

**SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**  
**Luis Alberto Torrente Castro - 2021**

<b>RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO: RAE</b>	
<b>1. Título</b>	<b>Sistema integral de administración de riesgos para la gestión socioempresarial de la Cooperativa departamental de caficultores del Huila</b>
<b>2. Modalidad</b>	Proyecto de investigación aplicada
<b>3. Línea de Investigación</b>	Línea de investigación del programa de Maestría en Administración de Organizaciones, sobre la Gestión de las Organizaciones, esta <b>Línea</b> es denominada <i>Línea Gestión de la innovación y el conocimiento</i> , <b>Sublínea:</b> <i>Pensamiento prospectivo y estrategia</i> , <b>Temática:</b> <i>Gestión de riesgos y su impacto en la continuidad de la organización</i> . (UNAD, 2017, p.11).
<b>4. Autor</b>	Luis Alberto Torrente Castro
<b>5. Institución</b>	Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD
<b>6. Fecha</b>	18 de octubre de 2021
<b>7. Palabras Claves</b>	Administración, Cooperativa, Organización, Planificación Estratégica, Gestión de Riesgos.
<b>8. Descripción</b>	Las organizaciones de productores cafeteros son organismos de desarrollo económico y social para procurar la solución de las necesidades de sus asociados y sus familias, pertenecen al sector de la economía social y solidaria y requieren de estrategias de gestión para su crecimiento, desarrollo y sostenibilidad. El propósito del presente trabajo es exponer los resultados de una investigación aplicada a una cooperativa de caficultores, como fundamento para el diseño de un sistema de gestión de los riesgos que se presentan en las actividades sociales y en las operaciones que realizan este tipo de organizaciones; también se espera que este sistema haga parte de su planeación estratégica y complemente el modelo de gestión socioempresarial solidario que emplea y aplica. Se diseñó un Sistema Integral de Administración del Riesgo SIAR, para que sea implementado por las organizaciones solidarias de productores agropecuarios, realizándose un estudio de tipo exploratorio y descriptivo, lo que permitió desarrollar con propiedad los temas de diagnóstico empresarial, de tipificación, identificación y de evaluación de los riesgos, lo que permitió elaborar un mapa de riesgos, una matriz de gestión de riesgos, unos indicadores de gestión de riesgos y una política de administración de los riesgos, es decir, todo un sistema de tratamiento y manejo de los riesgos empresariales. El estudio se desarrolló aplicando técnicas e instrumentos de investigación de manera participativa, los actores se vincularon con el investigador y de carácter colaborativo se emitieron las preguntas y se presentaron las respuestas a la problemática planteada, logrando el diseño del sistema.
<b>9. Fuentes</b>	ASOBANCARIA. (2019). Revista Semana Económica. Edición 1179, abril. Bogotá. Sistema Integral de Administración de Riesgos: un paso más hacia las mejores prácticas internacionales. Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública(71), 13-29. <a href="https://doi.org/10.35485/rcap71_1">https://doi.org/10.35485/rcap71_1</a> . Australiano, E. (1999). Administración de riesgos. AS/NZS, 4360(1.999). . <a href="https://ucipfg.com/Repositorio/MATI/MATI-01/Unidad2/lecturas/standard__adm_risk_as_nzs_4360_1999">https://ucipfg.com/Repositorio/MATI/MATI-01/Unidad2/lecturas/standard__adm_risk_as_nzs_4360_1999</a> . Azüero, A. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. <i>Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía</i> , 4(8), 110-127., <a href="http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274">http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274</a> .

**SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**  
**Luis Alberto Torrente Castro - 2021**

	<p>Bernal, C. (2017). <i>Introducción a la administración de las organizaciones. Enfoque global e integral</i>. Colombia: Pearson Educación de Colombia.</p> <p>Bueno, G., Correa, C., &amp; Echeverry, J. (2010). <i>Administración de riesgos: una visión global y moderna</i>. . <a href="https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/201/1/M-CD4026.pdf">https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/201/1/M-CD4026.pdf</a>.</p> <p>Caracol Radio. (2019). Medellín. Antioquia. 01 de noviembre. <a href="https://caracol.com.co/emisora/2019/11/02/medellin/1572659268_526822">https://caracol.com.co/emisora/2019/11/02/medellin/1572659268_526822</a></p> <p>Cauas, D. (2015). <i>Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación</i>. Biblioteca electrónica de la Universidad Nacional de Colombia.</p> <p>Chiavenato, I. (2004). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i>. McGraw-Hill/Interamericana Editores.</p> <p>Chung Pinzás, A. (2017). <i>Teoría y práctica de la prospectiva</i>. Alfaomega Colombiana S.A. Primera edición, p 163.</p> <p>Cobo Pinta, S. F., &amp; Méndez Villota, F. A. (2020). <i>Diseño manual del sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, bajo la normatividad colombiana</i>. Universidad Cooperativa de Colombia.</p> <p>Contreras Sierra, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. <i>Pensamiento &amp; Gestión</i>(35), 152-181. <a href="http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518">http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518</a>.</p> <p>Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila - CADEFIHUILA. (2017). <i>ESTATUTO</i>.</p> <p>Cooperativa Departamental de caficultores del Huila. (2021). <i>Servicios Cafeteros</i>. Pagina web: <a href="http://www.cadefihuila.com">www.cadefihuila.com</a>.</p> <p>Cooperativa Laboyana de Ahorro y Crédito, COOLAC. (2016). <i>Gestión Estratégica. Sistema de Administración de Riesgos</i>. Emisión 01/12/2016, Versión 1. <a href="http://coolac.com.co/wp-content/uploads/MANUAL-SIAR-COOLAC.pdf">http://coolac.com.co/wp-content/uploads/MANUAL-SIAR-COOLAC.pdf</a>.</p> <p>Cuadot, M. D., Sierra, N. F., Ribet, Y., &amp; Acosta, A. (2015). La gestión y prevención de riesgos en las cooperativas: un instrumento de trabajo para su eliminación o reducción. <i>Cooperativismo y Desarrollo: COODES</i>, 3(1), 700-717., <a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5233984">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5233984</a>.</p> <p>del Toro, P. (2011). <i>Diagnóstico Estratégico de la empresa como herramienta de dirección " Un acercamiento a La Matriz DAFO "</i>. Observatorio de la Economía Latinoamericana , Servicios Académicos Intercontinentales SL, número 152, julio. <a href="http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/pjft3.htm">http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/pjft3.htm</a>.</p> <p><i>Diccionario de la Lengua Española</i>. (2020). <a href="https://dle.rae.es/">https://dle.rae.es/</a>.</p> <p>Dubost, B. (2002). <i>Trabajo de campo</i>. <a href="http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/TRABAJO%20ODE%20CAMPO.PDF">http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/TRABAJO%20ODE%20CAMPO.PDF</a>.</p> <p>Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2020). <i>Ensayos sobre Economía Cafetera, Diagnóstico de la asociatividad en el sector cafetero colombiano</i>. 33(1), 9-36. ISSN 2711-3590 (En línea). <a href="https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2020/05/Revista-No.-33-Final">https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2020/05/Revista-No.-33-Final</a>.</p>
--	--

**SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**  
**Luis Alberto Torrente Castro - 2021**

<p>Federacion Nacional de Cafeteros de Colombia. (2020). <i>Informe de Gestión 2020</i>. Bogotá. <a href="https://federaciondecafeteros/informe-de-gesti-n-federaci-nacional-de-cafeteros-2020">https://federaciondecafeteros/informe-de-gesti-n-federaci-nacional-de-cafeteros-2020</a></p> <p>Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2020). <i>Informe del gerente al 88 Congreso Nacional virtual</i>. <a href="https://www.flipsnack.com/federaciondecafeteros/informe-del-gerente-al-88-congreso-nacional-de-cafeteros-virtual">https://www.flipsnack.com/federaciondecafeteros/informe-del-gerente-al-88-congreso-nacional-de-cafeteros-virtual</a></p> <p>Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2021). <i>Estadísticas Cafeteras</i>. <a href="https://federaciondecafeteros.org/wp/estadisticas-cafeteras">https://federaciondecafeteros.org/wp/estadisticas-cafeteras</a>.</p> <p>Fernández Sarmiento, M. (2010). Propuesta de un sistema de administración del riesgo operativo aplicado a la empresa Jaher, matriz Cuenca (Master's thesis). <a href="http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/2711">http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/2711</a>.</p> <p>Gaultier Gaillard, S., &amp; Louisot, J. (2017). <i>Gerenciar los riesgos en la empresa</i>. Panamericana Editorial.</p> <p>Gómez Vásquez, M., &amp; Rodríguez Garcés, E. Y. (2021). <i>Propuesta para aprovechar las oportunidades de mejora en la metodología del sistema de administración del riesgo de lavado de activos y de financiación del terrorismo – SARLAFT, implementadas en una empresa del sector cooperativo</i>. Universidad del Valle.</p> <p>Gonnet, J. (2011). ¿Riesgos sociales o riesgos organizacionales? <i>Fundamentos en Humanidades</i>, 12(24), 191-203. <a href="https://www.redalyc.org/pdf/184/18426920009">https://www.redalyc.org/pdf/184/18426920009</a></p> <p>Gutierrez Arias, E. (2013). Una Mirada al Cooperativismo desde el Huila. Colombia. Ecoansurco, Primera edición, p 219.</p> <p>Hayashi, Y., &amp; Kamei, K. (2019). Risk management. En S. Abe, M. Ozawa, &amp; Y. Kawata, <i>Science of Societal Safety</i> (págs. 121-128). Singapur: Springer.</p> <p>Hernández García, Y. (2012). Aplicación de la gestión de riesgos en los principales procesos de una pyme comercializadora. <a href="https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/1079/HernandezYud_y_2012_Aplicaci%F3nGestionRiesgos.pdf;jsessionid=3BA94A7A53C5923B9B14BAE1AF9DB48C?sequence=7">https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/1079/HernandezYud_y_2012_Aplicaci%F3nGestionRiesgos.pdf;jsessionid=3BA94A7A53C5923B9B14BAE1AF9DB48C?sequence=7</a>.</p> <p>Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC. (2015). <i>Sistemas de Gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000</i>. ICONTEC.</p> <p>Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. ICONTEC. (2011). <i>Gestión del Riesgo. Principios y Directrices. NTC-ISO 31000</i>. ICONTEC.</p> <p>Lozada Núñez, J. (2016). Administración de riesgos operativos y la Cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito PISA Ltda (Bachelor's thesis). <a href="https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23452/1/T3677i">https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23452/1/T3677i</a>.</p> <p>Mayorga Rodríguez, C. (2002). <i>Metodología de la investigación..</i> Panamericana Editorial, 128 p.</p> <p>Mejía Delgado, H. (2011). <i>Gestión integral de riesgos y seguros. Para empresas de servicios, comercio e industria</i>. Ecoe Ediciones. Segunda edición.</p> <p>Mejía Delgado, H. (2011). <i>Gestión integral de riesgos y seguros: Para empresas de servicios, comercio e industria</i>. Ecoe Ediciones. 2da Edición.</p> <p>Méndez Álvarez, C. (2020). <i>Metodología de la Investigación. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación en Ciencias Empresariales</i>. ISBN 978-958-778-660-6. Alpha Editorial.</p> <p>Muñoz Rodríguez, M., Martínez, S., Torres Londoño, J., Baltan Bejarano, H., Cárdenas Mesa, D., Sánchez Urbano, J., &amp; Chamorro Futinico, J. (2017).</p>
---

**SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**  
**Luis Alberto Torrente Castro - 2021**

	<p><i>Modelo de gestión socioempresarial solidario: Lineamientos conceptuales de áreas temáticas.</i> Corporación Universitaria Minuto de Dios- Uniminuto. P. 194. <a href="https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/4985">https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/4985</a>.</p> <p>Oses Cabrera, R., &amp; Muñoz Rodríguez, M. (2016). <i>Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario: reflexiones conceptuales y contextuales.</i> Corporación Universitaria Minuto De Dios. Primera edición, p. 124. <a href="https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/4287/ModelodeGestion_2016.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/4287/ModelodeGestion_2016.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>.</p> <p>Palacios Acero, L. (2010). <i>Dirección estratégica.</i> ECOE Ediciones.</p> <p>Peralta Perez, J. C. (2020). <i>Sistema de administración de riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo (SARLAFT) adecuado para Seaboard Overseas Colombia.</i> Pontificia Universidad Javeriana.</p> <p>Pérez Correa, M., &amp; Triana, M. (2020). Efectos y consecuencias de la aplicación del SIAR sobre la administración del riesgo en los fondos de empleados. <a href="https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/3022/P%3%A9rez_Martha_Triana_Manuel_2016.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/3022/P%3%A9rez_Martha_Triana_Manuel_2016.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a></p> <p>Rafael, S., Pedro, V., &amp; Alejandra, O. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. <i>Revista Ciencia UNEMI</i>, 11(26), 51-62. <a href="https://core.ac.uk/download/pdf/276552321">https://core.ac.uk/download/pdf/276552321</a>.</p> <p>Real Academia Española. (2020). <i>Diccionario de la Lengua Española (DLE). Riesgo En Diccionario de la lengua española.</i> <a href="https://dle.rae.es/riesgo">https://dle.rae.es/riesgo</a>.</p> <p>Reguant, A. M., &amp; Torrado, F. M. (2016). El método delphi. <i>REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació</i>, 2016, vol. 9, num. 2, p. 87-102. <a href="http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/110707/1/654735">http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/110707/1/654735</a>.</p> <p>Rodríguez López, M., Piñero Sánchez, C., &amp; de Llano Monelos, P. (2013). Mapa de riesgos: identificación y gestión de riesgos. <i>Atlantic Review of Economics</i>, 2. . <a href="https://www.econstor.eu/bitstream/10419/146556/1/776123106">https://www.econstor.eu/bitstream/10419/146556/1/776123106</a>.</p> <p>Rodríguez, I. (2019). La gestión de riesgos: marco de las agendas regulatorias y de las buenas prácticas internacionales. <i>Revista Fasecolda</i>, (173), 22-27. <i>Revista Fasecolda</i>, (173), 22-27., <a href="https://revista.fasecolda.com/index.php/revfasecolda/article/view/511">https://revista.fasecolda.com/index.php/revfasecolda/article/view/511</a>.</p> <p>Serna Gómez, H. (1994). <i>Planeación y gestión estratégica. Teoría, metodología.</i> Legis.</p> <p>Serna Gómez, H. (2014). <i>Gerencia estratégica. Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica.</i> Panamericana.</p> <p>Sierra, N., Ribet, Y., &amp; Cuadot M. D., J. (2015). La gestión y prevención de riesgos en las cooperativas: un instrumento de trabajo para su eliminación o reducción. <i>Cooperativismo y Desarrollo: COODES</i>, 3(1), 700-717.</p> <p>Superintendencia de la Economía Solidaria. Supersolidaria. (2015). Circular Externa No. 15. Diciembre. Instrucciones para la implementación del Sistema Integral de Administración de Riesgos - SIAR. <a href="http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/circular_externa_no_15_de_2015_-_siar">http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/circular_externa_no_15_de_2015_-_siar</a>.</p> <p>Superintendencia de la Economía Solidaria. Supersolidaria. (2015). Circular Externa No. 14. Diciembre. Instrucciones para la implementación del sistema de administración del riesgo de liquidez - SARL. <a href="http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/circular_externa_no_14_de_2020">http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/circular_externa_no_14_de_2020</a>.</p>
--	--

**SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**  
**Luis Alberto Torrente Castro - 2021**

	<p>Universidad Nacional Abierta y a Distancia. UNAD. (2017). Acuerdo 101 del 24 de noviembre de 2017. Consejo Académico. Secretaría General.</p> <p>Vásquez Hidalgo, I. (2005). (18 de Diciembre de 2005). Tipos de estudio y métodos de investigación. <a href="https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n">https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n</a>.</p> <p>Vásquez, A., J., Matheus, M., M., &amp; Chirinos A., A. (2015). Gestión de riesgos en la empresa RC Agelvis, CA. <i>Multiciencias</i>, 15(4), 417-427. <a href="https://www.redalyc.org/pdf/904/90448465008">https://www.redalyc.org/pdf/904/90448465008</a>.</p> <p>Vazallo Venero, C., &amp; Malaver, B., A. (2010). Implementación de un sistema de administración del riesgo operativo en los procesos de créditos y cobranzas y su impacto en la eficiencia de las operaciones de la empresa Carrocerías Ccontinental SAC. <a href="https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/118/Vazallo%20Venero%2C%20Carlos%20Alberto.pdf?sequence=3&amp;isAllowed=y">https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/118/Vazallo%20Venero%2C%20Carlos%20Alberto.pdf?sequence=3&amp;isAllowed=y</a>.</p> <p>Zabala Salazar, H. (2016). <i>Economía Agraria y Asociatividad Cooperativa en Colombia</i>. Editorial Luis Amigó, Primera edición, p 141.</p> <p>Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. <i>Economía industrial</i>, 330, 81-82. <a href="https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza">https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza</a>.</p>
<p><b>10. Contenidos</b></p>	<p>El modelo de gestión socioempresarial de las organizaciones solidarias de productores agropecuarios, poco tiene en cuenta el concepto de la administración de los riesgos, criterio tomado como un proceso de identificación, manejo y control de las vulnerabilidades organizacionales, las cuales tienen un nivel de probabilidad de ocurrencia y causan un impacto considerable en las actividades socioeconómicas que realizan las organizaciones; situaciones que pueden disminuir los excedentes y afectar al patrimonio social y económico.</p> <p>La Supersolidaria (2015), considera prudente el establecimiento de parámetros mínimos de actuación, de forma tal que de manera preventiva y articulada las organizaciones solidarias vigiladas logren gestionar sus riesgos, minimizar su impacto sobre los resultados y de manera general preservar la confianza del público. Por lo anterior, recomienda que desarrollen e implementen un Sistema Integrado de Administración de Riesgos (SIAR), que les permita identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente sus riesgos, de manera que puedan adoptar decisiones oportunas para su mitigación.</p> <p>Teniendo en cuenta lo anterior se presenta en este trabajo de investigación aplicada, un diseño de un Sistema Integral de Administración del Riesgo – SIAR, que permita consolidar la sostenibilidad organizacional de la Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila, modelo que se construyó aplicando herramientas de investigación que permitieron examinar la situación presente de la Gestión socioempresarial de la Cooperativa e identificar los tipos de riesgos en sus operaciones, efectuando una apreciación de los riesgos identificados, permitió el diseño de la estructura y de las herramientas de gestión de los riesgos, elaborando mapas de riesgos y una matriz de gestión de los riesgos con sus indicadores y la política de administración de los riesgos.</p>
<p><b>11. Metodología</b></p>	<p><b>Tipo de estudio.</b> Se desarrolló un estudio exploratorio, mediante la averiguación bibliográfica sobre teorías, conceptos, ejemplos y prácticas sobre el tema, lo que permitió esclarecer conocimientos sobre el objeto y sujeto de estudio e inclusive se consideró el recaudo de la experiencia que sobre el tema posee el investigador. También se aplicó un estudio descriptivo donde se identificaron las características,</p>

**SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**  
**Luis Alberto Torrente Castro - 2021**

	<p>los diferentes elementos y su interrelación y se señalaron formas de conducta, actitudes y comportamientos del sujeto de investigación. Se realizó una caracterización de la organización solidaria, mediante la descripción de las condiciones de sus entornos interno y externo, en los que se desarrollan sus actividades socioeconómicas.</p> <p><b>El sujeto de investigación.</b> Corresponde a una Cooperativa de Caficultores, organización del sector de la economía social y solidaria, conformada por productores cafeteros; legalmente constituida y vigente; ofrece servicios de educación, solidaridad y crédito; comercializa y exporta café; vende insumos agrícolas, maquinaria y mercancías; e importa fertilizantes.</p> <p><b>Fases de la investigación.</b> Momento Lógico. En este momento se realizó el planteamiento de la situación-problema que se quiere solucionar mediante la investigación y se formularon los objetivos, es decir, se delimitó el objeto de la investigación. Momento metodológico: Este correspondió al diseño y aplicación de las técnicas y de los instrumentos para recopilar la información que proporciona el estudio y que permitieron el análisis de la realidad y de la problemática. Momento Técnico: En este momento se procedió a la toma de la información, mediante el empleo de cuestionarios estructurados, que se aplicaron de manera colectiva a los directivos y ejecutivos de la organización, seguidamente se procedió a la sistematización de la información con base a procedimientos de tabulación, que permitieron la valoración de resultados e indicadores. Momento Teórico: En esta fase se elaboró la fundamentación teórica, que corresponde a la interpretación de los resultados. Momento de Construcción del SIAR, en esta última etapa se construyó el Sistema Integral de Administración del Riesgo, con base en la información procesada.</p>
<p><b>12. Conclusiones</b></p>	<p><b>La Gestión socioempresarial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CADEFIHUILA, cuenta con un buen manejo de los elementos socioempresariales, presentando una conveniente conducción de la gobernanza, realizando una actividad de comercialización de manera productiva, consiguiendo un lucrativo manejo financiero, alcanzando un buen desempeño en la respuesta social a sus asociados; y desafortunadamente presentando altos niveles de ineficiencia en el manejo de sus riesgos.</li> <li>• CADEFIHUILA es una organización que la afecta de manera considerable el desempeño en sus áreas funcionales donde se suceden aquellos comportamientos y se toman decisiones y el vínculo inevitable con su entorno, donde se presentan las fuerzas, eventos y/o tendencias que pueden ser favorables o desfavorables para su desempeño y desarrollo. La identificación de estos factores que existen en el medio interno y externo, permitieron un adecuado conocimiento para el análisis y la evaluación de la situación presente y real de La Organización.</li> </ul> <p><b>La identificación de los riesgos socioempresariales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La tipificación de los riesgos en las organizaciones es fundamental para el buen desempeño en sus actividades socioeconómicas, identificar los riesgos de crédito, liquidez, de mercado y operacionales, permitió evaluar y analizar las vulnerabilidades de la organización, como también, su probabilidad de ocurrencia y el impacto que causan en los resultados organizacionales; en esta labor de gestión de los riesgos, se ha encontrado que se debe realizar, a través, de sistemas o metodologías que permitan darle tratamiento, con métodos de control, de supervisión y seguimiento para minimizar sus posibilidades de hacer daño.</li> </ul>

**SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**  
**Luis Alberto Torrente Castro - 2021**

	<p><b>Evaluación diagnóstica, para el diseño de la estrategia de gestión de los riesgos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La información resultante del diagnóstico, reflejó de manera evidente la necesidad del diseño y la implementación de un Sistema Integral de administración del Riesgo, estos modelos de gestión socioempresarial apenas se están desarrollando y vemos que existe muy poca información sobre el tema, es fundamental que dentro de las funciones del proceso administrativo en las empresas del sector social y solidario, donde los recursos involucran un capital social que hay que resguardar de los peligros que existen, se debe aplicar el ejercicio de la gestión de los riesgos empresariales.</li></ul> <p>Se valida la hipótesis de trabajo, concluyendo que: el diseño de un sistema integral de administración del riesgo como estrategia de prevención, control y tratamiento de las situaciones de vulnerabilidad e incertidumbre que se presentan en CADEFIHUILA contribuirá al mejoramiento de su modelo de gestión socioempresarial y por supuesto a su sostenibilidad organizacional.</p>
--	---

**Sistema Integral de Administración de Riesgos para la Gestión Socioempresarial de la  
Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila**

Luis Alberto Torrente Castro

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Octubre de 2021



## Resumen

Las organizaciones solidarias de productores cafeteros se han conformado como organismos de desarrollo socioeconómico para procurar la solución de las necesidades de sus asociados y de sus familias, requiriendo de estrategias de gestión para su crecimiento y desarrollo. El propósito de la presente investigación es diseñar un sistema sencillo y práctico para la gestión de los riesgos que se presentan en las actividades sociales y en las operaciones económicas que realizan, para que sea parte de la planificación estratégica y del modelo de gestión socioempresarial que apliquen. Se pretende diseñar un Sistema Integral de Administración del Riesgo SIAR, para que sea implementado por estas organizaciones. Se realizó un estudio de tipo exploratorio y descriptivo, aplicado en momentos o fases, lo que permitió desarrollar un diagnóstico empresarial y la identificación de los riesgos, donde se analizó y evaluó las características que definen la situación actual del sujeto de estudio. El examen se desarrolló aplicando diversas técnicas e instrumentos de manera participativa, es decir, los actores se vincularon con el investigador y emitieron las respuestas a las inquietudes de la indagación, lo que permitió validar que se hace necesario un sistema de gestión de los riesgos sociales y económicos para las organizaciones de productores. Cabe resaltar que se siguió la línea de investigación, sobre la Gestión de las Organizaciones, que busca desarrollar y aplicar la gestión de los riesgos y explorar su repercusión en las empresas. Se trata de contribuir con la gestión socioempresarial y la sostenibilidad de las organizaciones solidarias.

