

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RIESGOS EN
DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S**

MAYRA FERNANDA BLANCO ZAMBRANO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FORMACIÓN DUAL UNIVERSITARIA
BUCARAMANGA
2016**

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RIESGOS EN
DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S**

MAYRA FERNANDA BLANCO ZAMBRANO

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Dirección:

CAMILO ALBERTO RODRÍGUEZ MOJICA
Ingeniero Financiero
Director de Riesgo Distribuidora Rayco S.A.S

CARLOS FERNANDO DÍAZ MENÉNDEZ
Administrador de Empresas
Docente programa de Administración de Empresas Dual

Asesor Metodológico:
Dra. ANDREA CAROLINA SILVA NIÑO
Administrador de Empresas
Docente programa de Administración de Empresas Dual

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FORMACIÓN DUAL UNIVERSITARIA
BUCARAMANGA
2016

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, 08 de agosto de 2016

DEDICADO A:

Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto, por haberme dado salud y fortaleza para lograr mis objetivos, ya que con Él todo y sin Él nada.

Mi madre, por ser el pilar fundamental en mi vida, y a quien debo lo que soy, por creer en mí y por su apoyo incondicional en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mis asesores académicos Carlos Fernando Díaz Menéndez y Andrea Carolina Silva Niño, quienes fueron la guía para el desarrollo de este proyecto y compartieron su conocimiento y experiencia para lograr los objetivos propuestos.

Un sincero agradecimiento a la Sra. Rocío Sarmiento Núñez, por creer en mis capacidades, por estar abierta a nuevas ideas y propuestas de mejora continua, a ella, quien se convirtió en parte fundamental para el desarrollo de este proyecto, y quien hoy en día es una persona muy especial para mí.

Estoy agradecida enormemente con mi Director de proyecto, Camilo Alberto Rodríguez Mojica, coautor de la presente investigación, por su apoyo único e irremplazable y por compartir conmigo su conocimiento que fue fundamental para el desarrollo del proyecto.

Además, a Distribuidora Rayco S.A.S, una gran escuela, que abrió las puertas de su organización para que pudiera formarme como profesional, y que hoy deja en mí grandes conocimientos y enseñanzas.

Finalmente, a mis instructores de área mis más sinceros agradecimientos por contribuir en mi formación como profesional y estar dispuestos para enseñarme.

CONTENIDO

1. ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RIESGOS EN DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S.	21
1.1 SITUACIÓN PROBLEMA	21
1.1.1 Pregunta problema.....	22
1.2 JUSTIFICACIÓN	22
1.3 OBJETIVO GENERAL	23
1.3.1 Objetivos específicos.....	24
1.4 CONTEXTUALIZACIÓN	24
1.5 DELIMITACIÓN DEL TEMA	29
2. MARCO DE REFERENCIA	30
2.1 REFERENTES INVESTIGATIVOS	30
2.1.1 Internacional.....	30
2.1.2 Nacional.....	31
2.1.3 Local.....	32
2.2 MARCO TEÓRICO	33
2.3 MARCO CONCEPTUAL	34
2.3.1 Antecedentes.....	34
2.3.2 Clasificación de los riesgos.....	45
3. DISEÑO METODOLÓGICO	57
3.1 ENFOQUE Y DISEÑO	57
3.1.1 Hipótesis.....	57
3.1.2 Universo, Población y Muestra.....	57
3.1.3 Técnicas e instrumentos de investigación.....	57
3.1.4 Triangulación de la información.....	58
3.1.5 Código de ética del investigador.....	59
3.1.6 Plan de trabajo.....	60
3.1.7 Presupuesto.....	61

4. RESULTADOS	62
4.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL	62
4.1.1 Ciclo de crédito	63
4.2 MODELO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	69
4.2.1 Identificación	71
4.2.2 Análisis.....	73
4.2.3 Evaluación	74
4.2.4 Tratamiento	74
4.3 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	75
4.3.1 Direccionamiento estratégico	76
4.3.2 Políticas del área.....	76
4.3.3 Documentación.....	77
4.3.4 Estructura funcional	78
4.3.5 Órganos de control.....	79
5. CONCLUSIONES	80
6. RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Marco te6rico para el desarrollo del proyecto.....	33
Figura 2. Marco de trabajo establecido por la norma ISO 31000.....	39
Figura 3. Modelo para la gesti3n de riesgos.....	40
Figura 4. Proceso de tratamiento del riesgo	42
Figura 5. Triangulaci3n de la informaci3n	58
Figura 6. Modelo de operaci3n de cr6dito.....	63
Figura 7. Proceso de originaci3n de cr6dito	64
Figura 8. Proceso de otorgamiento de cr6dito	65
Figura 9. Proceso de cobranza.....	67
Figura 10. Proceso de gesti3n del riesgo.....	71
Figura 11. Estructura del departamento de riesgos.....	78

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Plan de trabajo para el desarrollo del proyecto	60
Tabla 2. Recursos institucionales para el trabajo de investigación	61
Tabla 3. Matriz de resultados del proyecto	62
Tabla 4. Líneas de crédito Rayco	63
Tabla 5. Herramientas disponibles para llevar a cabo la investigación crediticia del cliente	66
Tabla 6. Plantilla para la identificación de fuentes de riesgo	72
Tabla 7. Tipos de análisis	74
Tabla 8: Opciones de tratamiento de riesgos	75

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Propuesta de dirección estratégica del área de riesgos en Distribuidora Rayco S.A.S

ANEXO B. Propuesta manual para la administración de riesgos en Distribuidora Rayco S.A.S

ANEXO C. Manual de funciones Gerente de Riesgo, Crédito y Cartera

ANEXO D. Manual de funciones Director de Riesgos

ANEXO E. Manual de funciones Analista de Riesgos

ANEXO F. Propuesta de conformación del Comité de Riesgos

ANEXO G. Acta de reunión Comité de Riesgos

GLOSARIO

Los conceptos presentados a continuación fueron extraídos de la norma técnica colombiana NTC 5254¹:

ACEPTACIÓN DEL RIESGO: Decisión informada de aceptar las consecuencias y posibilidad de un riesgo en particular.

ANÁLISIS DEL RIESGO: Uso sistemático de la información disponible, para determinar la frecuencia con la que pueden ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias.

CONSECUENCIA: Resultado de un evento expresado cualitativa o cuantitativamente, como por ejemplo una pérdida, lesión, desventaja o ganancia. Puede haber una serie de resultados posibles asociados con un evento.

CONTROL DEL RIESGO: Parte de la gestión del riesgo que involucra la implementación de políticas, normas, procedimientos y cambios físicos a fin de eliminar o minimizar los riesgos adversos.

¹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Gestión de Riesgos. NTC 5254. Bogotá D.C: El instituto, 2004.

COSTO: Actividades, tanto directas como indirectas, que involucran cualquier impacto negativo, incluyendo pérdidas de dinero, tiempo, mano de obra, interrupción del trabajo, buen nombre, pérdidas políticas e intangibles.

EVALUACIÓN DEL RIESGO: Proceso usado para determinar las prioridades de gestión del riesgo mediante la comparación del nivel de riesgo contra normas predeterminadas, niveles de riesgo objeto u otros criterios.

EVENTO: Incidente o situación que ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo particular.

EVITAR EL RIESGO: Decisión informada de no involucrarse en una situación de riesgo.

FRECUENCIA: Medida de la tasa de ocurrencia de un evento, expresada como el número de ocurrencias de un evento en un tiempo determinado.

GESTIÓN DEL RIESGO: Cultura, procesos y estructuras que se dirigen hacia la gestión eficaz de las oportunidades potenciales y los efectos adversos.

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO: Proceso para determinar lo que puede suceder, por qué y cómo.

MONITOREAR: Verificar, supervisar, observar de forma crítica, o registrar el progreso de una actividad, acción o sistema, en forma regular, a fin de identificar cambios.

ORGANIZACIÓN: Empresa, firma, compañía o asociación, u otra entidad legal o parte de la misma, ya sea constituida o no, pública o privada, que tiene sus propias funciones y administración.

PARTES INTERESADAS: Personas y organizaciones que pueden afectar, verse afectadas, o percibirse ellas mismas como afectadas por una decisión o actividad.

PELIGRO: Fuente de daño potencial o situación con potencial para causar pérdida.

PÉRDIDA: Cualquier consecuencia negativa, financiera u otra.

POSIBILIDAD: Se emplea como una descripción cualitativa de la probabilidad o frecuencia.

PROBABILIDAD: Posibilidad de que ocurra un evento o resultado específico, medida por la relación entre los eventos o resultados específicos y el número total de eventos o resultados posibles. La probabilidad se expresa como un número entre 0 y 1, en donde 0 indica un evento o resultado imposible y 1 un evento o resultado seguro.

PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO: Aplicación sistemática de políticas de gestión, procedimientos y prácticas, a las tareas de establecimiento del contexto, identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación del riesgo.

RIESGO: Es la posibilidad de que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos. Se mide en términos de consecuencias y posibilidad de ocurrencia.

RIESGO RESIDUAL: Nivel restante de riesgo después de que se han tomado medidas de tratamiento del riesgo.

REDUCCIÓN DEL RIESGO: Aplicación selectiva de técnicas apropiadas y principios de gestión a fin de reducir la posibilidad de una ocurrencia o sus consecuencias, o ambas.

RETENCIÓN DEL RIESGO: Retención, intencional o no, de la responsabilidad por pérdida o carga por la pérdida financiera dentro de la organización.

TRANSFERENCIA DEL RIESGO: Traslado de la responsabilidad o carga por la pérdida a otra parte, por medio de la legislación, contratos, seguros u otros medios. La transferencia del riesgo también se puede referir al traslado de un riesgo físico o parte del mismo a cualquier otra parte.

TRATAMIENTO DEL RIESGO: Selección e implementación de las opciones apropiadas para ocuparse del riesgo.

VALORACIÓN DEL RIESGO: Proceso general de análisis del riesgo y evaluación del riesgo.

RESUMEN

TÍTULO: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE RIESGO EN DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S*

AUTOR: MAYRA FERNANDA BLANCO ZAMBRANO**

PALABRAS CLAVE: Riesgo, probabilidad, gestión del riesgo, análisis del riesgo, monitorear, control del riesgo, identificación del riesgo, organización, pérdida, posibilidad, peligro, frecuencia, evento, consecuencia.

CONTENIDO:

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar la estructura del departamento de riesgos para Distribuidora Rayco S.A.S, con el fin de adaptar las mejores prácticas a los procesos organizacionales, a través de la implementación de un Sistema de Administración de Riesgos, enfocado principalmente a atender el Riesgo de Crédito, lo cual conlleve a mejorar la toma de decisiones en la organización en función del cumplimiento de sus objetivos.

Para el desarrollo de la presente investigación, fue necesario realizar una búsqueda de literatura ya planteada, que permitiera extraer información útil para el desarrollo del proyecto y posterior a esto indagar en fuentes internas, la documentación empresarial relacionada al eje o la temática principal de la investigación. A su vez, se procedió a aplicar la metodología planteada en la literatura previamente consultada, a través de estructuración del departamento de riesgos en la empresa.

Finalmente, se observaron los resultados obtenidos y se plantearon conclusiones y recomendaciones relacionadas con los aspectos encontrados.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Administración de empresas modalidad Dual. Directores: Camilo Alberto Rodríguez Mojica, Carlos Fernando Díaz Menéndez, Andrea Carolina Silva Niño.

SUMMARY

TITLE: DESIGN OF THE STRUCTURE OF THE RISK DEPARTMENT IN DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S.*

AUTHOR: MAYRA FERNANDA BLANCO ZAMBRANO**

KEY WORDS: Risk, probability, risk management, risk analysis, monitoring, risk control, risk identification, organization, loss, chance, danger, frequency, event consequence.

CONTENT:

This project has as principal project design the structure of the risks department of Distribuidora Rayco SAS, in order to adapt the best practices to organizational processes, through the implementation of a System of Risk Management, focused mainly cater credit risk, which may lead to improved decision-making in the organization based on the achievement its objectives.

For the development of this research, it was necessary to perform a literature search and raised, that would extract useful for the development of the project and after it, investigate internal sources information, business documents related to the axis or main topic of research. In turn, proceeded to implement in the organization the methodology proposed in the previously reviewed literature, through structuring process of the department of risk in the company.

Finally, the results were observed and conclusions and recommendations regarding the issues found were raised.

* Proyecto de grado.

** Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Administración de empresas modalidad Dual. Directores: Camilo Alberto Rodríguez Mojica, Carlos Fernando Díaz Menéndez, Andrea Carolina Silva Niño.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de grado se llevó a cabo en Distribuidora Rayco S.A.S, una empresa con 40 años de trayectoria nacional en la comercialización de electrodomésticos, artículos para el hogar, tecnología, motocicletas y herramientas.

Debido a los continuos avances en cuanto a la tecnificación de los procesos, se comenzó a ver la necesidad de realizar un mejor control de las actividades, pues dichos avances suponían nuevos retos de control y seguimiento para las organizaciones. Por esto, Distribuidora Rayco S.A.S, decidió adaptarse a las mejores prácticas en los procesos, a través de la adopción de un Sistema de Administración de Riesgos, que permitiera identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos inherentes en los procesos de la organización y así mismo, establecer procedimientos para su seguimiento y gestión.

La inexistencia de una estructura dentro de la organización que permita gestionar de forma adecuada los riesgos, contribuyó a que desarrollara este proyecto en busca de resolver el problema planteado.

