos Empresariales: Enfoque ISO 31000* (Primera edición. ed.). Perú: Platinum Editorial S.A.C.
- CENICAÑA. (2015). *Sector Azucarero: Patrimonio Cultural, Social y Económico de los Colombianos*. Recuperado el 19 de Marzo de 2017, de <http://www.cenicana.org/web/acerca-de/agroindustria/item/473-sector-azucarero-patrimonio-cultural-social-y-economico-de-los-colombianos>
- CENICAÑA. (2017). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 19 de marzo de 2017, de <http://www.asocana.org/publico/info.aspx>
- CONSEJO COLOMBIANO DE SEGURIDAD. (2018). <https://ccs.org.co/salaprensa/>. Recuperado el 7 de abril de 2018

- DANE. (2015). *cuenta Satélite Piloto de la agroindustria del cultivo de caña de azúcar. Caracterización de la agroindustria de la Caña de Azúcar*. Recuperado el 19 de marzo de 2017, de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/agroindustria/GuiaProceci mientosResultadosCSACana2005_2012.pdf
- DÁVILA NEWMAN, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 180-205.
- FUNDACIÓN MAPFREE. (2017). *Riesgo (Risk, peril, hazard)*. Obtenido de https://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es_es/publicaciones/diccionario -mapfre-seguros/r/riesgo.jsp
- GRUPO ENERGÍA BOGOTÁ. (2013). *Manual pra la prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo*.
- HAROLD, K., & HEINZ, W. (1991). *Elementos de Adminsitración*. México: McGraw-Hill.
- HARRINGTON, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. MÉXICO: Mc Graw Hill Interamericana.
- HEIZER, J., & RENDER, B. (2014). *Principios de Administración y Operaciones*. México: Pearson Educación.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- ISO 9001. (2015). *Instituto Colombiano de Normalización y Certificación. NTC-ISO 9001: Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos*. Bogotá: Icontec.
- MEDINA, A. (2010). Relevancia de la Gestión por procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Eídos*, 69.
- MEJÍA QUIJANO, R. C. (2066). *Administración de Riesgos: Un enfoque empresarial*. Medellín: Fondo editorial Universidad EAFIT.
- MINTZBERG , H., & QUINN, J. (1993). *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall hispanoamericana S.A.
- PÉREZ CASTAÑEDA, S. S. (2014). Propuesta de evaluación de Riesgos Empresariales en microempresas manufactureras. *Faculta de Ciencias Contables*, 22(41), 165 - 174.
- PÉREZ FERNÁNDEZ, J. A. (2004). *Gestión por Procesos: Cómo utilizar la ISO 9001 para mejorar la Gestión de la Organización*. Madrid: ESICC.

- RAE. (2017). *REAL ACADEMIA ESPAÑOLA*. Obtenido de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=proveedor>
- UNIVERSIDAD DE CÁDIZ. (2007). *Gestión por Procesos en la UCA: Guía para identificación y análisis de procesos*. ESPAÑA.
- UPRA - UNIDAD DE PLANIFICACIÓN RURAL AGROPECUARIA. (2015). *Contratos Agropecuarios: Conceptos y minutas*. Bogotá: Imprenta Nacional.
- VILLANUEVA CHANG, J. A. (2018). *AUDITool. El análisis Bow – Tie en el Trabajo de Auditoría*. Recuperado el 7 de abril de 2018, de <https://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/2168-el-analisis-bow-tie-en-el-trabajo-de-auditoria>
- ZARATEGUI, J. R. (1999). La Gestión por Procesos: Su papel e importancia en la empresa. *ECONOMÍA INDUSTRIAL*, 330.