

**EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE GESTION DE RIESGO PARA UNA EMPRESA
DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN BUCARAMANGA**

**MARTHA LILIANA CUADROS ANAYA
OSCAR MARINO TORO MANTILLA**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
INGENIERIA FINANCIERA
LÍNEA DE INVERSIONES
BUCARAMANGA**

2005

**EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE GESTION DE RIESGO PARA UNA EMPRESA
DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN BUCARAMANGA**

**MARTHA LILIANA CUADROS ANAYA
OSCAR MARINO TORO MANTILLA**

**ASESOR:
GLORIA INES MACIAS
INGENIERA FINANCIERA**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
INGENIERIA FIANCIERA
LINEA DE INVERSIONES
BUCARAMANGA**

2005

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado.

Bucaramanga, Mayo 20/2005

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus más sinceros agradecimientos a:

La Universidad Autónoma de Bucaramanga por permitir la culminación de mi meta.

Gloria Inés Macías, Ingeniera Financiera, por su gran colaboración y apoyo durante el desarrollo de la tesis.

A nuestras familias por su constante apoyo y comprensión y por estar presentes en los momentos más importantes de mi vida.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	9
OBJETIVOS	11
OBJETIVO GENERAL	11
OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
1. DETERMINACION DEL CONTEXTO	12
1.1 CONTEXTO ESTRATEGICO	12
1.1.1. Análisis del Sector a Nivel Nacional	12
1.1.2. Matriz Dofa	13
1.1.3. Análisis del Sector Confecciones a Nivel de Bucaramanga	17
1.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL	23
1.2.1 Misión	23
1.2.2. Objetivo General	23
1.2.3. Objetivos Específicos	23
1.2.4. Metas	24
1.2.5. Políticas	24
1.2.6. Estrategias	24
1.3 CONTEXTO DE GESTION DE RIESGO	25
1.3.1. Metas	25
1.3.2 Objetivos	25

1.3.3. Estrategias	26
1.4. DEFINICION DE LOS CRITERIOS DE EVALUACION DEL RIESGO	26
1.4.1. Área Administrativa	27
1.4.2. Área Financiera	28
1.4.3. Área de mercadeo	28
2. IDENTIFICACION DEL RIESGO	29
2.1 POSIBLES RIESGOS EN LAS DIFERENTES ÁREAS	29
2.1.1. Área administrativa	29
2.1.2 Área Financiera	30
2.1.3. Área de mercadeo	30
2.1.4 Factores Externos	30
2.2 QUE PODRIA SUCEDER EN CADA AREA	32
2.2.1 Área Administrativa	32
2.2.2. Área Financiera	33
2.2.3. Área de mercadeo	34
2.2.4. Factores Externos	35
2.3 ¿PORQUE?	36
2.3.1 Área Administrativa	36
2.3.2 Área Financiera	37
2.3.3 Área De mercadeo	38
2.3.4 Factores Externos	38
3. ANALISIS DEL RIESGO	40

3.1 ANALISIS CUALITATIVO	40
3.2 ANALISIS CUANTITATIVO	42
3.2.1 Análisis de Indicadores de Liquidez para los años 2002-2003-2004	42
3.2.2 Análisis de Indicadores de Endeudamiento de los años 2002-2003-2004	46
3.2.3 Análisis Vertical y Horizontal Estado de Resultados de los años (2002-2003-2004)	47
3.2.4 Análisis Vertical y Horizontal Balance General del (2002-2003-2004)	48
4. EVALUACION DEL RIESGO	53
5. TRATAMIENTO DEL RIESGO	55
5.1 EVALUACIÓN DE LAS OPCIONES DE TRATAMIENTO DE RIESGO	56
5.1.1 Riesgo de Liquidez	57
5.1.2 Riesgo de Crédito	58
5.1.3 Riesgo de Tasa de Cambio	59
5.1.4 Riesgo Operacional	60
5.1.5 Riesgo Estratégico	61
6. MONITOREO Y REVISION	63
6.1 SINTESIS	63
7. CONCLUSIONES	65
BIBLIOGRAFIA	67
ANEXOS	70

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura A. Empresas inscritas de acuerdo a su tamaño	17
Figura B. Confecciones que presenta Bucaramanga	18

INTRODUCCION

Como sabemos actualmente el sector de confecciones en Colombia, cuenta con reconocimiento internacional, gracias a la calidad de sus productos, también a la mano de obra calificada con la que se cuenta, éste sector es bastante amplio en nuestro país, no obstante Bucaramanga no se queda atrás, pues aquí se encuentra una proporción bastante amplia de empresas de este sector, gracias a esto se ha decidido realizar este trabajo de investigación, pues aunque se cuenta con una excelente capacidad, también las confecciones tienen que afrontar debilidades en aspectos administrativos, planeación, mercadeo, diseño y de ingeniería, en las cuales se hace necesario identificar sus fallas y poder implementar políticas de control adecuadas, pues debido a que se cuenta con tratados de libre comercio la competencia es cada vez más fuerte, y hay que sostenerse ante el mercado mundial.

Por medio de este trabajo de investigación se busca dar solución al problema de riesgo existente en la empresa Distrijazz, la cual es una organización del sector de confecciones en Bucaramanga y se especializa en ropa para bebe. Este riesgo será tratado tomando como referencia la norma Colombiana de Gestión de Riesgo, emitida por el ICONTEC. Esta norma posee una estructura genérica en la cual se sigue una estructura estándar que permite establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos.

La idea de implementar un sistema de gestión de riesgo para una empresa del sector de confecciones nace de la inquietud de identificar aquellos factores que hacen que el rendimiento no sea el óptimo o el esperado, al presentarse situaciones en las que no existe hasta el momento alguna política de control, puesto que ésta empresa y la mayor parte de empresas de este sector en

Bucaramanga son bastante pequeñas y familiares, por ende su control es muy empírico.

En el desarrollo de este proceso investigativo, estaremos entregando a todos los entes de la empresa los resultados obtenidos para lograr los objetivos propuestos, y así la implementación del sistema de gestión de riesgo se vuelva parte de la cultura organizacional de la empresa, buscando así la maximización de sus utilidades, de esta forma en este documento se explicará la manera como se va a implementar el trabajo y lo que se busca al final del proceso, esperamos que este documento logre despertar el agrado y el interés del lector.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar la gestión de riesgo para una empresa del sector de confecciones en Bucaramanga, utilizando técnicas de análisis, evaluación, tratamiento, comunicación, y monitoreo que serán el soporte para establecer criterios de evaluación y de estructuración organizacional necesarios en el momento de tomar decisiones acertadas en la selección de estrategias o técnicas dentro de la organización y su entorno.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un análisis de la empresa Distrijazz, tanto interno como externo, tomando como base datos del sector de confecciones, con el fin de obtener un soporte para identificar los diferentes tipos de riesgo que afectan la organización.
- Proponer un Plan de Gestión de Riesgo, basado en la Norma Técnica Colombiana de Gestión de Riesgo, que se logre adaptar plenamente a la organización y que pueda colaborar a su vez con los objetivos, metas, visión y misión de la misma.
- Por medio del conocimiento de los diferentes riesgos, llegar a establecer políticas de control para optimizar el rendimiento de las utilidades.

1. DETERMINACION DEL CONTEXTO

1.1 DETERMINACION DEL CONTEXTO ESTRATEGICO

1.1.1. Análisis del Sector a Nivel Nacional. En Colombia el sector de confecciones es altamente reconocido, pues es uno de los más fuertes, además se ha logrado posicionar en América latina, Colombia ofrece verticalidad en los procesos de producción (diseño, corte, hilado, confección, bordado, tinte, impresión y terminado), alta calidad de costura, pues ésta es muy similar a países desarrollados. Otro aspecto importante es que la mayoría de las grandes empresas cuentan con certificados de calidad como ISO; por otro lado los empresarios están trabajando arduamente en llevar a cabo ferias y eventos como Colombiatex, ó, Colombiamoda, en donde se muestra al público mundial la calidad y competitividad que tienen los diseños Colombianos. Este tipo de eventos son una ventana que se abre tanto al consumidor extranjero como también al mismo colombiano.¹

También es importante destacar que aunque ya se cuenta con un amplio reconocimiento la industria de confecciones Colombiana todavía tiene que seguir trabajando arduamente en la resolución de muchos aspectos que todavía lo aquejan, entre otros, uno de los más preocupantes es la fuerte entrada China al comercio textil, y si no se trabajan en soluciones para mejorar la competitividad, esto podría ser fatal para el sector; sabemos que Colombia tiene marcas muy reconocidas tanto a nivel nacional como internacional, pero el sector de confecciones es bastante amplio y si se observa detenidamente la mayor parte de empresas son pequeñas y medianas, las cuales cuentan con poca utilización de una lógica estratégica adecuada, y por último otro factor que es de gran influencia

¹ www.colombiaembassy.org/es- Embajada de Colombia - Febrero del 2005.

es la violencia del país, la cual no solo ha afectado el sector de confecciones sino prácticamente todos los sectores de nuestra economía.

1.1.2. Matriz Dofa. Con la anterior síntesis del sector ahora se presentará un modelo de matriz DOFA para el sector de confecciones Colombiano.

Como ya es conocido esta matriz proporciona una visión general del sector, se pueden observar tanto las Fortalezas y Oportunidades, como las Debilidades y amenazas del mismo

- **Debilidades:**

- Las prácticas de comercio desleales e ilegales como la subfacturación, el dumping y el contrabando, en Colombia es muy común ver como algunas empresas inescrupulosas realizan subfacturación, obviamente para evitar obligaciones tributarias, las cuales también son evitadas por los contrabandistas, y esto hace que los precios de venta sean más bajos en este tipo de empresas, y obviamente perjudiquen la labor de las empresas legales.
- La alta calificación en el nivel de riesgo industrial del sector, que se puede tomar como consecuencia de la violencia Colombiana, o de los ineficientes programas de control.
- Altos costos de materia prima, puesto que un alto porcentaje de la misma es importada y por lo tanto esto acarrea costos altos en el proceso mismo de la importación, como el cambio de moneda, etc.
- La carencia de inversión en factores como el desarrollo de productos, puesto que nuestra cultura no toma la importancia que se merece el departamento de investigación y desarrollo, al pensar que éste departamento trae consigo costos muy elevados.

- La alta vulnerabilidad de los cambios macroeconómicos de nuestros principales socios de mercadeos, al ser éstos países hermanos como Venezuela que poseen economías bastante deprimidas junto con la nuestra.²

- **Oportunidades:**

- El acceso preferencial al mercado de Estados Unidos (preferencias ATPDEA) y de la Unión Europea (SGP) y a otros mercados de América Latina con los cuales se han suscrito acuerdos de Libre Comercio (México, Chile, Comunidad Andina, etc.).

- El aumento de los niveles de producción como resultado de la capacidad del factor humano.

- Colombia con 45 millones de habitantes tiene la población más grande de América latina después de Brasil y México, esto hace que su mercado local tenga alto crecimiento.

- Colombia es uno de los principales centros de moda en Latinoamérica. Las ferias Colombiatex y Colombiamoda en Medellín se destacan por albergar en un sólo sitio a empresarios de todo mundo para apreciar los avances en moda, calidad, diseño, tecnología, logística y otras ventajas de la industria Colombiana. En Colombiatex 2004 participaron 380 firmas expositoras, de las cuales 82 fueron empresas extranjeras (22% del total), y se concretaron negocios por US\$15 millones en el corto plazo. En esa oportunidad, la feria recibió 7.500 visitantes especializados, entre ellos 850 compradores internacionales (11% de los visitantes).

² www.textil-confeccion.com.co.

- **Fortalezas:**

- En los últimos años el comportamiento del consumidor, ha sido muy dinámico, los precios del sector se han reducido y el consumo subió un mínimo de 0.26% en el 2004 según el DANE,³ pero hay que tener en cuenta que este sector ocupó el segundo lugar en consumo en lo que corrió del año pasado, cabe también nombrar que el PIB creció para el sector de mercadeo en un 4.99% en el periodo de Enero – Septiembre del mismo año.

- El sector textil y de confecciones tiene una experiencia exportadora de más de 40 años. Más del 30% de la producción total del sector es exportada para un total aproximado de US\$860 millones. EEUU es uno de los principales mercados de exportación, representando el 64% de las exportaciones de confecciones y el 11% de las de textiles.