El desarrollo de esta investigación se encuentra estructurado en cinco (4) capítulos, como se relaciona a continuación:

El primer capítulo, plantea el problema o necesidad que da paso al desarrollo de la investigación, así como el por qué y para qué del estudio, el objetivo general que establece la finalidad del mismo y posteriormente el contexto estratégico, el cual contiene la información interna necesaria para el desarrollo de proyecto.

El segundo capítulo, abordará los planteamientos teóricos que aporten a la elaboración del proyecto, a través de la revisión de la literatura y la construcción un marco teórico, estableciendo teorías o investigaciones aplicadas de orden internacional, nacional y local que permitirán sustentar lo planteado.

El tercer capítulo, hablará del diseño metodológico del proyecto, a través del cual se pretende responder a la pregunta ¿cómo se investigará el problema?, haciendo uso de diferentes formas, tipos, métodos, fuentes, técnicas e instrumentos de investigación que permitirán dar solución al problema trazado.

El cuarto capítulo, expondrá todo lo referente a los elementos que hacen parte de la estructuración del departamento de riesgos de la compañía y, además, se presentarán los resultados obtenidos de la investigación.

Finalmente, se plantearán conclusiones y recomendaciones con base en los hallazgos resultantes de la investigación.

1. ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RIESGOS EN DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S

1.1 SITUACIÓN PROBLEMA

Según Kevin W. Knight, “Todas las organizaciones, no importa si son grandes o pequeñas, se enfrentan a factores internos y externos que le quitan la certeza a la posibilidad de alcanzar sus objetivos. Este efecto de falta de certeza es el “riesgo” y es inherente a todas las actividades”.⁴

Si bien se ha dicho, todas las organizaciones están expuestas a riesgos, por lo tanto para Distribuidora Rayco S.A.S los riesgos no son un tema ajeno a sus actividades teniendo en cuenta los diversos cambios que se han venido presentando al interior de la organización desde finales del año 2010, cuando se adoptó el Plan Estratégico LA MEGA 2011 - 2015, a través del cual se pretendía lograr el mejoramiento, la transformación y evolución empresarial, basándose en 6 pilares fundamentales: Operación interna por excelencia, desarrollo del talento humano, desarrollo tecnológico, sistema integral de Servicio al Cliente, sistema de cobranza, y multiplicar la originación y comercialización del crédito.

A raíz de la adopción del nuevo plan estratégico, la junta directiva de la empresa, tomó la decisión de fusionar las áreas de Crédito, Cartera y Cobranzas, y crear un nuevo departamento para la administración y gestión de riesgos. Este importante cambio llevó a formar el área de Riesgo, Crédito y Cartera, con el fin de lograr un mayor control sobre las operaciones del ciclo de crédito, mediante un correcta administración de los riesgos generados por el entorno y por el desarrollo normal de las actividades diarias de la empresa, integrando de esta forma el personal de la

⁴BAJO, Juan Carlos. Gestión del riesgo: ISO 39001. [En línea]. <<http://goo.gl/we001f>> [Consultado el 09 jul 2016].

compa11a y asignando responsabilidades necesarias para la gesti3n del riesgo, promoviendo as3 la eficiencia operacional en todos los niveles de la organizaci3n.

Por otra parte, la compa11a ha identificado la necesidad de adaptarse a las buenas pr3cticas e implementar un sistema para la administraci3n de riesgos, en espec3fico el riesgo crediticio dada la naturaleza del negocio, con el fin de identificar y vigilar continuamente los riesgos susceptibles a entorpecer el 6xito de las actividades y a trav6s de una adecuada gesti3n, contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Para tal fin, se busca que el trabajo de grado de respuesta a la siguiente pregunta problema:

1.1.1 Pregunta problema

¿Dise11ar la estructura de un departamento de riesgos, permitir3 a Distribuidora Rayco S.A.S, reducir el impacto de los riesgos generados en el proceso del ciclo de cr6dito?

1.2 JUSTIFICACI3N

Hoy en d3a, los mercados son cada vez m3s competitivos y exigentes, por esto la organizaci3n decide plantear un nuevo plan estrat6gico organizacional, en busca de protegerse y crear valor dentro de la compa11a para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos y mejorar su competitividad. Para Distribuidora Rayco S.A.S., es importante contar con una estructura para la gesti3n del riesgo, por esto surge la necesidad de instaurar un departamento para la administraci3n de riesgos en la organizaci3n, enfocado a tratar principalmente el riesgo de cr6dito, a trav6s de un monitoreo continuo del estado de la cartera y a trav6s del establecimiento de

procesos de recuperación de la misma, buscando así cubrir de forma más ágil y oportuna el riesgo crediticio.

El diseño de una estructura para la administración de riesgos, permitirá a la empresa identificar aquellos que están inherentes en las diferentes áreas, que hacen vulnerables las operaciones diarias de la organización.

A través de la creación de un departamento para la gestión de riesgos y el diseño e implementación de políticas adecuadas en las etapas de otorgamiento, seguimiento, control y recuperación de las operaciones crediticias, se pretende prevenir y minimizar los riesgos que entorpecen los planes propuestos en LA MEGA 2011 – 2015 o sus versiones futuras.

Por otro lado, este proyecto se realiza con el fin de retornar a las empresas formadoras la confianza y el apoyo que les han brindado a los estudiantes del modelo de formación dual universitaria, mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la carrera de Administración de Empresas.

Finalmente, la elaboración del proyecto es un requisito para optar por el título de Administrador de Empresas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Diseñar la estructura del departamento de riesgos para Distribuidora Rayco S.A.S, a partir de la alineación con el direccionamiento estratégico, con el propósito de apoyar los procesos de crédito, cartera y cobranzas de la organización, en aras de minimizar el impacto de los riesgos en su materialización.

1.3.1 Objetivos específicos

- Identificar la situación actual en el proceso de ciclo de crédito de la compañía, a fin de aplicar metodologías para la administración de riesgos.
- Establecer un modelo para la gestión del riesgo con el fin de administrar de forma apropiada el riesgo.
- Establecer los elementos de la administración del riesgo en lo referente a políticas y procedimientos, con el fin de que la empresa pueda alinear sus acciones del área crediticia con el direccionamiento estratégico.
- Diseñar la estructura funcional del departamento de riesgo.

1.4 CONTEXTUALIZACIÓN

Distribuidora Rayco S.A.S es una empresa comercializadora de electrodomésticos, artículos para el hogar, computadores, motocicletas y servicios de financiamiento orientado principalmente en los estratos 1, 2 y 3 de la sociedad colombiana. Inició sus operaciones en enero de 1976 en la ciudad de Bucaramanga, con la apertura de su primera sucursal, expandiéndose posteriormente a otras ciudades del país.

Hacia el año 1985 llegó al mercado de la costa Atlántica, a través de la asociación con créditos París de la Costa; en 1989 se asoció con Delco LTDA, logrando Rayco absorber esta operación. Hacia el año 1998, la empresa implementa un almacén con un formato diferente, de alta tecnología e innovación denominado para entonces GRANDES MARCAS, y que hoy en día ya no se encuentra vigente. Para el año 2004, Rayco compra Almacenes Arco LTDA, empresa con cinco sucursales en la ciudad de Bucaramanga, las cuales entran a operar bajo el modelo Rayco.

La administración central de la empresa se encuentra ubicada en Floridablanca, Santander, donde se encuentran los niveles estratégicos y tácticos de la organización quienes están encargados de establecer las políticas y estrategias para cada área funcional.⁵

Durante el año 2009 y 2010, Distribuidora Rayco S.A.S inicia su plan estratégico para los años 2011 – 2015 llamado LA MEGA (meta grande y ambiciosa), lo que llevó a la empresa a realizar el replanteamiento de la misión y la visión, que se ajustara a los cambios futuros, LA MEGA cuenta con seis ejes estratégicos que buscan el cumplimiento de los objetivos organizacionales, logrando el crecimiento y el resultado empresarial, mediante el trabajo en equipo de todos los colaboradores en miras hacia un 2015 lleno de prosperidad organizacional y crecimiento rentable, a continuación se presenta la planeación estratégica establecida para entonces y cada uno de los ejes o pilares bajo los cuales se pretendía cumplir con los objetivos planteados:

Misión⁶:

Facilitamos el acceso a recursos para que los hogares colombianos adquieran bienes y servicios que les proporcionen comodidad y calidad de vida.

Visión⁷:

En el 2015 nuestra organización seguirá comercializando bienes y servicios, originando y colocando operaciones de microcrédito y micro consumo, altamente concentrados en los estratos 1, 2 y 3 de la sociedad colombiana, trabajando con un

⁵ DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S. Nuestra historia. [En línea]. <<http://goo.gl/Da1rsq>> [Consultado el 09 jul 2016].

⁶ DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S. Misión. [En línea]. <<http://goo.gl/7jz6i7>> [Consultado el 09 jul 2016].

⁷ *Ibíd.* Misión

medio de pago propio rotativo y revolvente, y alcanzando un nivel de cartera neta de \$300.000 millones de pesos con una tasa de mora inferior al 8% y un número de clientes superior a 200.000.

LA MEGA 2011 – 2015:⁸



Fuente: Disrayco. Página oficial

Ejes estratégicos

Con la implementación de los ejes estratégicos se busca cumplir el objetivo de llegar al mercado colombiano con un medio de pago propio, rotativo y revolvente, que les permita a todos los clientes el acceso fácil y ágil a recursos para que los hogares tengan comodidad y calidad de vida. A continuación, se presentan los ejes estratégicos establecidos en el plan a seguir:

Eje 1: Operación interna de excelencia para ser una compañía enfocada en el negocio del retail, es necesario del desarrollo del modelo logístico Rayco.

Este eje estratégico busca desarrollar el modelo logístico Rayco mediante el perfeccionamiento y la automatización de los procesos de recibo, almacenamiento, distribución, entregas, sistema de control de inventarios y sistemas de control de código de barras automatizados para todos los productos que comercializa la empresa, con el fin de cumplir con la operación interna de excelencia, mediante el

⁸ DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S. Notirayco Express. 22 ed. Floridablanca: Rayco. 2011. 16 pág.

apoyo de la gerencia de Tecnología para facilitar el intercambio de datos en el sistema y así conocer en tiempo real las listas de precios, los catálogos de precios y productos, y, el giro de órdenes de compra automáticas desde el sistema de información de Rayco hasta el sistema de información de los proveedores.

Eje 2: Desarrollo del talento humano. Proyecto sistema de gestión del talento humano

El objetivo principal de este eje es mejorar el desarrollo del personal de la empresa mediante la implementación de un proyecto llamado Gestión del Talento Humano que busca liderar y gestionar programas que permitan mejorar el desarrollo integral de los colaboradores.

Eje 3: Desarrollo tecnológico

Dentro del proceso de mejoramiento tecnológico, se incorporó el nuevo software SAC, el cual permite optimizar el proceso de cobranza de la compañía, así mismo se ha venido instalando nuevos cableados estructurados en los almacenes con el fin de reducir los inconvenientes con la red de datos, adicionalmente, se implementó una herramienta automática de gestión de cobro a través de un marcador progresivo de llamadas telefónicas, para hacer más eficiente el trabajo de la cobranza y recuperación de cartera, se implementó el sistema POS (Punto de venta) en los puntos de venta del país, lo cual busca agilizar la atención de los clientes mediante registros de pagos rápidos.

Eje 4: Sistema integral de servicio al cliente

Este eje está enfocado a brindar mejores condiciones a los clientes internos y externos de la compañía, mediante el mejoramiento del módulo SISC (Sistema

integral de servicio al cliente), que facilite la recepción de las solicitudes, quejas y reclamos que presentan los clientes externos, así mismo enfocar el Call Center de Rayco 100% al cliente brindando información oportuna y correcta ante cualquier caso.

Eje 5: Sistema de cobranza

La implementación del sistema SAC está orientada al apoyo de la gestión de las obligaciones morosas en todas las etapas, la cual permite documentar y controlar la información de gestión y posibilitando la generación de reportes que facilite la medición de resultados y la toma de decisiones estratégicas en beneficio de la empresa.

Eje 6: Multiplicar la originación y la comercialización del crédito

Este eje se enfoca en la masificación del crédito cooperativo e institucional mediante el diseño de nuevos productos crediticios y un medio de pago propio que faciliten el acceso a los clientes de los productos ofrecidos por la empresa, es por esto, que se ha ido trabajando en lograr el medio de pago propio que brinde a los clientes la posibilidad de comprar de manera permanente en condiciones acordes a su capacidad de pago.

Actualmente la empresa ejecuta diversos proyectos, tales como: el proyecto AVANZAR 2, en el cual se busca actualizar el sistema de información SAP, implementar las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF y cambiar el módulo de cartera; también, se incorporó un nuevo sistema a sus operaciones llamado Sistema Integrado de Información Financiera - SIIF, con el fin de dar cumplimiento al tercer objetivo de este proyecto (AVANZAR 2), SIIF permite administrar todas las operaciones de depósito y préstamo de dinero, a través del

cual busca mejorar la eficiencia del proceso Core y así lograr la perfecta integración de las diferentes fuentes de datos, así mismo, gestionar y conservar los datos de los clientes / transacciones en una base de datos central y segura y claramente brindando una atención rápida y correcta a los clientes.

