

GESTION DE RIESGO OPERATIVO EN “A.LAUMAYER & CIA EXPORTADORES
DE CAFÉ S.A.”

CARLOS MAURICIO SERRANO SARMIENTO

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
ESCUELA DE INGENIERIAS ADMINISTRATIVAS
FACULTAD INGENIERIA FINANCIERA
BUCARAMANGA

2014

GESTION DE RIESGO OPERATIVO EN “A.LAUMAYER & CIA EXPORTADORES
DE CAFÉ S.A.”

CARLOS MAURICIO SERRANO SARMIENTO

TRABAJO DE GRADO
INGENIERIA FINANCIERA

ASESORA DE PROYECTO
LUZ HELENA CARVAJAL

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
ESCUELA DE INGENIERIAS ADMINISTRATIVAS
FACULTAD INGENIERIA FINANCIERA
BUCARAMANGA

2014

Capítulo 1

1. Contexto empresarial.	
1.1. Descripción	6
1.2. Reseña	8
1.3. Sector.	9
1.4. Misión Y Visión	10
1.5. Objetivos Empresariales	11
1.6. Figura # 1. Organigrama	12
1.7. Figura #2 Mapa de Procesos	13
1.8. Direccionamiento Estratégico y Financiero	14
1.9. Dirección logística	15
1.10. Dirección comercial Y Procesos.	16

Capítulo 2

2. Identificación de Riesgos Operativos.	
2.1. Procesos Misionales	18
2.2. Proceso Estratégico	19
2.3. Descripción de procesos y análisis de riesgos	20
2.4. Descripción de proceso Proveedores	21
2.5. Figura # 3 Flujograma Proveedores	23
2.6. Proceso de Venta	24
2.7. Figura # 4 Flujograma Proceso de Venta.	26
2.8. Descripción Proceso de Producción	28
2.9. Figura # 5 Flujograma Proceso de Producción.	29
2.10. Descripción Proceso de Exportación.	30
2.11. Figura # 6 Flujograma Proceso de Exportación	31
2.12. Descripción del Proceso de contratación	32
2.13. Figura # 7 Flujograma de Contratación	25.

Capítulo 3

3. Análisis Semi-Cuantitativo de Riesgos Operativos	
3.1. Tabla # 1 Escala de medición Probabilística.	35
3.2. Tabla # 2 Escala de medición de Consecuencias (impacto)	36
3.3. Tabla # 3 Calificación Probabilidad e impacto.	37
3.4. Tabla # 4 Matriz de Calificación	38
3.5. Figura # 8 Explicacion matriz calificación.	39
3.6. Tabla # 5 Tabla final de calificación de riesgos.	40

Capítulo 4

- 4. Evaluación de Riesgos Operativos.
- 4.1. Tabla #6 Evaluación de Riesgos Operativos. 39

Capítulo 5

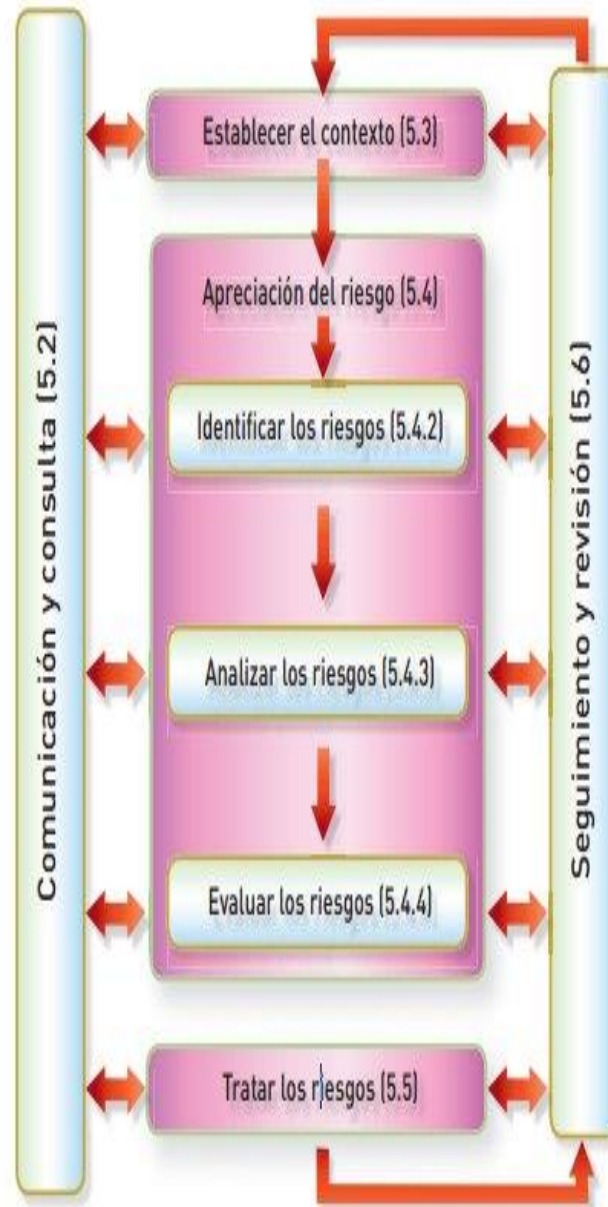
- 5. Tratamiento de Riesgos Operativos.
- 5.1. Tabla # 7. Tratamiento de los Riesgos Operativos 40

Capítulo 6

- 6. Seguimiento de los Riesgos Operativos
- 6.1. Tabla # 8 Seguimiento de los riesgos operativos. 41

Bibliografía. 42

Anexos. 44



La norma ISO 31000 muestra el proceso de gestión de riesgo operativo por medio del cual se hará el estudio para la implementación de un sistema de gestión de riesgos que permita combatir los riesgos operativos en A.Laumayer & Cia Exportadores de Café S.A

CAPITULO 1.

Contexto de los riesgos operativos.

El contexto se determina a continuación, con la ayuda de los principales miembros activos de la compañía, se utilizan técnica de auditoría, como entrevistas, encuestas, y conversaciones no formales para definir parámetros presentados a continuación.

Descripción.

A.Laumayer & Cia tiene como labor principal:

Enfocar sus procesos en la tarea de comercialización y exportación de grano verde y la comercialización de café de calidad inferior para consumo interno nacional.

A.Laumayer & Cia tiene por objetivo principal:

Consolidarse como empresa líder del mercado, se busca el desarrollo empresarial avanzado, asegurar la continuidad del proceso de exportación, consolidarse con el manejo de los más altos estándares de calidad y cumplimiento.

A.Laumayer & Cia enfrenta amenazas como:

Frente a un mercado volátil, unos cambios climáticos abruptos, y la fuerte competitividad que se presenta actualmente, son amenazas fuertes para el proceso de exportación que se quiere ejercer.

A.Laumayer & Cia tiene como ventaja:

Que cuenta con la experiencia de más de 75 años en el mercado, garantizando los más altos estándares de calidad y cumplimiento, pues centra su parte de su objetivo operacional en la satisfacción de los clientes.

En aras al crecimiento y mejora A.Laumayer & Cia busca mejorar:

La infraestructura física, bajo la cual actualmente funciona la compañía, limita la capacidad de almacenamiento y producción, lo cual pda cabida a decisiones bajo presión, cambios logísticos de improviso entre otros.

A quienes incluye la labor de A.Laumayer & Cia:

Actualmente el proceso beneficia a socios, trabajadores, proveedores, clientes, a transportadores y por su puesto al estado brindándole una imagen de calidad y cumplimiento con un producto de tanto re nombre como lo es el café Colombiano.

Con presencia en 7 ciudades, Medellín como sede principal, Armenia, Bucaramanga, Huila, Santa Rosa de Cabal, Popayán, y Caldas, A.Laumayer espera seguir creciendo, consolidándose y aumentando la confianza corporativa que tanto la caracteriza.

Actualmente A.Laumayer & Cia Exportadores de Café cuenta con más de 50 empleados distribuidos en las 7 ciudades donde tiene presencia, todos idóneos y con suficiente experiencia para afrontar los cambios del mercado.

Reseña A.Laumyer & Cia Exportadora de Café S.A

1938 - Se Funda de manera oficial A.Laumyer & Cia Exportadores de café S.A en Medellín- Colombia por el señor Alfred Laumayer, reconociendo el potencial de comercio y la calidad del café colombiano decide emprender un viaje en materia de exportación exportando el primer saco de café registrado en el país.

2000 - El Señor Mauricio Bernal se hace el primer socio Colombiano y actual Gerente General y dueño mayoritario.