- Colombia cuenta con plantas de producción que cumplen con los estándares internacionales en término de cuidado del medio ambiente y bienestar laboral. Su dotación tecnológica es considerada como una de las más avanzadas de Latinoamérica. Adicionalmente, el recurso humano, gerencial y técnico, es altamente entrenado y calificado.

- Colombia se encuentra ubicada estratégicamente en el corazón del continente, tiene puertos en los Océanos Pacífico y Atlántico, y cuenta con rápido acceso a ciudades de EEUU como Miami (2 horas y media de vuelo) y Nueva York (5 horas), así como a las principales ciudades de América Latina. El país posee la infraestructura para acceder rápidamente a los mercados de la región, y en particular el de EEUU.

³ Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas-DANE. Indicadores de competitividad e información Estadística. WEB site: www.dane.gov.co

- Colombia ofrece programas especiales de importación que facilitan el ingreso de bienes de capital e insumos a empresas dedicadas a la exportación.

- **Amenazas:**

- Es una industria sensible a los cambios arancelarios que se presentan en el comercio exterior, hay una Intensiva rivalidad internacional en precios, haciendo que los márgenes de mercadeo sean estrechos.

- Colombia se encuentra afrontando una difícil situación con los países vecinos, lo que le ha representado múltiples problemas y reorganizaciones estratégicas. Hay pérdida del poder adquisitivo de los consumidores debido a la crisis y por ello un bajo consumo per cápita de prendas de vestir.

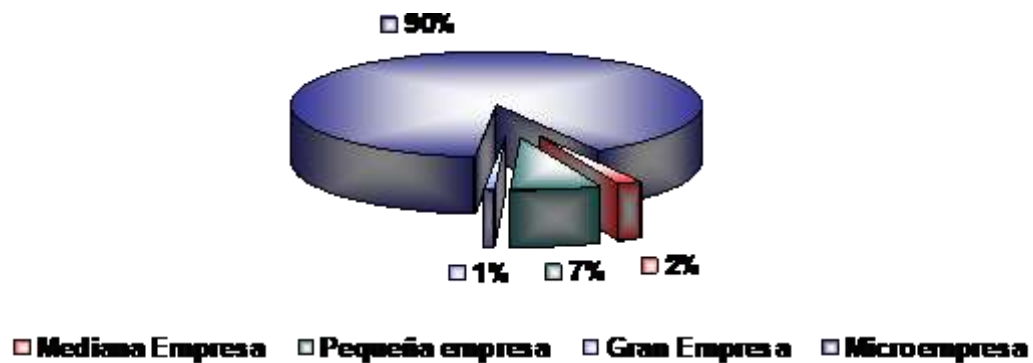
- Hay una demanda sensible a los precios de los productos extranjeros con tendencias a la baja de precios internacionales y una amenaza alta de productos sustitutos. La desventaja para Colombia está en que estos y otros beneficios, los puede llegar a obtener cualquier país que pertenezca al ALCA, siendo una oportunidad pero mayormente un gran riesgo para el país y sus empresas, porque desafortunadamente en Colombia no existen condiciones de competencia. Hay países que poseen mejores condiciones e infraestructura que Colombia una mejor normatividad laboral, menos trámites, mayor transparencia y un costo más bajo del sistema.

- La entrada fuerte de China al mercado en condiciones preferenciales, con lo que se prevé que de no prepararse adecuadamente la industria de América Latina tenderá a desaparecer después del 2.005, tiempo en el cual todas las preferencias arancelarias para los países tercer mundistas acabarán y serán los países mejor preparados y más fuertes los que acapararán la mayor parte del mercado, por esa falta de competitividad de los países latinos en sus organizaciones.

1.1.3. Análisis del Sector Confecciones a Nivel de Bucaramanga. El sector confecciones a pesar de verse afectado, en ocasiones por los acontecimientos económicos y demás factores del entorno que aminoran su poder y desarrollo a nivel del país, sigue siendo representativo en la región. Actualmente en Santander el sector se encuentra fragmentado en medianas, pequeñas, microempresas y pequeños talleres.

La búsqueda de la competitividad los impulsa a buscar diversas alternativas y mercado internacional. Los productos que son elaborados en esta región están siendo reconocidos a nivel nacional e internacional por su buena calidad, algunas al principio y otras en la etapa final del proceso productivo. Existen aun problema con el control de calidad, específicamente la calidad de su materia prima básica, las telas, inclusive la escasez de las mismas. Otro problema que deben afrontar los integrantes de esta industria, son la irregularidad en las temporadas, la ausencia de personal capacitado y los inconvenientes en la puntualidad de la entrega de sus materias primas.

Figura A. Empresas Inscritas de Acuerdo a su Tamaño

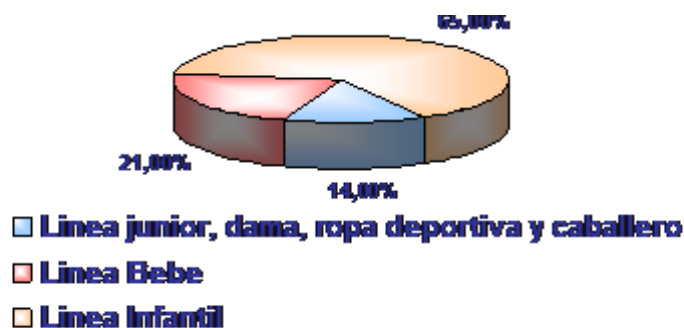


*FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe Anualidad Económica de Santander.
Web site: www.camaradirecta.com*

En Santander la mayoría de los empresarios se provee en su mayoría de materias primas dentro del país, ya sea en la ciudad de Bucaramanga o en otras ciudades como Medellín, Bogotá y Cúcuta principalmente.⁴ Se estima que las telas colombianas son de mejor calidad que las telas elaboradas en el exterior, aunque sean un poco más costosas y también la de mercadeo y transporte de la materia prima son menos complicadas dentro del país e incluso es posible comprar cantidades mínimas sin mayor problema, punto favorable para las microempresas. Solo en algunas excepciones se emplea materia prima extranjera por exigencia de los clientes del exterior. Es muy importante la relación que guarda con los proveedores para desarrollo de actividades productivas puesto que de ello dependen las condiciones en que se negocia y la eficiencia de las entregas y calidad.

En cuanto a los principales productos confeccionados, según el DANE, se tiene en el mercado ropa interior para dama y caballero, trajes de baño, prendas de algodón para mujeres y ropa infantil. Bucaramanga es reconocida como productora de ropa infantil de buena calidad en el mercado internacional, además cuenta con una gran cantidad de empresas medianas y pequeñas con cierta experiencia exportadora y con un número considerable de microempresas.

Figura B. Confecciones que Presenta Bucaramanga



FUENTE: Cámara de Comercio de Bucaramanga. Perfil del sector en la Ciudad.

⁴ JARA, Marcos. El negocio de las telas y las prendas de vestir en el mundo

La mayoría de las empresas confeccionistas han logrado distribuir sus productos en un mercado nacional diferente del local, teniendo en cuenta que la línea de mayor tradición entre los confeccionistas del área metropolitana de Bucaramanga es la ropa infantil, y es la que mayor cubrimiento nacional tiene. La costa atlántica y la zona cafetera son las regiones del país que tienen mayor cumplimiento por parte de las empresas de Bucaramanga, lo mismo que ciudades como Bogotá, Medellín y Cali. ⁵

La industria Santandereana de confecciones, se enfrenta al reto de convertir este sector en una industria competitiva, con un moderno sistema productivo que ofrezca diversificados y nuevas alternativas que otorguen productividad y posicionamiento a nivel Nacional e Internacional.

Un punto a favor de esta industria es su solidez financiera, en especial aquellas que ya están constituidas por mas de 10 años en el mercado, esto permite que ellas puedan hacer inversiones en procesos de calidad, poseen una experiencia exportadora que han ido acumulando con el tiempo lo que les permite incursionar con mas agilidad en los mercados globalizados, participan de manera activa en ferias Internacionales que les brindan contactos y una visión mucho mas amplia de la moda. Esto ha permitido que los empresarios del sector estén cada día más concientes de realizar sus proyectos y metas, pero debido al afán diario dejan estos proyectos de lado y solo se enfocan en ventas y producción.

Los empresarios en su mayoría se encuentran interesados en afrontar adecuadamente la presencia del ALCA en este año con éxito pero desafortunadamente aunque muchos de ellos desean implementar mejoras en sus negocios el tiempo no les favorece debido a la actividad diaria de vender.

⁵ Cámara de Comercio de Bucaramanga. Informe de Actualidad Económica, primer semestre 2004. WEB site: www.camaradirecta.com

Un aspecto positivo para el sector es que es una industria reconocida por los productos de ropa infantil en el mercado Internacional, por su diseño y su precio el cual se acomoda muy bien al alto poder adquisitivo de los principales clientes extranjeros.

Se cuenta también con eficientes proveedores internacionales de materia prima. Existen empresas que dan apoyo fuerte, como lo son las empresas del sector bancario, también tienen apoyo de entidades como la Cámara de Comercio, PROEXPORT, Centro del desarrollo productivo del sector confecciones, SENA, Instituciones que ofrecen formación profesional en diseño textil y entidades que apoyan el desarrollo tecnológico del sector como CIDETEXCO. La tecnología y maquinaria es importada y no hay suficientes técnicos nacionales para su mantenimiento.

Sin embargo y a pesar de los esfuerzos del gobierno falta aun liberarse de la burocracia en la estructura administrativa pública, de los continuos problemas de comercio internacional con los países vecinos, de los problemas de orden público que tanto aquejan ala país y de una política macroeconómica inestable.

Se requiere del Gobierno departamental y municipal un apoyo en torno a políticas de actividades que ayudarían a reducir costos en su actividad económica o facilitar el desarrollo de su empresa como: Capacitación, beneficios tributarios, invertir en la ciudad, subsidios, infraestructura(vías, aeropuertos y servicios), agilidad de tramites, incentivar desarrollo y crecimiento de las empresas, accesoría, apoyo a las pymes, apoyo para participación en ferias, ruedas de negocio, incentivar para que los proveedores nacionales e internacionales tengan puntos de venta local.

Con base en todos los aspectos tenidos en cuenta anteriormente procede a la identificación de la **Amenazas y Oportunidades** del sector de las confecciones y las fortalezas y debilidades con la que cuentan las empresas en la región.

- **Oportunidades.**

- Tendencias de localización de la producción. Aprovechar la diferenciación en el diseño y la facial adaptación de los cambios de la moda para seguir contando con un alto reconocimiento a nivel Internacional.
- Ubicación estratégica geográficamente. Tomar ventaja de la posición estratégica de Colombia y de los acuerdos de mercadeo que se están realizando.
- Eficiencia productiva y avances tecnológicos. Aprovechamiento de la eficiencia productiva y avances en tecnología en todas las áreas, basados en la importancia del sector como jalonador de la industria Colombiana.
- Modernización y reconversión industrial.
- Tasa de cambio, devaluación que favorece a los exportadores.
- Libre cambio y avance en acuerdos de mercadeo.
- Énfasis en la diferenciación de los diseños.
- Fácil adopción de los nuevos cambios de la moda y posicionamiento de marca a nivel Internacional.
- Constitución de comercializadoras que mejoran las operaciones internacionales y el ingreso en nuevos mercados.

- **Amenazas.**

- Eficiencia de aduanas nacionales e internacionales.
- Alta competencia hacia EU de otros países. Es necesario mantener los niveles de reconocimiento a nivel Internacional para contrarrestar la amenaza en la contracción en la demanda.

- Desventaja arancelaria con relación otros países.
- Altos costos de infraestructura interna de transporte. Formular proyectos de mejora a la infraestructura apoyados por el Gobierno nacional.
- Coyuntura socio-económica Colombiana.
- Contracción de la demanda americana
- **Fortalezas.**
 - Alto reconocimiento Internacional.
 - Costo de mano de obra bajo y abundante.
 - Eslabón jalonador de la cadena productiva.
 - Relaciones estrechas con los clientes.
 - Inclusión de medidas del gobierno nacional, incentivos.
 - Productos de calidad y costos competitivos y diseños innovadores, además tenemos oferta diversificada.
- **Debilidades.**
 - Bajo perfil en el campo del mercadeo.
 - Mano de obra no calificada.
 - Bajo perfil en el campo de la innovación de los productos.
 - Practicas desleales de dumping y contrabando.
 - Altos niveles de calificación en riesgo.