Estos hechos, conllevan a la organización a enfrentarse a riesgos que puedan amenazar los resultados del negocio, es por esto, que se da paso al diseño de la estructura del departamento de riesgos para Distribuidora Rayco S.A.S., con el fin de identificar, controlar, monitorear y mitigar el impacto de los riesgos en los que se involucre la organización, para evitar que puedan llegar a afectar sus operaciones.⁹

1.5 DELIMITACIÓN DEL TEMA

El diseño de la estructura del departamento de riesgos, se centrará en el área de Riesgo, Crédito y Cartera de la entidad, para lo cual, los entregables de la presente investigación estarán delimitados a dicha área. Adicional a esto, los resultados del proyecto no contemplarán todas las fases del proceso de gestión del riesgo, sino que se limitará a desarrollar la etapa de identificación de los riesgos, dado el alcance del mismo.

⁹ ENTREVISTA con Rocío Sarmiento Núñez, Gerente De Riesgo, Crédito y Cartera de Distribuidora Rayco S.A.S. Floridablanca, abril 2016.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 REFERENTES INVESTIGATIVOS

A continuaci3n, se presentan referentes temáticos de tipo internacional, nacional y local, que soportar3n la investigaci3n en el dise1o de un departamento de riesgos en una compa1a:

2.1.1 Internacional

- PERALTA, Eliana Soledad, en el a1o 2011 realiz3 un trabajo de grado titulado “Gesti3n del riesgo operacional”, con el fin de ampliar y profundizar los conocimientos relativos a la gesti3n de riesgos operacionales de una empresa; para que le permita al empresario detectarlos f3cilmente, analizarlos y gestionarlos de manera que pueda convertir ese esfuerzo y dedicaci3n en t6rminos de crecimiento y desarrollo. La implementaci3n de este proyecto es 3til para cualquier empresa que tenga como objetivo establecer o mejorar su modelo de gesti3n de riesgos, ya que la aplicaci3n de este proyecto permite detectar, analizar y gestionar los diversos riesgos operacionales a los que est3n expuestas las organizaciones.

El estudio anteriormente citado permite evidenciar que los riesgos est3n presentes en todas las organizaciones y as3 mismo en sus procesos, por esto, es importante tratar los diferentes riesgos para conseguir eficacia y eficiencia en las operaciones y decisiones de la empresa.

- SCHAEFFER, Roger Alexander, en el año 2008 realizó una investigación para optar por el título de Contador y Auditor en el grado académico de Licenciado, titulada “Evaluación del riesgo empresarial a través de matrices de riesgos en una entidad prestadora de servicios de consultoría administrativa y financiera”, mediante el cual pretendía que el estudio sirviera de guía útil para docentes, profesionales, estudiantes, directivos y altos funcionarios que desearan desarrollar la gestión de riesgos o transmitir conceptos que este tema conlleva.

El estudio mencionado anteriormente, permite identificar los eventos potenciales que podrían afectar positiva o negativamente los planes de la compañía. Por esto es importante implementar la evaluación de los riesgos e identificarlos por medio de matrices, cuantificar su efecto en la consecución de los objetivos y dar respuesta que permitan reducirlos y así mismo potencializar las oportunidades descubiertas, haciendo uso de las matrices de riesgos como herramientas básicas de medición y seguimiento.

2.1.2 Nacional

- DIAZ, María Carolina, en el año 2006 realizó una investigación, titulada “Propuesta para la creación del departamento de Talento Humano para la empresa MRGEU”, para optar al título de Administrador de Empresas de la Universidad de la Salle, la cual buscaba a través del diseño de una propuesta lograr una mayor organización del Talento Humano, a fin de mejorar los resultados actuales, por medio de la creación de los manuales de funciones y valoración de puestos, adicional a esto, estructurando el proceso de selección, inducción y capacitación, otorgando bases reales a la empresa para evitar el manejo empírico que realizan actualmente.

Este proyecto permitirá a la presente investigación identificar el proceso que se lleva a cabo para la implementación de un departamento o área dentro de una organización.

2.1.3 Local

- CASTILLO, Silvia Helena, en el año 2011 realizó una tesis de grado titulada “Creación del departamento de Recursos Humanos en la Cooperativa de Trabajo Asociado GESERCOOP”, para optar al título de Trabajadora Social de la Universidad Industrial de Santander, la cual buscaba diseñar e implementar un proceso idóneo para el desarrollo del talento humano, el fortalecimiento del trabajo en equipo, la creación de espacios participativos generadores de ideas, y el desarrollo de actitudes, aptitudes.

La tesis servirá de soporte para el diseño del departamento de riesgo, en cuanto al diseño de los objetivos, las metas y las políticas, así mismo, en la asignación de las funciones y responsabilidades de quienes harán parte del equipo, adicional a esto la elaboración de reportes o informes que permitan medir el cumplimiento de las funciones asignadas a cada persona.

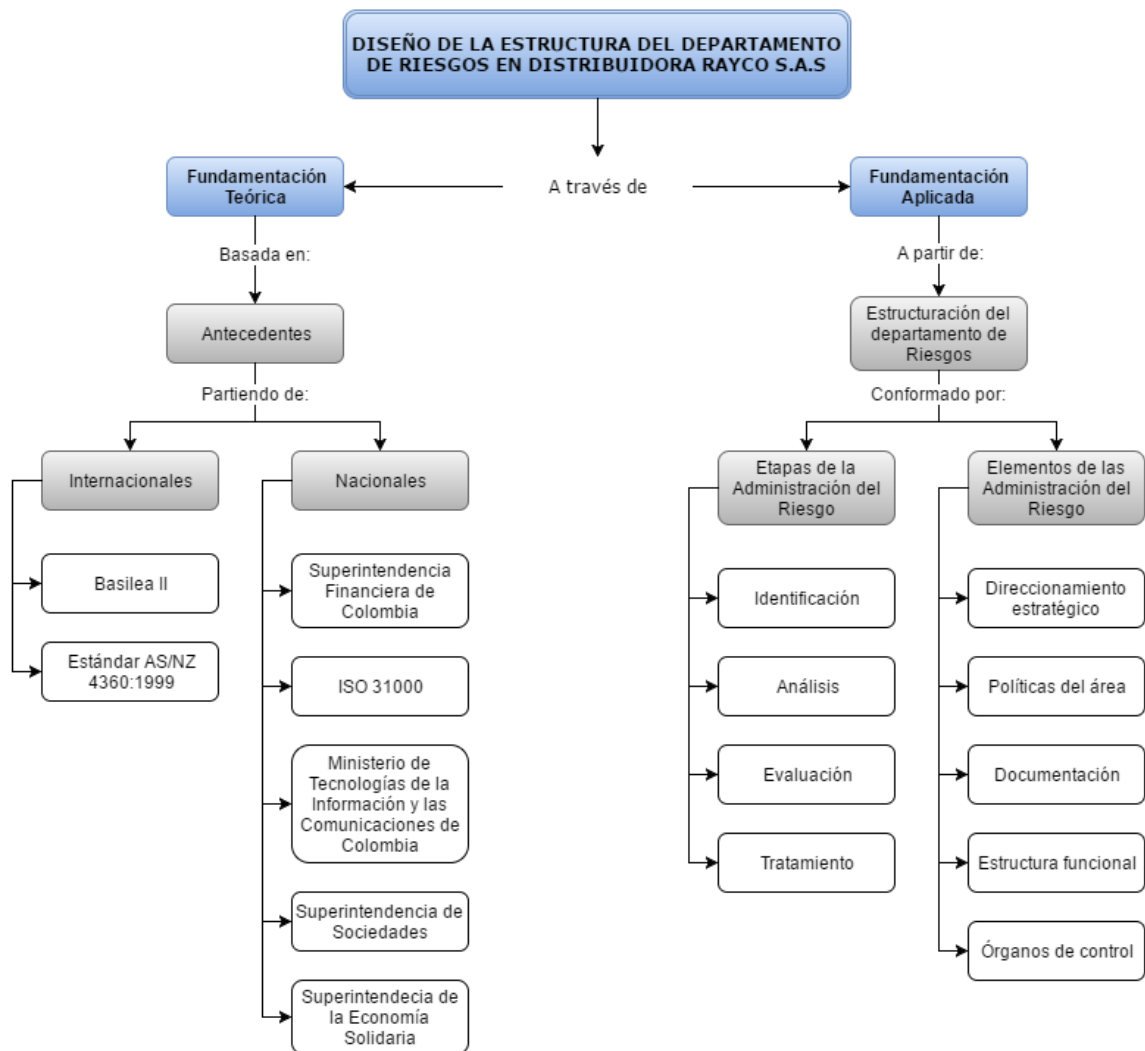
- ARENAS, María Consuelo, en el año 2009 realizó un trabajo de grado para optar al título de Administradora de Empresas de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, titulado “Creación del departamento comercial para la empresa Inversiones Vista Azul S.A.S Bucaramanga”, la cual buscaba disminuir los costos financieros en el proceso de ventas a partir de un análisis interno y externo que permitiera determinar las necesidades de la empresa en cuanto al área alineando esto al plan estratégico de la empresa. La aplicación de este proyecto le permitiría a la empresa reducir costos de ventas adicionales debido a la contratación de servicios outsourcing.

Este proyecto de grado, sirve de guía para la realización de la planeación estratégica del área de riesgo, adecuando correctamente los objetivos a las metas de la organización.

2.2 MARCO TEÓRICO

A través de la elaboración de un mapa conceptual se pretende mostrar el modelo a seguir para el desarrollo del proyecto:

Figura 1. Marco teórico para el desarrollo del proyecto



Fuente: Elaborado por el autor del presente documento

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Luego de situar el problema de investigación, se establece un marco conceptual que busca representar de forma más ordenada el desarrollo del proyecto y fijar una postura del investigador para el desarrollo del trabajo, con el fin de dar respuesta al problema planteado.

2.3.1 Antecedentes

Tomando como referencia aquellas investigaciones que preceden a la temática de la gestión de riesgos en las organizaciones, a continuación, se desglosan los avances que se han venido presentado en torno al tema y que sirven de modelo a seguir para lograr una adecuada Administración del Riesgo.

Para la presente investigación, se indagó acerca de los estudios realizados de orden internacional y nacional, que sirvieran de guía para la adopción del Sistema de Administración de Riesgos en la empresa.

Haciendo un breve resumen de las fuentes recopiladas para la construcción del marco teórico y conceptual, en el ámbito internacional se tomó como base el acuerdo de Basilea II y lo establecido en el estándar australiano y neozelandés; en el ámbito nacional, se revisó lo establecido por la circular 100 de la Superintendencia Financiera de Colombia, la norma técnica ISO 31000:2009, lo planteado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, por la Superintendencia de Sociedades y la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Ahora, se describirá brevemente cada una de ellas:

- **Acuerdos de Basilea**

Entrando en contexto, en 1975 se conformó el Comité de Basilea por los presidentes de los Bancos Centrales del Grupo de los Diez países industriales, con el fin de dar

respuesta a los problemas financieros que presentaban diferentes entidades bancarias como consecuencia de la ruptura del sistema *Bretton Woods*¹⁰, la crisis financiera que surgió luego de la segunda guerra mundial y la crisis petrolera de 1973.

Los acuerdos de Basilea son recomendaciones realizadas sobre la legislación y la regulación bancaria, elaboradas por el Comité de Basilea y formada por los bancos centrales del anterior G10¹¹, mediante las cuales se establecieron las condiciones mínimas que una entidad bancaria debía tener para asegurar su estabilidad, contemplando el capital mínimo que deberán disponer con respecto al volumen de créditos que conceden y el riesgo asociado a cada operación y cliente.

El acuerdo de Basilea I, fue firmado en 1988 y estableció los principios básicos de la actividad bancaria que apuntaban a un objetivo común: fijar un límite para el valor de los créditos que puede conceder una entidad bancaria en función de su capital propio.

El acuerdo de Basilea II, fue aprobado en 2004 donde se desarrolló de manera más extensa el cálculo de los activos que en Basilea I y además permitía que las entidades bancarias aplicaran calificaciones de riesgo basadas en sus modelos internos, adicionalmente, este acuerdo, incorporaba nuevas tendencias en la medición y el seguimiento de las distintas clases de riesgo.

El acuerdo de Basilea III, fue aprobado en 2010, surgió para fortalecer el sistema financiero tras la crisis de las hipotecas subprime, dado que la mayoría de las instituciones no contaban con reservas suficientes para hacer frente a una crisis de liquidez a consecuencia de la caída del nivel y la calidad de los fondos propios

¹⁰ Los acuerdos de Bretton Woods son resoluciones que establecen las normas y reglas del comercio internacional entre los países industrializados.

¹¹ Grupo de países que acordaron participar en el Acuerdo General de Préstamos - GAB a fin de aumentar la cantidad de dinero disponible para los préstamos del Fondo Monetario Internacional – FMI.

previstos para riesgos, por esto se estableció que las entidades bancarias debían construir colchones de capital en los momentos buenos de su ciclo económico.¹²

▪ **Estándar AS/NZ 4360:1999**

El Estándar australiano neozelandés fue emitido en el año 1999, el cual establece una guía genérica para el establecimiento e implementación del proceso de administración de riesgos independiente del negocio en el cual sea aplicado.

El objetivo principal del estándar es proporcionar un marco genérico para establecer el contexto, la identificación, el análisis, la evaluación, el tratamiento, el seguimiento y la comunicación del riesgo, su propósito no es obligar a la uniformidad de los sistemas de gestión del riesgo, pero sí, adaptar el modelo a las necesidades de cada organización, sus objetivos y procesos internos.¹³

La aplicación de este estándar en los procesos organizacionales aporta una serie de beneficios, entre los más importantes¹⁴:

- La estandarización de la práctica de gestión de riesgos entre las diversas áreas de la empresa.
- Implantación de mecanismos de evaluación de riesgos y revisión de procesos.
- Implantación de mecanismos de control y tratamiento de riesgos.
- Reducción de riesgos para los procesos corporativos.
- Reducción de costos provenientes de los riesgos, entre otros.