Palabras clave: Administración, Cooperativa, Organización, Planificación Estratégica, Gestión de Riesgos.

## Abstract

The solidarity organizations of coffee producers have been formed as socioeconomic development organizations to seek the solution of the needs of their associates and their families, requiring management strategies for their growth and development. The purpose of this research is to design a simple and practical system for the management of the risks that arise in social activities and in the economic operations they carry out, so that it is part of the strategic planning and the socio-business management model that they apply. It is intended to design a Comprehensive SIAR Risk Management System, to be implemented by these organizations. An exploratory and descriptive study was carried out, applied at times or phases, which allowed the development of a business diagnosis and the identification of risks, where the characteristics that define the current situation of the study subject were analyzed and evaluated. The examination was carried out applying various techniques and instruments in a participatory manner, that is, the actors were linked to the researcher and issued the answers to the concerns of the inquiry, which allowed to validate that a system of management of social and economic risks is necessary for producer organizations. It should be noted that the line of research on the Management of Organizations was followed, which seeks to develop and apply risk management and explore its impact on companies. It is about contributing to the socio-business management and sustainability of solidarity organizations.

Keywords: Administration, Cooperative, Organization, Strategic Planning, Risk Management

## Tabla de contenido

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Abstract</b> .....	3
<b>Lista de tablas</b> .....	8
<b>Lista de figuras</b> .....	12
<b>Introducción</b> .....	15
<b>Antecedentes</b> .....	17
<b>Teorías sobre riesgos</b> .....	18
<b>La Normatividad</b> .....	19
<b>Aplicación del SIAR en las Organizaciones solidarias</b> .....	21
<b>Fondos de empleados</b> .....	21
<b>Cooperativas</b> .....	22
<b>Cooperativas de Ahorro y Crédito</b> .....	23
<b>Gestión/administración de riesgos empresariales ERM</b> .....	24
<b>La Administración de riesgos aplicado a las Empresas</b> .....	25
<b>Empresa: Pyme Comercializadora</b> .....	25
<b>Empresa: R.C. Agelvis, C.A.</b> .....	27
<b>Empresa: JAHER</b> .....	27
<b>Empresa: Carrocerías Continental SAC</b> .....	28
<b>Planteamiento del problema</b> .....	30
<b>Pregunta de Investigación</b> .....	32
<b>Sistematización del problema</b> .....	35
<b>Justificación</b> .....	37
<b>Objetivos de la investigación</b> .....	42
<b>Objetivo General</b> .....	43
<b>Objetivos Específicos</b> .....	43
<b>Marco referencial</b> .....	44
<b>Marco Teórico</b> .....	44
<b>Planeación Estratégica.</b> .....	46
<b>Diagnostico Estratégico.</b> .....	48
<b>Modelo Estratégico de Gestión Socioempresarial.</b> .....	49

El riesgo en las empresas.....	51
Sistema Integral de Administración del Riesgo.....	52
Marco Conceptual.....	54
Marco Legal y Normativo.....	61
Marco Espacial.....	63
Contexto cafetero gremial y asociativo.....	63
Contexto de la Organización CADEFIHUILA.....	65
Marco Temporal.....	67
Diseño metodológico.....	68
Tipo de Investigación.....	69
Hipótesis de Trabajo.....	71
Variables clave dentro de la investigación aplicada.....	72
Población y muestra.....	72
Método de Investigación.....	73
Fuentes para la recolección de información.....	76
Técnicas para la recolección de información.....	76
Diagnóstico de Gestión Organizacional.....	76
Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI.....	77
Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE.....	77
Matriz de identificación de riesgos MIR.....	78
Tratamiento de la Información.....	78
Cronograma.....	83
Presupuesto.....	85
Resultados de la investigación.....	86
Diagnóstico socioempresarial de la Organización.....	86
Análisis y evaluación de la Gestión Organizacional.....	87
Análisis de la variable Gobernanza.....	88
Análisis de la variable Comercialización.....	89
Análisis de la variable Aspectos Financieros.....	91
Análisis de la variable Administración del Riesgo.....	92
Análisis de la variable Servicios a los Asociados.....	93
Resumen del Diagnóstico de Gestión Organizacional.....	94

<b>Diagnóstico Empresarial</b> .....	96
<b>Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI</b> .....	97
<b>Diagnóstico del departamento Administrativo</b> .....	97
<b>Diagnóstico del departamento Financiero</b> .....	102
<b>Diagnóstico del departamento de Mercadeo</b> .....	105
<b>Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE</b> .....	112
<b>Evaluación de Factores económicos</b> .....	119
<b>Evaluación de factores sociales</b> .....	121
<b>Evaluación de factores Tecnológicos</b> .....	122
<b>Evaluación de factores de Competencia</b> .....	123
<b>Evaluación de factores del medio ambiente</b> .....	124
<b>Identificación de riesgos</b> .....	125
<b>Identificación de los Riesgos del departamento Administrativo</b> .....	125
<b>Identificación de riesgos del departamento Financiero</b> .....	128
<b>Identificación de riesgos del departamento de Mercadeo</b> .....	130
<b>Resumen de identificación de los riesgos y de su vulnerabilidad</b> .....	133
<b>Matriz de Identificación de los riesgos (MIR)</b> .....	135
<b>Determinación de la Probabilidad y del Impacto del riesgo</b> .....	135
<b>Niveles de la Probabilidad de ocurrencia del riesgo</b> .....	136
<b>Niveles del Impacto que causan los riesgos</b> .....	136
<b>Diseño del sistema integral de administración del riesgo</b> .....	139
<b>Estructura para el diseño del SIAR</b> .....	142
<b>Mapas de riesgos de las áreas funcionales de la Organización</b> .....	142
<b>Tipos de riesgos del departamento Administrativo: Probabilidad e Impacto</b> .....	143
<b>Tipos de riesgos del departamento Financiero: Probabilidad e Impacto</b> .....	145
<b>Tipos de riesgos del Departamento de Mercadeo: Probabilidad e Impacto</b> .....	146
<b>Resumen de los Tipos de riesgos Identificados en la Organización</b> .....	148
<b>Mapa general de los riesgos Identificados en la Organización</b> .....	149
<b>Matrices de Gestión de los riesgos</b> .....	152
<b>Indicadores de gestión de los riesgos</b> .....	160
<b>Indicadores de gestión para el departamento administrativo</b> .....	160
<b>Indicadores de gestión para el departamento financiero</b> .....	160

<b>Indicadores de gestión para el departamento de mercadeo .....</b>	<b>161</b>
<b>Política de administración de los riesgos .....</b>	<b>161</b>
<b>Definición de la Política.....</b>	<b>162</b>
<b>Tratamiento y manejo de riesgos .....</b>	<b>163</b>
<b>Gestión del riesgo.....</b>	<b>164</b>
<b>El control del riesgo.....</b>	<b>165</b>
<b>Descripción de controles de riesgos.....</b>	<b>165</b>
<b>Creación del Comité de riesgos .....</b>	<b>166</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>168</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>170</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>174</b>
<b>Anexo A. Formato de Diagnóstico de Gestión Organizacional.....</b>	<b>174</b>
<b>Anexo B. Formato de Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI.....</b>	<b>177</b>
<b>Anexo C. Formato de Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE.....</b>	<b>178</b>
<b>Anexo D. Formato de Matriz de Identificación de Riesgos.....</b>	<b>178</b>
<b>Anexo E. Formato de Matriz de Identificación de Tipos de Riesgos.....</b>	<b>178</b>

## Lista de tablas

Tabla 1. ....	31
<i>Comportamiento de las organizaciones solidarias</i> .....	31
Tabla 2. ....	33
<i>Diagnóstico de la problemática de La Organización Cafetera CADEFIHUILA</i> .....	33
Tabla 3. ....	37
<i>Tipos de Organización solidaria registradas en el Departamento del Huila</i> .....	37
Tabla 4. ....	40
<i>Matriz de planificación de riesgos</i> .....	40
Tabla 5. ....	55
<i>Riesgo puro y riesgo especulativo</i> .....	55
Tabla 6. ....	73
<i>Población de Asociados</i> .....	73
Tabla 7. ....	78
<i>Actividades para el recaudo y tratamiento de la Información. Diagnóstico de Gestión Organizacional. (Anexo A)</i> .....	78
Tabla 8. ....	79
<i>Actividades para el recaudo y tratamiento de la información en la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI (Anexo B).</i> .....	79
Tabla 9. ....	81
<i>Actividades para el recaudo y tratamiento de la información en la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE (Anexo C).</i> .....	81
Tabla 10. ....	82
<i>Actividades para el recaudo y tratamiento de la Información en la aplicación de la Matriz de Identificación de Riesgos MIR (Anexos D y E)</i> .....	82
Tabla 11. ....	88
<i>Resultados de la evaluación de la variable Gobernanza</i> .....	88
Tabla 12. ....	90
<i>Resultados de la evaluación de la variable Comercialización</i> .....	90
Tabla 13. ....	91
<i>Resultados de la evaluación de la variable Aspectos Financieros</i> .....	91
Tabla 14. ....	92

<i>Resultados de la evaluación de la Variable Administración del Riesgo</i> .....	92
Tabla 15. ....	93
<i>Resultados de la evaluación de la variable Servicios a los Asociados</i> .....	93
Tabla 16. ....	94
<i>Análisis de los resultados y descripción de las vulnerabilidades y potencialidades</i> .....	94
Tabla 17. ....	98
<i>Resultados de la evaluación diagnóstica del departamento Administrativo</i> .....	98
Tabla 18. ....	101
<i>Análisis de los resultados de la evaluación diagnóstica del departamento Administrativo</i> .....	101
Tabla 19. ....	103
<i>Resultados de la evaluación diagnóstica del departamento Financiero</i> .....	103
Tabla 20. ....	104
<i>Análisis de los resultados de la evaluación diagnóstica del departamento Financiero</i> .....	104
Tabla 21. ....	106
<i>Resultados de la evaluación diagnóstica del departamento de Mercadeo</i> .....	106
Tabla 22. ....	108
<i>Análisis de los resultados de la evaluación diagnóstica del Departamento de Mercadeo</i> .....	108
Tabla 23. ....	109
<i>Análisis de los resultados de la evaluación diagnóstica Interna de la Organización</i> .....	109
Tabla 24. ....	115
<i>Comparativo de área cultivada y volumen de producción de café en Colombia y Huila - anual</i> .....	115
Tabla 25. ....	116
<i>Volumen de las exportaciones colombianas de café según tipo - anual</i> .....	116
Tabla 26. ....	116
<i>Volumen de las exportaciones colombianas de café según exportador - anual</i> .....	116
Tabla 27. ....	120
<i>Resultados de la evaluación diagnóstica de los factores económicos</i> .....	120
Tabla 28. ....	122
<i>Resultados de la evaluación diagnóstica de los factores sociales</i> .....	122
Tabla 29. ....	123
<i>Resultados de la evaluación diagnóstica de los factores tecnológicos</i> .....	123
Tabla 30. ....	123



<i>Resultados de la evaluación diagnóstica de los factores de competencia</i> .....	123
Tabla 31. ....	124
<i>Resultados de la evaluación diagnóstica de los factores del medio ambiente</i> .....	124
Tabla 32. ....	126
<i>Matriz de Identificación de los riesgos del departamento Administrativo</i> .....	126
Tabla 33. ....	126
<i>Tipos de riesgos identificados en el departamento Administrativo</i> .....	126
Tabla 34. ....	127
<i>Vulnerabilidad de la Organización en el Departamento Administrativo</i> .....	127
Tabla 35. ....	128
<i>Matriz de Identificación de los riesgos del Departamento Financiero</i> .....	128
Tabla 36. ....	129
<i>Tipos de riesgos identificados en el Departamento Financiero</i> .....	129
Tabla 37. ....	129
<i>Vulnerabilidad de la Organización en el departamento Financiero</i> .....	129
Tabla 38. ....	130
<i>Matriz de Identificación de los riesgos del departamento de Mercadeo</i> .....	130
Tabla 39. ....	131
<i>Tipos de riesgos del departamento de Mercadeo</i> .....	131
Tabla 40. ....	132
<i>Vulnerabilidad de la Organización en el departamento de Mercadeo</i> .....	132
Tabla 41. ....	133
<i>Tipos de riesgos identificados en la Organización</i> .....	133
Tabla 42. ....	134
<i>Numero de riesgos identificados por departamentos en la Organización</i> .....	134
Tabla 43. ....	134
<i>Vulnerabilidad de La Organización</i> .....	134
Tabla 44. ....	136
<i>Matriz de identificación y de calificación de riesgos, por áreas funcionales</i> .....	136
Tabla 45. ....	143
<i>Tipos de riesgos del departamento Administrativo su probabilidad e impacto</i> .....	143
Tabla 46. ....	145

<i>Tipos de riesgos del departamento Financiero su probabilidad e impacto .....</i>	145
Tabla 47 .....	146
<i>Tipos de riesgos del departamento de Mercadeo su probabilidad e impacto .....</i>	146
Tabla 48. ....	148
<i>Resumen de los Tipos de riesgos de la Organización su probabilidad e impacto .....</i>	148
Tabla 49. ....	149
<i>Tabla general de riesgos de cada una de las áreas funcionales su probabilidad e impacto .....</i>	149
Tabla 50. ....	150
<i>Tabla general de tipos de riesgos identificados su probabilidad e impacto .....</i>	150

## Lista de figuras

Figura 1. ....	32
<i>Identificación de la situación-problema: Causas, Problemas y Efectos</i> .....	32
Figura 2. ....	42
<i>Formulación de Objetivos</i> .....	42
Figura 3. ....	87
<i>Esquema del enfoque sistémico del diagnóstico estratégico</i> .....	87
Figura 4. ....	96
<i>Indicadores de Gestión Organizacional</i> .....	96
Figura 5. ....	96
<i>Organigrama de la Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila</i> .....	96
Figura 6. ....	101
<i>Indicadores de resultados de las Fortalezas del departamento Administrativo</i> .....	101
Figura 7. ....	102
<i>Indicadores de resultados de las Debilidades del departamento Administrativo</i> .....	102
Figura 8. ....	104
<i>Indicadores de resultados de las Fortalezas del departamento Financiero</i> .....	104
Figura 9. ....	105
<i>Indicadores de resultados de las Debilidades del departamento Financiero</i> .....	105
Figura 10. ....	108
<i>Indicadores de resultados de las Fortalezas del Departamento de Mercadeo</i> .....	108
Figura 11. ....	109
<i>Indicadores de resultados de las Debilidades del departamento de Mercadeo</i> .....	109
Figura 12. ....	110
<i>Indicadores de resultados de la evaluación de las Fortalezas y las Debilidades de la Organización</i> .....	110
Figura 13. ....	114
<i>Mapa cafetero del departamento del Huila</i> .....	114
Figura 14. ....	117
<i>Precios del café en dólares y pesos COP</i> .....	117
Figura 15. ....	117

<i>Precios de la bolsa de Nueva York y del Diferencial UGQ</i> .....	117
Figura 16. ....	118
<i>Volumen de producción mundial de café</i> .....	118
Figura 17. ....	127
<i>Tipos de riesgos del departamento Administrativo</i> .....	127
Figura 18 .....	127
<i>Nivel de Vulnerabilidad del departamento Administrativo</i> .....	127
Figura 19 .....	129
<i>Tipos de riesgos del departamento Financiero</i> .....	129
Figura 20. ....	130
<i>Nivel de Vulnerabilidad del departamento Financiero</i> .....	130
Figura 21. ....	132
<i>Tipos de riesgos del departamento de Mercadeo</i> .....	132
Figura 22 .....	132
<i>Nivel de Vulnerabilidad del departamento de Mercadeo</i> .....	132
Figura 23. ....	133
<i>Tipos de riesgos identificados en la Organización</i> .....	133
Figura 24. ....	134
<i>Tipos de riesgos por departamento identificados en la Organización</i> .....	134
Figura 25. ....	135
<i>Nivel de Vulnerabilidad de la Organización</i> .....	135
Figura 26. ....	141
<i>Mapa de procesos de CADEFIHUILA</i> .....	141
Figura 27. ....	142
<i>Estructura de diseño del SIAR CADEFIHUILA</i> .....	142
Figura 28. ....	144
<i>Mapa de riesgos del departamento Administrativo - Probabilidad</i> .....	144
Figura 29 .....	144
<i>Mapa de riesgos del departamento Administrativo - Impacto</i> .....	144
Figura 30. ....	145
<i>Mapa de riesgos del departamento Financiero - Probabilidad</i> .....	145
Figura 31. ....	146

<i>Mapa de riesgos del departamento Financiero - Impacto</i> .....	146
Figura 32. ....	147
<i>Mapa de riesgos del departamento de Mercadeo – Probabilidad</i> .....	147
Figura 33. ....	147
<i>Mapa de riesgos del departamento de Mercadeo – Impacto</i> .....	147
Figura 34. ....	148
<i>Mapa de Riesgos: valoración de la probabilidad de ocurrencia del riesgo en la Organización</i> .....	148
Figura 35. ....	149
<i>Mapa de Riesgos: valoración del impacto que causa el riesgo en la Organización</i> .....	149
Figura 36. ....	150
<i>Mapa de Riesgos por área funcional: valoración de la probabilidad de ocurrencia y del impacto que causan</i> .....	150
Figura 37. ....	151
<i>Mapa de Riesgos por tipos de riesgos: valoración de la probabilidad de ocurrencia y del impacto que causan</i> .....	151
Figura 38. ....	152
<i>Matriz de Gestión de riesgos del Departamento Administrativo</i> .....	152
Figura 39. ....	154
<i>Matriz de Gestión de riesgos del Departamento Financiero</i> .....	154
Figura 40. ....	156
<i>Matriz de Gestión de riesgos del Departamento de Mercadeo</i> .....	156
Figura 41. ....	162
<i>Guía para el diseño de la Política de administración del riesgo en CADEFIHUILA</i> .....	162
Figura 42. ....	163
<i>Modelo de tratamiento de los riesgos organizacionales</i> .....	163

## Introducción

El modelo de gestión socioempresarial de las organizaciones solidarias de productores agropecuarios en Colombia y en el Huila, no tiene en cuenta el concepto de la administración de los riesgos, criterio tomado como un proceso de identificación, manejo y control de las vulnerabilidades organizacionales, las cuales tienen un nivel de probabilidad de ocurrencia y causan un impacto considerable en las actividades socioeconómicas que realizan, situaciones que pueden disminuir los excedentes y afectan al patrimonio social y económico.

Es importante en este tema de la gestión de los riesgos en las organizaciones lo que menciona en el año 2011, Mejía Delgado, en su libro *Gestión integral de riesgos y seguros*, sobre la gran amenaza en los tiempos, señalando que: “El riesgo es consustancial al hombre y está presente en todas las actuaciones de su vida, por lo que es imposible huir de su presencia para evadir sus consecuencias” (Mejía Delgado, 2011, pág. 26). Comunica también el autor sobre los riesgos en la empresa moderna, afirmando que:

Existen múltiples factores que significan riesgos para la empresa, los cuales varían de acuerdo a la frecuencia con que se produzcan y a la severidad o intensidad de las posibles pérdidas, todo lo cual nos conduce a la necesidad de establecer sistemas de identificación y evaluación de los riesgos de una manera técnica (p. 27).

En la circular externa No.15, del 30 de diciembre de 2015, de la Superintendencia de la Economía Solidaria, vigente para las organizaciones vigiladas, menciona que:

considera prudente el establecimiento de parámetros mínimos de actuación, de forma tal que de manera preventiva y articulada las organizaciones solidarias vigiladas logren gestionar sus riesgos, minimizar su impacto sobre los resultados y de manera general preservar la confianza del público sobre la estabilidad del sector solidario. Por lo anterior,

esta Superintendencia considera necesario que las organizaciones solidarias desarrollen e implementen un Sistema Integrado de Administración de Riesgos (SIAR), que les permita identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente sus riesgos, de manera que puedan adoptar decisiones oportunas para su mitigación. El cumplimiento de estos parámetros, junto con la adopción de prácticas de buen gobierno, permitirá la creación de una cultura de administración de riesgos al interior de cada una de las organizaciones vigiladas, dentro de un marco regulatorio y de supervisión claro y transparente, en beneficio del sector solidario (p. 1).

Teniendo en cuenta lo anterior se presenta en este trabajo de investigación aplicada, como objetivo fundamental, el diseño de un Sistema Integral de Administración del Riesgo – SIAR, que permita consolidar la sostenibilidad organizacional de la Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila – CADEFIHUILA, modelo que se construyó aplicando herramientas de investigación que permitieron examinar la situación presente de su modelo socioempresarial, a través, de un diagnóstico de la Gestión Organizacional, de una caracterización de factores empresariales internos y externos y de una identificación de los tipos de riesgos que se presentan en las operaciones socioeconómicas que realiza. Esto permitió efectuar una evaluación diagnóstica socioempresarial y una apreciación de los riesgos tipificados; dando como resultado un diseño de la estructura y de las herramientas de gestión de los riesgos, la elaboración de los mapas de riesgos y de las matrices de gestión de los riesgos por cada una de las áreas funcionales, junto con el diseño de indicadores de gestión y la formulación de una política de administración de los riesgos.

El presente estudio validó la hipótesis, que planteó que un sistema de gestión de riesgos facilita el control de las vulnerabilidades y contribuye a la sostenibilidad organizacional.