2003 - El Señor Gilberto Ramirez actual Gerente Financiero se hace socio de la compañía, añadiéndole valor agregado a la empresa en materia de subproductos.

2009 – Se inicia Bucaramanga como punto de compra y producción para afrontar nuevos retos de mercado.

2014 - Se fija un Nuevo destino para la operación de A.Laumyer & Cia en su proceso de expansión en el departamento de Caldas.

A este momento la empresa pertenece en un 70% a colombianos y un 30% a dueños alemanes y de desenvuelve en una labor exitosa, expansionista ofreciendo calidad y cumplimiento como premisa en el mercado actual.

Sector:

Colombia es un país productor de café suave arábigo lavado, cuya área productiva al año 2000 se estima en 750.000 hectáreas, un 25% menor a la registrada a comienzos de la década de los años noventas. Esta área se encuentra distribuida en la mitad de los municipios con que cuenta el país, esto es, 564 municipios ubicados en 16 departamentos. Con esta extensión, el cultivo del café representa el 20% del área total agrícola del país, equivalente aproximadamente a 4 millones de hectáreas.

El país cafetero puede dividirse en cuatro regiones.

- Centro-Occidente: Departamentos de Antioquia, Caldas, Quindío, Risaralda, Tolima, Valle
- Oriente: Boyacá, Cundinamarca, Norte de Santander y Santander
- Sur: Cauca, Huila y Nariño
- Marginal Norte: César, Magdalena

Misión

A.Laumayer & Cia es una exportadora de café verde y comercializadora de café para consumo nacional, basado en precios de mercado y beneficios corporativos, que garantizan el precio más justo a los clientes, comerciales y proveedores; de igual manera satisfacer las exigencias de calidad y cumplimiento de nuestros clientes.

Visión

Buscar un crecimiento sostenible y una expansión nacional para llegar a todos los rincones productivos del país.

Principios corporativos

Honestidad: valor principal y requisito indispensable, centro de atención en la selección de personal y negociación de la compañía.

Calidad: entregar siempre lo más altos estándares de calidad es nuestro mayor interés.

Cumplimiento: el cumplimiento como carta de presentación, y como apoyo a las necesidades de nuestros clientes y proveedores.

Comunicación: mantener una comunicación exitosa y respetuosa entre miembros internos y externos de la compañía asegura mejores resultados, minimiza los errores y amplia responsabilidades.

Objetivos:

Objetivo empresarial:

Garantizar niveles óptimos de comercialización (compra –venta) y producción, que nos permitan satisfacer la necesidades del mercado actual y buscar el crecimiento empresarial sostenible.

Objetivos específicos:

1. mantener y expandir la cadena de comercialización, con la calidad y cumplimiento que garanticen la consecución del plan estratégico.
2. Mejorar canales de comercialización en el mercado domestico, para rotar de manera continua inventarios y dar disponibilidad a espacios importantes.
3. Mejorar procesos productivos y logísticos para aumentar la competitividad empresarial.
4. Innovar registros de información para mantener controles y monitorear calidades y cumplimientos.

Organigrama.

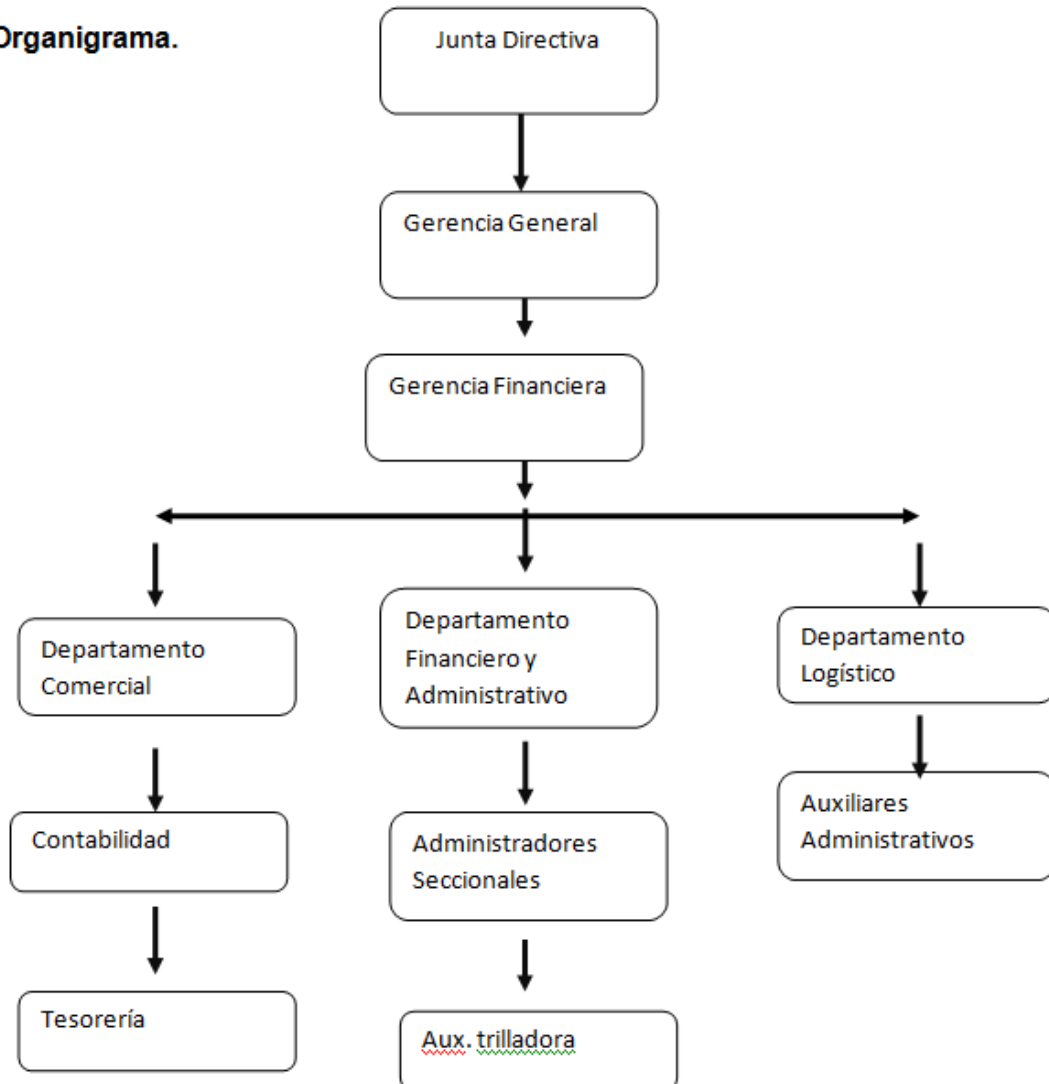


Figura # 1 Organigrama. Elaboración Propia

A continuación presentamos el mapa de procesos, donde se muestra la operación dividida por departamentos o direcciones operativas.