¹² QUE ARENDEMOS HOY. Qué es Basilea para la banca. [En línea]. <<http://goo.gl/Tv7bf6>> [Consultado el 09 jul 2016].

¹³ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Gestión de Riesgos. NTC 5254. Bogotá D.C: El instituto, 2004.

¹⁴ PREZI. Norma AS/NZ 4360. [En línea]. <<https://goo.gl/8gJVKP>> [Consultado el 09 jul 2016].

- **Circular Externa 100 de 1995**

Esta circular fue emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia, a través de la cual exige a las entidades vigiladas adoptar un Sistema para la Administración de Riesgos que permita establecer las políticas, los procesos, los modelos internos o de referencia para la estimación o cuantificación de pérdidas esperadas, así como un sistema de provisiones que permita cubrir el riesgo crediticio en las organizaciones.

El papel que juega la Superintendencia Financiera de Colombia en términos de la gestión del riesgo, es la de velar por la ejecución de las políticas de administración de riesgos, además, sancionará y tomará las medidas administrativas pertinentes para las prácticas no autorizadas que se lleven a cabo, entre otros.¹⁵

- **Norma técnica ISO 31000:2009**

Nota: La información relacionada en el presente numeral fue extraída de la norma ISO 31000:2009¹⁶

Es la norma que establece los principios y guías para el diseño, implementación y mantenimiento de la gestión de riesgos en forma sistemática y transparente en cualquier contexto dado. La norma está pensada para proveer una estructura de mejores prácticas y guía para todas las operaciones relacionadas con la gestión de riesgos.

La ISO 31000 está estructurada en tres elementos claves para llevar a cabo una gestión de riesgos efectiva, transparente, sistemática y creíble. Dichos elementos son:

¹⁵ SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Circular básica Contable y Financiera (Circular Externa 100 de 1995). [En línea]. < <https://goo.gl/rkTUSw> > [Consultado el 09 julio 2016].

¹⁶ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Gestión de Riesgos. ISO 31000. Bogotá D.C: El instituto, 2009.

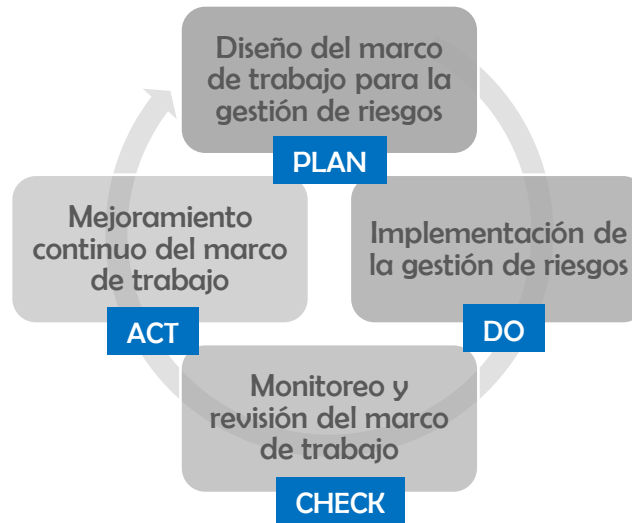
- 1) Principios de la gestión de riesgos
- 2) Marco de trabajo para la gestión de riesgos
- 3) Proceso de gestión de riesgos

Llevar a cabo una efectiva gestión de riesgos debiera satisfacer una serie de principios, mostrados a continuación:

- 1) Crear y proteger el valor
- 2) Estar integrada a todos los procesos de la organización
- 3) Ser parte de la toma de decisiones
- 4) Tratar explícitamente la incertidumbre
- 5) Ser sistemática, estructurada y oportuna
- 6) Basarse en la mejor información disponible
- 7) Alinearse al contexto y al perfil de riesgos de la organización
- 8) Tener en cuenta los factores humanos y culturales
- 9) Ser transparente e inclusiva
- 10) Ser dinámica, iterativa y sensible al cambio
- 11) Facilitar la mejora continua

El segundo elemento clave establecido en la norma es el marco de trabajo o la estructura de soporte, cuyo objetivo es integrar el proceso de gestión de riesgos al gobierno corporativo. Este marco se basa en el ciclo PHVA como se muestra a continuación:

Figura 2. Marco de trabajo establecido por la norma ISO 31000

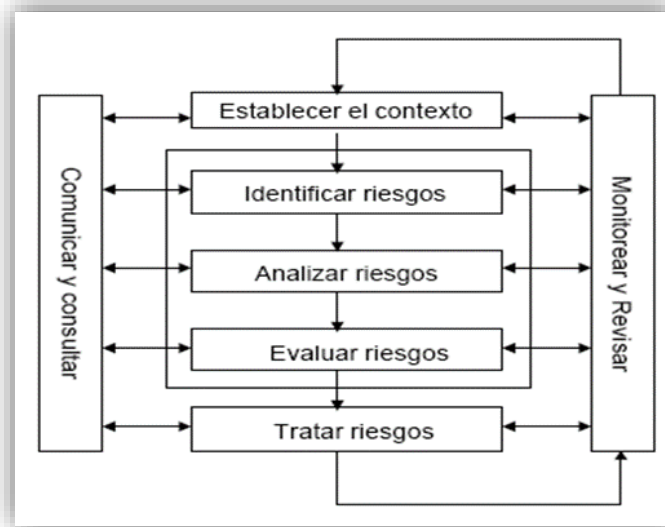


Fuente: Elaborado por el autor del documento con base en la ISO 31000

- 1) El diseño del marco de trabajo para la gestión del riesgo, establece que se deberá definir un contexto tanto interno como externo a partir de lo planteado por la norma, definir, además, las políticas, procedimientos y recursos para dicha gestión, así como el establecimiento de las comunicaciones internas y externas de los planes adoptados.
- 2) En esta fase se busca implementar el marco de trabajo y el proceso de gestión de riesgos al interior de la organización.
- 3) El monitoreo y revisión conlleva el establecimiento e implementación de medidas de desempeño y revisión periódica del cumplimiento de los planes propuestos y del marco de trabajo fijado.
- 4) Finalmente, el proceso de mejora continua trata de fijar las decisiones para mejorar la gestión de riesgos y la cultura correspondiente.

El tercer elemento clave es la definición del proceso para la gestión de riesgos, el cual consta de tres etapas fundamentales, a continuación, se muestra el modelo señalado por la norma:

Figura 3. Modelo para la gestión de riesgos



Fuente: Tomado de la ISO 31000:2009

- 1) **Establecimiento del contexto:** Define la relación existente entre la compañía y el entorno en el que se desenvuelve, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la misma.
- 2) **Identificación del riesgo:** Buscar hallar los riesgos inherentes en las actividades de la compañía a fin de gestionarlos adecuadamente. Esta etapa cubre todos los riesgos que pueden afectar la organización, estén o no bajo su control.
- 3) **Analizar los riesgos:** Es un elemento de control que consiste en llevar a cabo un estudio de los riesgos en términos de consecuencias y probabilidades de ocurrencia. En esta etapa se establecen las medidas a tomar frente a los riesgos identificados y se evalúa la magnitud de las consecuencias de un evento, si ocurriera, y la posibilidad del evento y sus consecuencias asociadas, en el contexto de los controles existentes, estas se combinan para producir un nivel de riesgo.

Las consecuencias y la posibilidad se pueden determinar a partir de análisis y cálculos estadísticos. Como alternativa, cuando no hay a disposición datos del pasado, se pueden hacer estimaciones subjetivas que reflejen el grado de creencia de un individuo o grupo con respecto a la probabilidad de ocurrencia de un evento o resultado particular. A fin de evitar los sesgos subjetivos, al analizar las consecuencias y la posibilidad, se recomienda emplear los mejores recursos y técnicas de información disponibles. Entre las fuentes de información se pueden incluir:

- a) registros pasados;
- b) experiencia pertinente;
- c) práctica y experiencia industrial;
- d) literatura publicada pertinente;
- e) marketing de ensayo e investigación de mercado;
- f) experimentos y prototipos;
- g) modelos económicos, de ingeniería y otros;
- h) juicios de especialistas y expertos.

Entre las técnicas, se emplean:

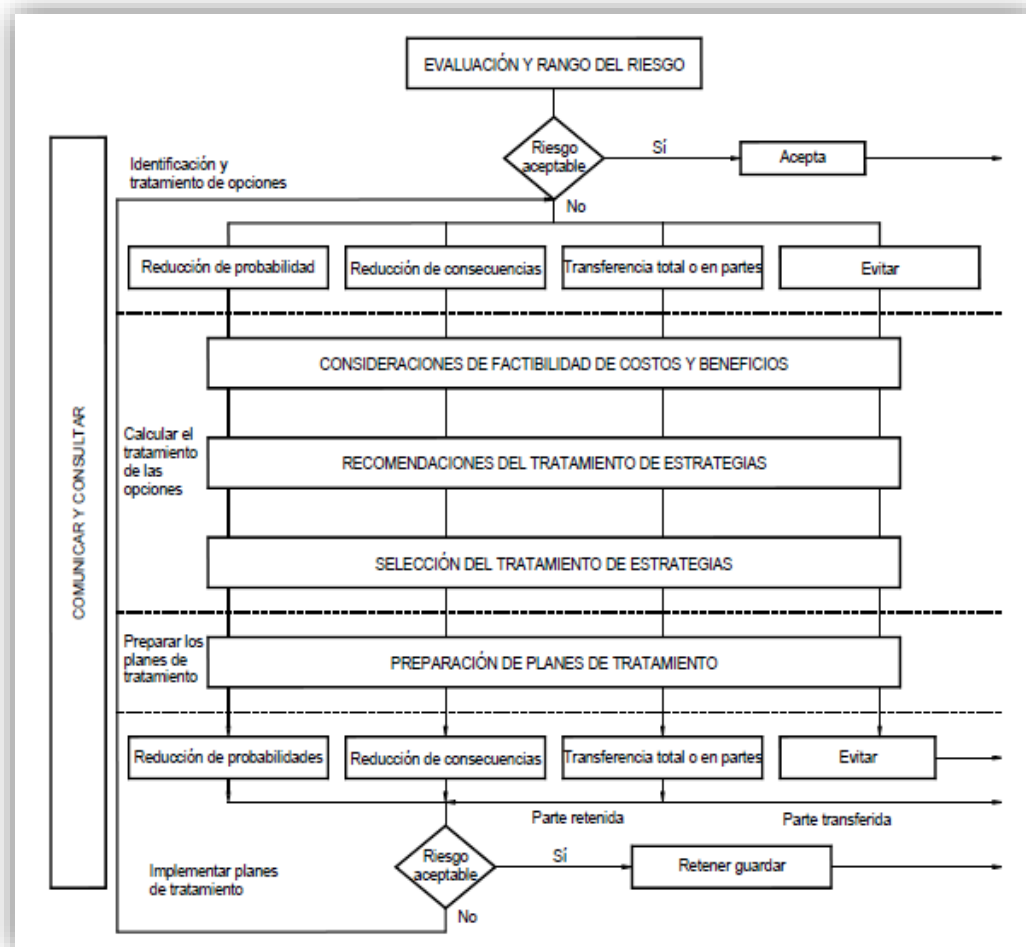
- a) entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés;
- b) empleo de grupos de expertos multidisciplinarios;
- c) evaluaciones individuales empleando cuestionarios;
- d) uso del computador y otros modelos;
- e) uso de árboles de falla y árboles de eventos.

4) Evaluación del riesgo: En esta etapa, se toman decisiones basadas en los resultados obtenidos en el análisis del riesgo. Aquí se decide si los riesgos

serán tratados o monitoreados según sea el caso y la magnitud de su impacto.

- 5) **Tratamiento:** Esta etapa implica identificar las opciones para tratar los riesgos, la valoración de dichas opciones y la implementación de los planes de tratamiento. A continuación, se establece las opciones a considerar para tratar y manejar los riesgos con base en la valoración de los mismos:

Figura 4. Proceso de tratamiento del riesgo



Fuente: Tomado de la ISO 31000:2009

6) Monitoreo y revisión: Es necesario monitorear los riesgos, la eficacia del plan de tratamiento del riesgo, las estrategias y el sistema de gestión que se establecen para controlar la implementación. Deben monitorearse los riesgos y la eficacia de las medidas de control a fin de garantizar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades del riesgo.

7) Comunicación y consulta: Resulta primordial desarrollar un plan de comunicación tanto para las partes interesadas internas como para las externas en la etapa más temprana del proceso.

▪ **Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - MINTIC**

El Ministerio de las TIC, a través de emisión de una guía para la gestión de riesgos, busca orientar a las entidades a gestionar los riesgos de seguridad con el uso de la metodología del DAFP¹⁷ para la gestión de Riesgos; mostrar a partir de ejemplos concretos cómo se aplica la gestión de riesgos de seguridad con base en la metodología DAFP y finalmente ayudar a que las entidades logren vincular la identificación y análisis de riesgos de la entidad hacia los temas de Seguridad de la Información.¹⁸

▪ **Superintendencia de Sociedades**

Exige a las entidades vigiladas gestionar el riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, siempre y cuando cumplan dos requisitos

¹⁷ Departamento Administrativo de la Función Pública.