## Antecedentes

Para determinar la importancia que tienen los escritos de investigación que anteceden al presente trabajo sobre la gestión de los riesgos organizacionales y que tienen relevancia como orientación para el estudio que se pretende, se puede empezar estableciendo la relación del estudio de investigación, con los lineamientos que fijó la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD (2017), mediante el Acuerdo 101 del 24 de noviembre de 2017; en el que en su Capítulo 12., Artículo 26., define las líneas de investigación, mencionando la Línea “gestión de la innovación y el conocimiento, la Sublínea. Pensamiento prospectivo y estrategia y la Temática 3. Gestión de riesgos y su impacto en la continuidad de la organización” (p. 11). Lo que permite colegir que la orientación de la presente investigación deberá seguir los parámetros establecidos por la Universidad en su reglamentación para el desarrollo de los trabajos de grado en la Maestría de Administración de Organizaciones.

Las investigaciones realizadas en los últimos tres años (2019-2021) se han enfocado principalmente a empresas solidarias de tipo financiero, donde se analizan y evalúan solamente los riesgos de tipo de liquidez y de crédito, la prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo, como se evidencia en los trabajos de Pérez Correa y Triana (2020), Gómez Vásquez y Rodríguez Garcés (2021), Cobo Pinta & Méndez Villota (2020), y Peralta Perez (2020). En ese sentido, los antecedentes tratan sobre los componentes del modelo para dar cuenta de su desarrollo de forma integral, considerando todos los tipos de riesgo.



## Teorías sobre riesgos

Tomando el concepto sobre la “teoría institucional del riesgo”, Gonnet en el año 2011, en su artículo “¿Riesgos sociales o riesgos organizacionales? cita a Douglas (1983), quien en ese año explica acerca de la relación institucional con la apreciación del riesgo, afirmación que aún tiene vigencia, explicando que:

Desde esta perspectiva, toda percepción del riesgo es un proceso mediado por contextos sociales que lo influyen y lo orientan. En esta dirección, Douglas propone una teoría sociológica cognitiva acerca del riesgo. Lo importante para una teoría social del riesgo no es discutir los riesgos observados sino las formas institucionales que se encuentran por detrás de modos específicos de observación y que influyen en la percepción de procesos críticos. Los riesgos no afectan el orden social porque sean peligrosos, sino que son peligrosos porque afectan el orden social (Douglas, 1983, como se citó en Gonnet, 2011, p. 194)

Igualmente, mediante este artículo, se muestra la importancia del riesgo social y su relación con el riesgo organizacional, es decir que no se puede realizar la gestión del riesgo desde el punto de vista meramente económico o productivo para la empresa, sin mencionar o tener en cuenta las causales sociales (Gonnet, 2011).

En el año 1999, Australiano, conceptuó sobre la administración del riesgo empresarial, precisando una situación que en la actualidad guarda vigencia, mencionando que:

es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Es un proceso iterativo que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones. Administración de riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar,

analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades. Administración de riesgos es tanto identificar oportunidades como evitar o mitigar pérdidas (p. 3).

## **La Normatividad**

La revista Semana Económica de la ASOBANCARIA, menciona en su edición 1179, al Sistema Integral de Administración de Riesgos SIAR, como un “paso más hacia las buenas prácticas internacionales” (Semana Económica, 2019). Afirmando que:

La crisis financiera internacional de 2008 mostró la pertinencia de los mecanismos de administración de riesgos implementados en países como Colombia, a la vez que evidenció las debilidades de las entidades de países desarrollados en cuanto a la gestión consolidada de riesgos financieros. (p. 1).

Además, agrega el artículo de la revista Semana Económica (2019), sobre el SIAR, que: Dando cumplimiento a las recomendaciones de las instituciones multilaterales, el Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR), propuesto recientemente por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) y que se espera sea expedido este año, busca realizar una integración de la gestión de los riesgos financieros a nivel de cada entidad. Adicionalmente, considera los riesgos contemplados en la Circular Básica Contable y Financiera (Circular Externa 100 de 1995) y añade el riesgo país (p. 2).

Rodríguez (2019), en la revista de Federación de Aseguradores Colombianos Fasecolda, en su artículo sobre la “Gestión de Riesgos”, afirma que; “La gestión de riesgos se ha configurado como el derrotero de los planes de negocio, de la toma de decisiones y de la cultura organizacional de las empresas” (p. 22), también menciona, que:

La normatividad sobre gestión de riesgos en Colombia se encuentra recogida en la Circular Básica Contable y Financiera emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), allí se establecen las disposiciones mediante las cuales se dictan las reglas relativas a cada uno de los sistemas de administración de riesgos (SAR), para gestionar los riesgos de crédito (SARC), riesgos de liquidez (SARL), riesgos de mercado (SARM) y riesgos operativos (SARO) de las entidades vigiladas por la Superintendencia. Cada uno de los sistemas contempla consideraciones generales, la definición por riesgo, ámbito de aplicación, etapas (identificación, medición, control y monitoreo) y elementos que lo componen (políticas, procedimientos y documentación, entre otros (p. 22).

Por otra parte, Rodríguez (2019), también habla sobre el Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR), indicando que “El SIAR integra la gestión de los riesgos de crédito, mercado, operativo, liquidez, contraparte, garantía y seguros, e incorpora instrucciones en materia de riesgo país, agregación de datos sobre riesgos y presentación de información en un solo sistema de administración” (p. 23).

La circular externa No.15, emitida el 30 de diciembre de 2015; y vigente en la actualidad para las entidades vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria), Trata como Asunto las “Instrucciones para la implementación del Sistema Integral de Administración de Riesgos – SIAR” y donde establece que

Dentro de las facultades de la Superintendencia de la Economía Solidaria previstas en el artículo 36 de la Ley 454 de 1998, se encuentran entre otras, la señalada en el numeral 22 que prevé (...) “22. Instruir a las instituciones vigiladas sobre la manera como deben cumplirse las disposiciones que rigen su actividad, fijar los criterios técnicos y jurídicos

que faciliten el cumplimiento de tales normas y señalar los procedimientos para su cabal aplicación.” (p. 1).

Además, la Supersolidaria en su circular 15, orienta a las organizaciones solidarias para la implementación del SIAR, mencionando que:

(...) esta Superintendencia considera prudente el establecimiento de parámetros mínimos de actuación, de forma tal que de manera preventiva y articulada las organizaciones solidarias vigiladas logren gestionar sus riesgos, minimizar su impacto sobre los resultados y de manera general preservar la confianza del público sobre la estabilidad del sector solidario.

Por lo anterior, esta Superintendencia considera necesario que las organizaciones solidarias desarrollen e implementen un Sistema Integrado de Administración de Riesgos (SIAR), que les permita identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente sus riesgos, de manera que puedan adoptar decisiones oportunas para su mitigación. (p. 1).

## **Aplicación del SIAR en las Organizaciones solidarias**

### **Fondos de empleados**

En el trabajo “Efectos y consecuencias de la aplicación del SIAR sobre la administración del riesgo en los fondos de empleados”, realizado por Pérez & Triana (2020), mencionan:

El SIAR es un sistema que ayuda a la gestión de administración de los riesgos, en el que se puede ver expuesto el desarrollo de las operaciones, y de manera preventiva ayuda a disminuir su impacto sobre la estabilidad del sector solidario. Al implementar el sistema, trata de identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos a que se puede exponer los

fondos de empleados, de manera segura, con el seguimiento en un pre y post estudio de los asociados, tomando decisiones oportunas (p. 2).

Se debe pensar en la aplicación de un sistema de administración del riesgo que ayude en la organización y su desempeño en las actividades de financiamiento y captación de aportes, puesto que los riesgos que afectan a las organizaciones traen consecuencias en el flujo económico, así como resultados negativos, seguridad y utilidades; por tanto, se puede decir que la gestión de riesgos efectivamente ayuda a los fondos a tener un buen desempeño en un entorno lleno de incertidumbre (p. 2).

Como parte de las conclusiones el trabajo presenta lo siguiente: “El sistema de gestión de riesgo es un elemento normativo que los entes de control emiten con el fin de guiar y acompañar a las organizaciones del sector Solidario (Cooperativas, fondos de Empleados y asociaciones Mutuales), brindando mayor confianza, apoyo en los procesos y transacciones que efectúan estas entidades” (p. 14).

### **Cooperativas**

En el año 2015, Cuadot, Sierra, Ribet & Acosta, presentaron un artículo en la Revista Cooperativismo y Desarrollo Vol. 3, No. 1 (enero-junio 2014), en el que exponen una iniciativa metodológica, que tiene en cuenta factores del proceso de gestión y prevención de riesgos que deben hoy en día, realizar las empresas y que lo orientan hacia la construcción de una herramienta que sirva para eliminarlos o reducirlos:

La metodología posee la flexibilidad necesaria para ser ajustada a las características de cada cooperativa y tiene como ventajas que asegura un enfoque sistemático de gestión y prevención, partiendo del diagnóstico y posterior elaboración del mapa de riesgos de cada una de las áreas, lo que facilita el continuo monitoreo y revisión. Asimismo, permite

evaluar los impactos positivos desde el punto de vista económico, social y medio ambiental. (p. 701)

Menciona el artículo una descripción sobre los Principios para la gestión de riesgos y los definen: i) La administración de riesgos debe ser un proceso interactivo de pasos bien definidos e interrelacionados para una mayor comprensión de los riesgos y sus impactos, ii) El proceso de administración del riesgo puede ser aplicado a cualquier situación donde un resultado indeseado o inesperado pudiera ser significativo o donde se identifiquen oportunidades y iii) Los ejecutivos a todos los niveles de la cooperativa necesitan conocer todos los resultados posibles y tomar medidas para controlar su impacto (Cuadot, Sierra, Ribet, & Acosta, 2015).

Concluyen los autores que la confianza en el uso de los recursos de la organización se genera a través del manejo apropiado de los riesgos en su gestión y prevención, para aportar en el logro de las metas en el tiempo fijado (Cuadot, Sierra, Ribet, & Acosta, 2015).

En suma, la implementación de la metodología facilita la prevención y/o eliminación de los riesgos y ofrece como ventajas un enfoque sistemático de prevención y gestión y facilita la elaboración del mapa de riesgos de cada una de las áreas, para diseñar el Plan de Prevención de Riesgos, lo cual facilita el monitoreo y seguimiento.

### **Cooperativas de Ahorro y Crédito**

Esta modalidad de organización solidaria, es también un buen ejemplo para tener en cuenta, con el fin de estudiar la temática de gestión de los riesgos en organizaciones solidarias. En el año 2016, Lozada, realiza una investigación sobre la gestión del riesgo en una organización crediticia del sector solidario de Ambato (Ecuador), manifestando que “(...) el problema detectado es que existe un inadecuado control de riesgo, esto ocasiona que la cooperativa sea menos productiva y se enfrente a problemas que afectan a su normal crecimiento, provocando

deficiencia en las áreas administrativa, financiera, de operaciones de la cartera de crédito, lo cual disminuye su productividad.” (pág. viii).

Como hallazgos, la investigación reseñó que “no [se] aplica[n] herramientas en las transacciones, indicadores de riesgo, mismas que no pueden identificar y detectar los riesgos operacionales que les afecta a la empresa y tampoco cuenta con los registros de los mismos, con el objeto de poder medirlos y ejercer las prevenciones convenientes para aminorar sus efectos negativos en su situación financiera” (p. 61). Igualmente “La Cooperativa no cuenta con un Modelo de Administración de riesgo operativo, no puede identificar los riesgos existentes en el departamento de crédito, lo que tampoco valorar su impacto, ni analiza las probabilidades de ocurrencia” (p. 62). En dicha investigación, a través de la recolección de información por medio de encuestas, se estableció que la organización debe implementar herramientas para identificar los riesgos operacionales para disminuir los impactos negativos en los indicadores financieros, y así, se diseñó el modelo de administración de riesgo operativo en el área de Créditos. (Lozada Núñez, 2016)

### **Gestión/administración de riesgos empresariales ERM**

Bueno, Correa, & Echeverry en el año 2010, exponen en su trabajo sobre la administración de riesgos una orientación global y moderna y aplicable en la actualidad, manifestando que:

Los actuales problemas y la realidad del contexto mundial han llevado a las organizaciones a prestar más atención a su gestión de riesgos, considerándola uno de los factores claves para el éxito. En los últimos años han surgido en diversas partes del

mundo innumerables estándares nacionales e internacionales buscando lograr un entendimiento global sobre la forma más eficaz de realizarlo. (p. 6)

Además, presentan unas conclusiones que orientan a las organizaciones para desarrollar una verdadera gestión del riesgo:

Es claro que el objetivo fundamental de todo negocio es maximizar el valor para sus accionistas (dueños/Stakeholders) y que ningún proceso de administración de riesgos puede crear un ambiente libre de riesgos. Sin perjuicio de ello, es necesario contar con un sistema de administración de riesgos para reducir al mínimo las pérdidas que puedan derivarse de ellos y potenciar al máximo las ganancias (p. 122).

También los autores se refieren a dos factores de resistencia de las empresas para gestionar el riesgo: los costos (de infraestructura, capacitación y sistemas de información), que en la relación beneficio/costo parecen elevados y el cambio cultural que lo toman como la resistencia de la alta dirección por efectos de “que posiblemente no hayan tenido la oportunidad de formarse dentro de una cultura de riesgos” (p. 124).

## **La Administración de riesgos aplicado a las Empresas**

### **Empresa: Pyme Comercializadora**

Hernández en el año 2012, en su trabajo de grado realiza un estudio interesante sobre riesgos aplicado a las Pymes colombianas, que guarda vigencia en la actualidad del año 2021, debido a que manifiesta que:

En todo momento las empresas tienen la necesidad de mejorar las bases de su administración para tener mayores oportunidades de crecer, competir en su mercado y ser empresas rentables, por esto es importante que se empiecen a aplicar modelos de gestión



efectivos, uno de estos modelos es el Sistema de Administración de Riesgos, el cual le permite a las empresas identificar los riesgos a los que se puede enfrentar. Aunque este tema es nuevo y las grandes empresas de Colombia hace pocos años empezaron a implementarlo gracias a su proyección y su mejoramiento continuo, es hora que las PYMES empiecen a implementarlo y mejoren sus sistemas de administración para que continúen siendo parte importante de la economía colombiana.

Según el autor, el objetivo principal de su estudio es proponer una metodología que describa la administración de riesgos basada en la gestión por procesos para las PYMES:

Esta investigación encontró que la mayoría de las PYMES [comercializadoras en Medellín] no administran los riesgos de sus empresas y tampoco conocen el tema, además se encontró que les falta organizar sus empresas, tener metas claras, tener más modelos de gestión, monitorear sus procesos, entre otros aspectos que necesitan para lograr tener mayor crecimiento. Es importante aclarar que todo lo anterior lo viven en mayor proporción las pequeñas empresas que las medianas, es decir, que estas últimas tienen mayor organización en su administración (p. 10).

Igualmente, plantea, como resultado de su investigación, que en la Pymes un sistema de riesgos: “no se maneja en este tipo de empresas tampoco existe un interés por conocerlo o aplicarlo. Se entiende que las PYMES no conozcan el tema de riesgos porque es algo que se está empezando a aplicar...” (p.78).

Y concluye Hernández que:

Cuando se desarrolló la identificación de riesgos se encontró que existen una gran cantidad de riesgos que pueden afectar a estas empresas y que por desconocimiento de las mismas no se han ejecutado metodologías para identificarlos y controlarlos. Se

encontraron riesgos que pueden ser comunes dentro de este tipo de empresas, pero además de estos puede haber más riesgos dependiendo del sector al que cada PYME pertenezca (p. 79).

**Empresa: R.C. Agelvis, C.A**

Vásquez, Matheus & Chirinos (2015), en su artículo de la revista Multiciencias Vol.15, N° 4, analizaron “la gestión de riesgos operacionales, estratégicos, financieros y de cumplimiento en la Empresa R.C. AGELVIS, C.A.”. En el trabajo se identificó a través de la recolección y análisis de los datos que en la empresa “siempre se cumplen con los componentes del control interno, existiendo factores de riesgos los cuales son: los cambios que se puedan producir en la normativa vigente, control interno del efectivo y documentación soporte incompleta. Se concluyó que son necesarias estrategias de cobertura para dar respuesta a los riesgos y se recomienda sean consideradas para su aplicación” (p. 417).

También presentaron, los autores una matriz Dofa de la empresa donde se concluyó que:

i) La gestión de Riesgos es un proceso estructurado de forma sistemática, a través del cual se puede identificar, evaluar, medir y reportar debilidades y amenazas que afectan a la empresa en el logro de sus objetivos y ii) Todo plan de gestión de riesgos propone estrategias de cobertura a los mismos, para ello, se propone la inclusión de personal con experiencia en el ramo internacional, la redacción de manuales de control interno, creación de una unidad de auditoría interna con el personal entrenado en esta materia, y el desarrollo de un sistema de comunicación interna para mejorar la toma de decisiones (p. 426).

**Empresa: JAHER**

En el año 2010 Fernández Sarmiento, realiza un estudio aplicado a una empresa que importa y comercializa mercancías y ensambla motos donde expresa que:

La Administración del Riesgo Operativo es el proceso de análisis de las exposiciones al riesgo que enfrenta una empresa por eventos derivados de fallas o insuficiencias en los procesos, personas, tecnología de información y por eventos externos. Este proceso de Administración de Riesgos no es un cinturón de fuerza que por obligatoriedad tienen que desarrollar las empresas; todo lo contrario, la intención es que, a través de esta tesis aplicada a la empresa Jaher, se cuente con una alternativa encaminada a establecer una forma estratégica para preservar la integridad de los recursos empresariales, incrementar la ventaja competitiva y garantizar la continuidad del negocio frente a los diferentes riesgos a los cuales se encuentra expuesta la empresa. La metodología a la que se hace referencia en esta tesis, es la emitida en Suiza por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea II (Fernández Sarmiento, 2010, pág. 1)

El autor también recomienda que la Administración de Riesgos Operacionales requiere que se identifiquen y que se midan los riesgos “para poder hacer el seguimiento de su impacto en la operación y mediante recomendaciones realizar planes de acción”, además se necesita de esfuerzos como la disposición y colaboración de quienes están en control de determinadas áreas, de suministrar la información necesaria, actualizada y procesada de tal forma que se pueda construir exitosamente los sistemas y metodologías que ayuden a disminuir y prevenir los eventos de riesgo (p.169).

### **Empresa: Carrocerías Continental SAC**

Vazallo & Malaver (2010) realizan una tesis de grado en ese año sobre la “Implementación de un sistema de administración del riesgo operativo en los procesos de créditos y cobranzas y su impacto en la eficiencia de las operaciones de la empresa”, donde exponen que:

El Sistema de Administración de Riesgo Operativo implementado en los procesos de Créditos y Cobranzas fue elaborado con el fin de salvaguardar el activo corriente, optimizar la eficiencia operativa de los procesos internos de Créditos y Cobranzas, prevenir el fraude de las operaciones de venta al crédito, controlar las cuentas por cobrar, mejorar la liquidez y obtener Estados Financieros confiables. (p. 6)

Según los autores, es a partir de la herramienta de la Auditoria Operativa que se determina si el Sistema de Administración del Riesgo Operativo implementado en los procesos de créditos y cobranzas mejoraron consecuentemente la liquidez de la empresa. Los autores determinaron que estas herramientas de Auditorias Operativas también permitieron identificar con mayor precisión los puntos de riesgo en los procesos evaluados y la evolución de los procesos internos (p.6).

Los autores pudieron concluir lo siguiente: 1) Comprobaron que la existencia de riesgos operativos que afectan los procesos de Créditos y Cobranzas, causan la ineficiencia operativa y la falta de liquidez en la empresa; 2) Se demostró que en el diseño del Sistema de Administración del Riesgo Operativo mediante la aplicación del COSO ERM permitió el entendimiento de la formulación y seguimiento de un proceso básico en la administración del riesgo, para satisfacer las necesidades de control de los riesgos; y 3) La implementación del Sistema de Administración del Riesgo Operativo pudo optimizar los procesos de Créditos y Cobranzas obteniendo resultados en menor tiempo y con mayor productividad (p. 107).

## Planteamiento del problema

Las múltiples situaciones de vulnerabilidad que se presentan en el entorno agroempresarial de las organizaciones solidarias del sector agrícola cafetero, tales como cooperativas y precooperativas, asociaciones de productores, grupos asociativos y fundaciones de productores y comercializadores, del departamento cafetero del Huila; circunstancias que se determinan por malas prácticas administrativas y de gestión socioempresarial, debido a la falta de formación e información sobre el tema de gestión de los riesgos, a la escasa información sobre las dificultades riesgosas que se presentan en sus áreas funcionales, a la falta de identificación y tipificación de los riesgos y a la falta de planes de gestión de los riesgos empresariales; condiciones que afectan el crecimiento, el desarrollo y la sostenibilidad organizacional y que representan la dinámica de la gestión de sus actividades socioeconómicas, que se realizan en la incertidumbre y vulnerabilidad de sus procesos.

Es así, que en los últimos años se ha detectado en el Huila y en Colombia una disminución en el número de organizaciones del sector, que han desaparecido por situaciones como disolución o liquidación o cierre de actividades. Esta información tomada de las estadísticas que la Supersolidaria presenta hasta el año 2017 y que permite apreciar la trayectoria en el comportamiento de la continuidad de la actividad agroempresarial, a nivel de Colombia las organizaciones disminuyen en el año 2015 un 25%, para el año 2016 un 34% y para el año 2017 un 13%; a nivel del departamento del Huila su disminución corresponde para el año 2015 un 12%, para el 2016 un 13% y para el 2017 disminuyen un 10%, esto refleja una tendencia a disminuir el número de entidades vigentes y que desaparecen por malas prácticas de gestión socioempresarial.

**Tabla 1.***Comportamiento de las organizaciones solidarias*

ORGANIZACIONES SOLIDARIAS VIGILADAS	Cantidad de Organizaciones/Año			
	2014	2015	2016	2017
Comportamiento por sector: AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA Y PESCA	136	102	67	58
Disminución porcentual		25%	34%	13%
Comportamiento por Departamento: HUILA	137	121	105	95
Disminución porcentual		12%	13%	10%

Fuente: Supersolidaria.gov.co/es/entidad/estadísticas

Nota: La tabla nos describe la tendencia que se presenta en el comportamiento de la existencia de organizaciones solidarias durante el periodo de los años 2014 a 2017, motivada por síntomas como: i) la baja competitividad, generada por deficiencias en la productividad y en la baja calidad de oferta y demanda de productos y servicios, ii) las pérdidas y disminución de su patrimonio y de recursos por deficiencias en las operaciones, iii) los bajos ingresos en las operaciones de comercialización de productos y servicios, que también genera destrucción de empleo y iv) la mala gestión socioempresarial y la no aplicación de la normatividad solidaria; generan la contingencia de una intervención por parte de la entidad de control. Situaciones que son el producto de una mala práctica en la administración de estas empresas, por lo que requieren de un manejo de estas situaciones de vulnerabilidad e incertidumbre, mediante el diseño e implementación de procesos e instrumentos que permitan darle tratamiento, antes de acarrear problemas de ruptura interna y externa y generar dificultades de gestión.