Es necesario plantear unas buenas estrategias para el control de el sector para que la industria sea capaz de afrontar mayores retos en un mercado tan cambiante como lo es la moda.

1.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

1.2.1 Misión. Distrijazz es una empresa que se dedica a diseñar, maquilar y distribuir ropa infantil para niños de 0 a 8 años, a nivel nacional cumpliendo con los requisitos de diseños innovadores y de excelente calidad exigidos por los clientes mayorista como al detal, utilizando procesos productivos y administrativos apropiados que permitan conseguir mayores beneficios tanto económicos como de todas las personas que conforman la organización.

1.2.2. Objetivo General. Mediante el trabajo profesional de los empleados y la buena calidad de sus productos, confecciones infantiles Distrijazz, busca ser una microempresa reconocida en el sector de las confecciones infantiles de Santander y así lograr una mejor participación en el mercado para que contribuya al progreso económico de la región.

1.2.3. Objetivos Específicos.

- Obtener más penetración de mercado por medio de la fabricación de otra línea de productos.
- Incrementar las ventas de 20% en 2004 a 30% en 2005 en el área metropolitana tomando participación en la fuerza de ventas para así cubrir el mercado actual y potencial de la región.
- Lograr el reconocimiento de la microempresa, por medio de esfuerzos publicitarios que faciliten el posicionamiento del nombre de la microempresa en la mente del consumidor.

1.2.4. Metas.

- Aumentar la utilidad neta del 15% lograda en 2004 a un 20% 2005.
- Incrementar el la fuerza de ventas que actualmente es constituida por 2 personas, a por lo menos 3, para abarcar mas mercado.
- Conseguir mayor tecnología para la empresa, en cuanto a sus procesos, con el fin de llevar un control absoluto en cada uno de ellos.
- Lograr financiar en 6 meses un nuevo punto de venta.

1.2.5. Políticas. “son pautas establecidas para los objetivos”.

- Entrega de informes contables mensuales por parte del asesor contable, en donde se explique cual es la situación de la microempresa.
- Mantener constante participación en seminarios y todo tipo de programas a nivel administrativo y productivo logrando una mayor capacitación y bienestar de sus empleados.
- Utilización del 2% de las utilidades para inversión en publicidad.
- Estar en constante comunicación con todo el personal de la empresa, cliente y proveedores.
- Entrega de un informe escrito de los vendedores mensualmente sobre las ventas realizadas por cada uno de ellos.
- Asignar a un vendedor en la recolección de la cartera.

1.2.6. Estrategias.

- Ofrecer una línea de producto económico para clientes de escasos recursos.

- Penetrar en el mercado por medio de publicidad impresa para incrementar la participación en el mercado.
- Abrir un punto de venta por medio de un crédito para promocionar los productos y captar más participación de mercado.
- Estrategias de penetración en el mercado, ofreciendo a los clientes innovación en los diseños y cumplimiento en los pedidos.
- Manejo efectivo de los recursos tanto humanos como de capital respectivo al nivel de ventas alcanzando y haciendo una distribución eficiente de los márgenes de utilidad.

1.3 CONTEXTO DE GESTION DE RIESGO

Como la empresa Distrijazz, es muy pequeña se van a tratar de identificar todos los posibles riesgos que puedan afectarla.

1.3.1. Metas.

- Se busca plantear soluciones a los riesgos existentes en la empresa para obtener mejoras en los procesos que lleva a cabo actualmente como son administrativos, planeación, mercadeo, diseño y de ingeniería.
- Tomar las mejores decisiones en cuanto a estrategias dentro de la empresa y su entorno.

1.3.2 Objetivos.

- Realizar un análisis de la empresa Distrijazz, tanto interno como externo, tomando como base datos del sector de confecciones, con el fin de obtener un soporte para identificar los diferentes tipos de riesgo que afectan la organización.
- Proponer un Plan de Gestión de Riesgo, basado en la Norma Técnica Colombiana de Gestión de Riesgo, que se logre adaptar plenamente a la

organización y que pueda colaborar a su vez con los objetivos, metas, visión y misión de la misma.

- Establecer por medio del conocimiento de los diferentes riesgos, políticas de control para optimizar el rendimiento de las utilidades

1.3.3. Estrategias.

- Llevar a cabo la identificación y análisis de las debilidades de la empresa para buscar soluciones que contribuyan a un mejor aprovechamiento de los recursos.

1.4. DEFINICION DE LOS CRITERIOS DE EVALUACION DEL RIESGO

- La empresa trabaja a maquila en sus fases de operación como corte, ensamble, bordados, planchado y empaque.
- Las telas que constituyen una de las principales materias primas son traídas de otros países como Ecuador, Panamá o Venezuela.
- Las ventas más significativas son a mayoristas, por lo general de otras ciudades o pueblos del departamento.
- El sector tiene proveedores que vienen de otras partes del país como Medellín, que ofrecen precios y calidad a un mismo nivel.
- El local donde se encuentra ubicada la empresa no es propio, es tomado en arriendo, en virtud que allí es donde se presenta mayor demanda de clientes.
- La contabilidad que se lleva actualmente es muy sencilla, pues pertenecen al régimen simplificado.

- Solo hay dos empleados de planta en la empresa que realizan tareas de logística, ventas y contabilidad, aparte de la dueña que se encarga de negociar con proveedores y compradores.
- Se trabaja con un sistema de inventario promedio, manejado esporádicamente por una de las vendedoras.
- La inversión en publicidad se limita a dar almanaques, lapiceros y empaques con el nombre del almacén a los clientes.
- Los empleados han sido escogidos con un nivel educativo básico y se ha ido creciendo en conocimientos gracias a los cursos de capacitación que ofrecen entidades como el SENA.

Las actividades que realiza actualmente Distrijaz no tienen ningún artificio ni composición, por esta razón para que el análisis se facilite se decidió clasificarlas por áreas así:

1.4.1. Área Administrativa. En el manejo de esta área se encuentra directamente encargada la dueña del local y su hijo, ellos realizan funciones como:

- Negociación con proveedores.
- Organización y funcionamiento de los subcontratistas.
- Pago de obligaciones comunes del negocio como son arriendos, servicios públicos y demás gastos normales del negocio.
- Administración de los viajes de importación de materias primas.
- Se mantiene información actualizada de actividades que afecten el funcionamiento de la empresa como cambio de moda.
- Nivel educativo de los empleados.

1.4.2. Área Financiera. Una de las vendedoras es también la encargada de llevar a cabo este proceso, el cual es supervisado por periodos por un contador público, que no trabaja directamente con Distrijazz, sino que presta sus servicios cada vez que la empresa lo requiera.

- Se mira si el tipo de cambio en el proceso de importación, es favorable para el negocio.

- Manejo de rotaciones de cartera e inventarios.

- Trabajan con sistemas de inventario promedio.

- Manejan una contabilidad muy sencilla.

1.4.3. Área de mercadeo. Todo el equipo de trabajo del negocio como los son sus dueños y vendedores.

- En esta área el personal se preocupa por las ventas de la empresa tanto a mayoristas como minoristas.

- Manejo de publicidad como lapiceros y calendarios de bolsillo que son entregados a sus clientes en diferentes temporadas como la de fin de año.

- La ubicación estratégica de la empresa.

2. IDENTIFICACION DEL RIESGO

2.1 POSIBLES RIESGOS EN LAS DIFERENTES ÁREAS

Para esta etapa se tomaron todos los riesgos posibles que se puedan dar dentro de la organización y su entorno de acuerdo con un profundo análisis de cada área.

2.1.1. Área administrativa. De acuerdo a todos los factores que se tienen en cuenta en una administración para el buen funcionamiento, se identificaron elementos que carecen de control como:

- Falta Estrategias.
- Negligencia-Accidentes.
- Proveedores.
- Subcontratistas.
- Arriendos.
- Costos de importación de materias primas.
- Desarrollo de mercado.
- Nivel de capacitación.
- Compromiso de los empleados.
- Desentendimiento de acuerdos de libre comercio.
- Imagen.

2.1.2 Área Financiera. La buena gestión contable de un negocio es fundamental en la toma de decisiones acertadas, por eso se escogieron los factores que presentan usos inapropiados:

- Recuperación de cartera.
- Costos de recuperación de cartera.
- Liquidez.
- Inventario.
- Operativo.
- Internet.
- Tipo de cambio.

2.1.3. Área de mercadeo. Es necesario que se presente un buen manejo de esta área, pues de ella depende la cantidad de ventas que puede llegar a tener el negocio teniendo en cuenta las siguientes partes:

- Nuevas tecnologías.
- Innovación en diseños.
- Crisis entre países.

2.1.4 Factores Externos. Para llegar a un análisis mas profundo es necesario tener en cuenta factores del exterior que pueden afectar a la organización como:

- Eventos naturales.
- Contrabando.

- Dumping.
- Subfacturación.

- Posición de china en el sector.

- Desempleo.

- Competencia desleal.

- Terrorismo.

- Pobreza.

IDENTIFICACION DE FUENTES DE RIESGO DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

FUENTES DE RIESGO	AREAS DE IMPACTO			
	ADMON.	FINANCIERA	MERCADEO	FACT EXT
ESTRATEGICO	X			
NEGLIGENCIA-ADMINISTRATIVA	X			
PROVEEDORES	X			
SUBCONTRATISTAS	X			
ARRIENDO	X			
COSTOS DE IMPORTACION DE M.P.	X			
DESARROLLO DE MERCADO	X			
NIVEL DE CAPACITACION	X			
COMPROMISO, EMPLEADOS	X			
IMAGEN	X			
CREDITO		X		

LIQUIDEZ		X		
INVENTARIOS		X		
OPERATIVO	X			
INTERNET		X		
TIPO DE CAMBIO		X		
NUEVAS TECNOLOGIAS			X	
INNOVACION			X	
DESCONOCIMIENTO DE TLC			X	
CRISIS ENTRE PAISES			X	
CONTRABANDO				X
DUMPING				X
SUBFACTURACION				X
POSICIÓN DE CHINA EN EL SECTOR				X
DESEMPLEO				X
COMPETENCIA DESLEAL				X
POBREZA				X
TERRORISMO				X

2.2 QUE PODRIA SUCEDER EN CADA AREA

2.2.1 Área Administrativa.

- **Estratégico.** Se puede presentar un mal manejo de los recursos.
- **Negligencia-Accidentes.** Se pueden presentar algún suceso eventual o acción que involuntariamente resulte en un daño para las personas o las cosas.
- **Proveedores.** es difícil la negociación con los proveedores locales porque ellos tienen un monopolio donde manejan precios estándar, y en el caso de la importación de insumos también puede resultar costoso y demorado.

- **Subcontratistas:** Se pueden presentar obstáculos que impidan el giro normal del negocio como demoras en la entrega de los pedidos, fallas en la calidad de procesos, altos costos y pérdidas de materia prima.
- **Arriendo.** los arriendos en este punto de la ciudad son costosos por lo tanto se tiene que compensar en las utilidades que produzca el negocio.
- **Costos de Importación de Materias Primas.** Los costos de las materias primas se incrementan por causa de los fletes que hay que pagar.
- **Desarrollo de Mercado.** El descuido de la empresa en el mantenimiento de su mercado y de sus clientes, perdiendo participación en comparación con su competencia.
- **Nivel de Capacitación.** No se aprovecha toda la capacidad intelectual de los empleados.
- **Compromiso de sus Empleados.** Se puede presentar un desinterés de los empleados llegando a perder el sentido de responsabilidad y pertenencia con la empresa.
- **Imagen.** Puede llegar a disminuir su participación en el mercado por falta de reconocimiento.

2.2.2. Área Financiera.⁶

- **Riesgo de Liquidez.** En este caso la empresa no trabaja mucho con los Bancos y se podría dar que ante los requerimientos de inversión para aumentar la capacidad de la empresa sea necesaria una inyección de capital alta, que el Banco le prestaría. Por otra parte si se necesitara inyección de capital para invertir en el aumento de la capacidad de la empresa, sería difícil pues los socios trabajan casi siempre con su propio dinero.

⁶ Vilariña Sanz Ángel. Turbulencias Financieras y Riesgos de Mercado.