¹⁸ MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES – MINTIC. Guía de gestión de Riesgos. 2da edición. Bogotá, Colombia: 2010. 25 pág.

- 1) Estén sometidas a vigilancia por la entidad
- 2) Registren ingresos brutos iguales o superiores a 160.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes a diciembre 31 del año inmediatamente anterior.

“El lavado de activos es un proceso mediante el cual las organizaciones criminales buscan dar apariencia de legalidad a los recursos generados de sus actividades ilícitas”.¹⁹

“La financiación del terrorismo es el apoyo financiero de cualquier forma al terrorismo o a aquellos que lo fomentan, planifican o están implicados en el mismo. Aquellos que financian el terrorismo transfieren fondos que pueden tener un origen legal o ilícito, de manera tal que encubren su fuente y destino final, que es el apoyo a las actividades terroristas”.²⁰

De acuerdo con lo anterior, las organizaciones deberán implementar un modelo que permita proteger sus operaciones de los riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo, ya que en el caso de no hacerlo puede afectar la continuidad y existencia de la organización.

- **Circular Externa n° 15**

Emitida por la Superintendencia de Economía Solidaria, a través de la cual establece las instrucciones para adoptar e implementar el sistema integral de administración de riesgos – SIAR, de forma tal que de manera preventiva y articulada las organizaciones solidarias vigiladas logren gestionar sus riesgos, y

¹⁹ UNIDAD DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO – UIAF. Lavado de activos. [En línea]. <<https://goo.gl/yZyls2>> [Consultado el 9 jul 2016]

²⁰ UNIDAD DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO – UIAF. Financiación del terrorismo. [En línea]. <<https://goo.gl/YurkTF>>

minimizar su impacto sobre los resultados, todo esto con el fin de que se puedan adoptar decisiones oportunas para su mitigación.²¹

2.3.2 Clasificación de los riesgos

El término riesgo, se enfoca a la eventualidad o posibilidad de que un evento esperado pueda o no ocurrir. El riesgo puede ser considerado como una combinación entre la posibilidad de la existencia de eventos que tengan efectos negativos o de consecuencias perjudiciales para la entidad y oportunidades de negocio o crecimiento aún no descubiertas.

A continuación, se presentan los riesgos más importantes, los cuales están clasificados de la siguiente manera: riesgos del entorno, riesgos del proceso de operaciones, riesgos de dirección, riesgos tecnológicos y de proceso de información, riesgos de integridad, riesgos financieros, riesgos de la información operacional para la toma de decisiones, riesgos de información financiera y finalmente riesgos de información estratégica.

Nota: La información presentada a continuación fue extraída del trabajo de grado “Evaluación del riesgo empresarial a través de matrices de riesgos en una entidad prestadora de servicios de consultoría administrativa y financiera” cuyo autor es Roger Alexander Schaeffer García.²²

²¹ SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA. Circular Externa n° 15. [En línea]. <<http://goo.gl/L0ODbW>>. [Consultado el 09 jul 2016].

²² SCHAEFFER GARCÍA, Roger Alexander. “Evaluación el riesgo empresarial a través de matrices de riesgos en una entidad prestadora de servicios de consultoría administrativa y financiera”. [En línea]. <<http://goo.gl/vKMpfv>>

- **Riesgos del entorno**

Sucedan cuando existen fuerzas que pueden provocar que una empresa quede fuera de operaciones o que pueden cambiar significativamente las bases que conducen al cumplimiento de sus objetivos y estrategias generales; estos son:

- a) **Riesgo de competencia:** Esto se da cuando la sobrevivencia de una empresa se puede ver amenazada con las acciones que toman sus competidores con el fin de obtener ventajas competitivas sobre la empresa. Esto se puede dar principalmente por la colocación de nuevos productos o servicios, mejorar la calidad de sus productos y proveerlos a un menor costo.
- b) **Riesgo de relaciones con accionistas:** Cuando existe una caída en la confianza de los inversores destruye la habilidad de la empresa para obtener capital eficientemente. Esto, representaría un riesgo de que la empresa no pueda contar con capital suficiente para financiar su crecimiento o su permanencia en el mercado.
- c) **Riesgo de disponibilidad de capital:** Este riesgo se refiere a la ausencia de capacidad de la empresa para obtener acceso eficiente al capital que necesita para financiar su crecimiento y generar resultados financieros futuros.
- d) **Riesgo de pérdidas por catástrofes:** Este tipo de riesgo, por diversas causas naturales puede amenazar la habilidad de la organización de mantener sus operaciones y proveer los productos y servicios a sus clientes.
- e) **Riesgo político y de soberanía:** Sucede cuando las decisiones de un país pueden amenazar las operaciones de una organización.

- f) **Riesgo de industria:** Se refiere al riesgo de que la industria pierda su atractivo debido a cambios en: Los factores clave para el éxito competitivo dentro de la industria, incluyendo importantes oportunidades y amenazas, la capacidad de los competidores existentes y potenciales, las fuerzas y debilidades de la empresa respecto a los competidores actuales y futuros.
- g) **Riesgo legal:** Los cambios en las leyes de un país pueden amenazar la capacidad de las organizaciones para llevar a cabo las acciones importantes para la consecución de sus objetivos.
- h) **Riesgo de mercados financieros:** Es la exposición a cambios en la capacidad de ingresos o valor económico de la organización como resultado en cambios en las variables del mercado financiero (tipo de cambio, tasas de interés, etc.).
- i) **Riesgo de regulación:** Diversos cambios que puedan surgir en las acciones de los entes reguladores nacionales o locales, las cuales puedan afectar la eficiencia del negocio.

- **Riesgos del proceso de operaciones**

Los riesgos del proceso de negocios se derivan de que éstos no estén claramente definidos, estén muy mal alineados con las estrategias de negocios o no estén actuando efectiva y eficientemente para satisfacer las necesidades del cliente, estos son:

- a) **Riesgo de satisfacción del cliente:** Es el riesgo de que los procesos de la empresa no satisfagan o no excedan consistentemente las expectativas del cliente debido a una falta de concentración en el mismo.

- b) **Riesgo de recursos humanos:** Es el riesgo de que el recurso humano de una empresa carezca de las habilidades y la experiencia necesaria para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Junta Directiva.

- c) **Riesgo de desarrollo de productos o servicios:** Un desarrollo de productos inadecuado puede amenazar la habilidad de la organización de traer nuevos productos o servicios al mercado que los clientes no necesitan o no quieren, con precios a un nivel que los clientes no deseen pagar, o cubrir una necesidad del mercado que ya ha sido cubierta por otros competidores.

- d) **Riesgo de eficiencia:** Es el riesgo de que el proceso no sea eficiente en la satisfacción de los requerimientos válidos del cliente provocando costos elevados y no competitivos.

- e) **Riesgo de capacidad:** El riesgo de capacidad puede mostrarse en dos variantes: Riesgo de capacidad ociosa y la capacidad productiva o de generación de servicios no es adecuada o suficiente para cubrir las necesidades del mercado.

- f) **Riesgo de brecha de desempeño:** Es el riesgo de que un proceso de negocio no se desarrolle con un nivel aceptable mundialmente debido a prácticas inferiores. Cuando se compara con los competidores o con los mejores de su clase, hay una brecha de desempeño desfavorable debido a la menor calidad, los costos más elevados o los ciclos más largos.

- g) **Riesgo de oportunidad o tiempo de ciclo:** Un plazo excesivo entre el inicio y la finalización de un proceso de negocios, debido a actividades redundantes, innecesarias o irrelevantes amenaza la capacidad de la

organización para producir o entregar bienes o servicios en forma oportuna.

- h) Riesgo de abastecimiento:** Cuantos más obstáculos de abastecimiento de materias primas, recurso humano capacitado y de servicios existan, mayor es el riesgo de faltantes de producción, capacidad de cumplimiento con las necesidades del cliente y de elevar los costos operativos.
- i) Riesgo de obsolescencia:** Se refiere al riesgo del exceso y obsolescencia de materias primas que pueden producir mermas, o de acumulación de inventario terminado que ya fue retirado del mercado por la existencia de productos sustitutos.
- j) Riesgo de incumplimiento:** Es el riesgo de que como resultado de un fallo en la operación o debido a un error humano, descuido o indiferencia, los procesos de la empresa no cumplan con los requisitos del cliente.
- k) Riesgo de interrupción del negocio:** Es originado por la indisponibilidad de materiales, información tecnológica o recurso humano especializado, que amenaza la capacidad de la organización para continuar con las operaciones.
- l) Riesgo de fallos en los productos y servicios:** Las operaciones de la empresa crean el riesgo de que los clientes reciban productos defectuosos o servicios incompletos.
- m) Riesgo ambiental:** Responsabilidad frente a terceras partes por daño personal o a la propiedad causados por contaminación y responsabilidad frente al gobierno o terceras partes por los costos de eliminar los contaminantes más daños y prejuicios.

- n) **Riesgo de salud y seguridad:** Los riesgos de salud y seguridad de los trabajadores son importantes si no se controlan porque exponen a la empresa a potenciales indemnizaciones a los empleados, esto pueden provocar pérdidas financieras importantes si las operaciones de la empresa no cumplen estrictamente con las leyes.
- o) **Riesgo de desgaste de marca:** Pérdida de valor de una marca en el paso del tiempo en el negocio para crear y mantener la demanda de sus productos y servicios.

- **Riesgos de dirección**

Son provocados directamente por los ejecutivos y mandos medios de la organización, estos son:

- a) **Riesgo de dirección y liderazgo:** Sucede cuando las personas responsables de los procesos importantes del negocio no encaminan eficazmente los mismos enfocándose en el tratamiento de los aspectos críticos.
- b) **Riesgo de disposición al cambio:** Se manifiesta cuando las personas de la organización no son capaces de implementar mejoras en los procesos y en el producto o servicio lo suficientemente rápido como para mantener el ritmo de los cambios en el mercado.
- c) **Riesgo de comunicaciones:** Los canales inefectivos de comunicación pueden resultar en mensajes que son inconsistentes con la responsabilidad o medidas que se hayan autorizado.

- **Riesgos tecnológicos y de proceso de información**

Son aquellos que se asumen cuando los sistemas operativos y de información que maneja la empresa no funcionan de la manera que debe ser, por lo cual pueden comprometer la integridad de los datos de la empresa, estos son:

- a) **Riesgo de relevancia:** Es el riesgo de que la información no sea relevante para los propósitos a los que ha sido compilada, mantenida y distribuida. Este riesgo está relacionado con la utilidad y oportunidad de la información que es creada o resumida por un sistema informático.
- b) **Riesgo de integridad:** Engloba todos los riesgos asociados con la autorización, integridad y exactitud de las transacciones según se introducen, se procesan, se resumen y se informan en los sistemas de aplicación desplegados por la organización.
- c) **Riesgo de acceso:** La falla en mantener un acceso adecuado a los sistemas de información puede resultar en una fuga de información no autorizada y uso indebido de información confidencial.
- d) **Riesgo de disponibilidad:** La falta de disponibilidad de información importante, en el momento oportuno, puede afectar adversamente la continuidad de los procesos y operaciones críticas de la organización.

- **Riesgos de integridad**

Sucede cuando la gerencia o empleados cometen actos ilegales o actos no autorizados, los cuales pueden causar pérdidas para la organización. Como parte de los actos de la gerencia puede ser la emisión de estados financieros que

pretenden engañar a los inversores y auditores externos, así mismo cuando el personal de la empresa se involucra en sobornos, comisiones confidenciales etc.

- a) **Riesgo de fraude de gerencia:** Es cuando la gerencia emite estados financieros que pretenden engañar a los inversores y auditores externos, o se involucra en sobornos, comisiones confidenciales y otros artificios en decaimiento de la organización.

- b) **Riesgo de fraude de los empleados:** Se genera cuando empleados, clientes o proveedores, individualmente o en conjunto, perpetran fraude contra la empresa por medio de jineteo de efectivo o pago de comisiones por exclusividad de compra.

- c) **Riesgo de actuaciones ilegales:** Gerentes y empleados, individualmente o en conjunto, cometen actos ilegales, poniendo a la empresa, a sus directores y ejecutivos en situaciones de riesgo como consecuencia de sus acciones.

- d) **Riesgo de usos no autorizados:** Los activos físicos y financieros de la empresa se utilizan por empleados u otras personas para propósitos no autorizados o no éticos; por ejemplo, lavado de dinero.

- e) **Riesgo de reputación:** Es el riesgo en que la empresa pueda perder clientes, empleados clave o su habilidad para competir, debido a la percepción de que los empleados no tratan bien a los clientes, proveedores y accionistas, no saben cómo administrar el negocio.

- **Riesgos financieros**

Surge cuando las políticas y los procedimientos no controlan adecuadamente la exposición a los mercados financieros, estos son:

- a) **Riesgo de fijación de precio:** Es la exposición de las ganancias o el patrimonio neto a cambios en los factores que afectan los ingresos, los gastos y los saldos de balance general, por ejemplo: cambios en las tasas de interés y en el tipo de cambio. La exposición al riesgo de precio se evalúa normalmente en términos de volatilidad (fluctuaciones en los precios de un periodo a otro).
- b) **Riesgo de liquidez:** Se refiere a la imposibilidad de tener efectivo disponible en una forma oportuna o de no convertir activos a efectivo cuando sea necesario, para cubrir el pago de las obligaciones inmediatas.
- c) **Riesgo de crédito:** Se puede definir como la posibilidad de sufrir pérdidas si los deudores con los que la entidad tiene contratadas operaciones, incumplen los compromisos contractuales que han adquirido por falta de solvencia.