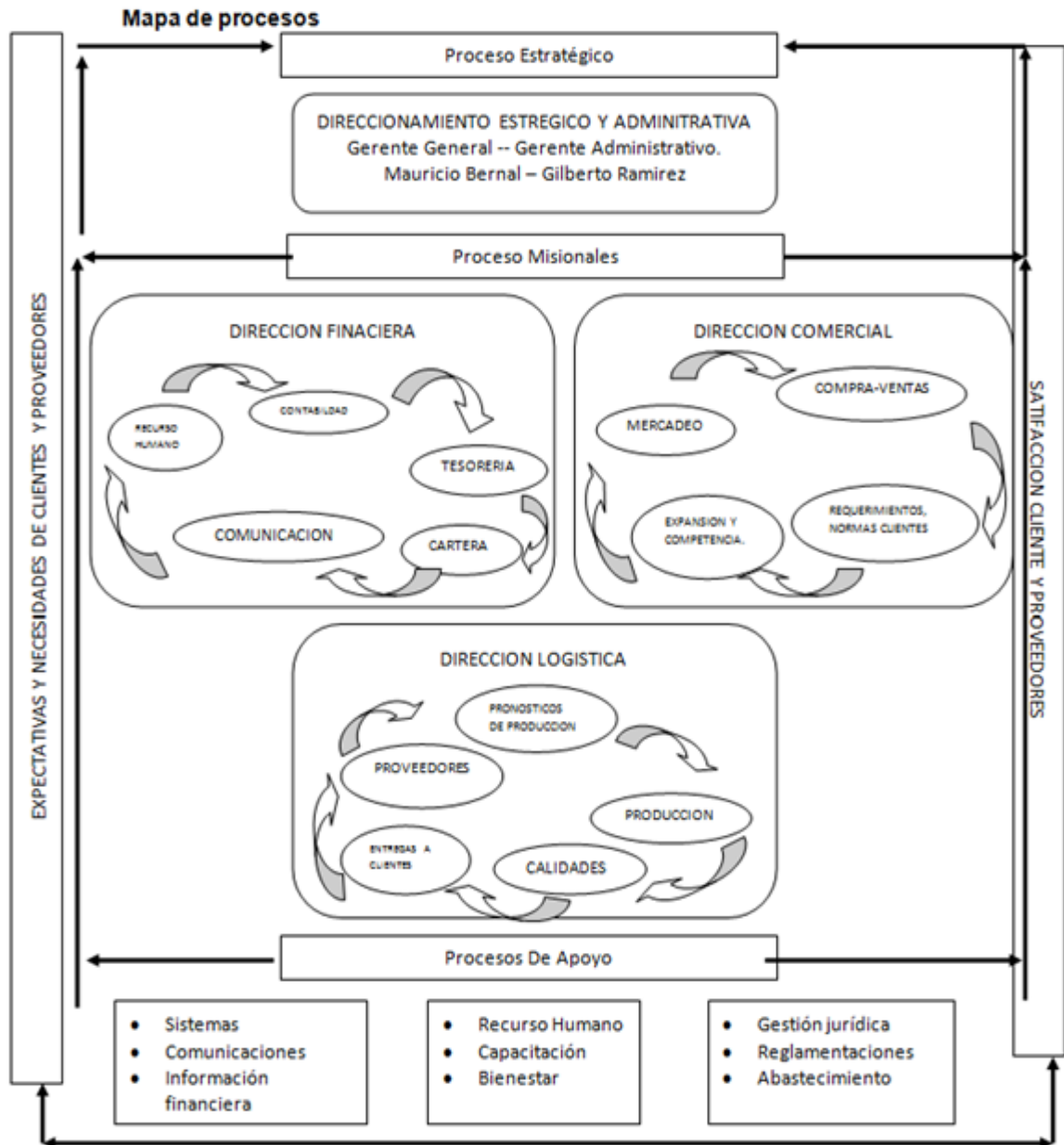


Figura # 2 Mapa de Procesos. Elaboración Propia

1. Direccionamiento estratégico y Administrativo

Es el encargado de organizar, planificar y buscar niveles de mercado que permitan buscar y en dado caso garantizar el desarrollo sostenible de la compañía, velando por los intereses comunes de crecimiento y desarrollo de socios, empleados y clientes; en la dirección estratégica se tratan algunos de los siguientes temas:

- Planificar el presupuesto,
- Definir planes mínimos de compra nacionales y ventas internacionales.
- Definir objetivos y políticas integrales que permitan y contribuyan al desarrollo de la gestión productiva.
- Análisis de clientes, para planificar volúmenes y almacenamientos entre otras necesidades.
- Evaluar, definir, asignar o cambiar tareas en materia de seguridad, cambios operativos, cambio de políticas o legislación cambiaria, para garantizar el normal desenvolvimiento de la operación.

1. Dirección Financiera:

Su labor principal es dar continuidad a los procesos estratégicos, brindar la información de manera eficaz y puntual, para ayudar a tomar las decisiones más convenientes respecto al plan estratégico, en la dirección financiera se tratan algunos temas como:

- Buscar mejores opciones de financiación según planes estratégicos.
- Administrar de manera óptima recursos económicos y talento humano, de tal manera que permita el desarrollo organizacional y productivo eficaz.
- Ejecución, confirmación y planificación de pagos a proveedores.
- Control de pagos clientes.
- Ejecución de recaudo de cartera y manejo tributario.

2. Dirección Logística:

Buscar dar una estructura a las necesidades de producción, organizando fechas, entregas, garantizando calidades; busca siempre ser el apoyo de la gerencia con los clientes principalmente. En la dirección logística se tratan temas como:

- Buscar planes de producción, que permitan satisfacer las necesidades de los clientes, explotar al máximo las capacidades y fortalezas de la empresa en cada sucursal.
- Cumplir con las especificaciones de calidad y cumplimiento exigidas por los clientes.
- Programar efectuar y verificar actividades de mantenimiento en la maquinaria, relaciones locativas y equipos en general.
- Minimizar costos y gastos por almacenamiento según lo planteado en el direccionamiento estratégico.

- Organizar y planear actividades de despacho y recepción de productos, documentación y otros trámites legales.

3. Dirección comercial:

Reúne y resume toda la labor comercial, nacional e internacional, de compra y venta de productos, manejo de clientes y proveedores y ejecución estratégica desde un alto nivel. En ella se tratan algunos temas como:

- Controlar y velar por el correcto flujo informativo y de control acerca de contratos de compra-venta, e inventarios.
- Garantizar flujos de materia prima para cumplir planes estratégicos.
- Ejecutar labores investigativas que permitan adaptar, mejorar o consolidar procesos actuales, respecto al ánimo de mejora del plan estratégico.

Procesos:

Dentro de la dirección de la compañía, se identifican de manera principal los siguientes procesos:

1. **Proceso de proveedores:** se ubica dentro de la dirección comercial, y encierra el proceso de compra, recibo, aceptación y pago de la materia prima.
2. **Proceso de venta:** se ubica dentro de la dirección comercial, y es el proceso encargado de la venta, despacho, aceptación y recepción de pago del producto terminado.

- 3. Proceso de producción:** se ubica en la dirección logística, y es el proceso encargado, del proceso de transformación de la materia prima en producto terminado de alta calidad y en las fechas estipuladas.
- 4. Proceso de exportación:** Se ubica en la dirección logística, y encierra la labor de despacho y entrega en las normas establecidas.
- 5. Proceso de Contratación:** Se ubica en la dirección financiera, y es el proceso encargado de escoger de manera idónea, el personal según las necesidades empresariales.

CAPITULO 2

Identificación de Riesgos Operativos.

Procesos misionales

Propósito	Alcance	Responsabilidades
<p>Establecer parámetros básicos para la identificación, evaluación y control de riesgos (ISO31000) existentes dentro del Direccionamiento Estratégico.</p>	<p>Este proceso es aplicable para la identificación de riesgos operativos en A.Laumayer & Cia Exportadores de café S.A</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los encargados de cada área deben identificar riesgos existentes y proponer controles. • El encargado de cada área debe informar, diariamente, avances, retrasos, ventajas y problemas del proceso actual. • La gerencia es la encargada de tomar decisiones e implementar medidas.

1. **El proceso estratégico:** Maneja información privilegiada, por lo cual los procesos de gerencia son solo analizados, registrados y planificados por la gerencia general y gerencia financiera. Este proceso consta de análisis estadísticos, análisis fundamentales y técnicos, respecto a la información histórica archivada, entre otros.

- **Objetivo gestión integral:**

Mantener y estimular la cultura de calidad y cumplimiento, el trabajo en equipo, la comunicación constante, para permitir el mejoramiento continuo y el desarrollo del sistema de gestión integral.

- **Alcance:**

Buscar el óptimo desarrollo de la operación al interior de la organización con el fin de garantizar que los procesos cumplan los requisitos de localidad, sanidad entre otros requisitos y lograr un alto grado de rendimiento operativo.

- **Políticas de la operación:**

- Direccionar todos los esfuerzos de la organización en la mejora constante de los procesos internos y cumplir los objetivos establecidos en la misión y visión.
- Programar la mejor atención y el mejor servicio a clientes y proveedores como parte de una consolidación estratégica.
- Usar de manera responsable los recursos naturales y servicios públicos como parte de nuestro compromiso social.

- Involucrar a los clientes como patrón de medida y desarrollo económico.
- Analizar informes diarios para visualizar situación actual de la compañía, y anticipar situaciones de riesgo.
- Realizar visitas estratégicas programadas en diferentes fechas, con el fin de evaluar y controlar, crecimiento y manejo de inventarios, tomar medidas preventivas o consolidar proceso.
- **Varios:**
 - Algunos de estos documentos son los cortes de trilla, son registros claros, que permiten analizar los rendimientos reales de producción, visualizar problemas y ventajas, y pronosticar situaciones para mejorar.
 - Control de rechazos en puerto, control de opiniones de los clientes, entre otros registros que ayudan a la gerencia a elaborar un plan estratégico.