- **Riesgo de Crédito.** Se puede producir una pérdida potencial del producto hasta de un 100% de la totalidad de la compra, ante el incumplimiento de los clientes de la empresa. Un desequilibrio en la recuperación de efectivo con respecto al pago oportuno a proveedores. Lo que los lleva a tener que recurrir a pequeños préstamos con un interés de usura, mayor que el de los bancos o corporaciones financieras.

- **Riesgos de Inventarios.** se presentan pérdidas en cada cambio de temporada o de colección según los cambios de la moda.

- **Operativo.** Se presentan demoras en el manejo de todas las cuentas contables de la empresa.

- **Internet.** falta de información actualizada de las tendencias del sector, o del manejo de transacciones que ahorren tiempo y dinero al negocio.

- **Tasa de Cambio.** Se corre el riesgo que se revalúe la moneda de los países con los que se comercializa la importación de insumos como las telas, llegando a dar más pesos por las unidades importadas.

2.2.3. Área de mercadeo.⁷

- **Nuevas Tecnologías.** No se ha actualizado la tecnología del negocio llegando a perder tiempo y calidad en los pedidos.

- **Innovación:** Falta un mayor interés en el cambio de diseños a nivel global que permitan aumentar las ventas.

- **Desconocimiento de Tratados de Libre Comercio.** la falta de información produce estancamiento de la pequeña empresa.

⁷ Revista Dinero. WEB site: www.dinero.com

- **Crisis entre Países.** se puede dar un aumento en la demanda en los precios no es claro.

2.2.4. Factores Externos.

- **Eventos Naturales.** Teniendo en cuenta que los principales clientes pertenecen a pueblos aledaños a la ciudad de Bucaramanga, los desastres naturales se pueden presentar en cualquier momento, disminuyendo las ventas.
- **Contrabando.** El contrabando hace que los precios de los productos sean más bajos haciendo que el mercado se vuelva incompetente en ventas.
- **Dumping:** Se puede presentar la venta de productos extranjeros a precios inferiores a los del mercado local.
- **Subfacturacion.** Muchas empresas realizan subfacturacion para evitar el pago de las obligaciones tributarias haciendo que los productos que ofrecen sean de la misma calidad pero más económicos.
- **Posición de China en el Sector:** Es cada vez mas difícil competir con los precios de los productos procedentes de china.
- **Desempleo.** El aumento de la tasa de desempleo en el país puede llevar a la empresa a reducir sus ventas.
- **Competencia Desleal.** se presentan anomalías tales como copia de diseños, precios desleales al mercado y lavado de dineros ilícitos.
- **Terrorismo.** En un país como el nuestro este factor es de especial cuidado ya que actualmente contamos con diferentes grupos organizados al margen de la ley que hacen que el transito en las carreteras sea limitado, impidiendo la entrada a nuevos mercados.

2.3 ¿PORQUE?

2.3.1 Área Administrativa.

- **Estratégico.** Porque los dueños del negocio viven ocupados en el trabajo diario, que no les queda tiempo para planificar metas, estrategias o planes que ayuden a mejorar la rentabilidad de sus negocios.
- **Negligencia-Accidentes:** Falta de organización en el negocio.
- **Proveedores.** En el caso de necesidades locales los insumos son difíciles de encontrar debido a que estos vienen de otras ciudades como Medellín o Cali, estas ciudades tienen que cubrir sus necesidades locales y en el caso de la importación se puede perder tiempo en trámites, además de dinero en el pago de impuestos.
- **Subcontratistas.** Se debe a la cantidad de trabajo de los subcontratistas de la empresa, que ejecutan tareas de corte, ensamble, estampados, bordados, plancha y empaque de los productos.
- **Arriendo.** El local está ubicado en el centro de la ciudad, donde hay un alto número de locales comerciales de la misma línea, por la afluencia significativa de clientes.
- **Costos de Importación de Materias Primas:** Debido a que las materias primas son traídas del Ecuador y Venezuela, la infraestructura vial de Colombia no es la más apropiada, por lo que la asociación de transportadores incrementa los impuestos de importación.
- **Desarrollo de Mercado.** Es necesario en cualquier sector tener una evolución progresiva que conduzca al consumidor a tener un mejor nivel de vida, el hecho de comprar un producto o servicio de mejor calidad que otro está involucrado

directamente con la evolución de la empresa, así como también su ubicación y diversificación.

- **Nivel de Capacitación.** No es una prioridad que el personal administrativo se preocupe por mantener un nivel de capacitación constante, debido a que están en constante actividad diaria que hace que se crea que no se tiene tiempo para otras cosas.
- **Falta de Compromiso de sus Empleados.** En este entorno se presenta mucho el cubrimiento de intereses individuales y de esto cualquier competencia podría sacar provecho.
- **Imagen.** Se debe a que los clientes tienen que estar frecuentemente atraídos por los productos que se ofrecen.

2.3.2 Área Financiera.

- **Riesgo de Liquidez.** A causa de que muchos de ellos tienen su residencia en otros pueblos aledaños a la ciudad y la empresa no exige ningún documento o respaldo de su mercancía, se hace imposible el cobro jurídico de la misma.
- **Riesgo de Crédito.** En la empresa se presenta este riesgo ya que la rotación de Cuentas por Cobrar que corresponde a las ventas a crédito es de 45 días y la rotación de proveedores es de 15 días. Además no se tiene una vida crediticia que facilite el logro de sus proyectos de inversión.
- **Riesgos de Inventarios.** Los inventarios son manejados muy espontáneamente, y el sector de confecciones exige cambios de colección con respecto a las temporadas que se manejan.
- **Operativo.** Falta de instrumentos y procedimientos adecuados para facilitar las operaciones contables básicas de un negocio.

- **Internet.** En el sector aun no se ha puesto en uso la cultura del manejo de Internet.
- **Tasa de Cambio.** La economía de los países latinoamericanos tiende a tener cambios oscilantes que hacen que su moneda se devalué y revalué de forma inesperada.

2.3.3 Área de Mercadeo.

- **Nuevas Tecnologías.** la competencia puede utilizar nuevos instrumentos y procedimientos innovadores que nos hacen perder clientes.
- **Innovación:** El sector se ve afectado por los rápidos cambios en tendencias, colores y formas que hacen que el consumidor a la hora de comprar busque lo que ha visto actualmente en los medios.
- **Desconocimiento de Tratados de Libre Comercio.** La desinformación de tratados como el ALCA, ATDEA y TLC hace que estas pequeñas empresas se priven de algunos beneficios comerciales entre países vecinos.
- **Crisis entre Países.** El cierre de las fronteras afecta los precios de materia prima, de esta forma para poder cumplir con los clientes se tiene que aceptar cualquier precio que el proveedor exija.

2.3.4 Factores Externos.

- **Eventos Naturales.** Se pueden presentar derrumbes en las carreteras, o cualquier otro desastre que imposibilite el comercio entre pueblos vecinos. Además actualmente la empresa no se encuentra protegida contra ningún tipo de desastre natural, afectando éstos más duramente a las pequeñas empresas pues como ya se había expresado éstas son manejadas de forma muy espontánea y empírica.

- **Contrabando.** Se debe a que los productos manejan una carta de precios más altos que los del contrabando, porque el pago de las obligaciones administrativas y tributarias hace que aumente el precio.
- **Dumping.** Porque los compradores buscan sus propios beneficios, obteniendo los mismos productos a precios inferiores al costo, permitiendo que estos precios se añadan a los del mercado.
- **Subfacturación.** La crisis económica del país lleva a algunas empresas a buscar por medio de esta práctica desleal obtener ganancias adicionales por el comercio de sus productos.
- **Posición de China en el Sector.** Se prevé que las industrias de América latina si no se preparan tenderán a desaparecer por la falta de competitividad de sus organizaciones.
- **Desempleo.** Se aumentaría la oferta de productos y poca demanda por la pérdida de poder adquisitivo de los clientes.
- **Competencia Desleal.** Porque la oposición busca aprovecharse de cualquier situación para sacar mayores beneficios.
- **Terrorismo.** Los actos de violencia producen más pobreza y menos interés por las cosas materiales.

Para llevar a cabo la identificación de los riesgos se realizó un análisis de los procedimientos de la empresa para detectar fallas, análisis de los estados financieros y lluvia de ideas.

3. ANALISIS DEL RIESGO

Para tener una visión adecuada, de la influencia de los riesgos encontrados, dependiendo de su grado de impacto en la pequeña empresa es necesario realizar un análisis que permita medir el nivel de consecuencias, este tipo de análisis es el cualitativo y como soporte a este es necesario el empleo de números o valores es el análisis cuantitativo, con base en la información existente:

3.1 ANALISIS CUALITATIVO

Para llevar a cabo este análisis se van a utilizar descriptores para representar los niveles de impacto de los riesgos encontrados con relación a las operaciones de la empresa:

NIVELES	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN DETALLADA
1	Insignificante	Perdida pequeña
2	Menor	Medianas perdidas
3	Moderado	Perdidas altas
4	Mayor	Perdida importante, efectos perjudiciales
5	Catastrófico	Enorme pérdida.

LISTA DE RIESGOS	NIVELES
AREA ADMINISTRATIVA	
ESTRATÉGICO	4
NEGLIGENCIA-ACCIIDENTES	2
OPERATIVO	4
PROVEEDORES	2

SUBCONTRATISTAS	2
ARRIENDO	1
COSTOS DE IMPORTACION DE MATERIAS PRIMAS	3
DESARROLLO DE MERCADO	3
NIVEL DE CAPACITACION	2
FALTA DE COMPROMISO DE SUS EMPLEADOS	1
IMAGEN	3
AREA FINANCIERA	
RIESGO DE LIQUIDEZ	4
COSTOS DE CREDITO	5
RIESGOS DE INVENTARIOS	3
INTERNET	2
TASA DE CAMBIO	2
AREA DE MERCADEO	
NUEVAS TECNOLOGIAS	3
INNOVACIÓN	2
DESCONOCIMIENTO DE TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	1
CRISIS ENTRE PAISES	2
FACTORES EXTERNOS	
EVENTOS NATURALES	3
CONTRABANDO	2
DUMPING	2
SUBFACTURACION	1
POSICIÓN DE CHINA EN EL SECTOR	2
DESEMPLEO	2
COMPETENCIA DESLEAL	3

POBREZA	1
TERRORISMO	1

Según las ponderaciones realizadas, teniendo en cuenta el nivel de las pérdidas de la empresa, se encontraron en un nivel de gran pérdida los costos de recuperación de cartera, falta de software contable y la falta de vida crediticia, y de ahí en adelante varias perdidas por equivocaciones en los manejos, generalmente debidos a la falta de tiempo y interés para implementar nuevos proyectos de mejoramiento.

3.2 ANALISIS CUANTITATIVO

3.2.1 Análisis de Indicadores de Liquidez para los años 2002-2003-2004.

- **Razón Corriente.**⁸ Es de gran importancia conocer que grado de seguridad tiene distrijazz para cumplir las obligaciones a corto plazo.

Para obtener esta información se aplica la formula de razón corriente que esta expresada de la siguiente manera: $ACTIVO\ CORRIENTE / PASIVO\ CORRIENTE$.

Los resultados obtenido al aplicar la formula son los siguientes

Años	2002	2003	2004
RAZON CORRIENTE	\$4.15	\$2.6	\$2.8

Esto quiere decir que por cada peso que la empresa debe a corto plazo cuenta con \$4.15 para respaldar las obligaciones del año 2002, con \$2.6 para el año 2003 y con \$2.88 para el año 2004.

⁸ Héctor Ortiz Anaya. Análisis Financiero Aplicado, con análisis de valor agregado.

Siguiendo con el análisis de liquidez se puede observar que sus razones corrientes están por encima de uno, lo cual significa inmediatamente que el pasivo corriente esta financiando el 100% del activo, teniendo en cuenta que este indicador depende del buen uso que se da a los activos corrientes entre dos variables que son, rentabilidad, y riesgos, por lo que no siempre será conveniente tener una caja alta improductiva.

- **Capital de Trabajo.** Es el complemento del índice de razón corriente que se debe tener en cuenta para nuestro análisis.

Los cálculos obtenidos se expresan los siguientes resultados.

Años	2002	2003	2004
Capital de trabajo	\$ 27.700.000	\$ 41.950.000	\$96.020.000

Este resultado indica que los activos corrientes están financiados por el patrimonio ya que la empresa no posee pasivos no corrientes Y que su capital de trabajo en los años 2002-2003-2004 es superior a uno.