- **Riesgos de información operacional para la toma de decisiones**

Este tipo de riesgo consiste en que la información utilizada para respaldar decisiones estratégicas, operacionales y financieras no sea relevante o confiable, estos son:

- a) **Riesgo de determinación de precios:** La falta de información relevante o confiable que soporte la determinación de precios puede provocar que

se fijen tarifas que los clientes no quieran pagar o, por el contrario, que no cubran los costos de desarrollo y otros costos operativos.

- b) **Riesgo de establecimiento de compromisos:** Se resume en que la empresa carece de información competente que le permita hacer un seguimiento de los acuerdos contractuales adquiridos, para que las implicaciones financieras de las decisiones de celebrar nuevos acuerdos puedan ser consideradas apropiadamente por los que toman decisiones.
- c) **Riesgo de alineación:** Se da cuando los objetivos y las medidas de desempeño de los procesos de la empresa no están alineados con los objetivos y estrategias generales del negocio.
- d) **Riesgo de información regulatoria:** Informes de operaciones requeridas por las entidades reguladoras, pueden estar incompletos, erróneos y por tanto exponer a la empresa a multas, penas y sanciones.

- **Riesgos de información financiera**

Se refieren a los riesgos inherentes en la presentación de informes financieros que pueden conducir a la toma de decisiones incorrectas o parciales que no resuelven por completo un problema dado, estos son:

- a) **Riesgo de presupuesto y planificación:** La falta de información sobre planeación y presupuesto o el que sea irreal, irrelevante o no confiable puede causar conclusiones y decisiones financieras inapropiadas en los planes de nuevos negocios o en el lanzamiento de una nueva línea de productos o servicios.

- b) **Riesgo de información contable:** Este riesgo se agudiza cuando la información contable-financiera se utiliza para administrar los procesos de negocio y no está integrada adecuadamente con la información no financiera que se centra en la satisfacción el cliente, mediciones de calidad, reducción del tiempo del ciclo e incremento de la eficiencia.
- c) **Riesgo de evaluación de los informes financieros:** Este riesgo se manifiesta cuando los informes financieros emitidos, para los existentes y posibles inversionistas y prestamistas, incluyen errores materiales u omiten hechos materiales, convirtiéndolos en engañosos.
- d) **Riesgo de impuestos:** Cumplimiento con toda la legislación, pagos y cumplimiento de los requisitos formales impositivos. Las transacciones significativas tienen consecuencias adversas que podrían haber sido evitadas.
- e) **Riesgo de análisis de inversiones:** La gerencia no tiene información financiera suficiente para la toma de decisiones de inversiones a corto y largo plazo y vincular los riesgos aceptados con el capital ya expuesto.

- **Riesgos de información estratégica**

Este riesgo involucra la toma de decisiones basados en modelos estratégicos de negocios obsoletos y que ya no generan el valor en el producto o servicio que el cliente espera para satisfacer sus necesidades, estos son:

- a) **Riesgo de evaluación del entorno:** Se refiere a fallas en el monitoreo del entorno externo o la formulación de supuestos erróneos o irreales sobre los riesgos del entorno, que pueden causar que la organización conserve estrategias de negocios obsoletas.

- b) **Riesgo de cartera del negocio:** Se manifiesta con la falta de información confiable y relevante, que permita a la gerencia dar prioridad efectiva a sus negocios o balancear las estrategias de los mismos y que puede impedir maximizar su actuación global a una organización diversificada.

- c) **Riesgo de valuación:** Se da cuando la falta de información puede impedir que los dueños lleven a cabo un juicio sobre el valor real de su negocio.

- d) **Riesgo de estructura organizacional:** Este riesgo aparece cuando la estructura organizacional de la empresa no da soporte a los cambios ni a las estrategias de negocio.

- e) **Riesgo de distribución de recursos:** Es el riesgo de que el proceso de asignación de los recursos de la empresa no establezca ni mantenga ventaja competitiva o maximice los rendimientos para los accionistas.

- f) **Riesgo del ciclo de vida:** Un enfoque de la organización para administrar el movimiento de sus líneas de productos y servicios y la evolución de su organización a lo largo del ciclo de vida (comienzo, crecimiento, madurez y declive) tienen un efecto importante en el éxito o en el fallo final de sus estrategias de negocio.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE Y DISEÑO

Este proyecto se encuentra sustentado bajo los parámetros del enfoque cualitativo, dado que, a través de la recolección de datos sin medición numérica y planteamientos fundamentados en la experiencia e intuición, se pretende dar respuesta al problema anteriormente planteado.

3.1.1 Hipótesis

La creación de un departamento de riesgos para Distribuidora Rayco S.A.S, permitirá mitigar las situaciones de riesgo a las cuales se encuentra expuesta la organización.

3.1.2 Universo, Población y Muestra

Para la presente investigación, el universo y la población están determinadas por todo el personal de las diferentes áreas de la compañía; la muestra está establecida en el área de Riesgo, Crédito y Cartera, donde se llevará a cabo el estudio.

3.1.3 Técnicas e instrumentos de investigación

Se aplicarán dos técnicas que permitirán recolectar información relevante para el desarrollo de la investigación, estas son:

- **Entrevista no estructurada:** se formularán preguntas abiertas y sin un orden específico a las personas que están directamente involucradas en el proceso crediticio de la empresa.

- **Análisis documental:** se indagará en documentos internos la información que esté relacionada con procesos de otorgamiento y recuperación de cartera, que resulten relevantes para el desarrollo de la investigación.

3.1.4 Triangulación de la información

Para el proceso de triangulación de la información se deberá recolectar información por medio de técnicas que permitan el cruce de variables, buscando el aprovechamiento de los datos, combinando subjetividad del investigador con otros puntos de vista del mismo tema en busca de la forma de estructurar el estudio de forma más completa utilizando siempre la teoría como el camino para la realización del trabajo.

A continuación, se ilustrará el proceso de triangulación de la información:

Figura 5. Triangulación de la información



Fuente: Elaborado por el autor del documento

Para el caso puntual de Distribuidora Rayco S.A.S, se busca que, a través del uso de teorías ligadas a la gestión de riesgos, el investigador pueda integrarlas a su práctica de trabajo de grado, buscando que en el área de Riesgo, Crédito y Cartera se logre mitigar el impacto de los riesgos generados por las operaciones diarias.

3.1.5 Código de ética del investigador²³

La ética del investigador comprende las normas respecto a la información analizada en relación a la moral y al comportamiento humano. Todo investigador debe ser consciente del efecto que tiene el manejo y uso de la información.

De acuerdo con dicho código, esta investigación:

- I. Basará sus argumentos de manera concreta y con el mayor rigor científico.
- II. Evitará la omisión deliberada de información que contradigan las hipótesis.
- III. Se investigarán los temas concernientes de manera profunda.
- IV. Se respetarán los derechos de autor de los trabajos e investigaciones que sirvan de guía para el desarrollo del proyecto.
- V. Se realizará bajo las estrictas normas de confidencialidad empresarial de la información obtenida al interior de la organización, bajo los parámetros establecidos de divulgación y comunicación respectivos.

²³ DAZA, Juan Sebastián. Planeación e implementación del direccionamiento estratégico comercial para la empresa TH DE COLOMBIA S.A. Colombia, 2014, 55 pág. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad Autónoma de Bucaramanga. Facultad de Administración.

3.1.6 Plan de trabajo

A continuación, se presentará el plan de trabajo que servirá de guía para el desarrollo del proyecto:

Tabla 1. Plan de trabajo para el desarrollo del proyecto

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO																										
TÍTULO DEL PROYECTO	DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEPARTAMENTO DE RIESGOS EN DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S																									
ACTIVIDADES	SEMANAS																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Diseño del mapa de riesgos para el diagnóstico inicial	■	■																								
Diagnóstico de la situación actual en el proceso de ciclo de crédito			■	■																						
Diagnóstico de las etapas para la Administración de Riesgos					■	■																				
Establecimiento del modelo de Administración de Riesgos							■	■																		
Definición de las políticas del área de Riesgo								■	■	■																
Definición de los procedimientos del área									■	■	■															
Propuesta Misión y Visión del área										■	■	■														
Propuesta Objetivos y Metas del área												■	■	■												
Propuesta perfil de cargo Gerente de Riesgo, Crédito y Cartera															■	■										
Propuesta perfil de cargo Director de Riesgo																	■	■								
Propuesta perfil de cargo Analista de Riesgo																			■	■						
Propuesta manual de funciones Gerente de Riesgo, Crédito y Cartera																				■	■					
Propuesta manual de funciones Director de Riesgo																					■	■				
Propuesta manual de funciones Analista de Riesgo																						■	■			
Estructura funcional del Departamento de Riesgos de la empresa																							■	■		
Propuesta Comité de Riesgos																									■	■

Fuente: Elaborado por el autor del documento

3.1.7 Presupuesto

Este proyecto de investigación será desarrollado como parte de las últimas etapas de formación empresarial en Distribuidora Rayco S.A.S., las herramientas y recursos requeridos de tipo institucional para el desarrollo de este estudio serán asumidos en su totalidad por la empresa y la Universidad Autónoma de Bucaramanga; de igual manera, a continuación, se hace relación aproximada de los costos posibles de esta investigación:

Tabla 2. Recursos institucionales para el trabajo de investigación

RECURSOS MATERIALES	
RECURSO	COSTO
Practicante	\$ 4.439.412
Papelería	\$ 16.000
Equipo de cómputo	\$ 1.300.000
Teléfono	\$ 80.000
TOTALES	\$ 5.835.412

Fuente: Elaborado por el autor del documento

Los costos totales para llevar a cabo el desarrollo del proyecto son de \$5.835.412,00, implícitos en desarrollo de las dos últimas prácticas empresariales en la compañía.

4. RESULTADOS

Partiendo de la necesidad de establecer una estructura dentro de la organización, que garantice el cumplimiento de las normas y políticas establecidas para la gestión de riesgos, se llevó a cabo un estudio que permitió llegar a realizar un contraste de los objetivos planteados para el alcance del proyecto, con los entregables, como se muestra a continuación:

Tabla 3. Matriz de resultados del proyecto

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	CATEGORÍA NUCLEAR
Identificar la situación actual en el proceso de ciclo de crédito de la compañía, a fin de aplicar metodologías para la administración de riesgos.	Análisis documental Entrevistas no estructuradas	4.1 Contexto Organizacional - Identificación de riesgos de la compañía
Establecer un modelo para la gestión del riesgo con el fin de administrar de forma apropiada el riesgo.	Análisis documental	4.2 Modelo de gestión de riesgos basado en la ISO 31000
Establecer los elementos de la administración del riesgo en lo referente a políticas y procedimientos, con el fin de que la empresa pueda alinear sus acciones del área crediticia con el direccionamiento estratégico.	Análisis de procesos internos	4.3 Elementos de la Administración de Riesgos - Direccionamiento Estratégico - Políticas del área - Documentación - Estructura funcional - Órganos de control
Diseñar la estructura funcional del departamento de riesgo.	Análisis documental	

Fuente: Elaborado por el autor del documento

4.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Partiendo del portafolio de servicios financieros ofrecido por Distribuidora Rayco S.A.S., se describirá el proceso de ciclo de crédito de la organización. Actualmente, se cuenta con cuatro (3) líneas de crédito dirigidas a satisfacer las necesidades de sus clientes externos, una (1) para el cliente interno y una (1) para las empresas. A continuación, se describe brevemente cada una de ellas:

Tabla 4. Líneas de crédito Rayco

LÍNEAS DE CRÉDITO RAYCO				
CLIENTE EXTERNO			CLIENTE INTERNO	EMPRESAS
INSTITUCIONAL	PERSONAL	COOPERATIVO	RAYCO COMPRA RAYCO	FONDOS Y MAYOREO
Crédito otorgado por medio de empresas de servicio público (ESP) con las cuales se tenga convenio.	Crédito otorgado para clientes platino y ventas de motocicletas.	Crédito otorgado a empleados o pensionados de cualquier entidad.	Crédito ofrecido para los empleados de Rayco.	Crédito otorgado a empresas conocidas y económicamente estables.

Fuente: Elaborado por el autor del documento

4.1.1 Ciclo de crédito

Basado en lo anterior, el ciclo crediticio de la organización conlleva cuatro (4) fases, las cuales se muestran en el gráfico a continuación:

Figura 6. Modelo de operación de crédito



Fuente: Elaborado por el autor del documento

- **Fase 1 – Originación:**

Figura 7. Proceso de originación de crédito



Fuente: Elaborado por el autor del documento

Esta etapa del modelo nace en el departamento comercial de la empresa, pues allí es donde se encargan de efectuar las ventas a crédito, que surgen a partir de la manifestación de interés del cliente hacia la compra de un producto ofrecido por la misma.

Este proceso inicia con la precalificación crediticia, donde se le solicita al cliente la información básica necesaria para la solicitud de crédito, ella deberá contener información económica y sociodemográfica que será registrada en el Score de Crédito, una herramienta que permite calificar la información suministrada y establecer un perfil del cliente para la generación de una oferta crediticia.

Una vez ingresada la información al sistema, y siempre y cuando la oferta de crédito haya sido viable, se procede a realizar el diligenciamiento de la solicitud de crédito en el Sistema Integrado de Información de Crédito “SIIC” de la empresa para su posterior estudio y respuesta. Cuando se cuenta con la información y la documentación completa, se procede a realizar la digitalización del negocio, a través del cual, se escanean todos los documentos previamente solicitados para enviar la información a la central de estudio llamada “Fábrica de créditos”.