Descripción de procesos y análisis de riesgos:

A continuación se hará una búsqueda de riesgos, basándose en cada proceso para hacer más claro y simple la discriminación de riesgos.

Se presentará un esquema de proceso con diagrama de flujo y de igual manera se identificarán actores responsables, controles existentes e inexistentes, riesgos asociados si los tienes.

Descripción del proceso de Proveedores

Objetivo:

Obtener materia prima dentro de los parámetros de calidad establecidos en el plan estratégico, para llevar a cabo los objetivos empresariales y cumplir con los pronósticos.

Alcance:

Organizar, plantear y proponer un sistema organizado que cumpla con las especificaciones y necesidades empresariales, basándose en los criterios del plan estratégico.

Responsable:

1. Gerencia: encargada de realizar análisis para viabilidad y conveniencia de la compra, encargado de especificaciones de compra (tamaño contrato, precio, cliente y fecha)
2. Administradores: encargados de recibir y transferir al recibo de la materia prima, las especificaciones informadas por la gerencia.
3. Sugerencia: encargada de autorizar pagos, revisar movimientos y controlar recursos.
4. Auxiliar administrativo: encargado de planear y organizar, los recibos de materia prima y confrontar saldos para liquidar.

Políticas del proceso:

1. Acordar especificaciones de compra y venta e informar de manera puntual a los administradores para comenzar labor logística.
2. La dependencia encargada de recibir la materia prima, debe velar e informar a tiempo las anomalías o por menores del proceso.
3. Evaluar e informar constantemente proveedores y clientes para verificar consecución de plan estratégico.

Riesgos: En el proceso de proveedores encontramos riesgos de incumplimiento, lo cual por orden de ideas general la falta de materia prima por ende, un cese en el proceso productivo e incumplimiento con los clientes.

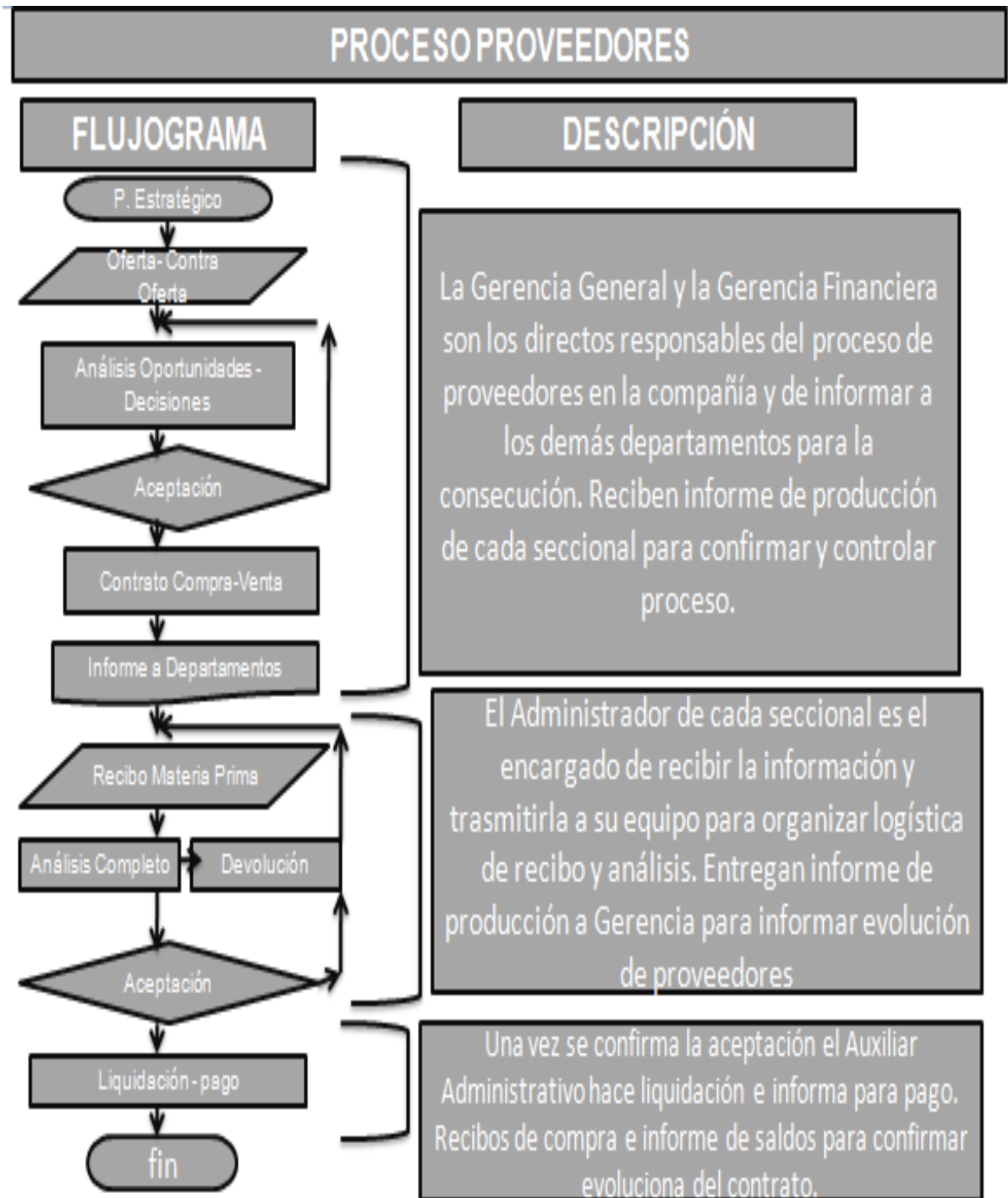


Figura 3. Flujoograma Proceso Proveedores. Fuente Elaboración Propia

PROCESO	FUENTE	EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	CONTROLES EXISTENTES
PROCESO DE PROVEEDORES	RELACIONES COMERCIALES Y/O ECONOMICOS	Incumplimiento de proveedor.	El Proveedor presenta algun problema de tipo financiero o logístico por lo cual se le hace imposible cumplir un contrato.	Disminución en niveles de producción.	informes de producción diarios, con controles de entregas y saldos por cada cliente (correctivo)
PROCESO DE PROVEEDORES	COMPORTAMIENTO HUMANO - EVENTOS NATURALES	Gestión inaceptable de la labor de recibo.	En el recibo, muestreo o análisis de café puede ocurrir que no se analice completamente el café	Demora en la producción y despachos.	doble análisis (correctivo)

Descripción del proceso de venta:

Objetivo:

Garantizar el flujo comercial, y la consecución exitosa del proceso productivo, entregando a los clientes, un excelente servicio en calidad y cumplimiento

Alcance:

Organizar, plantear y proponer un sistema organizado que cumpla con las especificaciones y necesidades y exigencias de los clientes, basándose en los criterios del plan estratégico y las capacidades de producción.

Responsable:

1. Gerencia: encargada de realizar análisis para viabilidad y conveniencia de la venta, encargado de especificaciones de venta (tamaño contrato, volúmenes de producción, precio, cliente y fecha)
2. Administradores: encargados de convertir los deseos de los clientes en producto terminado en normas y calidad indicada para el cliente.

3. Subgerencia: encargada de autorizar pagos, revisar movimientos y controlar recursos.
4. Auxiliar administrativo: encargado de planear y organizar, los despachos de producto terminado para el puerto.

Políticas del proceso:

1. Acordar especificaciones de venta e informar de manera puntual a los administradores para comenzar labor logística.
2. La dependencia encargada de entregar productor terminado, debe velar e informar a tiempo las anomalías o por menores del proceso.
3. Evaluar e informar constantemente proveedores y clientes para verificar consecución de plan estratégico.