- **Prueba Ácida.** Por medio de este indicador se logra conocer la capacidad de distribuir para cumplir con sus obligaciones corrientes sin depender directamente de las ventas de sus existencias. Es decir que los inventarios son un rubro muy importante de su inversión. En este caso que no los tenemos en cuenta se observa una gran disminución de los activos.

Los cálculos obtenidos expresan los siguientes resultados

Años	2002	2003	2004
Prueba ácida	\$0.96591	\$0.69680	\$0.82385

Los resultados obtenidos nos muestra que por cada peso que se debe a corto plazo se cuenta para su cancelación con un \$ 0.96 centavos para (2002) , \$0.69680 centavos (2003) y \$0.82385 centavos para el año 2004 en activos corrientes de fácil realización sin tener en cuenta los inventarios ANALISIS DE INDICADORES DE RENTABILIDAD PARA LOS AÑOS (2002-2003-004)

- **Margen Bruto de Utilidad.** Este indicador nos permite conocer que porcentaje de utilidad en ventas obtiene Distrijazz al descontar sus costos de ventas.

Los cálculos obtenidos expresan los siguientes resultados

Años	2002	2003	2004
Margen bruto de utilidad	19 %	21%	18%

Estos resultados significa que por cada peso vendido después de restarles los costos de ventas se esta ganando un 19% (2002), 21% (2003) y 18% (2004) en la utilidad bruta.

Es decir que el restante del porcentaje de las ventas se esta invirtiendo en la producción de la mercancía.

- **Margen Operacional de la Utilidad.** Este indicador nos muestra el porcentaje que distr. Jazz esta obteniendo de las ventas netas al quitarles las ventas y los gastos operacionales se puede ver que es muy similar al margen bruto.

Los cálculos obtenidos expresan los siguientes resultados

Años	2002	2003	2004
Margen operacional de la utilidad	4%	10%	6%

Estos porcentajes significan que por cada peso vendido después de descontarles los costos de ventas y gastos operacionales la empresa esta obteniendo utilidades del 4% (2002) un 10% en el (2003) y un 6% en el año 2004.

- **Rendimiento del Patrimonio.** Este índice me permite conocer el porcentaje de las utilidades frente al patrimonio.

Los cálculos obtenidos expresan los siguientes resultados

Años	2002	2003	2004
ROA	7.57%	24.07%	23.05%

Por medio de este índice sabemos que los socios obtuvieron una rentabilidad sobre su capital entregado de 7.57% (2002) un 24.07% En el (2003) 23.05% en el (2004) lo cual nos confirma el nivel de financiación de sus activos corrientes con el patrimonio, ocasionando que el activo tenga un costo de financiación mayor. Debido a la rentabilidad que se les debe ofrecer los socios ya que presenta más riesgos de que se pierda la inversión por falta de garantías.

- **Rendimiento del Activo Total.** El indicador observado muestra el porcentaje que tiene las utilidades frente a los activos totales.

Los cálculos obtenidos expresan los siguientes resultados

Años	2002	2003	2004
ROE	6%	15%	17%

Esta razón nos hace saber que por cada peso invertido en activos totales entrega

El 6% para el (2002) un %15 (2003) y %17 (2004) en utilidades y que en el año 2002 la capacidad de sus activos totales para producir utilidades fue menor respecto a los años siguientes.

En la empresa distr. Jazz sus limitaciones en el rendimiento del activo total son muy mínimas ya que sus utilidades se comparan en gran parte con sus activos corrientes ya que dicha empresa no posee gran participación en activos fijos.

3.2.2 Análisis de Indicadores de Endeudamiento de los años 2002-2003-2004

- **Nivel de Endeudamiento.** En este nivel buscamos determinar como esta siendo financiado los activos y que recursos se esta tomando para su adquisición.

Los cálculos obtenidos expresan los siguientes resultados

AÑOS	2002	2003	2004
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	22.63%	37.22%	31.22%

Este índice nos mide el nivel de riesgo con que la empresa esta operando y nos indica que por cada peso que la empresa tienen invertido en activos, 22.63 centavos (año 2002) o 37.22 centavos (año 2003) o 31.22 centavos (año 2004) han sido financiados por los acreedores, la diferencia de este índice respecto a uno es el porcentaje de los activos que esta siendo financiado por el patrimonio.

- **Apalancamiento Total.** u interpretación nos muestra que por cada peso invertido por los socios de la empresa el 29.256% año (2002), 59.29% año (2003), y 40.04% año (2004) están comprometidos para la cancelación de los pasivos totales.

Años	2002	2003	2004
APALANCAMIENTO TOTAL	29.256%	59.29%	40.04%

3.2.3 Análisis Vertical y Horizontal Estado de Resultados de los años (2002-2003-2004).

- **Análisis Vertical.** Es importante calcular cuales son las cuentas representativas de los estados de resultados de los últimos tres años de distrijazz. Para ello nos apoyamos en el análisis vertical y horizontal.

Los resultados del análisis vertical nos muestran que existe una alta concentración de participación de los costos frente a las ventas. Esto significa que esta incurriendo en costos notablemente altos para la obtención de sus mercancías destinados a la venta.

Teniendo como resultado un margen bruto muy pequeño para suplir los gastos de la empresa y la rentabilidad esperada por los socios.

El porcentaje de utilidad bruta sobre ventas para los años 2002-2003-2004 fueron de 19.4% ,20.6% y 17.8% respectivamente esto significa que en el ultimo año la empresa a incurrido en costos notablemente altos en la obtención de sus productos para la venta.

En cuanto al porcentaje de utilidad operacional a aumento en los años 2002-2003-2004 en 3.7%, 9.8% y 6.1% respectivamente esto se debe a que los sueldo y gastos de arrendamiento se han incrementado.

- **Análisis Horizontal.** Como se puede ver en el análisis horizontal el aumento del estado de resultado de un año al otro fue muy alto esto ocurrió debido al las estrategias de producción tomados por distrijazz. Lo cual incrementaron volumen y precios bajos obteniendo como resultado un excelente nivel de ventas.

El aumento de las ventas (2002-2003, 2003-2004) se logran debido a las políticas de disponibilidad de inventarios, mayor crédito con socios y con proveedores,

mejor inversión en activos que generen rentabilidad. Y nuevas estrategias de endeudamiento para financiar producciones y activos fijos.

Siguiendo con el análisis se observo una relación directa de los costos de ventas y gastos de operación. Estos cambios fueron en forma no cíclica ya que entregan conductas que están desacuerdo con otras similares empresas debido a que crecen o decrecen en forma anormal.

3.2.4 Análisis Vertical y Horizontal Balance General del (2002-2003-2004).

- **Análisis Vertical.** En el balance general se hizo un análisis vertical de los activos para determinar que porcentaje del total de estos corresponde a cada activo individual, lo mismo se realizo en el lado izquierdo del balance general usando el procedimiento del porcentaje para analizar las cuentas de pasivos y patrimonios individuales con respecto al total de los pasivos y patrimonios.

▪ Lado Derecho

Años	2002	2003	2004
Caja	12.86%	12.6%	19.63%
Cuentas por cobrar	9%	13.3%	12.34%
Inversiones a corto plazo	0%	0%	0%
Inventarios	72%	70.1%	33.65%
Materiales	0%	0%	5.61%
Producto terminado	0%	0%	19.63%
Total activo corriente	93.88%	96.0%	90.86%
Activos fijos	6.12%	4%	2.41%
Otros activos	0%	0%	6.73%
Total de activos	100	100%	100%

Para determinar los porcentajes individuales de cada cuenta se tomo como base el total de los activos (100%).

Se observa que la cuenta mas representativa de los años analizados es la de los inventarios con un porcentaje del 72% para el año 1, 70.1% para el año 2 y del 58.89% para el año 3.

Donde podemos deducir que la empresa tiene concentrada la mayor parte de su inversión en activos de operación

La empresa distrijazz no tiene maquinaria y equipo y desarrolla su actividad comercial en un local tomado en arriendo por eso se nota que los activo fijos no son tan representativo y que su inversión en los activos corrientes es lo primordial.

▪ **Lado Izquierdo**

AÑOS	2002	2003	2004
PASIVO CORRIENTE	23%	37.22%	25.4%
PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0
PATRIMONIO	77%	62.78%	74.76%
TOTAL PASIVO Y PATRIMON	100%	100%	100%

Para determinar los porcentajes individuales de cada cuenta se tomo como base el total de los pasivos más patrimonio la empresa tiene en este momento un desequilibrio ya que su patrimonio tiene un predominio muy importante, y además se nota la baja participación de los pasivos corrientes.

Esto que significa que sus políticas de financiamiento no son las adecuadas para este tipo de empresa ya que tiene un alto nivel de inversión y su financiamiento debe estar acompañado por pasivos a largo plazo y patrimonio

- **Análisis Horizontal Balance General.** Se hace el análisis horizontal para conocer el incremento individual de cada una de las cuentas de un año a otro y así se puede examinar que cambios los ocasiona.

AÑOS	2002- 2003	2003-2004
CAJA	80%	289%
CUENTAS POR COBRAR	171%	132%
INVERSIONES A CORTO PLAZO	0	0
TOTAL DE INVENTARIOS	79%	110%
TOTAL ACTIVO CORRIENTES	88%	136%
TOTAL ACTIVOS FIJOS	19%	52%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	0	0
TOTAL ACTIVOS	83%	150%

Se puede analizar que han existido unos cambios bruscos en el aumento de la inversión de un año a otro. Lo cual ocasiona una mayor disponibilidad de inventario, cuentas por cobrar y liquidez para el mejor desarrollo del objeto social de la empresa.

La variación de las cuentas por cobrar se originó debido a un cambio en las condiciones de ventas a plazos y una mejor implementación de estrategias de cobro para la recaudación de la cartera, lo cual a su vez se pudo observar el incremento del porcentaje de las ventas de un año a otro.

El incremento de los inventarios de un año con respecto al otro son muy significativo esto nos hace deducir que la empresa tuvo cambios en la disponibilidad de mercancías ya que sus expectativas de inversión fueron mas altas ocasionando la búsqueda de nuevos mercados y un mejor avance en la competencia.

El aumento en activos fijos fue relativamente bajo con respecto a las demás cuentas. Ya que distrijazz no necesita maquinaria instalada para su producción.

▪ **Lado Izquierdo**

AÑOS	2002-2003	2003-2004
Pasivo corriente	202%	69%
Pasivo no corriente	0%	0%
Patrimonio	49%	198%
Total pasivo mas patrimonio	83%	150%

Podemos ver que hay un incremento exagerado del pasivo en el año 2002-2003 con relación 2003-2004 debido al aumento de compras de mercancías y variaciones de lo pasivos laborales.

Estos incrementos se obtuvieron debido a que la empresa consiguió mayor crédito con proveedores y a su vez con terceros, logrando así mayor inversión para el aumento de las ventas y por ende en las utilidades.

También se puede analizar el disparo que presentó el incremento del patrimonio del año 2002-2003 con respecto al 2003-2004 lo cual fueron causados por la financiación de los activos corrientes.

4. EVALUACION DEL RIESGO

De acuerdo con el análisis del nivel de impacto y de significando que tienen los riesgos encontrados, hemos decidido extraer los que representan mayores pérdida para la organización, si los riesgos restantes se encuentran en la categoría de insignificante, menor o moderado se pueden hacer cargo de ellos posteriormente con un mínimo tratamiento.

En Distrijazz encontramos que los riesgos que más le representan pérdidas son:

- **Riesgo de Liquidez.** pues los activos no se están trasformando fácilmente en efectivo. inventario en donde los bienes y demás cosas cambian rápidamente, de acuerdo con la moda
- **Riesgo de tipo de Cambio.** es la probabilidad de incurrir en ganancias o pérdidas originadas por variaciones en las condiciones de mercado.
- **Riesgo Crédito.** existe falta de compromiso de los clientes en el pago a la empresa. Se presentan situaciones económicas en las que no se posee la facultad para obtener de otros, fondos o mercancías.
- **Riesgo Operativo.** falta de software contable o programas que faciliten la ejecución de asientos de los bienes y demás, para llevar la cuenta y razón de la pequeña empresa.
- **Riesgo Estratégico.** falta de administración organizacional que permita llevar de manera ordenada el direccionamiento del negocio.

Con dichos riesgos hemos considerado tomar acciones de identificación y elección de la mejor forma de tratamiento de acuerdo con la identificación de una gama de opciones para tratarlos.