- **Fase 2 – Otorgamiento:**

Figura 8. Proceso de otorgamiento de crédito



Fuente: Elaborado por el autor del documento

Una vez la documentación está completa es enviada virtualmente a la central de estudios llamada “Fábrica de Créditos”, allí se da inicio al proceso de estudio de la solicitud donde se valida la veracidad de la información aportada por el cliente y las condiciones generales de la oferta, además de realizarse la investigación crediticia del cliente, haciendo uso de las herramientas externas disponibles que la empresa tiene a su alcance; en caso de que esta no cumpla con los requisitos establecidos se devolverá por filtro el negocio para que el asesor realice las respectivas correcciones y envíe nuevamente a la central de estudio la información para su análisis; si no se realiza devolución por filtro, es decir, que la documentación cumpliera los requisitos establecidos, el estudio llega al proceso de validación de identidad del cliente a través de una herramienta llamada “Evidente” que es suministrada por DATACRÉDITO, donde se realizan cuatro (4) preguntas personales que deben ser respondidas de forma acertada. Posterior a esto, se realiza el proceso de validación de las referencias y finalmente se da respuesta a la solicitud.

Una vez aprobado el negocio, se genera una orden de crédito con las condiciones de la obligación y se procede a facturar el negocio.

Nota: Cuando la respuesta del crédito es NEGADO, los documentos emitidos por el cliente serán devueltos al mismo.

A continuación, se exponen las herramientas externas disponibles para la investigación crediticia del cliente:

Tabla 5. Herramientas disponibles para llevar a cabo la investigación crediticia del cliente

HERRAMIENTAS PARA LA INVESTIGACIÓN CREDITICIA DE RAYCO	
INFORMACIÓN DEL DEUDOR	SIMIT
DATOS PERSONALES TITULAR	REGISTRADURÍA
	PROCURADURÍA
	OFAC
	CONTRALORÍA
DATOS DE LOCALIZACIÓN	PÁGINAS AMARILLAS
	RECONOCER
INFORMACIÓN LABORAL	FOSYGA
	RUE
	RUAF
INFORMACIÓN FINANCIERA	DATACRÉDITO

Fuente: Elaborado por el autor del documento

▪ **Fase 3 – Seguimiento:**

En esta etapa, el departamento de riesgos entra a jugar un papel importante dentro del ciclo de crédito, ya que se encarga de ejecutar funciones de control interno, medición y administración de riesgos en los procesos de la organización, así como de velar por el cumplimiento de los límites y las políticas establecidas en el proceso de otorgamiento de crédito.

Adicional a esto, el área de cartera desarrolla una función de apoyo para los procesos de la organización, pues desde esta área se realiza seguimiento a la cartera de la organización, haciendo uso de las diferentes herramientas disponibles para su gestión.

- **Fase 4 – Recuperación:**

En esta etapa, se lleva a cabo el proceso de recaudo correspondiente a las obligaciones vencidas, con el fin de garantizar la gestión de cobro y recuperación de la cartera de forma oportuna y efectiva, de acuerdo con las políticas establecidas por la organización en busca de mantener relaciones crediticias permanentes y de largo plazo con los clientes.

A continuación, se expondrá el proceso que se lleva a cabo para la recuperación de la cartera vencida y en mora.

Figura 9. Proceso de cobranza



Fuente: Elaborado por el autor del documento

El proceso de cobranza inicia con la asignación de la cartera vencida a los gestores de cobranza, las casas de cobranza y los abogados, teniendo en cuenta los parámetros establecidos por la Gerencia de Riesgo, Crédito y Cartera.

Una vez asignada la cartera, se procede a realizar la gestión de cobranza en el orden que se muestra a continuación:

- **Cobranza preventiva²⁴**

Se realiza para el recaudo de aquella cartera que no presenta mora o vencimiento, y cuyo objeto es mantener al cliente al día, recordándole la fecha de pago de la obligación e informando los beneficios de estar al día.

- **Cobranza temprana²⁵**

Se realiza para la normalización (puesta al día) de la obligación que presenta mora de 1 a 89 días; para lo cual se efectúa recordación de la mora y se hace compromiso de pago.

- **Cobranza de terreno²⁶**

Es un complemento de la cobranza telefónica, la gestión del recaudo de cartera se hace mediante la programación de visitas.

- **Cobranza media²⁷**

Es la gestión que se realiza con recursos externos, casas o agencias de cobranza y abogados (que no realizan cobro jurídico) para la recuperación de cartera que presenta vencimiento de 90 a 120 días de mora y que busca con diferentes alternativas de pago el recaudo efectivo del saldo en mora.

- **Cobranza avanzada²⁸**

Se realiza cuando la cartera presenta mora de 121 días de vencimiento en adelante, esta etapa tiene un enfoque negociador, no litigioso y puede contemplar la conciliación prejudicial con intervención del abogado externo.

²⁴ DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S. Procedimiento para cobranza. Versión 07. Floridablanca: 2012. 4 pág.

²⁵ *Ibíd.*, pág. 2.

²⁶ *Ibíd.*, pág. 2.

²⁷ *Ibíd.*, pág. 2.

²⁸ *Ibíd.*, pág. 3.

Posterior a la realización de una gestión efectiva de cobro, los clientes pueden realizar el pago de sus obligaciones en las cajas de Rayco, en los puntos de pago Efecty o en las entidades bancarias con las cuales se tiene convenio.

4.2 MODELO DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

De acuerdo con la normativa planteada en el capítulo 2 del presente documento, la empresa decide adaptar las mejores prácticas a los procesos organizacionales, y para esto, es necesario contar con una adecuada administración del riesgo, especialmente el crediticio dada la naturaleza del negocio.

La administración de riesgos, es fundamental en toda organización y debe formar parte de la cultura organizacional, para que a través de una gestión eficiente se logre alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

En busca de lograr una adecuada gestión del riesgo en los procesos internos, se establece un modelo para la gestión integral del riesgo, tomando como referencia el planteado por la norma ISO 31000:2009.

Para llevar a cabo un programa para la gestión de riesgos en una organización, es necesario desarrollar una política interna y un mecanismo de soporte.

- **Política de gestión del riesgo**

Ejercer un control efectivo sobre los eventos de riesgo que se puedan presentar, a través de la implementación de mecanismos para la administración de riesgos, adoptando metodologías existentes de orden nacional e internacional, en ajuste a las necesidades propias de la organización.

- **Compromisos de cumplimiento**

El responsable de cada proceso deberá conocer y aplicar los lineamientos adoptados por la organización para la gestión integral del riesgo.

- **Recursos**

La organización deberá identificar y proveer los recursos tanto materiales como personales necesarios para llevar a cabo el proceso de gestión del riesgo.

- **Principios para la gestión del riesgo²⁹**

De acuerdo con la norma ISO 31000, para lograr una efectiva gestión del riesgo, las organizaciones debieran satisfacer once (11) principios establecidos por la misma:

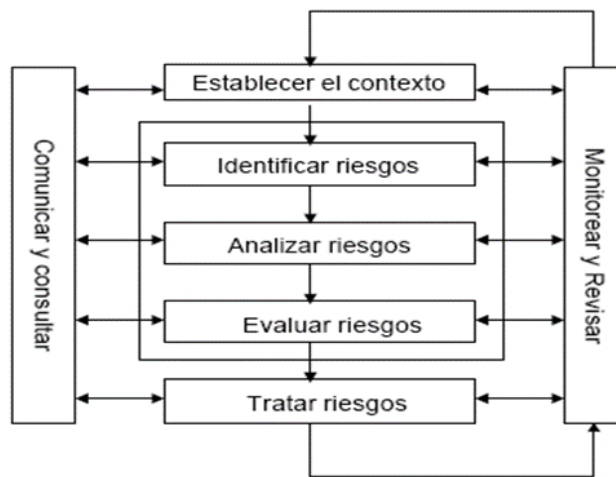
- 1) Crear y proteger el valor
- 2) Estar integrada a todos los procesos de la organización
- 3) Ser parte de la toma de decisiones
- 4) Tratar explícitamente la incertidumbre
- 5) Ser sistemática, estructurada y oportuna
- 6) Basarse en la mejor información disponible
- 7) Alinearse al contexto y al perfil de riesgos de la organización
- 8) Tener en cuenta los factores humanos y culturales
- 9) Ser transparente e inclusiva
- 10) Ser dinámica, iterativa y sensible al cambio
- 11) Facilitar la mejora continua

A continuación, se desglosan cada una de las fases de acuerdo con la ISO 31000.

²⁹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Gestión de Riesgos. NTC – ISO 31000. Bogotá D.C: El instituto, 2009.

La gestión de riesgos en un proceso iterativo y de mejora continua, por cuanto la empresa ha decidido adaptar el modelo establecido por la norma ISO 31000:2009.

Figura 10. Proceso de gestión del riesgo



Fuente: ISO 31000:2009

4.2.1 Identificación

Con el fin de realizar la identificación de los riesgos más significativos para la empresa, se contó con información extraída de la misma, la cual sirvió como base para la descripción de algunos riesgos en los que se envuelve la empresa.

Esta etapa es el elemento de control que permite a la organización conocer aquellos eventos potenciales que ponen en riesgo su plan estratégico, las causas y las consecuencias de su ocurrencia.


La identificación se puede llevar a cabo de forma general o particular, es decir, involucrando todos los procesos y áreas en un mismo análisis o realizándolo de forma individual, esto se puede lograr mediante el uso de diferentes métodos y técnicas (lista de chequeo, juicios basados en la experiencia, documentación interna, diagramas de flujo, lluvia de ideas, análisis de sistemas, análisis d

escenarios, entre otros), posterior a esto, para el análisis se deben tener en cuenta las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué puede suceder?
- b) ¿Cómo y porqué puede suceder?

A continuación, se presenta una plantilla para la identificación de fuentes de riesgo:

Tabla 6. Plantilla para la identificación de fuentes de riesgo

 PLANTILLA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE FUENTES DE RIESGO						
ÁREA:		RIESGO, CRÉDITO Y CARTERA			Código	
GERENTE DE ÁREA:		ROCÍO SARMIENTO NUÑEZ			Versión	1
OBJETIVO GENERAL:		Identificar los riesgos inherentes en los procesos organizacionales, con el fin de gestionarlos efectivamente y reducir los niveles de exposición al mismo.			Página	1 de 1
					Fecha Actualización	__/__/__
IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO						
No.	CLASE	RIESGO	DESCRIPCIÓN	CAUSA	CONSECUENCIA	NIVEL DE EXPOSICIÓN
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

Fuente: Elaborado por el autor del documento

- 1) **Clase:** Representa el tipo de riesgo al que se puede ver afectada la organización. Allí se determina qué clase de riesgo es el identificado de acuerdo con la clasificación definida por la empresa (estratégico, imagen, operacional, financiero, contable, presupuestal, cumplimiento, tecnología, información, transparencia, laborales, ambiental, derechos humanos).

- 2) **Riesgo:** Se deberá definir el riesgo identificado.
- 3) **Descripción:** Se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.
- 4) **Causa:** Es lo que origina el riesgo, identificar las causas para plantear acciones preventivas.
- 5) **Consecuencia:** Corresponde a los efectos ocasionados por el riesgo.
- 6) **Responsable:** Es la persona que estará encargada de

4.2.2 Análisis³⁰

Es un elemento de control que consiste en llevar a cabo un estudio de los riesgos en términos de consecuencias y probabilidades de ocurrencia, en esta etapa se establecen las medidas a tomar frente a los riesgos.

Para esto, es importante evaluar los controles existentes para la gestión de riesgos, identificando los procesos o prácticas existentes que puedan servir de actores para minimizar los riesgos negativos y potenciar los positivos.

También, es importante evaluar la magnitud de las consecuencias de un evento en caso que ocurriera y la posibilidad de que el evento ocurra nuevamente. Estas dos variables se combinan para producir un nivel de riesgo, que puede ser estimado por medio del uso de cálculos estadísticos o hacer estimaciones de tipo subjetivo.

Para el análisis de los riesgos, se puede emplear diferentes modos o la combinación de ellos, como se muestra a continuación:

³⁰ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Gestión de Riesgos. NTC – ISO 31000. Bogotá D.C: El instituto, 2009.

Tabla 7. Tipos de análisis

TIPOS DE ANÁLISIS		
CUALITATIVO	SEMI CUANTITATIVO	CUANTITATIVO
<p>Emplea palabras o escalas descriptivas para detallar la magnitud de las consecuencias y la posibilidad de que estas ocurran. Estas escalas pueden adaptarse o ajustarse según las circunstancias.</p>	<p>Asigna valores a escalas cualitativas. No es obligatorio que el número asignado a cada descripción tenga una relación exacta con la magnitud real de las consecuencias o posibilidad.</p>	<p>Emplea valores numéricos tanto para las consecuencias como para la posibilidad, a partir de datos de una variedad de fuentes como registros pasados, experimentos, experiencia pertinente, literatura publicada, entre otros.</p>

Fuente: Elaborado por el autor del documento con base en la ISO 31000

A continuación, se puede observar la escala de clasificación de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia

4.2.3 Evaluación³¹

En esta etapa, se toman decisiones basadas en los resultados obtenidos en el análisis del riesgo. Aquí se decide si los riesgos serán tratados o monitoreados según sea el caso y la magnitud de su impacto.