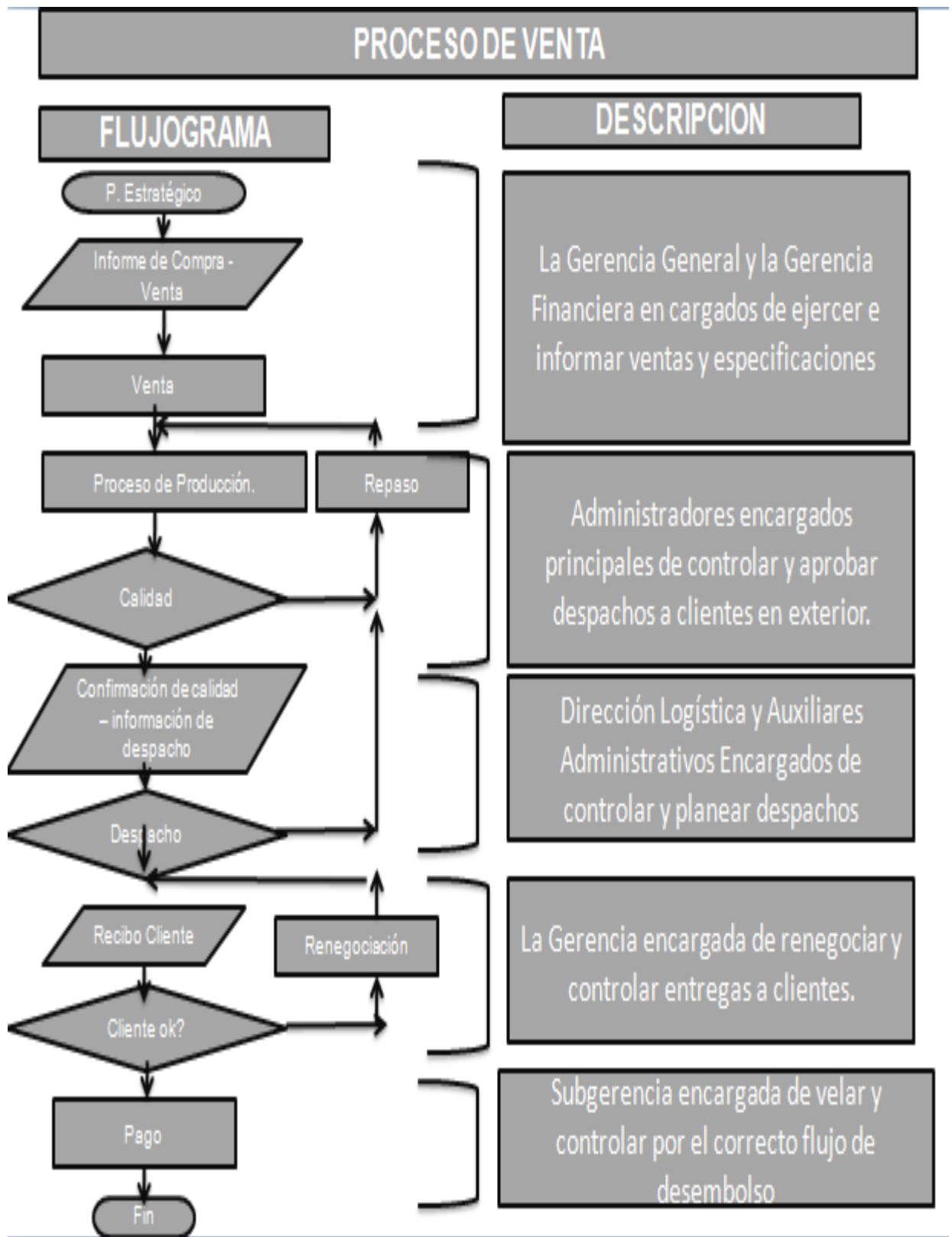


Figura 4. Flujoograma de Proceso Venta. Fuente Elaboración

PROCESO	FUENTE	EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	CONTROLES EXISTENTES
PROCESO DE VENTA	COMPORTAMIENTO HUMANO - EVENTOS NATURALES	Rechazo producto terminado en destino	El producto final entregado al cliente en destino no cumple las características especificadas	Retrasos e incumplimiento con Clientes, pagos y desembolsos.	muestra de despacho (correctivo)

Descripción del proceso de producción:

Objetivo:

Optimizar los procesos de transformación de materia prima, para garantizar volúmenes de producción y normas de calidad en el producto terminado.

Alcance:

Planear, proponer e implementar mecanismos de producción que permitan mejorar y agilizar volúmenes de producción y calidades de exportación.

Responsable:

- Gerencia: encargada de evaluar y aprobar métodos comunes o alternos de producción según corresponda el caso.
- Administradores: encargados de velar, vigilar, controlar y aprobar el flujo correcto proceso productivo e informar anomalías, ventajas y desventajas del proceso, necesidades y mejoras.
- auxiliar de trilladora: encargado analizar y vigilar entrada de materia prima, controlar calidades de producción e informar anomalías a la administración, manejo de inventarios.

- Auxiliar administrativo: encargado de consolidar información suministrada por las demás dependencias, organizar y enviar informes a gerencia.

Políticas del proceso:

1. Máximas normas de salubridad.
2. Las dependencias encargadas de vigilar el proceso, debe informar funcionamiento de máquinas, necesidades de mantenimiento o fallas que puedan presentarse.
3. Evaluar constantemente, calidades, funcionamiento, porcentajes de rendimiento y compararlos con los rendimientos con los entregados al inicio del proceso.

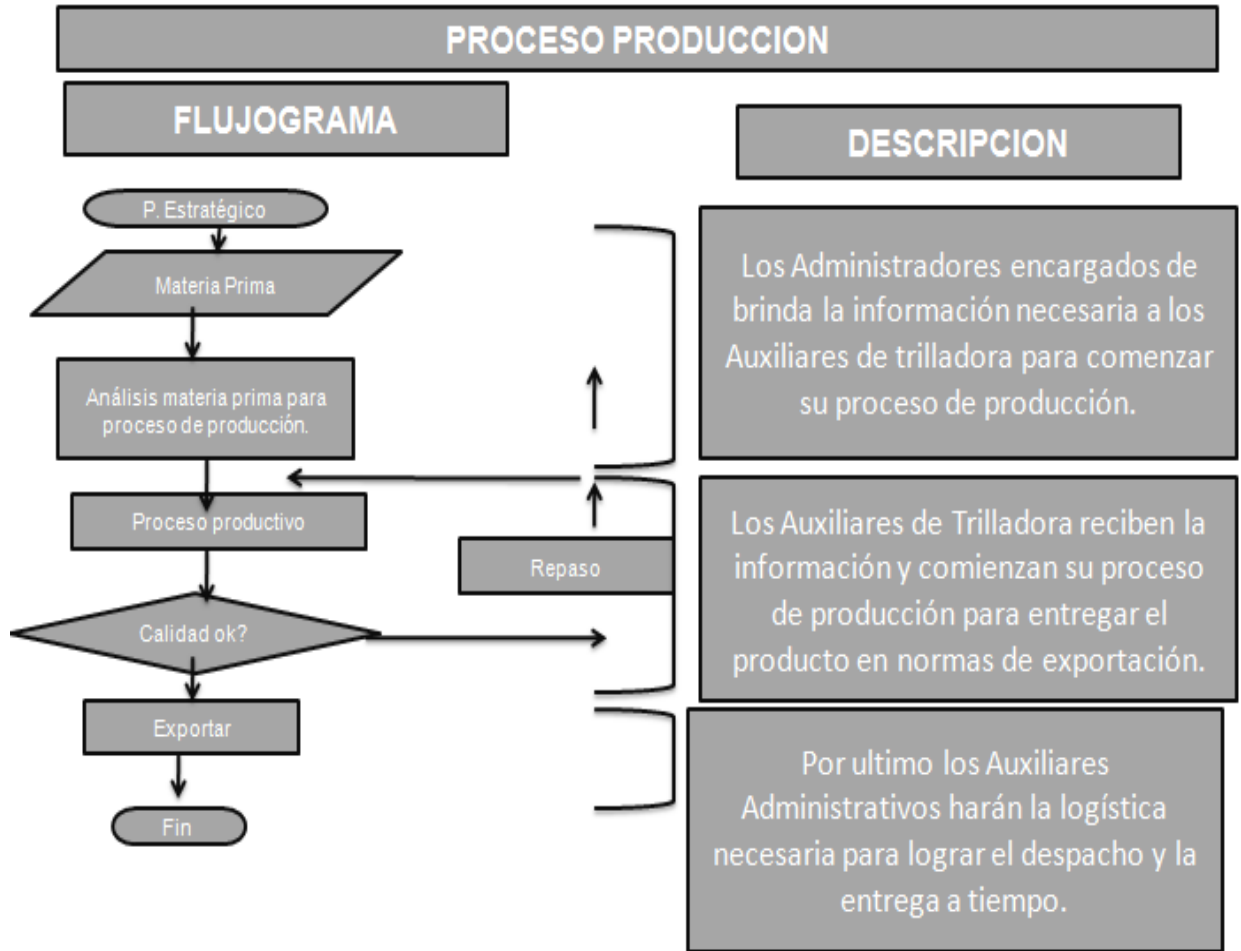


Figura 5. Flujoograma Proceso de Producción. Fuente Elaboración Propia

PROCESO	FUENTE	EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	CONTROLES EXISTENTES
PROCESO DE PRODUCCION	ASPECTOS TECNOLOGICOS Y TECNICOS	Falla maquinaria	Por el volumen y el flujo de materia prima las maquinas puedes presentar fallas.	Demora en la producción y aumento de costos.	revisión de maquinaria mensual (preventivo-correctivo)
PROCESO DE PRODUCCION	ACTIVIDADES Y CONTROLES GERENCIALES	Deterioro Materia Prima.	El flujo de producto no permite realizar un metodo PEPS (primeras en entrar primeras en salir) y esto causa deterioro de producto.	Problemas de logística- producción y aumento de costos.	pronosticos e informes diarios de aumento en volúmenes (preventivo correctivo)
PROCESO DE PRODUCCION	COMPORTAMIENTO HUMANO - EVENTOS NATURALES	Rechazo producto terminado en Puerto	El muestro en alguno de los controles no es el apropiado en producto terminado, ya sea al momento del despacho y la aprobación o al momento del análisis en puerto.	Demora en las entregas a los Clientes. Finanzas y rotación de inventarios	doble análisis y muestra de despacho (correctivo-preventivo)