5. TRATAMIENTO DEL RIESGO

Para el tratamiento del riesgo, la Norma Técnica Colombiana de Gestión de Riesgo propone cinco opciones.

- **No Afrontar el Riesgo.** para este caso se decide no proceder con la actividad que tiene la posibilidad de generar riesgo, en otras palabras esta es una forma de evadir el riesgo, ya que se evita.
- **Reducir la Posibilidad de Ocurrencia.** en este caso cualquier empresa buscará la manera de reducir la generación de cualquier situación que traiga como consecuencia cualquier tipo de riesgo.
- **Reducir las Consecuencias.** esta es una de las mejores formas de tratar el riesgo, puesto que éste mismo no se evita, simplemente se afronta y por lo tanto se generan ideas y planes a seguir de tal forma que el riesgo a tratar no traiga consigo graves consecuencias.
- **Transferir el Riesgo.** como lo dice la Norma Técnica Colombiana de Gestión de Riesgo, aquí participa otra parte que asume o comparte porcentaje del riesgo; es decir darle participación de ese riesgo a otros entes, ya sea usando contratos, acuerdos de seguros, sociedades o alianzas estratégicas.
- **Retener el Riesgo.** existe la posibilidad de que después de haber reducido o transferido los riesgos, puedan quedar riesgos residuales que se han retenido, lo cual indica que se deben volver a tomar decisiones con respecto al tratamiento de este tipo de riesgos, pues no es aconsejable que un riesgo relevante en la empresa sea ignorado.

Para el caso de Distrijazz las opciones a tomar en cuenta son Reducir la posibilidad de ocurrencia y Reducir las consecuencias, pues el no afrontar el riesgo implica el hecho de no tomar ninguna medida en cuanto a los riesgos presentados y dentro de los objetivos de este proyecto se encuentra el plantear un plan de riesgo para la empresa, lo que trae como consecuencia el hacer algo para afrontarlo.

Por otro lado transferir el riesgo no es una acción recomendable pues según la norma, cuando éstos se transfieren en su totalidad o parcialmente, la organización que transfiere el riesgo ha adquirido un nuevo riesgo: el de que la organización a la cual le ha transferido el riesgo no pueda manejarlo en forma efectiva, además para una organización como distrijazz, la cual es una pequeña empresa familiar, la realización de sociedades o alianzas estratégicas no se contempla todavía dentro de sus operaciones normales; la ultima opción que no se tomó en cuenta fue la de retener el riesgo, puesto que se estaría ignorando alguna posibilidad del mismo y por lo tanto sus consecuencias.

5.1 EVALUACIÓN DE LAS OPCIONES DE TRATAMIENTO DE RIESGO

Como ya se había nombrado anteriormente los tipos de riesgo a tratar son: de Liquidez, de Crédito, de Tasa de Cambio, Operacional y Estratégico. Cabe aclarar que estos riesgos a analizar son los más relevantes, pues representan una alta probabilidad de pérdidas, los riesgos que no se tienen en cuenta en este análisis no son desechados pues aunque representan pérdidas menores para la empresa, si constituyen un factor latente y por lo tanto se les debe tener en cuenta no solo en esta propuesta sino en la continua retroalimentación que la empresa debe hacer, en cada uno de sus procesos de toma de decisiones, pues el mercado de las confecciones está cambiando constantemente y esto implica que se tenga que tener control sobre cada uno de los factores que afectan la gestión normal de la

empresa. Teniendo como base este tipo de riesgos las medidas que se proponen para reducir o controlar la ocurrencia de cada uno de ellos son:

5.1.1 Riesgo de Liquidez. Puede ocurrir cuando se dan condiciones de compra o venta inusuales, para afrontar este riesgo se plantean las siguientes opciones:

Establecer un sistema de inventarios que permita el manejo adecuado, al mismo tiempo que el conocimiento de la mercancía existente en el almacén, pues para el manejo de algún sistema de inventario es necesario conocer el costo unitario de cada producto, para que por medio de este se establezca el orden en el que mercancía debe salir del inventario, lo cual también ayuda a establecer los precios de venta, los cuales son impuestos por la competencia directa, y cualquier aumento o disminución de este precio afecta positiva o negativamente a la empresa dado el caso. Una forma de llevar satisfactoriamente una empresa como Distrijazz sería la adopción de un sistema de inventarios Justo a Tiempo, en el cual se propone mantener el control de cada uno de los procesos con el fin de eliminar desperdicios y por ende excesos de inventario, de tal forma la empresa deberá determinar las cantidades necesarias a demandar en cualquiera de sus procesos de producción, éste proceso implica que se deba tener limitado número de proveedores, adaptación total del proceso de producción a las cantidades requeridas en el tiempo requerido, reducción de los tiempos de ciclo, menos tiempos improductivos y control de calidad; por ende, como herramienta gerencial para lograr la reducción de los inventarios al mínimo posible sin que ello exponga a la empresa a riesgos innecesarios y por el contrario se propicie la reducción de costos, se aumente la eficiencia y se incremente la producción, el sistema denominado Justo a Tiempo continua siendo la alternativa más utilizada en las empresas.⁹

La segunda opción a plantear es llevar un mejor **manejo de rotaciones tanto de cuentas por cobrar como de cuentas por pagar**, pues actualmente la rotación

⁹ Oscar León García S. Administración Financiera fundamentos y aplicación- olgarcia@epm.net.co

de cuentas por cobrar es de 45 días y la de cuentas por pagar (proveedores) es de 15 días, lo que ocasiona problemas de liquidez, puesto que a los proveedores se les cancela antes de que se recolecten los dineros provenientes de los clientes mayoristas, en este caso se recomienda que la empresa logre negociar con sus clientes y proveedores a un plazo similar, que se propone sea de 30 días, para poder ofrecer a los clientes mayoristas un plazo coherente con las ventas que ellos mismos puedan realizar al mismo tiempo que los proveedores no se verían muy afectados pues obtendrían la totalidad de su dinero 15 días después del plazo pactado.

5.1.2 Riesgo de Crédito. Este se da por la posibilidad de incurrir en pérdidas debido al deterioro de la situación financiera de la empresa, las posibilidades de tratamiento son: Implementación de una **política de recuperación de cartera** en donde los clientes cumplan con el pago de sus obligaciones, pues se han presentado casos en donde se pierde hasta el total de la mercancía vendida a compradores de otras ciudades por la falta de garantías en el crédito que se les otorga a los mismos.

Para remediar este tipo de eventualidades existen opciones como contratos de compra venta en los cuales se plantean cláusulas de penalidad ante el incumplimiento de alguna de las partes, otro método puede ser el uso de pagarés, letras de cambio o cheques los cuales el cliente mayorista tendría que firmar y cualquier incumplimiento a éstos traería consecuencias de tipo penal, de esta forma la empresa estaría segura de que en un plazo establecido recuperaría el valor de los artículos vendidos y por supuesto podría contar con ese dinero para realizar sus operaciones normales.

Por otro lado la empresa también podría tener un **control sobre sus clientes**, mediante el uso de una base de datos en donde se almacene la información de cada uno de sus clientes, con el fin de realizar seguimientos en cuanto a

cumplimiento de sus obligaciones, al mismo tiempo que se podrían realizar llamadas de recordación del vencimiento de los plazos pactados en las compras realizadas por ellos.

También se hace necesario **establecer vida crediticia con entidades bancarias**, pues hasta el momento, se han hecho préstamos con personas independientes que no exigen un mayor número de requisitos pero cobran un interés más alto que el de los bancos, el cual la empresa tiene que asumir, por tal razón la mejor opción a utilizar en el momento en el que se incurra en problemas de liquidez, o simplemente para realizar cualquier tipo de inversión, es informarse sobre los portafolios de productos y servicios que poseen los bancos locales y hacer uso de estas opciones.

5.1.3 Riesgo de Tasa de Cambio: Este se produce cuando la moneda de los países con los cuales se realizan procesos de importación se revalúa, para controlar este riesgo se pueden tomar medidas como: Una opción para el tratamiento de este riesgo es mediante el **cubrimiento en el mercado de derivados** en el cual se negocian contratos de forward sobre tipos de cambio de divisas, esto se aplicaría en el caso de registrarse subidas del dólar y el bolívar pues como ya es conocido la empresa realiza negocios de importación de materias primas con Ecuador y Venezuela.

La segunda opción que se plantea para este tipo de riesgo es **realizando el cálculo del VAR**,¹⁰ pues este permite cuantificar la exposición al riesgo, en el cual se hace un seguimiento de la variación de las divisas para así poder aplicar el método de evaluación.

Una opción bastante clara y oportuna puede ser la **negociación con los proveedores**, para que en el caso de alteraciones de la moneda los precios se manejen bajo un estándar que no pueda llegar a perjudicar la operación normal de

¹⁰ De Hará Alfonso. Medición y Control del riesgo financiero.

la empresa, y así poder obtener reducciones en los precios cuando la tasa de cambio aumente, pues la empresa importa un total del 40% de su materia prima requerida en cada proceso de producción que se realice.

5.1.4 Riesgo Operacional: Se incurre en este cuando existen pérdidas ocasionadas por fallas operativas, éste riesgo se puede tratar de la siguientes formas: Aunque la empresa no posee una sólida liquidez económica si tiene la voluntad de inversión para su mejoramiento, por tal razón la compra de un **software contable** ayudaría a llevar un control mas específico sobre todos sus movimientos y de tal forma se podrían tomar medidas de control en cualquier caso de emergencia, pues actualmente por la falta de control se han incurrido en pérdidas significativas.

La **planificación de actividades** es un acto que las empresas realizan con el fin tener control sobre todas las actividades a realizar y con esto también se da origen al monitoreo de las mismas, para cualquier empresa la planificación de sus actividades es indispensable, y como es conocido Distrijazz es manejada de forma muy empírica, en donde las actividades a realizar nacen del funcionamiento día a día de la misma, y para que pueda existir control sobre cualquier tipo de riesgo se hace necesario conocer su comportamiento histórico así como también lo que la empresa hace, ha hecho y piensa hacer para afrontarlo. Dentro de esta planificación de actividades se tendría que empezar por la opción de elaborar un manual de funciones en el que se especifican las diferentes tareas a realizar por cada uno de los cargos de la empresa.

Se puede también dar uso a las tecnologías existentes como la Internet que ayuda a facilitar procesos de desplazamientos, es así, como se pueden establecer contactos con proveedores mediante el uso de esta tecnología, también se pueden realizar y revisar las transacciones de la empresa sin necesidad de desplazarse hasta la entidad bancaria, al mismo tiempo que estar en contacto con

otras empresas del sector para permanecer al tanto de los constantes cambios en la moda y mantener así la tendencia global.

5.1.5 Riesgo Estratégico. Se presenta cuando hay pérdidas ocasionadas por inadecuados planes estratégicos de negocios, o decisiones que afectan la posición competitiva, éstos riesgos pueden ser tratados en Distrijazz así: Se sabe que el personal que la empresa posee desempeña muy bien su trabajo, pero en la empresa no existe una persona **capacitada en el área administrativa**, como un administrador de empresas o similar, el cual pueda organizar la empresa de tal forma que se pueda tener control sobre todos los procesos, al mismo tiempo que implementar estrategias competitivas tanto internas como externas para que la empresa no se siga manejando de la forma tan espontánea e improvisada, como se ha hecho hasta el momento, al mismo tiempo que se crearía inmediatamente una ventaja competitiva con respecto a sus homólogas a nivel de Bucaramanga, pues la mayor parte de estas empresas son familiares, dirigidas por sus mismos integrantes.

Sería importante realizar una **revisión de las operaciones de la empresa**, es decir de todos los procesos que se realizan desde la interacción con los proveedores hasta que el producto final llega a manos del cliente y su posterior retroalimentación, para complementar los procesos que se realizan con excelencia y corregir los que están troncando el buen funcionamiento de la misma.

Para poder establecer métodos de control efectivos, se requiere de **personal capacitado**, el cual entienda y se pueda adaptar fácilmente al cambio, al mismo tiempo que se formaría una buena cultura organizacional, pues la capacitación trae como derivado la motivación, en este caso se podría usar opciones muy buenas y de bajo costo como las que ofrece el SENA, pues éste ofrece capacitaciones de carácter multidisciplinar.