4.2.4 Tratamiento

Esta etapa implica identificar las opciones para tratar los riesgos, la valoración de dichas opciones y la implementación de los planes de tratamiento.

³¹ *Ibíd.* 17

A continuación, se establece las opciones a considerar para tratar y manejar los riesgos con base en la valoración de los mismos:

Tabla 8: Opciones de tratamiento de riesgos

OPCIONES DE MANEJO	DESCRIPCIÓN	ACCIÓN
Evitar	Cuando el riesgo se ubica en la Zona de Riesgo Extrema, su probabilidad es posible, probable o casi certera y su impacto moderado, mayor o catastrófico; es necesario eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea posible.	Prevenir la materialización del riesgo
Reducir	Cuando el riesgo se sitúa en las Zonas de Riesgo Moderada o Alta se deben tomar medidas para llevar en lo posible los riesgos a la zona Baja o Moderada. Siempre que el riesgo sea calificado con impacto catastrófico; se debe establecer acciones, que proteja a la Entidad en caso de su ocurrencia.	Disminuir la probabilidad y el impacto del riesgo
Transferir	Cuando el riesgo se ubica en la Zona Alta o Extrema, se debe realizar un análisis de costo beneficio con el que se pueda decidir entre prevenir el riesgo; tratar de transferir o compartir el riesgo y proteger a la Entidad en caso que éste se presente.	Traspasar las pérdidas a una entidad externa
Compartir		Cooperación entre los procesos
Asumir	Su probabilidad es rara, improbable o posible y su impacto es insignificante o menor, lo cual permite a la Entidad asumirlo. Es decir, el riesgo se encuentra en un nivel que puede aceptarlo sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen	Aceptar el riesgo

Fuente: Elaborado por el autor del documento

4.3 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

El departamento de riesgos se considera un órgano independiente, que se encarga de la identificación y administración de los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la empresa. El tamaño del departamento está relacionado con la naturaleza de sus operaciones y la complejidad de las mismas.

Se considera que el departamento de riesgos deberá ser independiente de las áreas funcionales de la empresa, ya que estará encargado de desarrollar funciones de *Middle Office*, ejecutando acciones de control interno y administración de riesgos.

Este departamento, deberá propender por una gestión integral del riesgo, que permita añadir valor a la compañía, y a su vez, crear una cultura de riesgos en la organización.

A continuación, se desglosan cada uno de los elementos establecidos en el marco de referencia para el desarrollo del proyecto y el diseño del departamento de riesgos de la compañía:

4.3.1 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico de la organización, está en proceso de actualización, ya que como se había mencionado anteriormente, la compañía en el 2011 estableció su plan estratégico hasta el 2015 llamado LA MEGA. Dado que su cumplimiento venció el año pasado, aún se está trabajando en los resultados de las metas planteadas allí.

Con base en esto, se formulan las finalidades y propósitos del departamento de riesgos dentro de la compañía.

Nota: Para ver la propuesta del direccionamiento estratégico del área ver [Anexo A](#)

4.3.2 Políticas del área

A continuación, se establecen las políticas del área de riesgos, encargadas de alinear o marcar las reglas que la organización se compromete a cumplir en su ejercicio económico:

- Establecer los lineamientos que permitan adaptar las mejores prácticas a los procesos organizacionales.
- Asegurar la correcta ejecución de las estrategias, políticas, metodologías, procedimientos de riesgos que se encuentran implícitos en la colocación de recursos financieros.
- Garantizar que los procesos de la compañía lleven un adecuado seguimiento a fin de cumplir con los límites de exposición al riesgo establecidos.
- Tomar medidas encaminadas a prevenir la materialización del riesgo, mediante la realización de cambios sustanciales en los procesos internos
- Reducir la probabilidad e impacto de los riesgos mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles.
- Elaborar planes de contingencia para el manejo de los riesgos que se puedan llegar a presentar en la organización.
- Realizar seguimiento al proceso de ciclo de crédito de la organización, con el fin de prevenir riesgos que puedan afectar las operaciones.
- Velar por el cumplimiento de las etapas establecidas para la gestión del riesgo.

4.3.3 Documentación

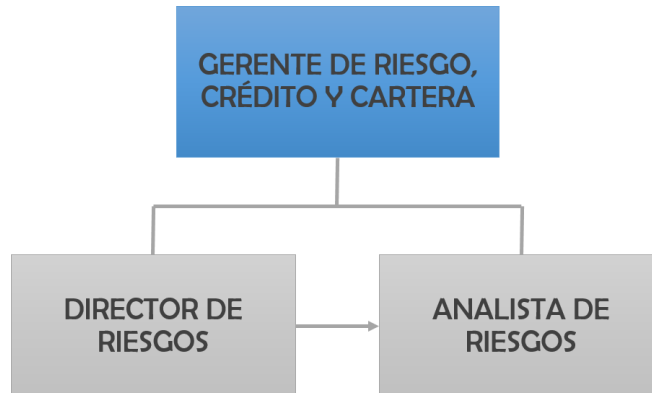
Mediante la elaboración de un manual para la Administración de Riesgos se pretende establecer la metodología para llevar a cabo el proceso de gestión del riesgo dentro de la organización. La documentación de los procesos del área como de la organización es sumamente importante, a fin de demostrar que estos son conducidos apropiadamente, facilitar la toma de decisiones y facilitar el continuo seguimiento y gestión.

Nota: Para ver el manual para la Administración de Riesgos ver [Anexo B](#)

4.3.4 Estructura funcional

Según las necesidades de la empresa, se establece el siguiente organigrama para el departamento de riesgos, el cual está compuesto por:

Figura 11. Estructura del departamento de riesgos



Fuente: Elaborado por el autor del documento

El gerente de Riesgo, Crédito y Cartera estará encargado principalmente de dirigir y coordinar las actividades que conlleve el ciclo de crédito de la compañía. A su vez, el director de Riesgos, acompañará a dicha gerencia en el desarrollo y adaptación de las mejores prácticas a los procesos internos, teniendo en cuenta la normatividad vigente para la gestión de riesgos. Adicionalmente, la dirección de Riesgos contará con un apoyo para el diseño, implementación y mantenimiento de la gestión de riesgos en la organización.

Nota: Para ver al detalle los manuales de funciones de los cargos especificados anteriormente ver Anexo C, Anexo D y Anexo E respectivamente.

4.3.5 Órganos de control

Los órganos de control en las organizaciones están encargados de velar por el cumplimiento de las políticas, procedimientos y normas establecidas por los niveles estratégicos, en busca de alcanzar los planes propuestos a corto, mediano y largo plazo. Por esto, surge la idea de conformar un comité de riesgos que garantice un adecuado seguimiento a las operaciones del ciclo de crédito de la organización, a través del diseño e implementación de herramientas y técnicas que permitan una gestión integral de los riesgos.

Nota: Ver propuesta de conformación del comité de riesgos Anexo F y acta de reunión del comité Anexo G.

5. CONCLUSIONES

Evidentemente, la organización no cuenta con una estructura encargada de gestionar los riesgos que se presentan en el desarrollo de sus actividades, por esto mediante el desarrollo de este proyecto se puede concluir que:

- La implementación de un departamento para la administración de riesgos, permitirá a la compañía dar cumplimiento a los objetivos y propósitos planteados por la misma, incidiendo de manera positiva en su crecimiento.
- La creación de un departamento de riesgos para Distribuidora Rayco S.A.S, permitirá mitigar las situaciones de riesgo a las cuales se encuentra expuesta la organización.
- La metodología planteada por la norma ISO 31000 permitirá a la compañía adaptarse a las mejores prácticas y desarrollar su objeto social dentro de los parámetros de exposición adecuados.
- La norma ISO 31000 es aplicable a cualquier entidad y su estructura está basada en el ciclo PHVA.
- La identificación de los riesgos a los que está expuesta la compañía, permitirá definir objetivos de tratamiento y priorizar las acciones en materia de control de riesgos.
- Todos y cada uno de los procesos de la organización requieren de un monitoreo y seguimiento continuo que garanticen el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.
- La participación y el compromiso del personal de la empresa, es la base para alcanzar los objetivos propuestos en el nuevo direccionamiento estratégico del área.

6. RECOMENDACIONES

Para efectos del desarrollo de la presente investigación se plantean los siguientes aspectos a tener en cuenta:

- Se recomienda implementar el departamento de riesgos al interior de la compañía, con el fin de reducir los niveles de incertidumbre y exposición al riesgo.
- El departamento de riesgos deberá ser independiente a las demás áreas funcionales y reportar directamente sus actividades a la Gerencia General.
- Se considera importante que la compañía prevea a futuro la posibilidad de implementar los diferentes sistemas de riesgos existentes, con el fin de preservar la eficiencia, eficacia y efectividad de sus operaciones.
- Documentar todos y cada uno de los procesos para la gestión del riesgo a fin de poder realizar seguimiento y control de su cumplimiento.
- Involucrar todas las áreas de la organización en el proceso de gestión del riesgo, en busca de crear una cultura que permita trabajar en pro del cumplimiento del plan estratégico organizacional.
- La medición de la gestión realizada por cada una de las áreas permitirá evaluar las decisiones tomadas y aplicar mejoras en los procesos.
- Definir las metas del departamento de riesgos en función de la nueva MEGA de la compañía.
- Implementar programas de sensibilización a los empleados y partes interesadas en busca de afianzar la cultura de riesgo al interior de la organización.
- Realizar una intervención inmediata a los riesgos identificados y plantear controles para mitigarlos.

BIBLIOGRAFÍA

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Gestión de Riesgos. NTC 5254. Bogotá D.C: El instituto, 2004.

BAJO, Juan Carlos. Gestión del riesgo: ISO 39001. [En línea]. <<http://goo.gl/we001f>> [Consultado el 09 jul 2016].

DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S. Nuestra historia. [En línea]. <<http://goo.gl/Da1rsq>> [Consultado el 09 jul 2016].

DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S. Misión. [En línea]. <<http://goo.gl/7jz6i7>> [Consultado el 09 jul 2016].

DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S. Notirayco Express. 22 ed. Floridablanca: Rayco. 2011. 16 pág.

ENTREVISTA con Rocío Sarmiento Núñez, Gerente De Riesgo, Crédito y Cartera de Distribuidora Rayco S.A.S. Floridablanca, abril 2016.

PERALTA, Eliana Soledad. Gestión del Riesgo Operacional. Leganés, 2011, 161 pág. Trabajo de grado. Universidad Carlos III de Madrid. Departamento de Estadística. [En línea]. <<http://goo.gl/HongCs>>

SCHAEFFER, Roger Alexander. Evaluación del riesgo empresarial a través de matrices de riesgos en una entidad prestadora de servicios de consultoría administrativa y financiera. Guatemala, 2008, 136 pág. Trabajo de grado (Licenciatura). Universidad San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. [En línea]. <<http://goo.gl/SrFljK>>

DIAZ, María Carolina; MARTÍNEZ, Carlos Arturo. Propuesta para la creación del departamento de Talento Humano para la empresa M.R.G. E.U. Colombia, 2006, 97 pág. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad de la Salle. Facultad de Administración de Empresas. [En línea]. < <http://goo.gl/zBi2Ur>>

CASTILLO, Silvia Helena. Creación del departamento de Recursos Humanos en la Cooperativa de Trabajo Asociado GESERCOOP. Colombia, 2011, 92 pág. Trabajo de grado (Trabajo social). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas. [En línea]. <<http://goo.gl/xFFzgT>>

ARENAS, María Consuelo. Creación del departamento comercial para la empresa Inversiones Vista Azul S.A.S Bucaramanga. Colombia, 2009, 37 pág. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad Autónoma de Bucaramanga. Facultad de Administración.

QUE ARENDEMOS HOY. Qué es Basilea para la banca. [En línea]. <<http://goo.gl/Tv7bf6>> [Consultado el 09 jul 2016].

PREZI. Norma AS/NZ 4360. [En línea]. <<https://goo.gl/8gJVKP>> [Consultado el 09 jul 2016].

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Circular básica Contable y Financiera (Circular Externa 100 de 1995). [En línea]. < <https://goo.gl/rkTUSw>> [Consultado el 09 julio 2016].

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Gestión de Riesgos. ISO 31000. Bogotá D.C: El instituto, 2009.

MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES – MINTIC. Guía de gestión de Riesgos. 2da edición. Bogotá, Colombia: 2010. 25 pág.

UNIDAD DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO – UIAF. Lavado de activos. [En línea]. <<https://goo.gl/yZyls2>> [Consultado el 9 jul 2016]

UNIDAD DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO – UIAF. Financiación del terrorismo. [En línea]. <<https://goo.gl/YurkTF>>

SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA. Circular Externa n° 15. [En línea]. <<http://goo.gl/L0ODbW>>. [Consultado el 09 jul 2016].

DAZA, Juan Sebastián. Planeación e implementación del direccionamiento estratégico comercial para la empresa TH DE COLOMBIA S.A. Colombia, 2014, 55 pág. Trabajo de grado (Administración de Empresas). Universidad Autónoma de Bucaramanga. Facultad de Administración.

DISTRIBUIDORA RAYCO S.A.S. Procedimiento para cobranza. Versión 07.
Floridablanca: 2012. 4 pág.

CLAUDE S. GEORGE, y ÁLVAREZ, LOURDES. Historia del pensamiento administrativo 2da edición. Pearson Education de México 2005. 12 Octubre de 2015.
Copyright © 1974. All rights reserved.