Gaultier y Louisot (2017), en su libro Gerenciar los riesgos en la empresa, expresan que: “El diagnóstico de las vulnerabilidades es una fase que corresponde a la evaluación y análisis de los riesgos” (p.52); y que “Para poder tratar eficazmente las vulnerabilidades detectadas en el diagnóstico, conviene primero una identificación sistemática (...) “elaborar un programa de gestión de riesgos (...) que responda a los objetivos de la organización” (p. 56).

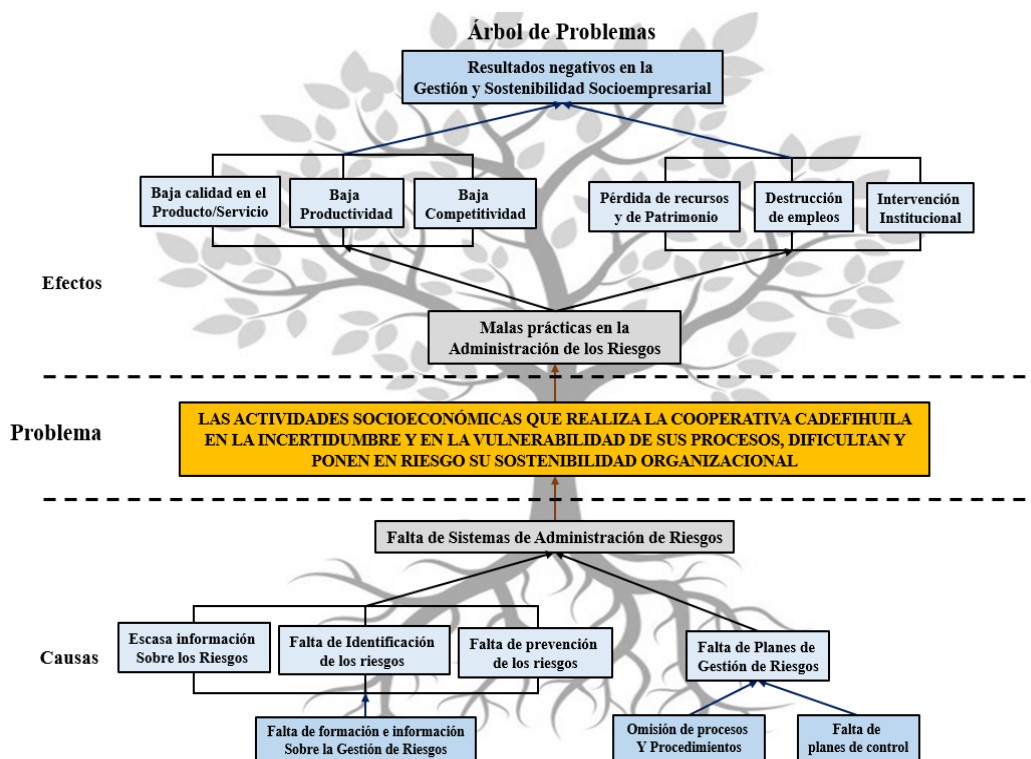
Lo anterior nos lleva a considerar y a evaluar la problemática de estas organizaciones en el Huila, tomando como ejemplo a la Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila, durante los años 2020 y 2021, para verificar si cuenta con una hoja de ruta que incluya un método de gestión de los riesgos que corre en las actividades que realiza.

### Pregunta de Investigación

¿Cómo contribuir a la sostenibilidad socioempresarial de la Cooperativa Departamental de caficultores del Huila - CADEFIHUILA, organización solidaria del sector cafetero, gestionando los riesgos asociados a las actividades socioeconómicas que en la actualidad realiza en la incertidumbre y vulnerabilidad de sus procesos?

### Figura 1.

*Identificación de la situación-problema: Causas, Problemas y Efectos*



Fuente: Elaboración propia

El planteamiento de la problemática organizacional, resalta que la incertidumbre y las vulnerabilidades en la Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila, CADEFIHUILA, determinan y obligan a construir modelos de gestión y/o estrategias gerenciales para enfrentar las fuerzas internas y externas que generan escenarios de conflictos y que causan un impacto negativo en los resultados de las actividades socioeconómicas que realiza; afectando su sostenibilidad.

Como estudio de dicha problemática se presenta a continuación un examen diagnóstico:

**Tabla 2.**

*Diagnóstico de la problemática de La Organización Cafetera CADEFIHUILA*

<b>1. CAUSAS</b>	<b>2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>3. EFECTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de formación del personal en los temas de riesgos empresariales y sobre la Gestión de Riesgos</li> <li>• Falta de información organizacional en los temas de riesgos empresariales y sobre la Gestión de Riesgos</li> <li>• Escasa información sobre los riesgos específicos que afectan a la organización, en cada una de sus áreas funcionales</li> <li>• Falta de identificación de los riesgos relevantes que requieren de un procedimiento específico para darles tratamiento</li> <li>• Falta de prevención de los riesgos en las actividades que realiza la organización</li> <li>• Falta de un sistema de administración de riesgos que integre su identificación y tratamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Actividades socioeconómicas que realiza la Cooperativa CADEFIHUILA en la incertidumbre y en la vulnerabilidad de sus procesos, dificultan y ponen en riesgo su sostenibilidad organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malas prácticas en la Administración de los Riesgos</li> <li>• Baja calidad en el producto o servicio</li> <li>• Baja productividad comercial</li> <li>• Baja competitividad</li> <li>• Posibles pérdidas de recursos y de patrimonio</li> <li>• Posible destrucción de empleo</li> <li>• Posible intervención institucional</li> <li>• Resultados negativos en la gestión socioempresarial</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Dicha problemática que nos define una condición de incertidumbre y vulnerabilidad, Rafael, Pedro, & Alejandra. (2018), en su artículo sobre “La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas”, mencionan lo siguiente:



La “vulnerabilidad” se refiere a una serie de características diferenciadas de la sociedad, o subconjuntos de la misma, que le predisponen a sufrir daños frente al impacto de un evento, y que dificultan su posterior recuperación. La vulnerabilidad es sinónimo de debilidad o fragilidad, y la antítesis de capacidad y fortaleza. La Vulnerabilidad es la condición en virtud de la cual un sujeto, sistema o población está o queda expuesta o no a un peligro y puede resultar afectada. La vulnerabilidad, debe analizarse frente a las condiciones particulares del contexto donde se desarrolla. La vulnerabilidad debe ser interpretada bajo un enfoque multidimensional y de un proceso causa-efecto (p. 54-55).

En el año 2015, La Superintendencia de la Economía Solidaria - Supersolidaria, expone la problemática de la prevención de los riesgos y “considera necesario que las organizaciones solidarias desarrollen e implementen un Sistema Integrado de Administración de Riesgos (SIAR), que les permita identificar, medir, controlar y monitorear eficazmente sus riesgos, de manera que puedan adoptar decisiones oportunas para su mitigación” (pág. 1). En esta planeación orientada hacia la prevención de riesgos, es igualmente oportuno y pertinente incluir, aquellas situaciones emergentes y contingentes como los desastres naturales y las pandemias, como el Covid 19, que además de afectar la economía mundial y nacional, afectan también, de manera directa, la economía de las empresas y de las comunidades; igualmente han demostrado una repercusión directa en la actividad que realizan los productores cafeteros.

En el caso específico de la Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila – CADEFIHUILA-, como organización del sector solidario cafetero huilense; y debido a sus condiciones de incertidumbre, generadas por el entorno económico y social donde se mueve y a sus dificultades internas, ocasionadas por la exposición de sus operaciones socioeconómicas a los eventos riesgosos; se presentan diversas situaciones que implican elevados riesgos, que deben

ser estimados y valorados de manera sistemática a través de esquemas prácticos que los identifiquen, que hallen sus orígenes, que calculen sus efectos y consecuencias, que se establezcan los controles y que se definan las acciones correctivas.

Se pretende buscar una solución a esta problemática de los riesgos enmarcados en escenarios de incertidumbre y de vulnerabilidad, que precisan de una mejor gestión socioempresarial en la organización solidaria de desarrollo social y económico, que se dedica a la comercialización de café y a la comercialización de insumos y mercancías y donde se presentan diversos ambientes riesgosos que dificultan la administración de sus escasos recursos y que se requieren de herramientas y orientaciones que ayuden a su administrador en la previsión a la exposición de los peligros que se corren durante la conducción de la empresa.

El propósito de la investigación, es contribuir a la mejora del modelo de gestión socioempresarial de CADEFIHUILA mediante la construcción de un sistema que le permita desarrollar las actividades de prevención y control de riesgos, que se generan en sus operaciones.

### **Sistematización del problema**

1. ¿CADEFIHUILA, realiza evaluación de su gestión organizacional, considerando factores como la gobernanza, la comercialización de café y de insumos y mercancías, las finanzas, la gestión de los riesgos y los servicios para los asociados?
2. ¿Efectúa CADEFIHUILA, diagnóstico empresarial interno y externo, identificando el conjunto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en sus áreas funcionales?
3. ¿CADEFIHUILA, identifica y tipifica los riesgos que se suceden en sus áreas funcionales de administración, finanzas y mercadeo?

4. ¿La organización solidaria de productores cafeteros CADEFIHUILA, le da tratamiento al conjunto de riesgos que se presentan en sus operaciones sociales y económicas, de tal manera que permita afianzar su modelo de gestión socioempresarial y de esta manera lograr los resultados que se propone?
5. ¿El estudio de la situación y de los escenarios de riesgos, que se presentan en la Organización CADEFIHUILA, permitirá el diseño de un sistema integral de administración de riesgos - SIAR, de tal forma, que impacte de manera relevante y positiva, mejorando la calidad en la oferta y la demanda de sus productos y servicios, aumentando su productividad y acentuando su competitividad organizacional, para de esta manera, evitar la disminución de los recursos y patrimonio, la destrucción de empleo y prever la intervención institucional?
6. ¿Es importante para CADEFIHUILA, como entidad vigilada, el diseño y la implementación de un Sistema Integral de Administración del Riesgo, que permita apreciar y dar tratamiento a los tipos de riesgos de liquidez, de crédito, de mercado y operacional que se suceden en su entorno interno y externo?

## Justificación

La presente investigación se dirige hacia el análisis diagnóstico y a la identificación de los riesgos empresariales de una organización solidaria de productores cafeteros, con el fin de diseñar un sistema integral de administración de riesgos SIAR, para de esta manera procurar la sostenibilidad de la organización, a través, de la buena gestión de los riesgos sociales y económicos que se presentan en el desarrollo de sus actividades socioeconómicas.

De acuerdo a las estadísticas emitidas por la Cámara de Comercio del Huila (2020) en el departamento del Huila se encuentran registradas y vigentes 195 organizaciones solidarias del sector cafetero y agrícola (de productores y comercializadores). Cabe aFuenter que no se encontraron estadísticas de disolución y liquidación de estas organizaciones, debido a que en muchas ocasiones no se realizan de manera formal y simplemente se deja de desarrollar la actividad y no se establece legalmente los cierres de las organizaciones.

**Tabla 3.**

*Tipos de Organización solidaria registradas en el Departamento del Huila*

TIPO DE ORGANIZACIÓN SOLIDARIA	CANTIDAD			%
	2018	2019	2020	2020
<b>Sector agrícola y cafetero</b>				
Asociaciones	82	71	62	31,8%
Cooperativas	58	54	50	25,6%
Precooperativas	85	75	62	31,8%
Grupos Asociativos	25	22	20	10,3%
Fundaciones	0	1	1	0,5%
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>223</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>
		<b>10,8%</b>	<b>12,5%</b>	

Fuente: Cámara de Comercio del Huila (2020).

Nota: La tabla muestra las organizaciones solidarias pertenecientes al sector agrícola y cafetero, y su comportamiento en el número de vigentes y en operación, de las cuales se

contemplan todo tipo de organizaciones sociales y de desarrollo económico. Se puede apreciar la disminución paulatina en los 3 años.

Las organizaciones, como lo señaló Astigarraga en el año 2016, un concepto que se considera muy pertinente y aplicable a la actualidad, deben “afrentar la situación de incertidumbre resultante de un entorno cada vez más cambiante y diseñar una estrategia para construir un futuro mejor y sostenible” (Astigarraga, E., 2016, p. 18). Por consiguiente, las organizaciones de productores cafeteros deben determinar en qué escenarios toman decisiones presentes que le fijen condiciones futuras. Estas últimas conllevan al diseño de un plan estratégico, pero en diversas circunstancias no es suficiente contar con este, ya que Serna expresa en el año 2014, una apreciación que es muy valedera para la actualidad y dice que:

muchas organizaciones tienen planes estratégicos, pero estos no se reflejan en el puesto de trabajo de cada colaborador. Es más, en muchas empresas, el direccionamiento estratégico es una cosa y otra, bien distinta, es la operación diaria de las empresas. En otras, aún más grave, hay una falta clara de consistencia entre la formulación estratégica y la realidad del día a día de la institución (Serna Gómez, 2014, p. 259).

Adjunto al modelo socioempresarial estratégico, está el diseño de sistemas que permiten anticiparse a las situaciones de riesgo y que son la construcción de escenarios que pueden suceder, planteando un riesgo y su solución o control. Estos planteamientos se definen como un Sistema de Administración de Riesgos y son el proceso que facilita la identificación, el análisis, la evaluación y el tratamiento de las dificultades que aparecen durante la realización de las actividades operacionales. Este sistema requiere, además, de la información sobre dichas operaciones para la elaboración de la herramienta estratégica que se aplica en este asunto de los riesgos y de lineamientos sobre el tratamiento que se le debe dar a estas situaciones riesgosas.

Por lo tanto, las organizaciones solidarias deben incorporar a su modelo de gestión socioempresarial, el diseño de estrategias sistemáticas de construcción participativa, que permitan crear escenarios de prevención de los riesgos para que potencialice el éxito de las operaciones socioeconómicas. Estas orientaciones llevan al gestor empresarial a concebir escenarios con riesgos controlados para mejorar los resultados y lograr la sostenibilidad de la organización. Igualmente, las organizaciones vigiladas deben dar cumplimiento a la Circular Externa No.15, (Supersolidaria 2015), cuyo asunto trata sobre las “Instrucciones para la implementación del sistema integral de administración de riesgos – SIAR”; y cuyo ámbito de aplicación obedece a lo expresado donde se indica que:

El SIAR se constituye en la base fundamental para el adecuado desarrollo e implementación de todos los sistemas de administración de riesgos por parte de las organizaciones vigiladas; sin embargo y en consideración a la heterogeneidad de éstas, la aplicación de los parámetros que se señalan en estas normas se realizará por fases y en forma gradual teniendo en cuenta su naturaleza, tamaño, volumen de operaciones, número de empleados, entre otros criterios. El desarrollo de cada uno de los componentes del SIAR también se realizará en forma gradual de manera que las organizaciones se preparen para adelantar este proceso, que será monitoreado por la Superintendencia (p. 1).

La circular también relaciona los tipos de riesgos, a los que se les debe dar tratamiento como el i) Riesgo de crédito, refiriéndose a los productos de crédito, cupos y límites, ii) Riesgo de liquidez, como la estrategia para mantener las operaciones e inversiones, iii) Riesgo de mercado, análisis y tratamiento de las variaciones de mercado e inversiones; y iv) Riesgo operacional, como la garantía de la adecuada operación de sus actividades

Otro aspecto importante, para tener en cuenta, es que la condición de la organización solidaria sujeto de la investigación, posee la Certificación de su Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, en los procesos de Comercialización de café, comercialización de insumos y fertilizantes, créditos de consumo y la prestación del servicio de asistencia técnica agroempresarial; por lo que es relevante dar continuidad a la aplicación de las normas del Icontec, por lo que hace necesario darle aplicación a la Norma Técnica NTC-ISO 31000, que trata sobre la “Gestión del riesgo, principios y directrices”, editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC 2011).

En definitiva, las organizaciones del sector solidario productivo, como parte de su repertorio de Gestión Integral Estratégica, deben adelantar la implementación de herramientas sistemáticas de confrontación de los riesgos, que les permita analizar los factores de conflicto que amenazan su futuro y su sostenibilidad, por lo que se deben preguntar lo siguiente:

**Tabla 4.**

*Matriz de planificación de riesgos*

<b>¿Qué puede ocurrir?</b>	<b>¿qué puedo hacer?</b>	<b>¿qué voy a hacer?</b>	<b>¿cómo voy a hacerlo?</b>
Baja Calidad en los productos y servicios	Elevar la calidad en el producto o servicio		Realizando un Diagnóstico Socioempresarial.
Baja productividad	Aumentar la productividad		Identificando los riesgos organizacionales.
Baja competitividad	Acentuar la competitividad		Diseñando mapas de riesgos
Pérdida de recursos y de patrimonio	Disminuir las pérdidas de recursos y de patrimonio	Diseñar un Sistema Integral de Administración de Riesgos	Elaborando matrices de gestión de riesgos.
Destrucción de empleo	Evitar la destrucción de empleos		Formulando una política de administración de riesgos.
Intervención institucional	Prever la intervención institucional		
Resultados negativos en la gestión y la sostenibilidad socioempresarial	Producir un impacto positivo en los resultados socioeconómicos de la organización		
Disolución de la organización	Gestión socioempresarial		

Fuente: Elaboración propia

Estas apreciaciones sobre la planificación, la estrategia, los escenarios riesgosos, la gerencia socioempresarial y la gestión integral, nos permiten establecer que la organización

solidaria sujeto de investigación, debe analizar y evaluar su situación del día a día para evitar menoscabos que conlleven al fracaso, porque no previno las situaciones de riesgo que se presentan en las actividades socioeconómicas y operaciones que realiza. Es fundamental un sistema integral de administración de riesgos – SIAR, para la sostenibilidad de la organización, debido a que continuamente se presentan condiciones que ameritan anticiparse a lo que pueda suceder y que afectan de manera negativa los resultados esperados.

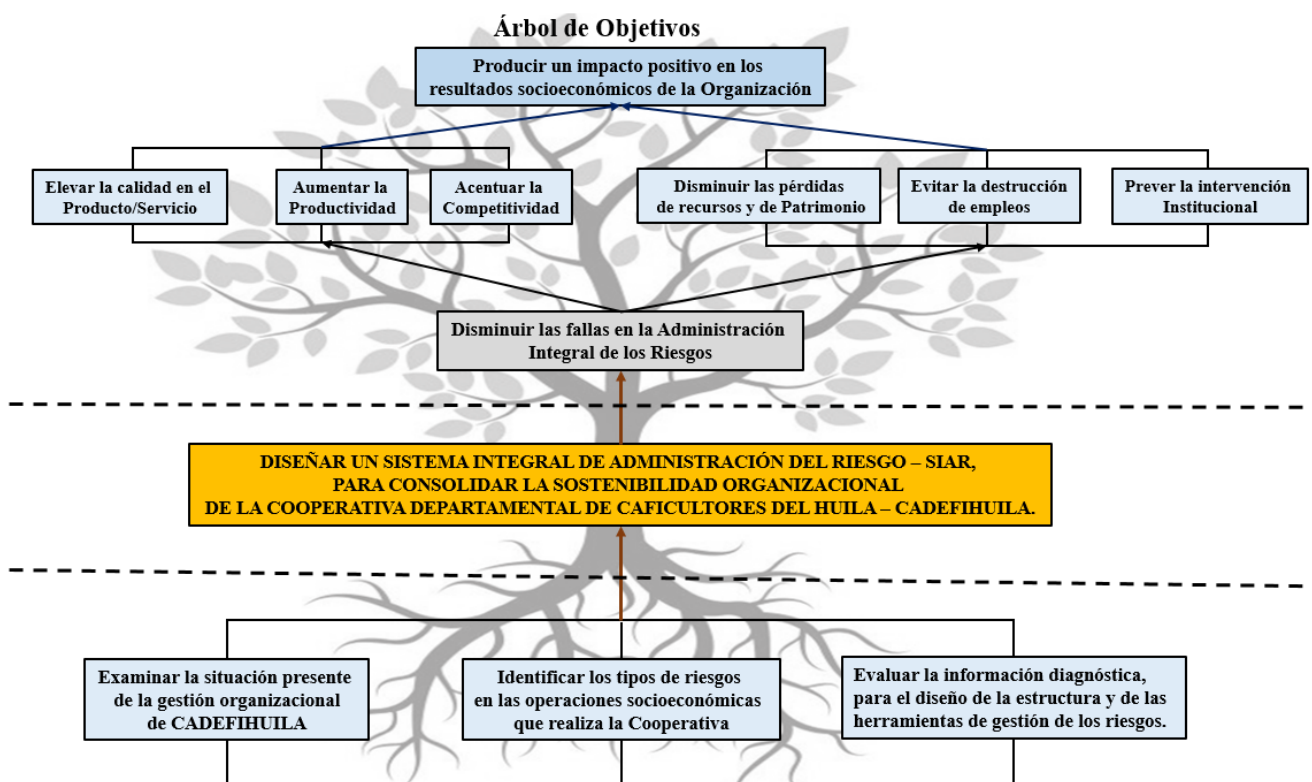


## Objetivos de la investigación

Una vez realizada la investigación bibliográfica de los antecedentes del problema, elaborada la justificación y planteado de manera explícita el problema de la investigación aplicada, se procede a la formulación de los objetivos, que contemplan las metas que se propone el trabajo de investigación aplicada.

**Figura 2.**

*Formulación de Objetivos*



La investigación aplicada, como un proceso establecido para alcanzar los fines, menciona los siguientes objetivos, que se quieren lograr a lo largo de sus etapas:

**Objetivo General**

Diseñar un Sistema Integral de Administración del Riesgo – SIAR, para consolidar la sostenibilidad organizacional de la Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila – CADEFIHUILA.

**Objetivos Específicos**

Examinar la situación presente de la Gestión socioempresarial de la Cooperativa.

Identificar los tipos de riesgos en las operaciones socioeconómicas que realiza la Cooperativa

Evaluar la información diagnóstica, para el diseño de la estructura y de las herramientas de gestión de los riesgos.

## Marco referencial

### Marco Teórico

En el año 2015, Cuadot, Sierra, Ribet y Acosta, realizaron una propuesta de metodología para contribuir a la gestión y prevención de riesgos en las cooperativas en Cuba, teniendo en cuenta los principios generales de la administración del riesgo como un proceso interactivo, de sensibilización, diagnóstico, determinación de los objetivos de control y mapa de riesgo, diseño del plan de prevención de riesgos, supervisión y monitoreo de los riesgos. Es de Fuenter que también se considera la legislación de la República de Cuba, por lo que se puede concluir, que la implementación de dichos sistemas tiene relevancia tanto a nivel normativo como a nivel organizacional. (Cuadot, Sierra, Ribet, & Acosta, 2015).

Rodríguez (2019), menciona en su artículo sobre la importancia de la gestión de riesgos que ésta “se ha configurado como el derrotero de los planes de negocio, de la toma de decisiones y de la cultura organizacional de las empresas” (p. 22). Además, complementa diciendo que: “Los nuevos marcos regulatorios incentivan a contar con sistemas dinámicos que permitan a las compañías gestionar sus riesgos de manera oportuna e identificar otros riesgos que se puedan convertir en oportunidades de negocio” (p. 22).