Las opciones de tratamiento presentadas anteriormente para los diferentes tipos de riesgo, podrían ser implementadas en cualquier momento en la organización, éstas pueden ser usadas por la empresa tanto individual como también se podría utilizar una combinación de las mismas pues éstas pueden ser complemento unas de otras y su uso paralelo podría dar como resultado una disminución significativa de cada uno de los riesgos.

También cabe aclarar que la **implementación** de estas medidas podría ser inmediata y estaría sujeta al presupuesto que la dueña de la empresa desee destinar para la actividad de control de riesgo.

6. MONITOREO Y REVISION

En cuanto al **Monitoreo y Revisión**, se podría realizar en cualquier instante, pues éste arrojaría cifras reales sobre la implementación de las opciones de tratamiento y su efectividad, y en general estas opciones plantean mecanismos de control constantes en los cuales se podría hacer revisión periódica en un plazo que la directiva de la empresa misma puede establecer; los resultados del monitoreo y revisión se pueden utilizar para corregir posibles fallas en el proceso de implementación y para tomar también cualquier otro tipo de acciones futuras para el buen manejo y sostenimiento a largo plazo de la empresa en el mercado.

6.1 SINTESIS

CONTEXTO	Determinación del contexto estratégico basado en un análisis del sector a nivel nacional y regional identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. El contexto organizacional comprende la organización y sus capacidades lo mismo que sus metas, estrategias y objetivos. El contexto de gestión de riesgo nos ayudo a definir los criterios con los cuales se van a estimar los riesgo.
IDENTIFICACION	El objetivo es generar una lista global de eventos que podrían afectar a la empresa considerando sus posibles causas y escenarios utilizando juicios basados en experiencia, registros y lluvia de ideas.
ANALISIS DE RIESGO	Se realizo un análisis cualitativo empleando palabras y escalas descriptivas para ponderar los riesgos mayores de los menores y un análisis cuantitativo de los estados financieros de la empresa para verificar los análisis hechos anteriormente

EVALUACION	Con base en el análisis se estableció el nivel de impacto de los riesgos y se terminaron los 5 riesgos más significativos para la empresa.
TRATAMIENTO	Identificamos diferentes opciones de tratamiento para reducción de las consecuencias y probabilidades que pueda referir al control de riesgo
MONITOREO Y REVISION	Si la empresa decide implementar las opciones en este proyecto tendrá que hacer un constante monitoreo y revisión Para que los planes administrativos se mantengan.

7. CONCLUSIONES

Este proyecto fue realizado gracias a la inquietud de la directiva de Distrijazz de empezar con un proceso de gestión en su empresa; para dar cumplimiento a dicho proceso se planteo en este trabajo el análisis de la Norma Técnica Colombiana de Gestión de Riesgo dentro de la que se tuvieron en cuenta aspectos como contexto, identificación de riesgos de la empresa, análisis de riesgos, evaluación y tratamiento para que la empresa pueda dar inicio a su posterior implementación, dentro de la cual tendrán que tener muy en cuenta detalles como la comunicación y consulta y finalmente el monitoreo y revisión, para poder complementar los conceptos sugeridos en el trabajo.

En la parte de contexto se tuvo en cuenta la situación actual del sector a nivel nacional en donde encontramos que las empresas se preocupan por llegar a los mercados internacionales realizando ferias en donde se muestra la calidad y competitividad mundial que tienen los diseños nacionales, sin dejar a un lado la fuerte competencia con precios internacionales como los de el mercado de Estados Unidos y China.

En cuanto a la empresa se puede destacar que se encuentra en una etapa de crecimiento, aunque todavía no maneja procesos financieros, administrativos, y de mercadeo adecuados para llegar a tener un buen posicionamiento en el mercado como son; Control de inventarios adecuado, una buena gestión administrativa, mejor control de su cartera y su parte operativa en general.

Se determinaron diferentes opciones para disminuir los procedimientos que durante el análisis fueron relevantes, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, los costos y la posibilidad de implementarlos; para aumentar su liquidez se escogió establecer un sistema de inventario justo a tiempo que permita el manejo

adecuado de las mercancías, una mejor política de recuperación de cartera teniendo más control sobre sus clientes y un adecuado control de sus actividades contratando personal capacitado.

Es importante que la empresa Distrijazz ponga en funcionamiento la implementación de los tratamientos que se propuso en este proyecto pues como es sabido el sector de confecciones es uno de los más cambiantes y por lo tanto se debe estar preparado para la competencia tanto local como global.

BIBLIOGRAFÍA

Anaya Ortiz, Héctor. Análisis Financiero Aplicado, con análisis de valor agregado
Santa fe de Bogotá Universidad Externado de Colombia 1996 727 p.

García Serna, Oscar León. Administración Financiera, Fundamentos y Aplicación,
Tercera edición
Cali-Colombia 1999 571p

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación,
ICONTEC. Norma Técnica Colombiana de Gestión de Riesgo, NTC 5254 ratificada
por el Consejo Directivo Colombia, 2004-05-31 35p

Mascareñas-Pérez ñigo, Juan.
Innovación financiera aplicaciones para la gestión empresarial
Madrid McGraw-Hill 1999, 270 p

De Lara Haro, Alfonso. Medición y control de riesgos financieros
México Limusa 2004, 219p

Vilariño Sanz, Ángel. Turbulencias financieras y riesgos de mercado
Madrid Pearson Educación 2001

Estándar Australiano / Neo Zelandés
Administración de Riesgos (Revisión del estándar AS/NZS 4360:1999)

REVISTAS

Dinero. Del Dicho al Hecho
Edición N° 222, 25 de Abril de 2005

INTERNET

Cámara de Comercio de Bucaramanga. Índices económicos sectoriales, Bucaramanga 1er semestre del 2004.

<http://www.camaradirecta.com>

CIDETEXCO. Información del sector, documento recuperado en el año 2003

<http://textil-confeccion.com.co>

Corzo, Luz Ángela, Hacia la competitividad de la industria de confecciones en Colombia, Bucaramanga Mayo de 2003.

<http://www.intercable.net.co-langela>.

Departamento Nacional de Plantación. Estadísticas Oportunas y Confiables.

Boletín de diciembre de 2004

<http://www.dane.gov.co>

Departamento Nacional de Plantación y Desarrollo. Indicadores de Competitividad e Información Estadística.

<http://www.dane.gov.co>

Ministerio de Desarrollo Industrial y Comercio Exterior

<http://mincomex.gov.co>

Revista Dinero

<http://www.revistadinero.com>

Sector Textil – Confecciones de Colombiano. Año 2004

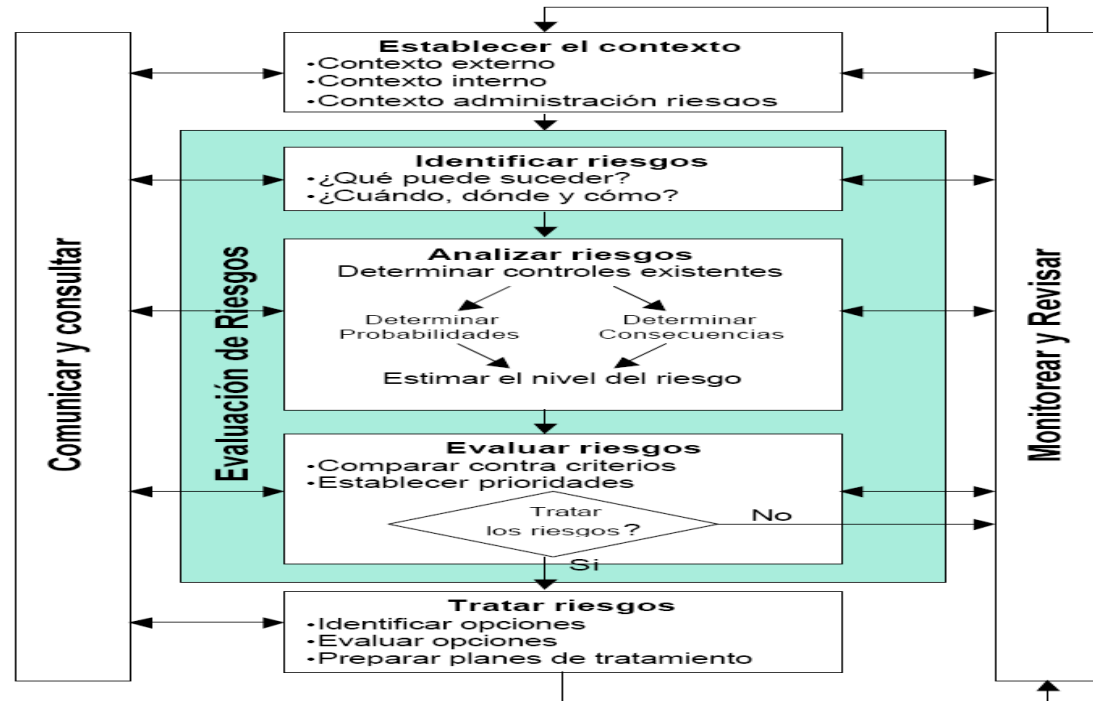
<http://www.indexmoda.com>

Súper Intendencia de Valores
<http://www.supervalores.gov.co>

ANEXOS

ANEXO A

PROCESOS DE ADMINISTRACION DE RIESGOS



ANEXO B
ANALISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL DE LOS AÑOS 2002-2003-2004

ACTIVOS	Balance 2002	balance 2003	Balance del 2004	VERTICAL 2002	VERTICAL 2003	VERTICAL 2004
ACTIVO CORRIENTE						
Caja	\$ 5.000.000,00	\$ 9.000.000,00	\$ 35.000.000,00	12,86%	12,62%	19,63%
Cuentas por Cobrar	\$ 3.500.000,00	\$ 9.500.000,00	\$ 22.000.000,00	9,00%	13,32%	12,34%
Inversiones a Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	
mercancías no fabricadas por la empresa	\$ 28.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 60.000.000,00	72,02%	70,09%	33,65%
Materiales	\$ -	\$ -	\$ 10.000.000,00	0,00%	0,00%	5,61%
Producto terminado	\$ -	\$ -	\$ 35.000.000,00		0,00%	19,63%
TOTAL DE INVENTARIOS	\$ 28.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 105.000.000,00	72,02%	70,09%	58,89%
Total Activo Corriente	\$ 36.500.000,00	\$ 68.500.000,00	\$ 162.000.000,00	93,88%	96,03%	90,86%
ACTIVO FIJO						
Equipo	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 4.500.000,00	6,43%	4,21%	2,52%
Depreciación	\$ -168.000,00	\$ -168.000,00	\$ -194.000,00	-0,31%	-0,24%	-0,11%
Planta Neta	\$ -	\$ -	\$ -			
Planta en Construcción	\$ -	\$ -	\$ -			
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	\$ 2.832.000,00	\$ 2.832.000,00	\$ 4.306.000,00	6,12%	3,97%	2,41%
OTROS ACTIVOS						
Activos Diferidos		\$ -	\$ 12.000.000,00			6,73%
ACTIVO TOTAL	\$ 38.878.723,00	\$ 71.332.000,00	\$ 178.306.000,00	100%	100%	100,00%
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Préstamos por Pagar		\$ 12.000.000,00	\$ 12.000.000,00		16,82%	7,00%
Bancos (sobregiros por pagar)		\$ -	\$ 5.000.000,00			3,00%
Cuentas por pagar a empleados	\$ 1.000.000,00	\$ 2.050.000,00	\$ 5.980.000,00	3%	2,87%	3,35%
Cuentas por pagar PROVEEDPRES	\$ 7.800.000,00	\$ 12.500.000,00	\$ 28.000.000,00	20%	17,52%	15,70%
Total pasivo corriente	\$ 8.800.000,00	\$ 26.550.000,00	\$ 50.980.000,00	23%	37,22%	28,59%
PASIVO DE LARGO PLAZO						
Préstamos de largo plazo						
Bonos						
Otros pasivos de Largo plazo						
Total Pasivos	\$ 8.800.000,00	\$ 26.550.000,00	\$ 50.980.000,00	23%	37,22%	28,59%
PATRIMONIO						
Capital suscrito y pagado	\$ 27.800.723,00	\$ 34.002.000,00	\$ 87.506.500,00	72%	48,00%	49,00%
Utilidades retenidas	\$ 2.278.000,00	\$ -	\$ 13.931.500,00	6%	0,00%	7,81%
Utilidad del periodo		\$ 10.780.000,00	\$ 25.888.000,00		15,00%	14,52%
Total patrimonio	\$ 30.078.723,00	\$ 44.782.000,00	\$ 127.326.000,00	77%	62,78%	71,41%
Total pasivos mas Patrimonio	\$ 38.878.723,00	\$ 71.332.000,00	\$ 178.306.000,00	100%	100,00%	100,00%