Proceso de Exportación:

Descripción del proceso de exportación:

Objetivo:

Coordinar, informar y controlar el proceso de entrega, la documentación y el correcto cumplimiento de las especificaciones pactadas en el contrato, fechas y calidades.

Alcance:

Proceso de planeación y coordinación de entrega y atención a clientes en los diferentes destinos y desde diferentes puntos de envío.

Responsable:

1. Gerencia: encargado principal de contratación con clientes, especificaciones de contratos (fechas, volúmenes y calidades).
2. Logística: encargados de asignar, planear, vigilar, controlar y aprobar, producción y entrega para los clientes.
3. administradores: aprobación en primera instancia de calidades y despachos, para informar a logística la exportación.
4. Auxiliar administrativo: encargado de tramitología, solicitudes y documentos para la exportación.

Políticas del proceso:

1. Entregar con los mejores márgenes de cumplimiento a los clientes para satisfacer sus necesidades y exigencias.
2. Buscar la mejora continua, en las calidades y velar por la satisfacción de los clientes.
3. Buscar la minimización de costos por medio de un manejo logístico óptimo.

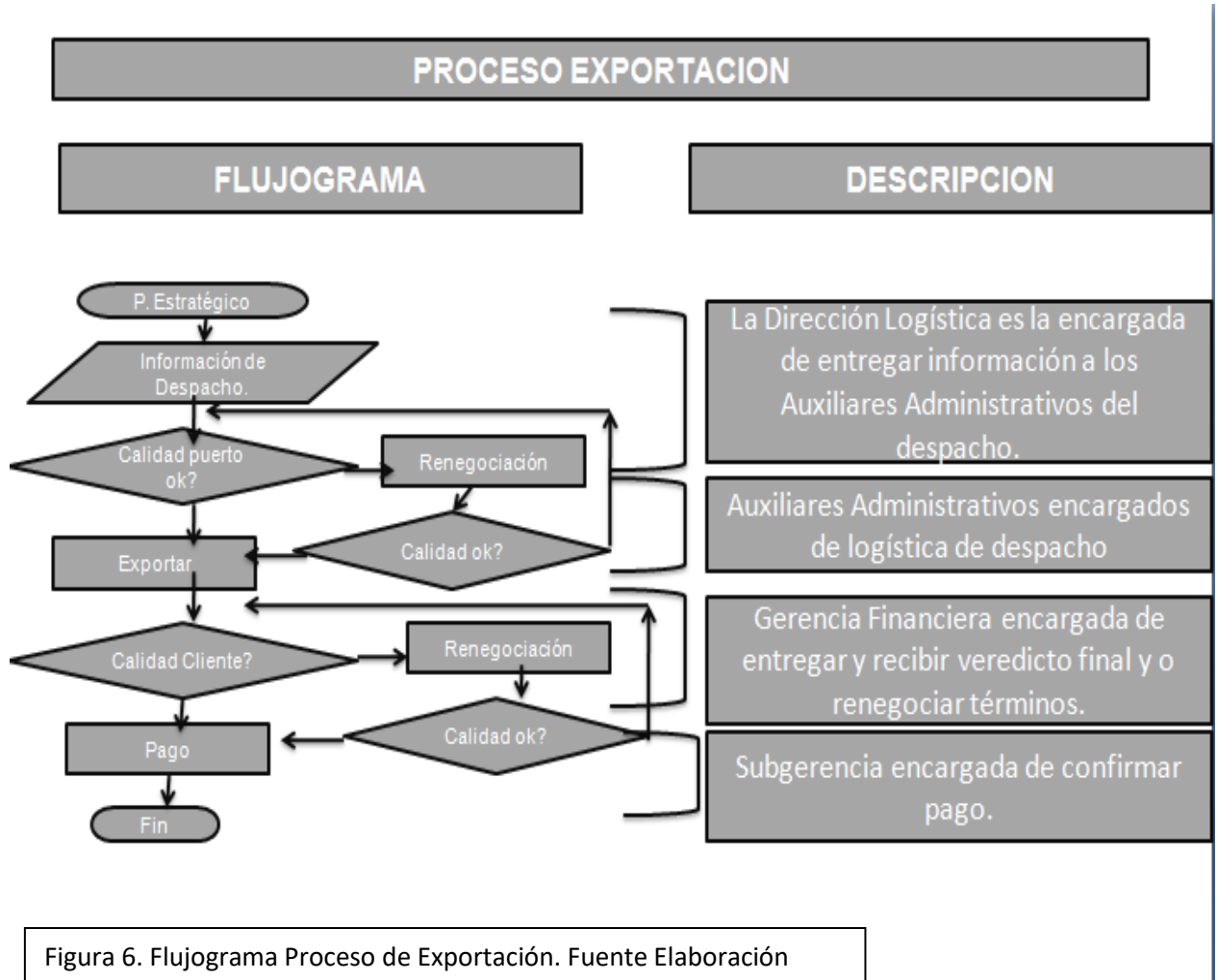


Figura 6. Flujoograma Proceso de Exportación. Fuente Elaboración

PROCESO	FUENTE	EVENTO	CAUSA	CONSECUENCIA	CONTROLES EXISTENTES
PROCESO DE EXPORTACION	COMPORTAMIENTO HUMANO - EVENTOS NATURALES	Falla en el puerto de entrega	El producto final es enviado a puerto diferentes a los establecidos por el cliente.	El cumplimiento con los Clientes y el aumento de costos.	revisión de solicitudes de guías para despacho por tres controles (preventivo-correctivo)
PROCESO DE EXPORTACION	ACTIVIDADES Y CONTROLES GERENCIALES	Deterioro Producto terminado.	El deterioro del producto terminado por el tiempo de almacenamiento.	Problemas de calidad y cumplimiento, aumento de costos.	informes de producción diario con reporte de inventarios y cantidades en bodega. (preventivo)
PROCESO DE EXPORTACION	RELACIONES COMERCIALES Y/O LEGALES Y CIRCUNSTANCIAS POLITICAS	Incumplimiento con Clientes	La demora en el tránsito o la aprobación de lotes provoca retraso en la entrega	Incumplimiento o demora en las entregas.	Solicitudes de despacho con tiempo para evitar retrasos (preventivo)

Proceso de Contratación.

Descripción del proceso de contratación:

Objetivo:

Buscar, evaluar y contratar, personal capacitado, moral e intelectualmente, que permita la correcta consecución de los procesos en cada una de las etapas.

Alcance:

Proceso de selección de personal para alimentar o cubrir necesidades de producción en algún departamento.

Responsable:

1. Gerencia: Responsable de la aprobación de la contratación final.
2. Subgerencia: encargada de evaluar, analizar y aprobar hoja de vida del postulante al cargo.

3. administradores: análisis de primera instancia, recomendaciones y análisis del postulante al cargo.

Políticas del proceso:

1. buscar personal de manera aleatoria, aceptando recomendaciones, que permitan y contribuyan al correcto desarrollo del proceso productivo.
2. Seleccionar personal con valores éticos, morales y sociales que permitan la correcta comunicación y convivencia en la compañía.
3. Suministrar elementos necesarios para el correcto desenvolvimiento del empleado.