En su proceso de Gestión Estratégica, la Cooperativa Laboyana de Ahorro y Crédito, Coolac (2016), diseña su sistema de administración de riesgos, para:

designar las áreas responsables de identificar, medir, controlar y monitorear; y de manera general, administrar los riesgos a los que se enfrenta la organización solidaria, así como definir las políticas de rendición de informes a las instancias superiores, las políticas de divulgación, capacitación, entrenamiento y permanente actualización de los temas

relacionados con la gestión de riesgos, a todos los niveles de la organización. Esto acorde con las estrategias adoptadas para el desarrollo de su objeto social y los mecanismos de coordinación al interior de la organización solidaria que garanticen la gestión integral de los distintos riesgos a los que se encuentra expuesta la entidad en el desarrollo de sus operaciones. (p. 1)

Además, Coolac, en su documento Manual SIAR, describe que: “El SIAR de Coolac Entidad Cooperativa cuenta con políticas, metodologías, estrategias, procesos y procedimientos de medición y control de los riesgos propios del desarrollo del objeto social, para cumplir con la normatividad vigente emitida por la Superintendencia de Economía Solidaria, divulgada el 30 de diciembre de 2015 en su Circular Externa No. 15; garantizando la solidez de la Entidad.

Asimismo, describe cada uno de los riesgos estudiados de acuerdo con la relevancia para la Cooperativa y a los criterios de sus administradores, identificando los siguientes riesgos:

El Sistema Integral de Administración de Riesgo de Crédito en adelante (SARC): cuenta con criterios y estándares mediante los cuales evalúa, asume, califica, controla y administra el riesgo crediticio. El Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez en adelante (SARL): Cuenta con estrategias y políticas de monitoreo permanente de los indicadores de Riesgo de Liquidez (IRL) en cuanto a límites de exposición, procedimientos para medidas de ajustes, planes de acción y posición institucional, entre otras. El control, seguimiento y gestión del riesgo de liquidez pretende, en el corto plazo, asegurar el cumplimiento de los compromisos de pago de la Cooperativa, en el tiempo y forma previstos; sin necesidad de recurrir a la obtención de fondos en condiciones desfavorables, ni deteriorar la imagen y reputación de la misma. El Sistema de Administración de Riesgo de Mercado en adelante (SARM): controla la exposición al

riesgo por los cambios en el comportamiento de mercado que afectan el portafolio de inversiones y la estructura Contable de Coolac Entidad Cooperativa, Por su parte, el Sistema de Administración de Riesgo Operacional en adelante (SARO): determina la probabilidad de ocurrencia e impacto que tendría la eventual materialización de los riesgos, el cual involucra a todos los colaboradores. En general, el SIAR de Coolac Entidad Cooperativa busca gestionar con mayor eficacia los riesgos a los que se expone en sus operaciones; de tal manera establece los parámetros mínimos de actuación para que, de manera preventiva y articulada, la Cooperativa logre gestionar su riesgo, minimizar su impacto sobre los resultados y de manera general preservar la confianza de los asociados. (Cooperativa Laboyana de Ahorro y Crédito, COOLAC, 2016, pág. 1).

### **Planeación Estratégica.**

La teoría general de la administración de empresas enseña que se deben implementar sistemas, estrategias, políticas, métodos y procedimientos en todas las áreas organizacionales. En su teoría sobre la administración, Chiavenato (2004), expresa:

En una época de complejidades, cambios e incertidumbres como la que atravesamos hoy, la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana. Vivimos en una civilización donde predominan las organizaciones y donde el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad. La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente. En las organizaciones (sean industrias, comercio, organizaciones de servicios públicos, hospitales, universidades, instituciones militares, o cualquier otra forma de empresa humana), la eficiencia y la eficacia con que las personas trabajan en conjunto

para conseguir objetivos comunes depende directamente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa. (p.10)

Considerando que para la administración de las empresas cafeteras se debe diseñar e implementar estrategias organizacionales que conformen los sistemas de gestión estratégicos y faciliten el control del conjunto de eventualidades que surgen durante el desarrollo de las actividades, es fundamental la función de la planeación, como el cimiento del proceso administrativo. Es importante tener en cuenta que los referentes teóricos son vigentes, y en ese sentido, en el año 2010, Palacios puntualiza que: “la planeación se caracteriza por ser: 1) Retroactiva, es decir, mirar el pasado. 2) Actual, o sea, responder al presente. 3) Estratégica y prospectiva para analizar las variables internas y externas y responder al futuro. 4) Situacional, o sea, considera la política, el tiempo y el espacio” (Palacios Acero, 2010, pág. 3)

En el año 1994, Serna conceptúa sobre la planeación estratégica, concepto que tienen vigencia en la actualidad, señalando que:

la Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución en el futuro. (Serna Gómez, 1994, pág. 5)

Mientras que Chung (2017), complementa sobre la Planeación Estratégica y la Prospectiva, mencionando que:

Una característica fundamental a considerar es que la prospectiva es en esencia el estudio del futuro lejano (Berger, 1957); este concepto es de vital importancia porque permite establecer la diferencia con otros estudios como por ejemplo el Plan Estratégico, etc. Y

además le otorga a la prospectiva la cualidad de ser una guía que oriente el rumbo de una determinada organización y la diferencia de los estudios de corto plazo; sin embargo, la prospectiva no supone con conflicto con este tipo de estudios, sino por el contrario, supone una asociación o un complemento entre ambos, ya que la prospectiva brindará el horizonte lejano mientras los estudios de menor horizonte de tiempo indicarán el camino que se seguirá para llegar a dicho horizonte. (p. 63)

Se trata de diseñar escenarios futuribles que sean factibles en las condiciones de la organización, sus recursos y sus posibilidades; no se trata de predecir el futuro sino de comprenderlo y adaptarlo a las facultades de las empresas para que logren sus objetivos mediante acciones estratégicas. Cabe resaltar que la función de planeación estratégica en las organizaciones solidarias, que conforman su modelo de gestión socioempresarial, se ciñe específicamente en la implementación de instrumentos como el Plan Estratégico de desarrollo, el Proyecto Educativo Socioempresarial y el Balance Social. Es así como a partir del año 2015 se publican los lineamientos sobre la administración de riesgos, y tan solo hasta el año 2018 la Supersolidaria empieza a hacer exigible esta herramienta de gestión en sus organizaciones vigiladas.

### **Diagnostico Estratégico.**

del Toro, P. J. F. en el año 2011, menciona en su artículo “Diagnóstico Estratégico de la empresa como herramienta de dirección”, que:

La Matriz DAFO es una herramienta de diagnóstico estratégico de dirección encaminada a determinar (como sus siglas lo indican) todos los factores que influyen negativa y positivamente en sus resultados, es decir: DAFO significa, el vínculo total de todas las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa en el macro y micro

entorno en que opera; es decir que cada grupo deberá resumir integralmente a través de un Problema o Situación Estratégica General los factores que inciden negativamente en los resultados de la entidad y además las posibilidades reales que tiene la empresa para resolverlos a mediano o corto plazo. (del Toro, 2011, pág. 3).

Agregando al concepto de la Matriz DOFA, como herramienta de la planeación estratégica, podemos decir, que esta reúne al conjunto de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se encuentran en las organizaciones y específicamente en cada una de sus áreas funcionales que integran la estructura de la empresa y en el entorno externo. Pero al diagnóstico empresarial se le suma también el análisis que se realiza a la teleología de la organización y se trata de identificar la cultura empresarial, que corresponde al conjunto de elementos que se unen y se interrelacionan para conformarla. Esta cultura socioempresarial está conformada por los Principios Corporativos, La Visión, La Misión, Los Objetivos, Las Metas, Las Políticas y también se recomienda realizar un análisis a la Gestión de Control.

### **Modelo Estratégico de Gestión Socioempresarial.**

Oses y Muñoz (2016), mencionan en su libro de investigación sobre la economía social y solidaria, que: "El proceso administrativo es una herramienta para la gestión de las organizaciones solidarias que está ayudada por un ejercicio de valores, dado que, aunque los principios orientan la acción, la acción en sí es la que hace que los principios se constituyan en valores para la toma de decisiones en la planeación, dirección, organización y autocontrol democrático participativo, solidario, equitativo, corresponsable y autogestionario" (p. 64). Continúan los autores, expresando que: "El proceso administrativo socioempresarial solidario es el conjunto de acciones interdependientes que ponen en acción las dinámicas estratégicas, tácticas y operativas de la organización, acciones estas que son producto de la voluntad política



de todas y cada una de las personas asociadas, con el fin de ser socialmente capaces y económicamente sostenibles” (p. 64).

Para terminar, los autores mencionados, se refieren al concepto de “gestión socioempresarial”, afirmando que:

Existen varias maneras de expresar el concepto de gestión. Para algunos autores la gestión es igual a la administración. En el caso del modelo de gestión socioempresarial solidario, este concepto abarca un espectro más amplio que la administración de las organizaciones. La gestión socioempresarial solidaria es aquella fuerza que posibilita el poder ser organización solidaria con retos más ambiciosos que los que tiene cualquier empresa comercial tradicional, ya que además del crecimiento económico para ser sostenible, tiene retos sociales, culturales, ambientales, políticos, administrativos y educativos que la hacen “ser” también socialmente capaz. Este es el valor agregado que entregan las personas asociadas a las organizaciones solidarias a la sociedad en el ejercicio de su identidad y pertenencia en la práctica de los postulados de la economía solidaria. (p.64).

El concepto de Sistema de Gestión Socioempresarial, se entiende como la administración de las empresas del sector social y solidario y que abarca todos los tópicos del proceso administrativo y tiene en cuenta al ser humano como “actor y fin de la economía”, es decir, involucra lo social, teniendo en cuenta la solución de las carencias de los asociados, a través, de beneficios y servicios y lo empresarial como actividad económica que gestiona y facilita el recurso para las satisfacción de las necesidades. Pero, también, lo socioempresarial se desprende de la doble naturaleza de las organizaciones del sector social y solidario: son asociaciones y son

empresas, entonces la gestión socioempresarial es el trabajo integral para la naturaleza asociación más la naturaleza empresa.

Menciona Muñoz Rodríguez y otros (2017), que: “En sí, el proceso administrativo socioempresarial solidario, consiste en una propuesta de estructura organizacional con un marco que toma como base los principios solidarios, que tiene un efecto espejo con los valores propios de la organización y está complementada con factores de comunicación, participación, liderazgo y autogestión” (p. 82).

### **El riesgo en las empresas.**

Mejía Delgado, señala en el año 2011, que “Toda actividad humana comporta algún tipo de riesgo, puesto que éste es consustancial al hombre, está presente en todo momento y nos es imposible sustraernos a él, razón por la cual, desde el principio de los tiempos, el hombre y las sociedades han utilizado diferentes medios y métodos para reducir el riesgo”, criterio que cobra vigencia en la actualidad debido a que no podemos despojarnos de una realidad latente. (Mejía Delgado, 2011, pág. 11).

Además, el autor resalta que:

Cualquier empresa, del tipo que sea y donde esté, siempre estará rodeada de diferentes tipos de amenazas que, al materializarse en cualquier momento, pueden impactar gravemente las finanzas de la misma. El mundo actual, con una economía globalizada, en un mercado abierto y altamente competido, con grandes avances tecnológicos y condiciones sociopolíticas complejas, se convierte en un escenario donde las empresas son altamente vulnerables y por ello, hoy más que nunca, es vital un manejo adecuado y técnico del riesgo. (p. 11)

### **Sistema Integral de Administración del Riesgo.**

Parafraseando a Mejía Delgado, que manifiesta en el año 2011 una aseveración que hoy día tiene vigencia, puesto que expresa que las actividades humanas se llevan a cabo en diversos escenarios donde el riesgo siempre está presente. En este sentido, las organizaciones no son ajenas a ellos, por lo que la administración de los riesgos, propende por minimizar las consecuencias e impactos de los mismos. Es por ello que, existe la necesidad de mitigar el riesgo de forma lógica y planificada, teniendo en cuenta los factores, la frecuencia y la intensidad, para construir estratégicamente un sistema que permita su gestión. (Mejía Delgado, Gestión integral de riesgos y seguros: Para empresas de servicios, comercio e industria., 2011).

La Supersolidaria (2015, pág. 2) expresa una serie de postulados, para que el Sistema Integral de Administración por Riesgos sea posible, mencionando que se debe:

- a) Determinar y comunicar claramente los objetivos de la gestión integral de riesgos,
- b) Establecer un entorno que estimule y promueva la práctica de principios y reglas de conducta para la gestión de los riesgos en todas las áreas de la organización solidaria.
- c) Implementar políticas de capacitación, entrenamiento y permanente actualización de los temas relacionados con la gestión de riesgos, a todos los niveles de la organización.
- d) Generar una cultura de manejo de los riesgos.
- e) Adoptar mecanismos de coordinación al interior de la organización solidaria que garanticen la gestión integral de los distintos riesgos a los que se encuentra expuesta la entidad en el desarrollo de sus operaciones.

Rafael, Pedro, & Alejandra. (2018), También expresan su opinión sobre la administración de los riesgos, mencionando que:

La definición de un riesgo no es un análisis mecanicista de una situación dada. Un riesgo es una posible pérdida producida por eventos peligrosos e inciertos ligados a vulnerabilidades existentes. Pueden ser considerados escenarios con posibilidad de pérdida, es la probabilidad que un peligro ocasione un incidente con consecuencias no factibles de ser estimadas en una actividad determinada durante un periodo definido, es el potencial de pérdidas que existe asociado a una operación productiva, cuando cambian en forma no planeada las condiciones antes definidas (p. 53).

Asimismo, los autores sostienen que: “La Gestión de Riesgos es un proceso que incluye una serie de actividades interrelacionadas que propician la administración de los riesgos. Las normativas de riesgos incluyen en sus presentaciones las actividades de analizar el contexto, identificar riesgos, analizarlos, evaluarlos y darle tratamientos a los de mayor impacto” (p.56).

Estas actividades mencionadas anteriormente, corresponden a los componentes de un Sistema de gestión de Riesgos, sin embargo, las organizaciones no aplican el sistema integral, sino que se ciñen, únicamente a la labor que puedan realizar las oficinas de Control Interno y de auditoría.

El diseño de un Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR), como herramienta estratégica para la administración de las organizaciones, tiene en cuenta los modelos modernos de gestión empresarial; realizando un diagnóstico; identificando los riesgos probables; deFuentendo la importancia y la posible incidencia en cada área funcional y sus procesos; evaluando si las acciones que se realizan son las adecuadas para mitigarlos y controlarlos; estableciendo un estudio matricial con sus intervenciones y estrategias de mitigación apropiados para reducir la probabilidad de ocurrencia; y diseñando la Política para la Administración del Riesgo, actividades contempladas en criterios que facilitan el logro de los objetivos y que

obedecen al diseño de lineamientos gerenciales junto con procedimientos acordes a la situación expuesta, de tal manera que ayude a controlar las situaciones riesgosas que se presentan en las organizaciones.

### **Marco Conceptual**

**Riesgo.** En la lengua española se define el riesgo como "contingencia o proximidad de un daño" (Diccionario de la Lengua Española, 2020). El daño que puede conllevar ciertas actuaciones o circunstancias, lo que básicamente orienta hacia la gestión del riesgo.

Por otra parte, orientado desde la perspectiva de la Organización Internacional de Normalización (ISO), NTC-ISO 31000 (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. ICONTEC, 2011, pág. 4), define el Riesgo como “el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”, con las siguientes ampliaciones a la definición:

FUENTE 1. Un efecto es una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos.

FUENTE 4. Con frecuencia, el riesgo se expresa en términos de una combinación de las consecuencias de un evento (incluyendo los cambios en las circunstancias) y en la probabilidad de que suceda.

FUENTE 5. Incertidumbre es el estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o el conocimiento de un evento, su consecuencia o probabilidad- (p. 4)

Hayashi y Kamei (2019), consideran que: “El riesgo se puede clasificar en riesgo puro (pérdidas como daño por desastres naturales o accidentes fortuitos) y riesgo especulativo (pérdida por cambios operacionales o ganancia por la toma de riesgos)” (p. 124).

**Tabla 5.***Riesgo puro y riesgo especulativo*

Riesgo puro: objetivos del tratamiento del riesgo	Riesgo de solamente pérdidas
	Riesgos que solo producen efectos negativos (pérdidas)
	Riesgo operacional
	Accidente, desastre, responsabilidad
Objetivos relacionados con la protección, prevención y aseguramiento	
Riesgo especulativo: objetivos de la toma de riesgos	Riesgo de pérdidas o ganancias
	Posibilidad de un efecto negativo (pérdidas) y efecto positivo (ganancias)
	Riesgo empresarial, riesgo estratégico
	Incertidumbre con éxito o fracaso de un nuevo negocio, inversión de capital, desarrollo de un nuevo producto, financiación, adquisiciones y fusiones, etcétera
Objetivos de decisiones sobre oportunidades de negocios y estrategias operacionales	

Fuente: Hayashi y Kamei (2019, p.124).

En el año 1999, Australiano, nos orienta de manera explicativa, definiendo una serie de conceptos que, hoy día guardan vigencia, y que facilitan el entendimiento de la problemática y ayudan a razonar sobre la precaución que se debe tener ante los riesgos empresariales, identificando aspectos que el gestor de las organizaciones solidarias debe conocer e interpretar para efectos de la administración efectiva de los riesgos, estos conceptos son:

- Aceptación de riesgo: una decisión informada de aceptar las consecuencias y probabilidad de un riesgo en particular.
- Administración de riesgos: la cultura, procesos y estructuras que están dirigidas hacia la administración efectiva de oportunidades potenciales y efectos adversos.
- Análisis de riesgo: unos usos sistemáticos de la información disponible para determinar cuan frecuentemente pueden ocurrir eventos especificados y la magnitud de sus consecuencias.
- Azar de riesgo: una Fuente de daño potencial o una situación con potencial para causar pérdidas.

- Control de riesgos: la parte de administración de riesgos que involucra la implementación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos para eliminar o minimizar los riesgos adversos.
- Evaluación de riesgo: el proceso global de análisis de riesgo y evaluación de riesgo.
- Evaluación de riesgos: el proceso utilizado para determinar las prioridades de administración de riesgos comparando el nivel de riesgo respecto de estándares predeterminados, niveles de riesgo objetivos u otro criterio.
- Evitar un riesgo: una decisión informada de no verse involucrado en una situación de riesgo.
- Financiamiento de riesgos: los métodos aplicados para fondar el tratamiento de riesgos y las consecuencias financieras de los riesgos.
- Identificación de riesgos: el proceso de determinar qué puede suceder, por qué y cómo.
- Ingeniería de riesgos: la aplicación de principios y métodos de ingeniería a la administración de riesgos.
- Proceso de administración de riesgos: la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de administración a las tareas de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar riesgos.
- Reducción de riesgos: una aplicación selectiva de técnicas apropiadas y principios de administración para reducir las probabilidades de una ocurrencia, o sus consecuencias, o ambas.
- Retención de riesgos: intencionalmente o sin intención retener la responsabilidad por las pérdidas, o la carga financiera de las pérdidas dentro de la organización.

- Riesgo residual: el nivel restante de riesgo luego de tomar medidas de tratamiento del riesgo.
- Riesgo: la posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos. Se lo mide en términos de consecuencias y probabilidades.
- Transferir riesgos: cambiar la responsabilidad o carga por las pérdidas a una tercera parte mediante legislación, contrato, seguros u otros medios. Transferir riesgos también se puede referir a cambiar un riesgo físico, o parte el mismo a otro sitio.
- Tratamiento de riesgos: selección e implementación de opciones apropiadas para tratar el riesgo. (Australiano, 1999).

La Superintendencia de la Economía Solidaria, (Supersolidaria, 2015, p. 13-15), en La Circular externa No.15, también relaciona y define los tipos de riesgos, con los cuales la organización debe implementar un sistema que permita su gestión y control, definiendo los siguientes:

**Riesgo de crédito.** La gestión del riesgo de crédito debe ser parte integral de la estrategia de la organización, por lo tanto, los productos de crédito ofrecidos y los cupos y límites asignados deben estar dentro de los niveles de atribuciones establecidos por el Consejo de Administración o la Junta Directiva.

**Riesgo de liquidez.** Las organizaciones solidarias sujetas a gestionar este riesgo, deben contar con una estrategia de manejo de liquidez para el corto, mediano y largo plazo. De esta manera, las políticas de liquidez deben contemplar aspectos coyunturales y estructurales de la organización. Así mismo, las políticas de inversiones y operación definidas por el Consejo de Administración o la Junta Directiva y Alta Gerencia deberán ser diseñadas de forma tal que se eviten las situaciones en las cuales la organización sea



incapaz de cerrar las operaciones de consecución de recursos en las condiciones inicialmente pactadas o incurra en costos excesivos para su cumplimiento. Las políticas de manejo de liquidez de las organizaciones deben considerar todas las posiciones que adquiera y maneje la entidad tanto en moneda legal como en moneda extranjera.

**Riesgo de mercado.** Las variaciones fundamentalmente en las tasas de interés y en la tasa de cambio pueden impactar negativamente la situación financiera de la organización solidaria, aspecto éste que debe ser considerado al conformar un portafolio de inversiones. Especial interés supone el manejo de inversiones, cuyo valor está sujeto a variación de precios de mercado; sin embargo, es necesario puntualizar que posibles pérdidas en esta actividad no solo derivan de estos precios, también es importante contemplar el riesgo crediticio asociado a los emisores. Las inversiones deben ser realizadas solamente en los títulos valores permitidos y con las condiciones establecidas por el Consejo de Administración o la Junta Directiva, quienes deberán garantizar una adecuada diversificación de emisores, plazos y tipos de títulos. Un tema relevante será la gestión del riesgo de tasa de interés referido a la diferencia entre los periodos de reproceso de las tasas activas y pasivas, para lo cual se deberán definir políticas de determinación de precios, mecanismos de seguimiento de tasas de mercado, herramientas de medición a esta exposición y la generación de políticas que permitan competir en el mercado con atributos adicionales que el precio.