ANEXO C
ANALISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS AÑO 2002-2003

	HORIZONTAL			
	2002	2003	v/ absoluto	V/relativo %
	TOTAL	TOTAL		
Ventas netas	\$ 62.230.000,00	\$ 111.800.000,00	\$ 49.570.000,00	79,66%
Costo de productos vendidos	\$ 50.142.000,00	\$ 88.770.000,00	\$ 38.628.000,00	77,04%
Utilidad Bruta	\$ 12.088.000,00	\$ 23.030.000,00	\$ 10.942.000,00	90,52%
			\$ 0,00	
Gastos de venta y administracion	\$ 1.150.000,00	\$ 700.000,00	-\$ 450.000,00	-39,13%
Gastos de sueldos	\$ 4.200.000,00	\$ 4.800.000,00	\$ 600.000,00	14,29%
Gstos de arrendamientos	\$ 4.200.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 1.800.000,00	42,86%
Gastos por cargos diferidos	\$ 260.000,00	\$ 560.000,00	\$ 300.000,00	115,38%
Utilidad Operacional	\$ 2.278.000,00	\$ 10.970.000,00	\$ 8.692.000,00	381,56%
Otros egresos			\$ 0,00	
Gasto intereses	\$ 0,00	\$ 1.440.000,00	\$ 1.440.000,00	
Egresos varios	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
			\$ 0,00	
Otros ingresos			\$ 0,00	
Descuentos ganados	\$ 0,00	\$ 1.250.000,00	\$ 1.250.000,00	
Ingreso por intereses	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
Ingresos varios	\$ 0,00		\$ 0,00	
Utilidades antes intereses e impuestos	\$ 2.278.000,00	\$ 10.780.000,00	\$ 10.780.000,00	373,22%
Impuestos sobre la renta				
Utilidad Neta	\$ 2.278.000,00	\$ 10.780.000,00	\$ 8.502.000,00	3,73

ANEXO D
ANALISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADO 2003-2004

	2003	2004	HORIZONTAL	
			v/ absoluto	V/relativo %
	TOTAL	TOTAL		
Ventas netas	\$ 111.800.000,00	\$ 399.400.000,00	\$ 287.600.000,00	257,25%
Costo de productos vendidos	\$ 88.770.000,00	\$ 328.182.000,00	\$ 239.412.000,00	269,70%
Utilidad Bruta	\$ 23.030.000,00	\$ 71.218.000,00	\$ 48.188.000,00	209,24%
Gastos de venta y administracion	\$ 700.000,00	\$ 1.250.000,00	\$ 550.000,00	78,57%
Gastos de sueldos	\$ 4.800.000,00	\$ 18.000.000,00	\$ 13.200.000,00	275,00%
Gastos de transporte y almacenamiento		\$ 13.500.000,00	\$ 13.500.000,00	
Gstos de arrendamientos	\$ 6.000.000,00	\$ 10.200.000,00	\$ 4.200.000,00	70,00%
Gastos por cargos diferidos	\$ 560.000,00	\$ 3.900.000,00	\$ 3.340.000,00	596,43%
Utilidad Operacional	\$ 10.970.000,00	\$ 24.368.000,00	\$ 13.398.000,00	122,13%
Otros egresos			\$ -	
Gasto intereses	\$ 1.440.000,00	\$ 2.880.000,00	\$ 1.440.000,00	100,00%
Egresos varios	\$ 0,00	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000,00	
Otros ingresos			\$ -	
Descuentos ganados	\$ 1.250.000,00	\$ 5.400.000,00	\$ 4.150.000,00	332,00%
Ingreso por intereses	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -	
Ingresos varios		\$ 0,00	\$ -	
Utilidades antes intereses e impuestos	\$ 10.780.000,00	\$ 25.888.000,00	\$ 15.108.000,00	140,15%
Impuestos sobre la renta				
Utilidad Neta	\$ 10.780.000,00	\$ 25.888.000,00	\$ 15.108.000,00	140,15%

ANEXO E
ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL 2002-2003

ACTIVOS	balance 2002	balance 2003	HORIZONTAL	
			v/ absoluto	V/relativo %
ACTIVO CORRIENTE				
Caja	\$ 5.000.000,00	\$ 9.000.000,00	\$ 4.000.000,00	80,0%
Cuentas por Cobrar	\$ 3.500.000,00	\$ 9.500.000,00	\$ 6.000.000,00	171,4%
Inversiones a Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	
Inventarios	\$ 28.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 22.000.000,00	78,6%
Materiales	\$ -	\$ -	\$ -	
Producto terminado	\$ -	\$ -	\$ -	
Total Activo Corriente	\$ 36.500.000,00	\$ 68.500.000,00	\$ 32.000.000,00	87,7%
ACTIVO FIJO				
Equipo	\$ 2.500.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 500.000,00	20,0%
Depreciación	\$ -121.277,00	\$ -168.000,00	\$ -46.723,00	38,5%
Planta Neta	\$ -	\$ -	\$ -	
Planta en Construcción	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	\$ 2.378.723,00	\$ 2.832.000,00	\$ 453.277,00	19,1%
OTROS ACTIVOS				
Activos Diferidos				
ACTIVO TOTAL	\$ 38.878.723,00	\$ 71.332.000,00	\$ 32.453.277,00	83,5%
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
Préstamos por Pagar	\$ -	\$ 12.000.000,00	\$ 12.000.000,00	
Cuentas por pagar a empleados	\$ 1.000.000,00	\$ 2.050.000,00	\$ 1.050.000,00	105,0%
Cuentas por pagar proveedores	\$ 7.800.000,00	\$ 12.500.000,00	\$ 4.700.000,00	60,3%
Total pasivo corriente	\$ 8.800.000,00	\$ 26.550.000,00	\$ 17.750.000,00	201,7%
PASIVO DE LARGO PLAZO				
Préstamos de largo plazo			\$ -	
Bonos			\$ -	
Otros pasivos de Largo plazo			\$ -	
Total Pasivos	\$ 8.800.000,00	\$ 26.550.000,00	\$ 17.750.000,00	201,7%
PATRIMONIO				
Capital suscrito y pagado	\$ 27.800.723,00	\$ 34.002.000,00	\$ 6.201.277,00	22,3%
Utilidades retenidas	\$ 2.278.000,00	\$ -	\$ -2.278.000,00	-100,0%
Utilidad del periodo		\$ 10.780.000,00	\$ -	
Total patrimonio	\$ 30.078.723,00	\$ 44.782.000,00	\$ 14.703.277,00	48,9%
Total pasivos mas Patrimonio	\$ 38.878.723,00	\$ 71.332.000,00	\$ 32.453.277,00	83,5%

ANEXO F
ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE 2003-2004

ACTIVOS	HORIZONTAL			
	balnace 2003	Balance del 2004	v/ absoluto	V/relativo %
ACTIVO CORRIENTE				
Caja	\$ 9.000.000,00	\$ 35.000.000,00	\$ 26.000.000,00	288,89%
Cuentas por Cobrar	\$ 9.500.000,00	\$ 22.000.000,00	\$ 12.500.000,00	131,58%
Inversiones a Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	
mercancias no fabricadas por la empresa	\$ 50.000.000,00	\$ 60.000.000,00	\$ 55.000.000,00	
Materiales	\$ -	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	
Producto terminado	\$ -	\$ 35.000.000,00	\$ 35.000.000,00	
TOTAL DE INVENTARIOS	\$ 50.000.000,00	\$ 105.000.000,00	\$ 55.000.000,00	110,00%
Total Activo Corriente	\$ 68.500.000,00	\$ 162.000.000,00	\$ 93.500.000,00	136,50%
ACTIVO FIJO				
Equipo	\$ 3.000.000,00	\$ 4.500.000,00	\$ 1.500.000,00	50,00%
Depreciación	\$ -168.000,00	\$ -194.000,00	\$ -26.000,00	15,48%
Planta Neta	\$ -	\$ -	\$ -	
Planta en Construcción	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	\$ 2.832.000,00	\$ 4.306.000,00	\$ 1.474.000,00	52,05%
OTROS ACTIVOS			\$ -	
Activos Diferidos	\$ -	\$ 12.000.000,00	\$ 12.000.000,00	
ACTIVO TOTAL	\$ 71.332.000,00	\$ 178.306.000,00	\$ 106.974.000,00	149,97%
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
Préstamos por Pagar	\$ 12.000.000,00	\$ 12.000.000,00	\$ -	0,00%
Bancos (sobregiros por pagar)	\$ -	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00	
Cuentas por pagar a empleados	\$ 2.050.000,00	\$ 5.980.000,00	\$ 3.930.000,00	191,71%
Cuentas por pagar proveedores	\$ 12.500.000,00	\$ 28.000.000,00	\$ 15.500.000,00	124,00%
Total pasivo corriente	\$ 26.550.000,00	\$ 50.980.000,00	\$ 24.430.000,00	92,02%
PASIVO DE LARGO PLAZO				
Préstamos de largo plazo			\$ -	
Bonos			\$ -	
Otros pasivos de Largo plazo			\$ -	
Total Pasivos	\$ 26.550.000,00	\$ 50.980.000,00	\$ 24.430.000,00	92,02%
PATRIMONIO				
Capital suscrito y pagado	\$ 34.002.000,00	\$ 87.506.500,00	\$ 53.504.500,00	157,36%
Utilidades retenidas		\$ 13.931.500,00	\$ 13.931.500,00	
Utilidad del periodo	\$ 10.780.000,00	\$ 25.888.000,00	\$ 15.108.000,00	140,15%
Total patrimonio	\$ 44.782.000,00	\$ 127.326.000,00	\$ 82.544.000,00	184,32%
Total pasivos mas Patrimonio	\$ 71.332.000,00	\$ 178.306.000,00	\$ 106.974.000,00	149,97%

ANEXO G
ANALISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS AÑOS 2002-2003-2004

	TOTAL	TOTAL	TOTAL	ANALISIS VERTICAL	ANALISIS VERTICAL	ANALISI VERTICAL
	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Ventas netas	\$ 62.230.000,00	\$ 111.800.000,00	\$ 399.400.000,00	100,0%	100,0%	100,0%
Costo de productos vendidos	\$ 50.142.000,00	\$ 88.770.000,00	\$ 328.182.000,00	80,6%	79,4%	82,2%
Utilidad Bruta	\$ 12.088.000,00	\$ 23.030.000,00	\$ 71.218.000,00	19,4%	20,6%	17,8%
Gastos de venta	\$ 1.150.000,00	\$ 700.000,00	\$ 1.250.000,00	1,8%	0,6%	0,3%
Gasto de transporte y almacenamiento	\$ -	\$ -	\$ 13.500.000,00			4,5%
Gastos de sueldos	\$ 4.200.000,00	\$ 4.800.000,00	\$ 18.000.000,00	6,7%	4,3%	3,4%
Gstos de arrendamientos	\$ 4.200.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 10.200.000,00	6,7%	5,4%	2,6%
Gastos por cargos diferidos	\$ 260.000,00	\$ 560.000,00	\$ 3.900.000,00	0,4%	0,5%	1,0%
Utilidad Operacional	\$ 2.278.000,00	\$ 10.970.000,00	\$ 37.868.000,00	3,7%	9,8%	6,1%
Otros egresos						
Gasto intereses	\$ -	\$ 1.440.000,00	\$ 2.880.000,00	-	1,3%	0,7%
Egresos varios	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000,00	-	-	0,3%
Otros ingresos						
Descuentos ganados	\$ -	\$ 1.250.000,00	\$ 5.400.000,00	-	1,1%	1,4%
Ingreso por intereses	\$ -	\$ -				
Ingresos varios	\$ -					
Utilidades antes intereses e impuestos		\$ 10.780.000,00	\$ 25.888.000,00	3,7%	9,6%	6,5%
Impuestos sobre la renta	\$ -					
Utilidad Neta	\$ 2.278.000,00	\$ 10.780.000,00	\$ 25.888.000,00	3,7%	9,6%	6,5%