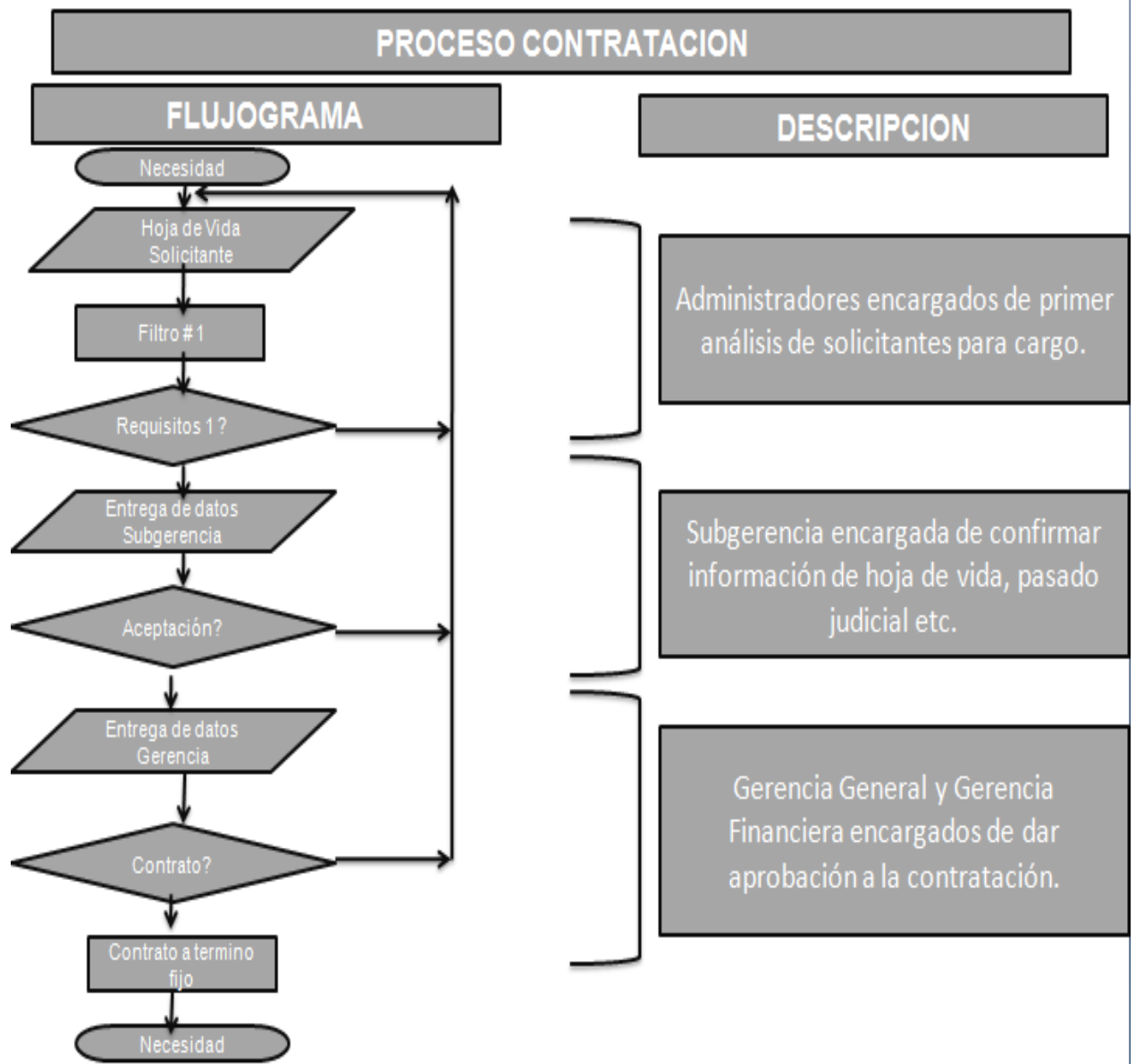


Figura 7. Flujograma Proceso de Contratación. Fuente Elaboración

Riesgo:

Por el control y los requerimientos exigidos a los solicitantes, y por los filtros ejercidos, el proceso de contratación, por esta razón en este proceso los riesgos no son significativos para ser gestionados.

CAPITULO 3

ANALISIS SEMI-CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS OPERATIVOS.

Escala de calificación probabilística.

ESCALA DE MEDICION DE RIESGOS PROBABILIDAD SEMI - CUANTITATIVA					
VALOR	DESCRIPCION	RIESGOS SIN HISTORIAL DE EVENTOS	PARA PRODUCCION DIARIA	PARA DESPACHOS SEMANALES	PARA PROVEEDORES
3	CASI CIERTA (CS)	Ocorre a menudo en alguna etapa del	Ocorre 2 veces x semana	Ocorre 2 veces al mes o mas.	Ocorre 2 veces al mes o mas.
2	POSIBLE (P)	Hay posibilidad de que el evento ocurra.	Ocorre 1 vez por semana.	Ocorre 1 vez al mes.	Ocorre 1 vez al mes.
1	BAJA (B)	Minima posibilidad de ocurrencia	Ocorre 2 veces x mes.	Ocorre 1 vez cada dos meses.	Ocorre 1 vez cada dos meses

Tabla # 1. Escala de medición probabilística. Elaboración Propia.

Las probabilidades se toman con base en el nivel de aceptación de la entidad hacia la frecuencia de ciertos eventos de riesgo y a su capacidad de mitigar el siniestro de manifestarse. Se describen algunos aspectos importantes sobre la Definición de que tan probable es un evento, y que gravedad presenta esta probabilidad en cada aspecto.

Escala de calificación de impacto.

ESCALA DE MEDICION DE CONSECUENCIAS RIESGOS SEMI - CUANTITATIVA						
VALOR	DESCRIPCION	IMPACTO OBJETIVOS CORPORATIV	PRODUCCION	RELACIONES COMERCIALES	LEGALES	RELACIONES INTERNAS
3	ALTO IMPACTO (A)	Incumplimiento de objetivos trazados	Se activan polizas de cumplimiento	Perdida de un Proveedor	Multas, demandas, denuncias.	Ruptura de comunicación entre departamentos
2	MEDIO IMPACTO (M)	Incumplimiento parcial de objetivos trazados	llamadas o reclamos de Clientes	Discusion o queja de Cliente o Proveedor	Llamadas de atencion o memorandos.	Memorandos o discusiones internas.
1	BAJO IMPACTO (B)	Demora o atraso en objetivos trazados	Demora en la entrega al Cliente	Demoras o llamados de atencion desde o hacia el proveedor.	Litigios o tramites legales menores.	Llamado de atención formal.

Tabla # 2. Escala de medición de consecuencias. Elaboración Propia.

Los indicadores de aceptación de nivel de impacto se definen con respecto a la tolerancia de los Objetivos trazados y el nivel de daño que puede provocar el siniestro al presentarse; también a la capacidad de la compañía de modificar su estructura operacional para cubrir un siniestro en caso de manifestarse el riesgo. Para ello también se definen parámetros bajo los cuales el impacto es bajo, medio o alto.

EVENTO	P. OCURRENCIA	CONSECUENCIA
Incumplimiento de proveedor.	MEDIO	BAJO
Gestion inaceptable de la labor de recibo.	ALTO	BAJO
Falla maquinaria	ALTO	BAJO
Deterioro Materia Prima.	MEDIO	MEDIO
Rechazo producto terminado en Puerto	BAJO	BAJO
Rechazo producto terminado en destino	BAJO	BAJO
Falla en el puerto de entrega	BAJO	BAJO
Deterioro Producto terminado.	BAJO	MEDIO
Incumplimiento con Clientes	MEDIO	BAJO

Tabla # 3. Tabla Calificación de probabilidad e impacto. Elaboración

PROBABILIDAD	3	BA	MA	ACC
	2	BP	MP	AP
	1	BB	MB	AB
		1	2	3
		CONSECUENCIA		

Tabla # 4. Matriz de calificación. Elaboración Propia.

NIVEL DE RIESGO			
BAJO	(CUADRANTE 1)		valores ≤ 2
MODERADO	(CUADRANTE 2)		valores entre 3 y 4 (incluido 4)
ALTO	(CUADRANTE 3)		valores > 4

Figura # 8. Figura explicación matriz de calificación. Elaboración

Para la priorización de los riesgos se ubican en el cuadro según probabilidad e impacto, según la tabla de priorización (ver figura 11).

El cuadrante 3 representa riesgos de alto impacto y alta probabilidad, son riesgo que necesita un tratamiento inmediato.