**Riesgo operacional.** Las organizaciones solidarias deberán contar con los recursos, medios y procedimientos necesarios que garanticen la adecuada operación de sus actividades. En este sentido, entre otros requisitos, deberán garantizar que:

- a) Las líneas de autoridad, la independencia de funciones y las reglas de actuación sean claras, coherentes y de obligatoria observancia por todo el personal de la organización.
- b) Todos los procedimientos deben estar debidamente documentados y ser del conocimiento del personal involucrado.
- c) Los equipos computacionales y las aplicaciones informáticas utilizadas, deben guardar correspondencia con la naturaleza, complejidad, tamaño y volumen de las operaciones de la organización.
- d) Todos los procesos de la organización deben estar debidamente documentados.
- e) El desarrollo e implementación de un adecuado plan de continuidad del negocio y un plan de contingencia de sistemas, de forma tal que en todo momento se garantice la operación y la estrategia del negocio.
- f) Los parámetros y las metodologías utilizadas en la identificación, medición, seguimiento y control de los riesgos, se encuentren dentro de las políticas y límites, establecidas por el Consejo de Administración o la Junta Directiva, en cumplimiento de las normas legales vigentes y dentro de las condiciones de mercado. Así mismo, deben garantizar que se lleve a cabo el seguimiento y actualización de las metodologías y procedimientos y su adecuada documentación.
- g) Las operaciones sean formalizadas por medio de un contrato, el cual debe cumplir tanto con las normas legales pertinentes como con las políticas y estándares de la organización. Los términos establecidos en los contratos deben encontrarse adecuadamente documentados.
- h) La participación en nuevos mercados o productos cuente con el visto bueno del área jurídica, en lo que respecta a la formalización de los contratos utilizados y que estos

nuevos productos se encuentren dentro del régimen de inversiones y operaciones permitidas en la norma legal y en las políticas de la organización solidaria.

del Toro, P. J. F. en el año 2011, en su escrito de Diagnóstico Estratégico de la empresa como herramienta de dirección" Un acercamiento a La Matriz DAFO", expone los siguientes conceptos de diagnóstico empresarial, que guardan interés y vigencia para la investigación:

- **Debilidades:** En esta se deberán recoger los problemas que limitan el desarrollo de la empresa o asociación, desde adentro, es decir que dependen de solución interna y que no tienen que ver con el macro – entorno sino con el micro – entorno; estos limitan los resultados integrales de la empresa.
- **Amenazas:** Se inscribirán los factores externos que ponen en riesgo el desarrollo integral y estratégico de la empresa, condicionados por situaciones sociales, ambientales e incluso políticas que pueden afectar desde el macro – entorno a la entidad analizada.
- **Fortalezas:** Son las herramientas con que cuenta la empresa para hacer frente a esas debilidades que se expresaban anteriormente, desde el micro – entorno; ¿Con qué contamos internamente?, es decir nuestras propias armas para desarrollar la empresa o asociación, pueden ser de índole productiva, intelectual, personal, laboral y organizacional.
- **Oportunidades:** En estas se resumen todas las posibilidades con que cuenta la empresa o asociación para hacer frente tanto a las debilidades internas y por qué no, también a las amenazas; las oportunidades pueden ser de diversas variedades: de mercadotecnia, estructurales, de índole internacional o nacional, en fin, son más bien del macro –

entorno hacia la empresa que pueden ser la solución a mediano o corto plazo de sus problemas. (del Toro, 2011).

### **Marco Legal y Normativo**

Rodríguez (2019), expresa sobre las orientaciones normativas en la gestión de los riesgos, manifestando que:

La normatividad sobre gestión de riesgos en Colombia se encuentra recogida en la Circular Básica Contable y Financiera emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), allí se establecen las disposiciones mediante las cuales se dictan las reglas relativas a cada uno de los sistemas de administración de riesgos (SAR), para gestionar los riesgos de crédito (SARC), riesgos de liquidez (SARL), riesgos de mercado (SARM) y riesgos operativos (SARO) de las entidades vigiladas por la Superintendencia. Cada uno de los sistemas contempla consideraciones generales, la definición por riesgo, ámbito de aplicación, etapas (identificación, medición, control y monitoreo) y elementos que lo componen (políticas, procedimientos y documentación, entre otros). (p.22)

Considerando el planteamiento sobre la problemática en la gestión socioempresarial de las organizaciones de productores cafeteros, este estudio plantea un instrumento de solución a través del diseño de un SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO, que permita administrar integralmente los riesgos que existen en el entorno socioeconómico de la organización. Este sistema se establece de acuerdo con la reglamentación aplicable a las organizaciones vigiladas por la Supersolidaria.

La Supersolidaria (2015, p. 13-15), especifica los tipos de riesgos, considerando los distintivos de vulnerabilidad, mencionando que i) el riesgo de crédito, considera la evaluación de

las operaciones de crédito con sus cupos y límites y se establece si están acordes a los parámetros y facultades fijadas, que ii) el riesgo de liquidez, se refiere a la evaluación de las situaciones que puedan afectar la liquidez de la organización, que iii) el riesgo de mercado, trata de evaluar la situación de inversiones, considerando un portafolio o cartera de inversiones, que iv) el riesgo operacional, se refiere a la evaluación de las condiciones que se presentan respecto a los recursos, los medios y los procedimientos suficientes para la operación de sus actividades socioeconómicas y que v) el riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, corresponde a las consideraciones que define el Sistema SARLAFT.

Otro factor normativo, lo expresa el ICONTEC en su conjunto de normas ISO, con el fin de apropiarse las mejores prácticas en materia de gestión del riesgo, el SIAR contempla la aplicación de las normas NTC ISO 900:2015 del Sistema de Gestión de la Calidad, que menciona al: “Riesgo: como un efecto de la incertidumbre” (p. 23). También la norma NTC ISO 31000 - Gestión del Riesgo, que menciona al: “Riesgo: como un efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”. Estas normas brindan orientaciones, principios y directrices sobre la gestión del riesgo y esta acción la define como: “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo” complementando con la: “Fuente 3 El marco de referencia para la gestión del riesgo está incluido en las políticas y prácticas estratégicas y operacionales globales de la organización (p. 4).

Además como elemento normativo, el trabajo de investigación aplica y se asocia con la línea de investigación del programa de Maestría en Administración de Organizaciones, sobre la Gestión de las Organizaciones, cuyo objetivo es “contribuir a la solución de la problemática organizacional privada y pública mediante la construcción de conocimiento alrededor de las ciencias de la gestión y la administración”; esta **Línea** es denominada *Línea Gestión de la*

*innovación y el conocimiento, Sublínea: Pensamiento prospectivo y estrategia*, que cubre la *Temática: Gestión de riesgos y su impacto en la continuidad de la organización*. (Universidad Nacional Abierta y a Distancia. UNAD, 2017, pág. 11).

## **Maro Espacial**

### **Contexto cafetero gremial y asociativo**

La actividad agrícola cafetera en Colombia suele estar caracterizada por una serie de situaciones de vulnerabilidad que afectan su productividad. Como primera realidad de riesgo podemos analizar los factores del cultivo, como plagas, enfermedades y condiciones agroclimáticas, que generan alta probabilidad de bajos volúmenes de producción. Si bien existe una relación directa entre los insumos aplicados al cultivo, las buenas prácticas agrícolas y los entornos agroclimáticos, con la producción y la calidad, la misma configuración de éstos en diferentes años, ambientes o planteos productivos pueden generar resultados totalmente diferentes.

En Colombia el sector de la caficultura está liderado por La Federación Nacional De Cafeteros, una de las ONG más grandes del mundo, que representa la institucionalidad cafetera y cobija a la masa de cafeteros nacional y se encarga de velar por su bienestar. Esta organización posee en su estructura a los Comités Departamentales de Cafeteros, quienes se encargan de organizar y promover al gremio y velar por la buena prestación de los servicios, realizando programas y proyectos que beneficien a los más de 340.000 cafeteros agremiados en 15 entes territoriales departamentales. A su vez, existen los Comités Municipales de Cafeteros cuyas funciones son la de servir de voceros de los cafeteros sobre la ejecución de los programas y proyectos para que lleguen los beneficios a los municipios.

La Federación Nacional de Cafeteros es la Entidad gremial que administra los recursos del Fondo Nacional del Café (FoNC). Este dinero se dedica a la sostenibilidad de la industria cafetera en el país. La entidad gremial también se encarga de promover y facilitar la asociatividad cafetera, es decir, de fomentar y fortalecer las organizaciones que pertenecen al gremio cafetero (Cooperativas, Asociaciones de productores cafeteros y grupos asociativos de productores cafeteros), teniendo en cuenta que “la asociatividad rural es considerada un factor clave para mejorar las condiciones de vida de los habitantes del campo y fortalecer la generación de ingresos y la capacidad productiva de los productores agropecuarios” (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2020, pág. 11). Estos procesos de asociatividad requieren de acompañamiento de parte de la institucionalidad cafetera, debido a que exigen cierto nivel de conocimiento, competencia y experiencia de los asociados sobre la conformación y la gestión socioempresarial. Lo anterior debido a que la economía solidaria presenta una serie de lineamientos que demandan compromiso social porque se trata de administrar un capital social, generar valor socioeconómico y establecer en estas empresas la eficiencia, la eficacia y la competitividad con el fin de dar solución a las diversas necesidades que poseen los pequeños caficultores del país. Sin embargo, se ha podido establecer que existe carencia de estas exigencias para realizar una administración exitosa y sostenible.

Igualmente, en su libro sobre Cooperativismo en el Huila, Gutiérrez en el año 2013, resalta que “muchas cooperativas en Colombia y en el mundo al alejarse de los principios que las rigen, presentan múltiples dificultades administrativas y muchas de ellas entran en crisis, se extinguen y desaparecen cuando no son capaces de corregir a tiempo sus errores”, expresión que guarda vigencia porque hoy día se vive esa problemática. (Gutierrez Arias, 2013, pág. 219)

Un caso muy reciente sucedió en el departamento de Antioquia, con una cooperativa de caficultores bastante representativa a nivel nacional e internacional, donde según informes de la Superintendencia de Economía Solidaria y de la Federación Nacional de Cafeteros “las causas están relacionadas con la excesiva concentración de poder, falta de control y arriesgadas maniobras en la bolsa de valores de Nueva York” (Caracol Radio, 2019), Medellín. Esta experiencia nos expresa que existe la necesidad de desarrollar sistemas de control más eficientes para evitar este tipo de riesgos financieros.

Asimismo, hay que traer a colación que las organizaciones pertenecientes al sector de la economía social y solidaria, denominadas y descritas por Bernal (2017), como “**organizaciones no lucrativas**. También conocidas como el tercer sector, son aquellas que tienen como propósito general cumplir una función social. Por tanto, su fin no es generar utilidades para los inversionistas, sino satisfacer la necesidad de carácter social para la cual fue creada (asociaciones, corporaciones, fundaciones e instituciones de utilidad común)” (p. 8).

En suma, es pertinente la idea de aportar a la solución de la problemática de las buenas prácticas de la gestión socioempresarial en las organizaciones solidarias cafeteras a través de una herramienta estratégica de gestión que garantiza el buen manejo de los recursos sociales y económicos, genera valor social y facilita el éxito en la solución de las necesidades del productor.

### **Contexto de la Organización CADEFIHUILA.**

La Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila (CADEFIHUILA) es una organización del sector solidario, que en 2020, cuenta con una antigüedad de 57 años, organización sin ánimo de lucro, dedicada según su objeto social a “contribuir al mejoramiento social, económico y cultural de los asociados y al desarrollo de la comunidad agropecuaria, en



particular, la productora de café, buscando con su acción no sólo el beneficio del asociado sino el de su familia, el desarrollo de la comunidad y la región donde opera” CADEFIHUILA (2017, pág. 13).

La Cooperativa posee amplia experiencia en la gestión y operación de proyectos, de inversión social y económica, y ha realizado diversas alianzas, convenios y contratos: i) con la Federación Nacional de Cafeteros para su financiamiento para compras de café y de insumos agrícolas y para la entrega de fertilizantes a los productores cafeteros, ii) con el programa de Alianzas Productivas, ha facilitado su esquema de comercialización de café y de insumos, iii) con el Banco interamericano de Desarrollo, la Fundación Obra Social la Caixa y la Universidad Cooperativa de Colombia, en el fortalecimiento socioempresarial de organizaciones solidarias de productores cafeteros, iv) con el Banco Agrario de Colombia en la construcción de vivienda de interés social rural, v) con el Fondo Adaptación en la operación de proyectos de fortalecimiento de la actividad cafetera para mejorar productividad, vi) con la USAID-ACDI VOCA y el SENA en el mejoramiento de la calidad en café, vii) Con el Programa de Colombia Avanza de Partners of Americas, en la promoción de condiciones aceptables de trabajo en el sector rural y la prevención del trabajo infantil, viii) con los grupos asociativos y asociaciones de cafeteros en su fortalecimiento productivo.

Dentro de su estructura y funcionamiento, CADEFIHUILA está diseñada para brindar soporte a los servicios que presta y cumplir con las obligaciones derivadas de las actividades socioeconómicas que realiza a través de una red comercial y de apoyo en 26 Municipios del departamento del Huila y en tres sedes principales en Neiva, Pitalito y La Plata. Los órganos de administración y control corresponden a una asamblea general de delegados, un consejo de

administración, unos comités especiales, una revisoría fiscal, una junta de vigilancia y una oficina de control Interno.

### **Marco Temporal**

El estudio para la implementación del Sistema de gestión de riesgos, se realiza durante el espacio de tiempo comprendido entre el segundo semestre del año 2020 y el primer semestre del año 2021, teniendo en cuenta que se debe dar cumplimiento a la normatividad y al propósito de buscar un mejoramiento continuo del Modelo de Gestión Socioempresarial de la Organización, en este periodo se quiere verificar si se aplica un modelo de gestión de los riesgos empresariales, a través, de la evaluación y el análisis del estilo de gestión que aplica CADEFIHUILA en la prestación de los servicios a sus asociados, en la compra de café y en la logística de la comercialización de café y venta de insumos y mercancías, en el otorgamiento de los créditos para consumo y en la administración de la cartera de crédito. Todo lo anterior, se vincula al periodo en que se ha de tomar la información que va a facilitar a la investigación dicha evaluación y análisis de los datos recaudados de fuentes primarias y secundarias.

## Diseño metodológico

La tarea del investigador en el empleo de procedimientos, técnicas, instrumentos y en general del paso a paso para el desarrollo de la investigación, lo explica Azuero (2019):

La formulación del marco metodológico en una investigación, es permitir, descubrir los supuestos del estudio para reconstruir datos, a partir de conceptos teóricos habitualmente operacionalizados. Significa detallar cada aspecto seleccionado para desarrollar dentro del proyecto de investigación que deben ser justificados por el investigador. Respaldo por el criterio de expertos en la temática, sirviendo para responder al “como” de la investigación. Se expone el tipo de datos que se requiere buscar para dar respuesta a los objetivos, así como la debida descripción de los diferentes métodos y técnicas que se emplearán para obtener la información necesaria. (p. 110).

Además, señala el autor, que:

Bajo la etiqueta de “metodología de investigación” se hace referencia a todas las decisiones que el investigador toma para alcanzar sus objetivos, las cuales se enfocan en aspectos tales como el diseño de la investigación, la estrategia a utilizar, la muestra a estudiar, los métodos empleados para recoger los datos, las técnicas seleccionadas para el análisis de la información y los criterios para incrementar la calidad del trabajo, entre otras. (p. 122)

En resumen, el método trata de la concurrencia de componentes que, presentados de manera lógica, ordenada y en un periodo de tiempo, permiten lograr los propósitos de la investigación.

## Tipo de Investigación

Méndez (2020), en su libro sobre Metodología de la Investigación, en ciencias empresariales, menciona que: “Según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio. El propósito es señalar el tipo de información que se necesita, así como el nivel de análisis que deberá realizar” (p. 120). También expresa el autor que: “el investigador propone el alcance y el nivel de profundidad del trabajo” (p. 121).

Igualmente, Méndez (2020), define los tipos de estudios que se realizan, por lo que la presente investigación, desarrollará de manera preliminar y como etapa de inicio de la investigación, el tipo de estudio Exploratorio o Formulatorio, lo que permite desarrollar amplitud y claridad sobre el tema y esclarecer conocimientos sobre el objeto y sujeto de estudio, la Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila, luego se continua con el estudio Descriptivo, donde se describen, analizan y evalúan las características que definen la situación objeto de estudio; el autor define estos tipos de estudio, de la siguiente manera:

**“Estudio Exploratorio:** Primer nivel de conocimiento. Su resultado permite conocer sobre su objeto en un nivel simple y elemental, identificando aspectos que lo caracterizan. A partir de sus resultados, permite al investigador avanzar en el conocimiento mediante la propuesta de estudios de mayor profundidad” (p. 121).

**“Estudio Descriptivo:** Segundo nivel de conocimiento, identifica características del objeto de conocimiento, establece relaciones entre variables e identifica y explica comportamientos a través de las proposiciones” (p. 121).

Los estudios exploratorios, corresponden a la investigación bibliográfica que se realizó con el fin de recaudar teorías, conceptos, ejemplos y prácticas sobre el tema central de la

investigación; que en este caso se trata sobre los modelos de gestión socioempresarial, de la planificación estratégica y de los sistemas de administración de los riesgos empresariales.

Incluye, también en esta exploración, el recaudo de la experiencia sobre el tema que posee el investigador, ya que se trata de una investigación aplicada a una organización cooperativa, donde el investigador forma parte del equipo ejecutivo y de gestión.

Respecto a los estudios descriptivos, Méndez (2020), menciona que:

La investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación. En el caso de la economía, la administración, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Este lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. (p. 122)

Parafraseando a Méndez (2020), en el estudio descriptivo se identifican características, se señalan formas de conducta y actitudes y se establecen comportamientos concretos que en este caso corresponden al sujeto de investigación que es La Cooperativa departamental de caficultores del Huila – CADEFIHUILA.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó una caracterización de la organización solidaria en cuestión, mediante la descripción de las condiciones de sus entornos interno y externo, en los que se desarrollan sus actividades socioeconómicas. Se tuvo en cuenta las particularidades de dicha organización y de su situación de empresa como generadora de excedentes para su sostenibilidad social y financiera y que se orientan hacia la prestación de servicios a sus asociados, además debe cumplir con la normatividad vigente y con los compromisos con sus grupos de interés. En términos concretos, se refirió a la identificación y evaluación de factores propios de las operaciones que realiza CADEFIHUILA, en función de su contexto social y

económico. El estudio se desarrolló de manera participativa, es decir, los actores se vincularon con el investigador y de manera colaborativa se emitieron las respuestas a las inquietudes de la investigación. Mediante este modelo se analizó de manera diagnóstica la situación-problema que ofrece la realidad de la organización solidaria, describiendo sus condiciones y circunstancias. De acuerdo con los anteriores planteamientos, se decidió efectuar un estudio de tipo exploratorio y descriptivo.

Finalmente, para complementar el desarrollo del estudio, en su aparte de la indagación, se realizó un trabajo con la estrategia de talleres con grupos focales, donde se recopilaron datos con diversas técnicas e instrumentos.

### **Hipótesis de Trabajo**

Retomando el propósito fundamental del trabajo de investigación aplicada a la organización solidaria de productores CADEFIHUILA, el cuál es “contribuir a la mejora del modelo de gestión socioempresarial de CADEFIHUILA mediante la construcción de un sistema que le permita desarrollar las actividades de prevención y control de riesgos, que se generan en sus operaciones”, se establece el siguiente supuestos que el estudio quiere validar, a través, de las actividades de investigación que se plantean:

El diseño de un sistema integral de administración del riesgo como estrategia de prevención, control y tratamiento de las situaciones de vulnerabilidad e incertidumbre que se presentan en la cooperativa CADEFIHUILA contribuye al mejoramiento de su modelo de gestión socioempresarial y por supuesto a su sostenibilidad organizacional.

### **Variables clave dentro de la investigación aplicada**

Las variables claves dentro del desarrollo de esta investigación aplicada, se definen con orientación hacia el modelo de Gestión Socioempresarial de la Organización, estas variables son:

1) La Gestión Organizacional:

¿Cuál es el nivel de Gestión Organizacional en la Cooperativa?

2) El Diagnóstico Socioempresarial

¿Cuál es la situación actual de la Organización?

3) La Gestión de los riesgos Socioempresariales

¿Se tienen detectados los riesgos y se utilizan estrategias de Gestión de los Riesgos?

### **Población y muestra**

**Sujeto de investigación.** Con base en la propuesta de investigación aplicada, no se considera el cálculo de una muestra, debido a que la investigación se centra en una organización y toma como ejemplo las características de su modelo de gestión socioempresarial, por tanto es una unidad como muestra y es un solo sujeto de investigación que será la empresa Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila (CADEFIHUILA), organización del sector de la economía social y solidaria, conformada por productores cafeteros del departamento del Huila; legalmente constituida y vigente al momento del estudio; cuenta con sedes y cobertura en 26 de los 35 municipios cafeteros de las zonas norte, occidente y sur del Huila; ofrece servicios de educación, solidaridad y crédito; comercializa y exporta café; vende insumos agrícolas, maquinaria y mercancías; e importa fertilizantes. Cuenta con 3.961 asociados a diciembre 31 de 2020, distribuidos así:

**Tabla 6.***Población de Asociados*

<b>Población</b>		<b>Total</b>	<b>% Participación</b>
<b>Persona Jurídica</b>		7	0,18%
<b>Persona Natural</b>	Mujeres	904	22,8%
	Hombres	3.950	77%
<b>Total, general</b>		3.961	100,00%

Fuente: Sistema de Información ERP CADEFIHUILA (2020)

Nota: Nos muestra la tabla el número de asociados que posee el sujeto de investigación y su proporción por cada una de las clasificaciones.

**Método de Investigación**

**Fases de la Investigación.** Siguiendo los lineamientos que definen el procedimiento de la investigación y que incluyen las fases, métodos, procedimientos y técnicas, Mayorga Rodríguez en el año 2002, expone un método que emplea momentos para describir las fases o etapas de la investigación, procedimiento que va muy acorde a lo que el investigador estableció para la definición de cada uno de los pasos que realizó, expresando que: “los diversos procesos que conducen a ello deben constituir un conjunto de factores relacionados en el que estén presentes no sólo los métodos y técnicas sino, también, una serie de etapas o momentos” (Mayorga Rodríguez, 2002, pág. 52). Por consiguiente, se ha optado por esta metodología definida como *fases de la investigación, expuestas por la autora.*

**Primera Fase.** La autora la define como “Momento Lógico: el investigador ordena y sistematiza sus preguntas que constituyen el punto de partida” (p. 55). En este momento se realiza el planteamiento de la situación-problema que se quiere solucionar mediante la investigación y se formulan la hipótesis y los objetivos, es decir, se delimita el objeto de la investigación.



**Segunda Fase.** Lo define como “Momento metodológico: El investigador formula un modelo operativo para acercarse al objeto y crea estrategias adecuadas para ello. Aquí debe indicar métodos específicos que le permitan confrontar la teoría con la práctica y elaborar sistemas de comprobación” (p. 53). Esto corresponde al diseño y aplicación de las técnicas y de los instrumentos para recopilar la información que proporciona el estudio y que permiten el análisis de la realidad y de la problemática.

**Tercera Fase.** Lo define como “Momento Técnico: El investigador aborda formas y procedimientos concretos para recopilar y organizar la información que le proporciona la realidad acerca del objeto o problema” (p. 53). En este momento se procede a la toma de la información, mediante el empleo de cuestionarios estructurados, que se aplicarán de manera colectiva a los directivos y ejecutivos de CADEFIHUILA, seguidamente se procede a la sistematización de la información con base en procedimientos de tabulación en hojas de cálculo de Excel, que permitirán la valoración de resultados e indicadores. La prueba de confiabilidad de la averiguación realizada, estará basada en la rigurosidad de la aplicación de los cuestionarios y en el tratamiento que se le dará a la información, en donde se apreciará que una cosa es la información bruta, otra la información procesada y otra la información que hay que dar como definitiva.

**Cuarta Fase.** Lo define como “Momento Teórico: El investigador realiza una reelaboración teórica a partir de los datos proporcionados por el objeto de estudio en las fases metodológica y técnica” (p.53). En esta fase se elabora la fundamentación teórica, que corresponde a la interpretación de los resultados. Esto último se desarrollará con base en los datos obtenidos y las tabulaciones realizadas y en general a toda la información recaudada. ya logrados los resultados se acepta o rechaza la aseveración planteada.

Este momento corresponde a la elaboración del **Informe de resultados de la investigación**, que contendrá básicamente las siguientes partes: i) Resultados del diagnóstico socioempresarial de CADEFIHUILA, que corresponde al diagnóstico organizacional y al diagnóstico de factores internos y externos, ii) Resultados de la identificación y tipificación de los riesgos de CADEFIHUILA.

**Quinta Fase. Momento de Construcción del SIAR**, en esta última etapa se construye el Sistema Integral de Administración del Riesgo, con base en toda la información procesada, desarrollando las siguientes actividades:

- 1) El diseño de la estructura del SIAR CADEFIHUILA, donde se vincula la estructura organizacional, o las áreas funcionales de CADEFIHUILA, junto con el Modelo Integrado de Gestión Socioempresarial,
- 2) La elaboración del Mapa de Riesgos, donde se identifican el conjunto de riesgos y su evaluación por orden de probabilidad de ocurrencia y el impacto que causa.
- 3) La construcción de la Matriz de Gestión de Riesgos, donde se establecen los tipos de riesgos con sus causas y efectos y la calificación de probabilidad e impacto, la estrategia de control que se implementa y la manera de evidenciarlas y las acciones de supervisión y los responsables de la Gestión del riesgo.
- 4) Formulación de Indicadores de Gestión de riesgos
- 5) El diseño de la Política de administración del Riesgo, que corresponde a los lineamientos o marcos de referencia que se deben diseñar para una buena administración del riesgo. Es decir, para tratar y manejar el riesgo detectado.
- 6) Conclusiones

### **Fuentes para la recolección de información**

Se considera, con este tipo de organizaciones y de investigación, consultar:

**Fuentes Secundarias**, corresponde al arqueo bibliográfico, que se realizará, sobre los temas socioempresariales y organizacionales y todo lo que compete con los modelos de gestión socioempresarial, elaborando las respectivas fichas de trabajo bibliográfico y consultando textos, revistas, documentos, prensa, internet, etc.

**Fuentes Primarias**, que están identificadas como el equipo directivo, ejecutivo y coordinador de la Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila, organización solidaria sujeto de investigación, quienes son los encargados de brindar la información pertinente a través de la implementación de técnicas e instrumentos, que facilitan el recaudo de los datos relevantes y que interesan para lograr el objetivo de la investigación.

### **Técnicas para la recolección de información**

En este aparte de la investigación, se aplican cuestionarios estructurados y matrices de diagnóstico y de identificación de situaciones de estudio y evaluación, pertenecientes a la organización solidaria sujeto de estudio. Para esto se enumeran a continuación:

#### **Diagnóstico de Gestión Organizacional**

Mediante la aplicación de un cuestionario de preguntas, donde se busca información que permita el análisis del conjunto de prácticas de desempeño organizacional que conforman el modelo de gestión socioempresarial de CADEFIHUILA. El proceso de averiguación se da a través de un cuestionario estructurado donde se indague sobre la gobernanza, la actividad de comercialización, los aspectos financieros, la oferta de servicios y sobre la gestión de riesgos. Este formulario será aplicado al grupo focal conformado por un directivo del Consejo de

Administración, un directivo de la Junta de Vigilancia, un directivo perteneciente al comité de educación, un directivo perteneciente al comité de solidaridad, un directivo perteneciente al comité de créditos y un directivo perteneciente al comité de compras; También se aplica a cada uno de los miembros del equipo ejecutivo de la empresa. Se trata de adquirir elementos de juicio para poder verificar hallazgos que permitan comparar y analizar las aseveraciones planteadas y de esta manera, establecer un indicador de gestión organizacional, que mida el nivel de las dimensiones organizacionales. Para la realización de esta evaluación se empleó el instrumento de: Diagnóstico de Gestión organizacional (Anexo A).

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI**

Este instrumento estratégico se aplica mediante la técnica de sesiones en grupo con el director de la organización y sus colaboradores, a través del método participativo, y se desarrolla mediante el proceso de identificación de las Fortalezas y Debilidades de las áreas funcionales de la organización, a través, de la aplicación de un cuestionario estructurado. Esta primera etapa se denomina Diagnóstico Interno.

### **Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE.**

La segunda etapa de la evaluación de factores, es la descripción y estudio del conjunto de Amenazas y Oportunidades de la organización frente a su entorno, fase que se denomina Diagnóstico Externo; y que se aplica mediante el análisis de los factores que se presentan al exterior de la organización.

Para el desarrollo de este diagnóstico se emplearon los siguientes instrumentos: a) Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI (Fortalezas y Debilidades de las áreas funcionales de la organización– Diagnóstico Interno) (Anexo B) y b) Matriz de Evaluación de Factores

Externos análisis de Oportunidades y Amenazas de la organización – Diagnóstico Externo (Anexo C).

### Matriz de identificación de riesgos MIR

La tipificación de los riesgos potenciales que posee la organización se realiza a través de la técnica de sesiones de grupo. Se utiliza, además, una herramienta matriz que permite identificar y analizar, en cada una de sus áreas funcionales, las situaciones de riesgo que se presentan en la ejecución de los procesos que sigue la organización para el adelanto de las operaciones socioeconómicas. Este análisis se realiza mediante el conocimiento de la vulnerabilidad para poder encontrar las causas y determinar sus efectos. Para la realización de la tipificación de los Riesgos, se emplea una Matriz de identificación de Riesgos (Anexo D).

### Tratamiento de la Información

Para la aplicación de estos instrumentos, se diseñó el procedimiento para cada una de las herramientas de investigación, tácticas donde se expresa de qué manera se debe tratar la información recaudada.

#### Tabla 7.

*Actividades para el recaudo y tratamiento de la Información. Diagnóstico de Gestión Organizacional. (Anexo A)*

Actividad	Descripción					
Diseño de la herramienta de investigación	El cuestionario de diagnóstico se elabora mediante el desarrollo de las siguientes actividades: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación de los factores de calificación para medir el rango del indicador de gestión organizacional</li> <li>▪ Diseño de la estructura del formato del cuestionario diagnóstico:</li> </ul>					
	<b>DIAGNOSTICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL</b>					
	Se pretende evaluar la situación de la empresa respecto a su gestión socioempresarial para determinar el indicador que exprese el grado de sus dimensiones organizacionales					
	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:					
	FECHA:	Total, Puntaje Obtenido por Variables				
		Gobernanza    Comercialización    Finanzas    Riesgos    Servicios    TOTAL: Puntaje y Porcentaje				
VARIABLES	TEMAS	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN		
				Puntaje por Temas	Puntaje por Variable	Porcentaje por Variable

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición de las variables, la temática de evaluación, la descripción de la problemática y su calificación.</li> <li>▪ Elaboración del cuestionario</li> <li>▪ Conformación del grupo de expertos <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Docentes universitarios en temas de economía solidaria y de gestión socioempresarial de las organizaciones solidarias</li> <li>b) Equipo de ejecutivos de la organización, expertos en los factores de importancia, relacionadas con la labor misional de la Cooperativa y que incluyen las variables de: Gobernanza, Comercialización, Aspectos financieros, Administración del riesgo y Servicios a los asociados.</li> </ul> </li> <li>▪ Aplicación del Método Delphi, como método de consulta a los expertos, quienes se encargan de analizar, ajustar y aprobar, de una propuesta del autor donde expone en un formato establecido, las variables, las temáticas, la descripción de los planteamientos problematizadores y el puntaje y calificación que se otorga a los factores de análisis de acuerdo a la importancia y a su relevancia; para obtener de parte de los versados el cuestionario definitivo. Esta herramienta permitirá la evaluación de la variable principal y la estimación de los indicadores de gestión.</li> </ul>
Aplicación del cuestionario	Sesiones de grupo. Aplicación de la consulta a los seis miembros del grupo de directivos de la organización y a los miembros del equipo de ejecutivos de la empresa.
Elaboración de la base de datos	Una vez se haya realizado el sondeo y capturada la información de los directivos y ejecutivos, se procede a tabular los datos, y mediante la aplicación del método estadístico del promedio simple, se estima el valor definitivo de la calificación de cada variable, construyendo un consolidado con la media de las calificaciones y calculando el indicador de gestión por cada una de las variables establecidas.
Técnicas de Tabulación en Excel	
Procesamiento de la información	Luego del registro de la información consolidada, se procede a la evaluación de resultados y los indicadores de cada una de las variables y su posterior análisis, donde se incorpora el significado de la información recolectada y se da valor a las apreciaciones realizadas y se relaciona con otras situaciones encontradas en la investigación bibliográfica.
Técnicas de proceso de información	
Informe de resultados	Elaboración del informe

Fuente: Elaboración propia

### Tabla 8.

*Actividades para el recaudo y tratamiento de la información en la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI (Anexo B).*

Actividad	Descripción
	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS MEFI
	1) Se determinan las áreas funcionales según el organigrama de la Cooperativa: administración, Finanzas y Mercadeo.
	2) Se definen los conceptos de análisis en cada una de las áreas funcionales, para establecer los aspectos positivos (Fortalezas) y las limitaciones (Debilidades).
	3) Se definen el conjunto de interrogantes que permitirán establecer las potencialidades y las vulnerabilidades de la organización.
	4) Se definen los conceptos de valoración de cada uno de los factores de análisis, teniendo en cuenta las condiciones siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Se requiere de una respuesta que defina si el planteamiento descrito en el cuestionario es una Fortaleza (Si) o una Debilidad (No)</li> </ul>

- b) Las calificaciones de las Fortalezas se expresan en términos de cumplimiento y de realización de la actividad planteada.

Puntaje	Característica	Puntaje	Característica	Puntaje	Característica
1	Poco se cumple	2	Se cumple	3	Se cumple estrictamente
	Poco se realiza		Se realiza		Se realiza rigurosamente

- c) Las calificaciones de las Debilidades se expresan en términos de la importancia que tiene esa actividad.

Puntaje	Característica	Puntaje	Característica	Puntaje	Característica
1	Es poco importante	2	Es importante	3	Es muy importante

Los resultados y su análisis, de cada una de estas acciones básicas, nos ayuda a establecer la evaluación del indicador de desempeño de la empresa mediante la identificación de sus capacidades; como define Serna (2014, p.76), cada uno de los tipos de capacidad empresarial, teniendo en cuenta las fortalezas y las debilidades, y las define como:

**Capacidad directiva**, aspectos que tienen que ver con el proceso administrativo.

**Capacidad competitiva**, todos los aspectos que tienen que ver con la comercialización de productos y servicios.

**Capacidad Financiera**, aspectos que tienen que ver con el desempeño y gestión de las finanzas.

**Capacidad técnica o tecnológica**, aspectos relacionados con los procesos productivos y la infraestructura organizacional.

**Capacidad de talento humano**, todos los aspectos que tienen que ver con las capacidades y limitaciones relacionadas con el recurso humano, junto con su gestión.

#### 5) Formato de diagnóstico (ejemplo)

DIAGNOSTICO INTERNO - ÁREAS FUNCIONALES					
DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO:					
FORTALEZAS			DEBILIDADES		
FACTOR DE EVALUACIÓN	Resultados		FACTOR DE EVALUACIÓN	Resultados	
	SI	*F		NO	*D
RESULTADOS			RESULTADOS		
DEPARTAMENTO:		F	DEPARTAMENTO:		D
RESPUESTAS			RESPUESTAS		
RESULTADOS TOTALES			RESULTADOS TOTALES		

\*D: debilidad, \*F: fortaleza

Sesiones de grupo. Consiste en la aplicación de la matriz al equipo del Gerente y jefes de áreas de la organización solidaria (equipo de ejecutivos de la empresa). En estas, se definen los cuestionamientos y sus calificaciones, por cada una de las áreas funcionales y se determinan las Fortalezas y debilidades, por cada uno de los directores de Departamento según corresponda.

Una vez se hayan aplicado las matrices se tabulan las apreciaciones encontradas, registrando el resultado de las calificaciones y de las condiciones de valoración que se aFueron en las matrices aplicadas a los directores de departamento y a la dirección.

Verificación de los registros de información en la base de datos para su evaluación y posterior análisis, se procede a la apreciación de resultados, donde se incorpora el significado de la información recolectada y se da valor a los conceptos y calificaciones registradas y se relaciona con otras situaciones encontradas en la investigación bibliográfica.

Elaboración del informe de Fortalezas y Debilidades

Diseño de la Matriz

Aplicación de la Matriz

Elaboración de la base de datos  
Técnicas de Tabulación en Excel

Procesamiento de la información recopilada  
Técnicas de proceso de información

Informe de resultados

**Tabla 9.**

*Actividades para el recaudo y tratamiento de la información en la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE (Anexo C).*

Actividad	Descripción								
Diseño de la Matriz	<p>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS MEFE</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Se determinan los factores externos de análisis, que afectan de manera directa y relevante a las actividades socioeconómicas que realiza la organización. Estos factores se definen de acuerdo a las tendencias actuales que se suceden en el entorno de la organización, los cuales pueden ser: Factor económico, Factor Social, Factor Institucional o gubernamental, Factor tecnológico, Factor de Mercado, Factor de competencia y Factor Ambiental</li> <li>2) Se definen los planteamientos que especifican las Oportunidades de acuerdo a los factores determinados y que permiten de manera efectiva el cumplimiento del objeto social y económico de la empresa.</li> <li>3) Se definen los planteamientos que especifican las Amenazas de acuerdo a los factores determinados y que evitan o afectan el cumplimiento de la misión y de los objetivos organizacionales. Se diseña el formato de la matriz, integrando el análisis que según Serna (2014, p. 77), interpreta como: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) <b>Factores económicos</b>, aquellos relacionados con el comportamiento de la economía nacional e internacional.</li> <li>b) <b>Factores sociales</b>, lo que afecta al modo de vivir de la gente y a sus valores.</li> <li>c) <b>Factores Tecnológicos</b>, los relacionados con el desarrollo de las máquinas, herramientas, materiales y procesos.</li> <li>d) <b>Factores de competencia</b>, todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado y el servicio.</li> <li>e) <b>Factores del medio ambiente</b>, los relativos a la ubicación, al espacio, al clima y a los recursos naturales.</li> </ol> </li> <li>4) Formato de diagnóstico.</li> </ol> <table border="1" data-bbox="451 1123 1453 1276"> <thead> <tr> <th colspan="2" data-bbox="451 1123 1453 1150">FACTOR DE ANALISIS</th> </tr> <tr> <th colspan="2" data-bbox="451 1150 1453 1178">DIAGNOSTICO EXTERNO</th> </tr> <tr> <th data-bbox="451 1178 954 1205">OPORTUNIDADES</th> <th data-bbox="954 1178 1453 1205">AMENAZAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="451 1205 954 1276"></td> <td data-bbox="954 1205 1453 1276"></td> </tr> </tbody> </table>	FACTOR DE ANALISIS		DIAGNOSTICO EXTERNO		OPORTUNIDADES	AMENAZAS		
FACTOR DE ANALISIS									
DIAGNOSTICO EXTERNO									
OPORTUNIDADES	AMENAZAS								
Aplicación de la Matriz	<p>Sesiones de grupo. Consiste en la aplicación de las matrices al equipo del Gerente y jefes de áreas de la organización solidaria (equipo ejecutivo de la empresa). En estas, se definen los cuestionamientos (planteamientos de la oportunidad o de la amenaza) y sus calificaciones, por cada una de las áreas funcionales y se determinan las Oportunidades y Amenazas</p>								
Elaboración de la base de datos Técnicas de Tabulación en Excel.	<p>Una vez se hayan aplicado las matrices se tabulan las apreciaciones encontradas, registrando los resultados de acuerdo a las características y condiciones de valoración que se aFuenten en las matrices aplicadas.</p>								
Procesamiento de la información recopilada Técnicas de proceso de información.	<p>Verificación de los registros de información en la base de datos para su evaluación y posterior análisis, se procede a la apreciación de resultados, donde se incorpora el significado de la información recolectada y se da valor a los conceptos y calificaciones registradas y se relaciona con otras situaciones encontradas en la investigación bibliográfica.</p>								
Informe de resultados	<p>Elaboración del informe de Oportunidades y Amenazas</p>								

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 10.**

*Actividades para el recaudo y tratamiento de la Información en la aplicación de la Matriz de Identificación de Riesgos MIR (Anexos D y E)*

Actividad	Descripción																																																																																																																																																					
Preliminar	<p>Los Diagnóstico previamente realizados, determinan las situaciones de riesgos, para ser presentadas ante el grupo focal, a través, de un cuestionario de preguntas, que contiene una serie de posibles vulnerabilidades o riesgos de la organización.</p> <p><b>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS MIR</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>De acuerdo a las vulnerabilidades detectadas en la realización de la investigación de la Gestión Organizacional y de las Matrices MEFI y MEFE, se definen los tipos de riesgos, por cada una de las áreas funcionales de CADEFIHUILA.</li> <li>Esta tipificación de riesgos se establece de acuerdo a los siguientes criterios: <ol style="list-style-type: none"> <li>Riesgo de liquidez.</li> <li>Riesgo de crédito.</li> <li>Riesgo de mercado</li> <li>Riesgo operacional</li> </ol> </li> <li>Matriz de identificación de riesgos MIR.</li> </ol>																																																																																																																																																					
Diseño de la Matriz	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="8">DEPARTAMENTO:</th> </tr> <tr> <th colspan="2" rowspan="2">DESCRIPCIÓN DEL RIESGO</th> <th colspan="4">Tipo</th> <th colspan="2">Vulnerabilidad</th> </tr> <tr> <th>*L</th> <th>*C</th> <th>*M</th> <th>*O</th> <th>*A</th> <th>*M</th> <th>*B</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">TOTAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Tipo de Riesgo: *L: Liquidez, *C: Crédito, *M: Mercado, *O: Operacional  Vulnerabilidad: *A: alta, *M: media, *B: baja.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Matriz de identificación y calificación de riesgos MIR.</li> </ol> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="7">IDENTIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN DE RIESGOS</th> </tr> <tr> <th colspan="2">DEPARTAMENTO:</th> <th colspan="3">PROBABILIDAD</th> <th colspan="2">IMPACTO</th> </tr> <tr> <th colspan="2">Tipo de Riesgo</th> <th>Alta</th> <th>Media</th> <th>Baja</th> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Total, valoración</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Resultados por tipo de riesgo (%)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Total, valoración por departamento</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">Resultados del departamento (%)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">TOTAL, VALORACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN (%)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	DEPARTAMENTO:								DESCRIPCIÓN DEL RIESGO		Tipo				Vulnerabilidad		*L	*C	*M	*O	*A	*M	*B	1								2								3								TOTAL								IDENTIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN DE RIESGOS							DEPARTAMENTO:		PROBABILIDAD			IMPACTO		Tipo de Riesgo		Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	1								2								3								Total, valoración								Resultados por tipo de riesgo (%)								Total, valoración por departamento								Resultados del departamento (%)								TOTAL, VALORACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN								RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN (%)							
DEPARTAMENTO:																																																																																																																																																						
DESCRIPCIÓN DEL RIESGO		Tipo				Vulnerabilidad																																																																																																																																																
		*L	*C	*M	*O	*A	*M	*B																																																																																																																																														
1																																																																																																																																																						
2																																																																																																																																																						
3																																																																																																																																																						
TOTAL																																																																																																																																																						
IDENTIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN DE RIESGOS																																																																																																																																																						
DEPARTAMENTO:		PROBABILIDAD			IMPACTO																																																																																																																																																	
Tipo de Riesgo		Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo																																																																																																																																															
1																																																																																																																																																						
2																																																																																																																																																						
3																																																																																																																																																						
Total, valoración																																																																																																																																																						
Resultados por tipo de riesgo (%)																																																																																																																																																						
Total, valoración por departamento																																																																																																																																																						
Resultados del departamento (%)																																																																																																																																																						
TOTAL, VALORACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN																																																																																																																																																						
RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN (%)																																																																																																																																																						
Aplicación de la Matriz	<p>Sesión de grupo. Consiste en la aplicación de la matriz de riesgos al equipo del Gerente y jefes de áreas de la organización solidaria (equipo ejecutivo de la empresa), con el fin de identificar los riesgos de cada una de las áreas funcionales de la organización.</p>																																																																																																																																																					
Elaboración de la base de datos	<p>Una vez se hayan aplicado las matrices se tabulan los resultados, evaluando los resultados encontrados de acuerdo a las características de valoración que se registran en las matrices diseñadas.</p>																																																																																																																																																					
Técnicas de Tabulación en Excel																																																																																																																																																						
Procesamiento de la información recopilada	<p>Verificación de los registros de información en la base de datos para su evaluación y posterior análisis, se procede a la apreciación de resultados, donde se incorpora el significado de la información recolectada y se da valor a los conceptos y calificaciones registradas y se relaciona con otras situaciones encontradas en la investigación bibliográfica.</p>																																																																																																																																																					
Técnicas de proceso de información																																																																																																																																																						
Informe de resultados	<p>Elaboración de las Matrices de Riesgos</p>																																																																																																																																																					

Fuente: Elaboración propia



información recaudada												
<b>Presentación de los resultados de la investigación</b>												
Reunión de asesoría con el director del Trabajo de grado								Viernes 16				
Construcción del Mapa de riesgos												
Construcción de la Matriz de Gestión de Riesgos												
Diseño de la Política de Administración de riesgos												
<b>Aspectos de gestión asociados al desarrollo de la investigación</b>												
Diseño de cronograma y Elaboración de presupuesto												
Sistematización de lecciones aprendidas												
Reunión de asesoría con el Director del Trabajo de grado												
<b>Consolidación del documento SIAR</b>												
<b>Estructuración de la Bibliografía</b>												
Presentación del Trabajo de Grado												
Reunión de asesoría con el Director del Trabajo de grado												

Fuente: Elaboración propia

### Presupuesto

RECURSO	DESCRIPCION	PRESUPUESTO (\$)
Equipo Humano	Líder investigador y 1 auxiliar de investigación	5.000.000
Equipos y Software	2 equipos PC, internet, impresora	4.000.000
Viajes y Salidas de Campo	Visitas Zonas Occidente y Sur	1.000.000
Materiales y suministros	Papelería y útiles de oficina	300.000
Bibliografía	Libros y consultas	1.000.000
<b>TOTAL</b>		<b>11.300.000</b>

Fuente: Elaboración propia

## **Resultados de la investigación**

### **Diagnóstico socioempresarial de la Organización**

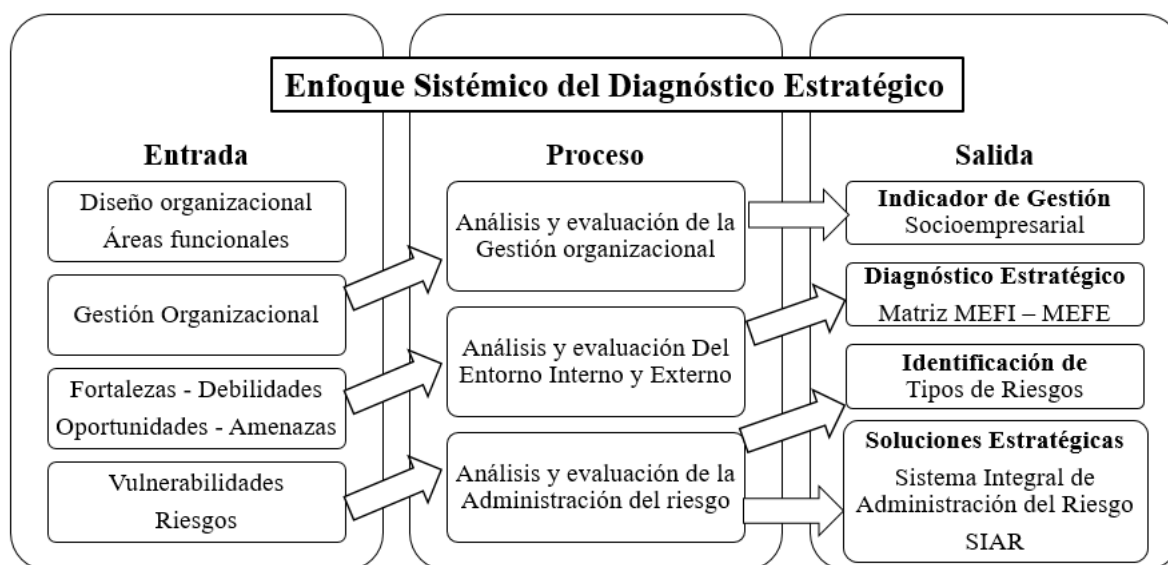
El diagnóstico, como elemento básico de la planeación estratégica, refiere a la acción de DIAGNOSTICAR, lo que corresponde al conocimiento exacto de la realidad presente; y concierne al análisis de la situación de desempeño organizacional que se efectúa en la actualidad, a la localización y reconocimiento de las situaciones de fallas o durezas existentes en las diferentes áreas funcionales de las organizaciones, a la detección de los desafíos y posibilidades que se presentan en los entornos empresariales y a la identificación de las vulnerabilidades y situaciones de riesgo; todo esto con el fin de llegar al planteamiento de alternativas de solución, creando un plan de acción que cubra en forma integral la empresa, que permita el tratamiento estratégico de estas situaciones para minimizar el impacto que puedan causar a la empresa. En términos generales es determinar y evaluar las necesidades prioritarias de la Organización y así poder formular sistemas estratégicos de solución y sostenibilidad.