El cuadrante 1 por el contrario representa Riesgos de bajo impacto y/o baja probabilidad que solo requieren una continua labor de control.

El cuadrante 2, representan riesgos de alta probabilidad o alto impacto según el caso o medianas condiciones de ambos sin embargo el avance de riesgos a esta etapa; La entidad debe decidir cual tipo de riesgos priorizara para el análisis y control.

EVENTO	NIVEL DE RIESGO
Incumplimiento de proveedor.	MEDIO (2)
Gestion inaceptable de la labor de recibo.	MEDIO (3)
Falla maquinaria	MEDIO (3)
Deterioro Materia Prima.	MEDIO (4)
Rechazo producto terminado en Puerto	BAJO (1)
Rechazo producto terminado en destino	BAJO (1)
Falla en el puerto de entrega	BAJO (1)
Deterioro Producto terminado.	MEDIO (2)
Incumplimiento con Clientes	MEDIO (2)

Tabla # 5. Tabla final de calificación de riesgos operativos. Elaboración Propia.

CAPITULO 4.

EVALUACION DE LOS RIESGOS

EVENTO	CONTROLES EXISTENTES	EFECTIVIDAD DEL CONTROL	TIPO DE CONTROL
Incumplimiento de proveedor.	informes de produccion diarios, con controles de entregas y saldos por cada cliente (correctivo)	LOS CONTROLES FUNCIONAN, LE HAN PERMITIDO A LA COMPAÑIA DESENVOLVERS E EN LOS CAMBIOS DEL MERCADO Y LA SITUACIONES ADVERSAS, SIN EMBARGO CUANDO LOS VOLUMENES DE CAFÉ AUMENTAN EN GRAN MAGNITUD, MANTENER LOS CONTROLES SE HACE COMPLICADO POR LOS VOLUMENES Y FLUJOS DE INFORMACION.	CORRECTIVO
Gestion inaceptable de la labor de recibo.	dobles analisis (correctivo)		CORRECTIVO
Falla maquinaria	revision de maquinaria mensual (preventivo-correctivo)		PREVENTIVO-CORRECTIVO
Deterioro Materia Prima.	pronosticos e informes diarios de aumento en volúmenes (preventivo correctivo)		PREVENTIVO CORRECTIVO
Rechazo producto terminado en Puerto	dobles analisis y muestra de despacho (correctivo-preventivo)		CORRECTIVO - PREVENTIVO
Rechazo producto terminado en destino	muestra de despacho (correctivo)		CORRECTIVO
Falla en el puerto de entrega	revision de solicitudes de guías para despacho por tres controles (preventivo-correctivo)		PREVENTIVO - CORRECTIVO
Deterioro Producto terminado.	informes de produccion diario con reporte de inventarios y cantidades en bodega. (preventivo)		PREVENTIVO
Incumplimiento con Clientes	Solicitudes de despacho con tiempo para evitar retrasos (preventivo)		PREVENTIVO

Tabla # 6. Evaluación de Riesgos Operativos. Elaboración Propia.

CAPITULO 5

TRATAMIENTO DE RIESGOS OPERATIVOS.

EVENTO	ACCION DE CONTROL
Incumplimiento de proveedor.	Listado programación de entregas por cliente
Gestion inaceptable de la labor de recibo.	doble registro de calidad de recibos de materia prima
Falla maquinaria	control y revision de maquinaria con registro de fallas
Deterioro Materia Prima.	Listado ordenado por fechas de materia prima con tiempo en bodega.
Rechazo producto terminado en Puerto	listado de rechazos con especificaciones de calidad de cada lote.
Rechazo producto terminado en destino	Listado de calidades despachadas y muestras de cargue.
Falla en el puerto de entrega	listado de despachos con destinos erroneos.
Deterioro Producto terminado.	listado de fechas y calidades producidas
Incumplimiento con Clientes	programacion semanal de despachos

Tabla # 7. Tratamiento de los Riesgos Operativos. Elaboración Propia.

CAPITULO 6

SEGUIMIENTO DE LOS RIESGOS:

EVENTO	INDICADOR	RESPONSABLES	PERIODICIDAD
Incumplimiento de proveedor.	INCUMPLIMIENTOS DEL CLIENTE	Auxiliar administrativo recibe programa y trasmite el mesaneje	semanal
Gestion inaceptable de la labor de recibo.	CORTE DE TRILLA PARA INFORMACION DE RENDIMIENTOS	Administrador - Auxiliar de trilladora	quincenal
Falla maquinaria	LISTADO DE PROCESO DETENIDO POR FALLA MECANICAS	Auxiliar de trilladora	Mensual - imprevistos
Deterioro Materia Prima.	INFORME DE PRODUCCION DIARIO CON CRECIMIENTO EN VOLUMENES ALMACENADOS	Auxiliar Administrativo	Semanal
Rechazo producto terminado en Puerto	LISTADO DE RECHAZOS	Auxiliar de trilladora	Mensual - imprevistos
Rechazo producto terminado en destino	LISTA DETALLA DE CALIDADES DESPACHADAS	Administrador - Auxiliar Administrativo	Mensual - imprevistos
Falla en el puerto de entrega	LISTADO DE FALLAS	Auxiliar Administrativo - Auxiliar de trilladora	Cada despacho.
Deterioro Producto terminado.	INFORME DE PRODUCCION DIARIO INCLUYE ROTACION DE INVENTARIOS	Auxiliar Adminsitrativo	DIARIO
Incumplimiento con Clientes	LISTA DE CUMPLIMIENTO CON CLIENTES	Auxiliar Administrativo	Mensual - imprevistos

Tabla # 8. Seguimiento de los Riesgos operativos. Elaboración Propia.

Bibliografía:

- HERNANDEZ ANA MARIA, diagnostico, diseño y documentación de la norma técnica colombiana OHSAS 18001, empresa JORDAVILA S.A. universidad Pontificia Bolivariana-seccional Bucaramanga, facultad de ingeniería industrial, escuela de ingenierías y administración.
- SURAMERICANA, manual del usuario administradora de riesgos profesionales, suramericana.
- VALDEMAR, Adolfo aldemar, manual de beneficiado húmedo del café, 2001, pag 240.
- Harrington, James Harrington mejoramiento continuo, 1993 pag 78.
- ICONTEC, instituto colombiano de normas técnicas y certificación, NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC 5254, primera actualización, Bogotá D.C, septiembre 30- 2006.
- Cepeda Gustavo, Auditoría y Control interno, Mc Graw Hill, 1997.
- SALAZAR VARGAS, CARLOS. Las Políticas Públicas. Pontificia Universidad Javeriana. 1999.
- <http://www.coso.org/ERM-IntegratedFramework.htm>.
- ESTUPIÑÁN GAITÁN, RODRIGO, La gerencia del riesgo y el nuevo enfoque de control interno planteado por el “COSO”.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. Administración de Riesgos Corporativos. 2005

ANEXOS

**ENTREVISTAS
ARTICULO DE PROYECTO
INFORME DE PRODUCCION
CONTROLES DE CALIDAD
CORTE DE TRILLA**

FECHA:	03-mar-14				
PRODUCTOS	S.ANTERIOR	PRODUCCION	DESPA.	ENTRADAS	S.FINAL
SUPREMO	100	10	0		110
EXCELJO	100	10	0	0	110
PAJILLA	100	10	0		110
CONSUMO	100	10	0	0	110
TOTAL	200	20	0		220
EXCELJO EN PROCEJO		PRODUC. TERMINADO		DESPACHOS	
03-002-0001	100				
03-002-0002	100				
03-002-0003	20				
		TOTAL	220	total desp.	0

Zona de producción diaria en términos de sacos producidos y organizado por productos.

Especificación de numero de lote y cantidades organizadas.

EMPAQUE				
CALIDAD	S. ANTERIOR	ENTRADAS	DESPACHO	SALDO
EXCELJO NUEVO	100	0	10	90
SUP. NUEVO	100	0	10	90
EXC. GRANEL	100	0	0	100
USADO	100	0	20	80

Inventario de empaque organizado por calidades, se descuenta con producción diaria según la calidad.

EXISTENCIAS DE PERGAMINO					
# CUENTA	SALDO ANTERIOR	PRODUCCION	ENTRADAS	SALDO FINAL	TOTAL
cuenta 16	0	0	0	0	
TRI-COOPECAFENOR	100.000	1.860	0	98.140	98.140
	0	0	0	0	
bodega coop	0	0	0	0	
TOTAL	100.000				98.140

Inventario de materia prima, modificándose diariamente de acuerdo a los movimientos.