Las empresas deben realizar diagnóstico teniendo en cuenta que se suceden continuos cambios en la dinámica social y empresarial; y por supuesto, esto genera situaciones de conflicto en los entornos empresariales, que obligan a las organizaciones a tener que examinarse para poder adaptarse y sostenerse.

**Fases para la construcción del diagnóstico socioempresarial.** Se trata de las etapas que se realizan para lograr un diagnóstico integral de la Organización, que permita presentar resultados para la solución de la necesidad de controlar y darle tratamiento de los riesgos que posee.

**Figura 3.**

*Esquema del enfoque sistémico del diagnóstico estratégico*



Fuente: Elaboración propia

### **Análisis y evaluación de la Gestión Organizacional**

Esta actividad de diagnóstico, que se realizó mediante la aplicación de un cuestionario estructurado de preguntas, cuyo objetivo era evaluar la situación de la empresa respecto a su administración y determinar los indicadores que expresen el grado de gestión organizacional. La aplicación del instrumento se hizo, a través, de sesiones de grupo, realizando un sondeo a los directivos de la Organización y al equipo de ejecutivos de la empresa, para determinar por cada una de las variables de análisis el puntaje de la calificación que le dio el grupo, para así poder establecer el cálculo de los indicadores de gestión organizacional.

Luego de esta evaluación, se presentan a continuación los resultados encontrados, lo que se constituyó en una ayuda para el diseño, la formulación, la elaboración y la presentación de los resultados del Diagnóstico de la gestión organizacional del sujeto de investigación.

## Análisis de la variable Gobernanza

Esta variable que incluye temas como el marco estatutario, el nivel de escolaridad de los directivos y ejecutivos de la organización, funcionalidad del Consejo de Administración, aportes sociales, planeación, Estructura Organizacional, comunicación y participación de los asociados en las actividades socioeconómicas de la organización, registros contables de la Organización, registros contables de los productores asociados y el apalancamiento.

**Tabla 11.**

*Resultados de la evaluación de la variable Gobernanza*

VARIABLES	TEMAS	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN		
				Puntaje por Temas	Puntaje por Variable	Porcentaje por Variable
<b>GOBERNANZA</b> (calificación Máx.=20 puntos)	<b>Marco estatutario</b>	La organización cuenta con estatutos actualizados y registrados ante la entidad competente.	0	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>80%</b>
		Los estatutos están debidamente reglamentados por El Consejo de Administración.	1-2			
		Los asociados conocen y aplican los Estatutos y su reglamentación.	3-4			
	<b>Nivel de escolaridad de los Directivos y Ejecutivos</b>	Los Directivos y el Ejecutivo no tienen ningún grado de escolaridad	0	<b>5</b>		
		Los Directivos y Ejecutivo han realizado la primaria de manera completa	1			
		Los Directivos han realizado el bachillerato de manera completa	2			
		Los Ejecutivos han realizado el bachillerato de manera completa	3			
		Los Directivos han realizado estudios técnicos, tecnológico de pregrado y postgrado	4			
		Los Ejecutivos han realizado estudios técnicos, tecnológico de pregrado y postgrado	5-6			
	<b>Funcionalidad del Consejo de Administración.</b>	El Consejo de Administración de la organización no se reúne periódicamente y no lleva libro de actas, o no están organizadas y firmadas.	1	<b>4</b>		
		La organización se reúne periódicamente pero no cuenta con libro de actas registrado.	2			
		El Consejo de Administración de la organización se reúne periódicamente, y lleva libro de actas actualizado y en sus reuniones se toman decisiones relevantes para dirigir a la organización.	3-4			
	<b>Condiciones de Habilidad</b>	Hasta el 50% de los asociados están hábiles.	1	<b>1</b>		
		Hasta el 70% de los asociados están hábiles.	2			
		>del 70% de los asociados están hábiles.	3-4			
<b>Planeación</b>	La organización no posee Hoja de ruta	0	<b>1</b>			
	La organización pose un Plan de Desarrollo	1				

<b>Estructura Organizacional (Organigrama y Manual de cargos y funciones)</b>	La organización no posee un organigrama que defina sus áreas funcionales y las relaciones de autoridad, responsabilidad y comunicaciones	0	<b>1</b>
	La organización posee organigrama y Manual de cargos y funciones	1	
<b>Comunicación y participación de los asociados en las actividades socioeconómicas de la organización.</b>	No existen canales de comunicación entre los asociados y la organización. Lo que no permite una participación activa de la base social.	0	<b>2</b>
	Existen canales de comunicación, pero no motiva la participación activa de los asociados en las decisiones de la organización.	1-2	
	Existe adecuada comunicación y participación entre la organización y los asociados	3-4	
<b>Indicador de Gestión Organizacional de la Variable Gobernanza</b>			<b>16 80%</b>

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los resultados de la tabla, presentan un Indicador de Gestión Organizacional, con una calificación de 16 puntos, de una valoración máxima de 20 puntos; lo que fundamenta que los lineamientos que definen la variable se han cumplido en un 80%. Esto significa que la Organización en su capacidad para la aplicación del criterio de Gobernanza, presenta un desempeño conveniente para el logro de los objetivos sociales y económicos de la organización y de sus asociados, promoviendo la asociatividad.

### **Análisis de la variable Comercialización**

En esta variable se evaluaron temas como los registros de producción y de comercialización de café, las compras de café, los contratos de café a futuro, los convenios de comercialización para exportación de café y la comercialización de insumos y mercancías. Factores que componen la función fundamental que desarrolla la Organización investigada y que corresponden a la actividad económica que le da sustento para su crecimiento y desarrollo.



Tabla 12.

Resultados de la evaluación de la variable Comercialización

VARIABLES	TEMAS	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN		
				Puntaje por Temas	Puntaje por Variable	Porcentaje por Variable
<b>COMERCIALIZACIÓN</b> (calificación Máx.=20 puntos)	<b>Registros de producción y de comercialización de Café</b>	La organización de productores no lleva registros de producción y de comercialización de café de sus asociados, de la zona donde opera y del nivel nacional	0			
		La organización de productores lleva registros de producción y de comercialización de café de sus asociados, de la zona donde opera y del nivel nacional	1-2	3		
		La organización de productores lleva registros de producción y de comercialización de café de sus asociados, de la zona donde opera y del nivel nacional y los utiliza para establecer estrategias y comprometer y atender obligaciones comerciales.	3-5			
	<b>Compras de café</b>	La organización de productores no compra café a sus asociados y a particulares.	0			
		La organización de productores gestiona y suscribe convenios de comercialización para que los productores asociados comercialicen su café directamente con el comercializador y no a través de la organización.	1-2	3		
		La organización de productores compra directamente el café de sus asociados y realiza convenios con comercializadores mayoristas y exportadores	3-5			
	<b>Contratos de Café a Futuro</b>	La organización de productores no realiza contratos de futuros con sus asociados.	0			
		La organización de productores realiza contratos de futuros con sus asociados y los caficultores no cumplen con los compromisos adquiridos	1-2	3		
	La organización de productores realiza contratos de futuros con sus asociados y el menos el 50% de los contratos son cumplidos al 100%	3-4				
	<b>Convenios de comercialización para exportación de Café</b>					
	La organización de productores no realiza convenios de comercialización para exportación.	0				
	La organización de productores gestiona y acompaña los convenios de comercialización para exportación del café de sus asociados con los exportadores nacionales.	1-2	5			
	La organización de productores gestiona y suscribe Convenios de comercialización para exportación directa.	3-5				
				<b>19</b>	<b>95%</b>	

<b>Comercialización de Insumos y Mercancías</b>	La organización no realiza mercadeo de insumos y mercancías agrícolas	0		
	La organización posee un Plan estratégico de mercadeo de insumos y mercancías agrícolas.	1		
	La organización realiza el seguimiento del plan estratégico de mercadeo a través de indicadores de gestión	2		
	La organización posee un buen sistema de manejo y control de inventarios	3-4	5	
	La organización implementa políticas de mercadeo y precios	5-6		
<b>Indicador de Gestión Organizacional de la Variable Comercialización</b>			<b>19</b>	<b>95%</b>

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los resultados presentan un Indicador de Gestión Organizacional, con una calificación de 19 puntos, de una valoración máxima de 20 puntos; lo que significa que los parámetros que definen la variable se han cumplido en un 95%. Esto señala que la Organización, supera las expectativas de los grupos de interés, y es ampliamente efectiva en la prestación de este servicio a sus asociados y clientes.

### **Análisis de la variable Aspectos Financieros**

Que trata sobre los temas de inversiones, capital de trabajo, patrimonio, crédito y cartera, registros contables, relaciones bancarias y apalancamiento.

**Tabla 13.**

*Resultados de la evaluación de la variable Aspectos Financieros*

VARIABLES	TEMAS	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN		
				Puntaje por Tema	Puntaje por Variable	Porcentaje por Variable
<b>ASPECTOS FINANCIEROS (calificación Máx.=20 puntos)</b>	<b>Inversiones</b>	La organización posee una planificación sobre las inversiones en infraestructura y de proyectos de inversión productiva	Si=1-2 No=0	1		
		La organización posee una planificación sobre las inversiones en los mercados financieros	Si=1-2 No=0	1		
	<b>Capital de trabajo</b>	La organización cuenta con un Capital de Trabajo suficiente para solventar su nivel de operaciones	Si=1-2 No=0	1	17	85%
		La operación socioeconómica y los aportes sociales de la organización permite su crecimiento anual	Si=1-3 No=0	3		
	<b>Crédito y Cartera</b>	La organización gestiona de manera eficiente y eficaz la colocación de créditos y recaudo de cartera	Si=1-2 No=0	2		

<b>Registros contables</b>	La organización no cuenta con registros contables o no están actualizados.	0-1	<b>3</b>
	La organización cuenta con registros contables actualizados, con sus respectivos soportes, y los utiliza para la toma de decisiones.	2-3	
<b>Relaciones bancarias</b>	La organización posee una buena relación con el sistema bancario y obtiene negociaciones financieras favorables para sus operaciones	Si= 1-3 No= 0	<b>3</b>
	<b>Apalancamiento</b>	La organización posee créditos gestionados con el sistema financiero y organizaciones de cooperación	
<b>Indicador de Gestión Organizacional de la Variable Aspectos Financieros</b>			<b>17 85%</b>

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los resultados presentan un Indicador de Gestión Organizacional, con una calificación de 16 puntos, de una valoración máxima de 20 puntos; lo que significa que los lineamientos que definen la variable se han cumplido en un 80%. La organización desarrolla un manejo financiero idóneo, generando confianza ante los grupos de interés.

### Análisis de la variable Administración del Riesgo

Que se refiere al modelo del manejo de las vulnerabilidades de la organización.

**Tabla 14.**

*Resultados de la evaluación de la Variable Administración del Riesgo*

VARIABLES	TEMAS	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN																	
				Puntaje por Tema	Puntaje por Variable	Porcentaje por Variable															
<b>GESTIÓN DEL RIESGO</b> (calificación Máx.=20 puntos)	Estrategias de gestión del riesgo	La organización cuenta con una Unidad de Control Interno	Si=1-5 No=0	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>50%</b>															
		La organización no posee un sistema de administración de riesgos	0	<b>0</b>																	
		La organización posee algunas estrategias que facilitan la prevención de riesgos de:																			
		<table border="1"> <tr> <th>TIPO DE RIESGO</th> <th>SI</th> <th>NO</th> </tr> <tr> <td>LIQUIDEZ</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>CRÉDITO</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>MERCADO</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>OPERACIONAL</td> <td>X</td> <td></td> </tr> </table>	TIPO DE RIESGO	SI			NO	LIQUIDEZ		X	CRÉDITO		X	MERCADO		X	OPERACIONAL	X		1-5	<b>5</b>
		TIPO DE RIESGO	SI	NO																	
		LIQUIDEZ		X																	
CRÉDITO		X																			
MERCADO		X																			
OPERACIONAL	X																				
La organización posee un Sistema Integrado de Administración de Riesgos - SIAR	0-10	<b>0</b>																			
<b>Indicador de Gestión Organizacional de la Variable Administración del Riesgo</b>				<b>10</b>	<b>50%</b>																

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los resultados encontrados presentan un Indicador de Gestión Organizacional, con una calificación de 10 puntos, de una valoración máxima de 20 puntos; lo que significa que los lineamientos que definen la variable se han cumplido en un 50%. Esto de Fuente que la organización no desarrolla una adecuada y pertinente gestión de sus riesgos, ante esta situación, debe mejorar su modelo de gestión socioempresarial, en lo que concierne a la administración de las situaciones de exposición al riesgo.

### **Análisis de la variable Servicios a los Asociados**

Que trata sobre los temas sociales de educación y solidaridad, el servicio del crédito, el servicio de asistencia técnica, fondo de crédito, gestión de créditos para sus asociados.

**Tabla 15.**

*Resultados de la evaluación de la variable Servicios a los Asociados*

VARIABLES	TEMAS	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN		
				Puntaje por Tema	Puntaje por Variable	Porcentaje por Variable
<b>SERVICIOS A LOS ASOCIADOS</b> (calificación Máx.=20 puntos)	<b>Educación</b>	La organización posee programas de capacitación y entrenamiento para sus asociados, directivos y trabajadores	Si=4 No=0	0		
	<b>Solidaridad</b>	La organización entrega auxilios de solidaridad a sus asociados	Si=4 No=0	4		
	<b>Crédito de consumo</b>	La organización ofrece servicio de crédito de consumo para sus asociados	Si=3 No=0	3		
	<b>Asistencia Técnica</b>	La organización gestiona la prestación de la asistencia técnica para sus asociados	Si=3 No=0	3		
	<b>Fondo de Crédito</b>	La organización no posee un Fondo de Crédito para atender las necesidades de crédito de sus asociados. La organización posee un Fondo de Crédito y asigna sus recursos para atender necesidades de bienes de consumo para la producción del cultivo de café de sus asociados.	0-1		3	
			2-3			16
	<b>Gestión de Crédito para asociados</b>	La organización no gestiona créditos bancarios para sus asociados La organización ha gestionado créditos bancarios para sus asociados. La organización ha gestionado y obtenido créditos bancarios para sus asociados	0			
1-2			3			
3						
<b>Indicador de Gestión Organizacional de la Variable Servicios a los Asociados</b>				<b>16</b>	<b>80%</b>	

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los resultados encontrados presentan un Indicador de Gestión Organizacional, con una calificación de 16 puntos, de una valoración máxima de 20 puntos; lo que expresa que la medida que define la variable se ha cumplido en un 80%. Esto quiere decir, que la organización presenta ante sus asociados respuestas a sus necesidades sociales y económicas.

### Resumen del Diagnóstico de Gestión Organizacional

El presente estudio empleó como una de las estrategias de diagnóstico, análisis y evaluación de la gestión organizacional del sujeto de estudio, CADEFIHUILA, un cuestionario de preguntas, aplicándolo a los directivos de la organización y mediante un proceso de tratamiento de los datos recaudados, logró consolidar los resultados, encontrando las siguientes conclusiones:

**Tabla 16.**

*Análisis de los resultados y descripción de las vulnerabilidades y potencialidades*

DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN		GESTIÓN ORGANIZACIONAL	
	Puntaje	%	Vulnerabilidades	Potencialidades
<b>Gobernanza</b> Elementos para la toma de decisiones y de funciones prácticas de los asociados y de su organización	16	80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento del marco estatuario por los asociados.</li> <li>Bajo nivel de escolaridad de los directivos</li> <li>Apenas el 50% de los asociados son hábiles</li> <li>No se motiva la participación activa de los asociados en las decisiones de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La profesionalización de sus ejecutivos.</li> <li>El órgano de administración funciona de manera efectiva.</li> <li>Existe una estructura organizacional eficiente.</li> </ul>
<b>Comercialización</b> Elementos de la función de mercadeo	19	95%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faltan estrategias para comprometer a los asociados y atender a los mercados y obligaciones comerciales.</li> <li>Faltan estrategias para el mercadeo con comercializadores mayoristas y exportadores.</li> <li>Existe un alto grado de incumplimiento de los compromisos de los contratos de futuros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe el conocimiento de la producción y de la comercialización del café</li> <li>Capacidad y cubrimiento del mercado en las compras del café</li> <li>Existen convenios de comercialización para la compra y exportación</li> <li>Amplia cobertura en la venta de insumos y mercancías a través de una red solida de comercialización.</li> </ul>
<b>Aspectos Financieros</b>	17	85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducida Planificación financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos de capital de trabajo a través del Fondo nacional del café.</li> <li>Solidez patrimonial</li> </ul>

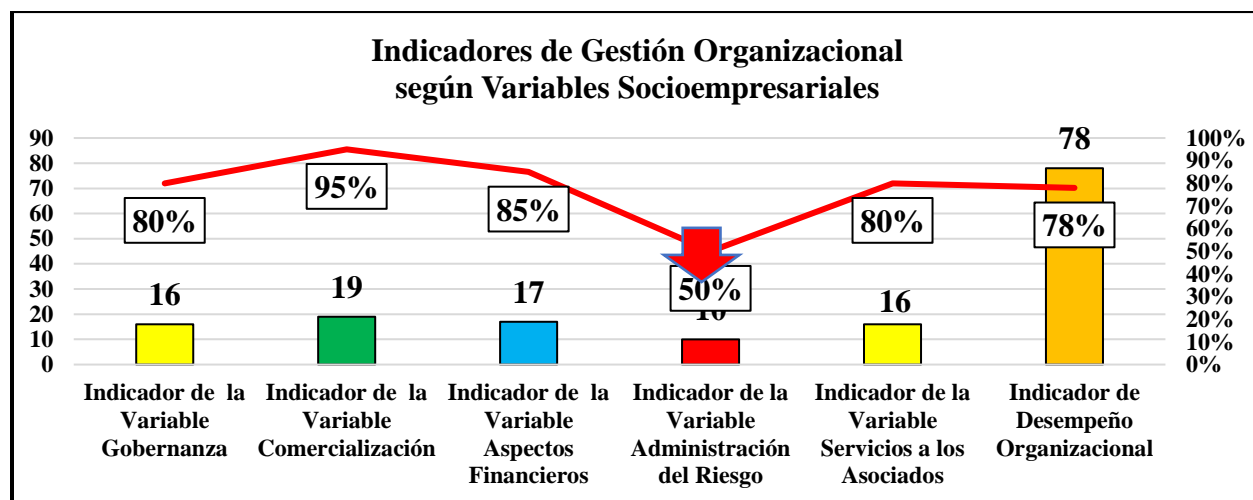
Elementos del manejo financiero de la organización			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de crédito y cartera eficiente.</li> <li>• Manejo contable adecuado</li> <li>• Altas posibilidades de recursos financieros debido a las buenas relaciones con el sistema y al cumplimiento de los compromisos.</li> </ul>
<b>Administración del Riesgo</b>			
Elementos de la detección y el tratamiento del riesgo	10	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización no posee un Sistema Integral de Administración del Riesgo SIAR.</li> </ul>
<b>Servicios a los Asociados</b>			
Elementos del objeto social de la organización	16	80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización no posee programas de capacitación y entrenamiento para sus asociados, directivos y trabajadores</li> </ul>
<b>Indicador de Gestión Organizacional</b>	<b>78</b>	<b>78%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>De acuerdo a los resultados, el desempeño de la organización en su gestión socioempresarial, requiere de medidas de cambio y mejoramiento funcional para nivelar la organización hacia un desempeño óptimo.</b></li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La organización Logra un beneficioso manejo de la asociatividad, un valioso nivel de ejecución de sus procesos socioempresariales, un buen nivel de efectividad en las operaciones comerciales, un productivo manejo financiero y un buen desempeño social.</b></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Nota: El resultado del indicador global de la gestión organizacional del 78%, expresa que la Organización, cuenta con un buen manejo de los elementos socioempresariales; y que, desarrolla una valiosa gestión organizacional en lo administrativo, en lo económico y en lo social, presentando una conveniente conducción de la gobernanza, realizando una actividad de comercialización de manera productiva, consiguiendo un lucrativo manejo financiero, alcanzando un buen desempeño en la respuesta social a sus asociados; y desafortunadamente presentando altos niveles de ineficiencia en el manejo de sus riesgos.

Figura 4.

Indicadores de Gestión Organizacional



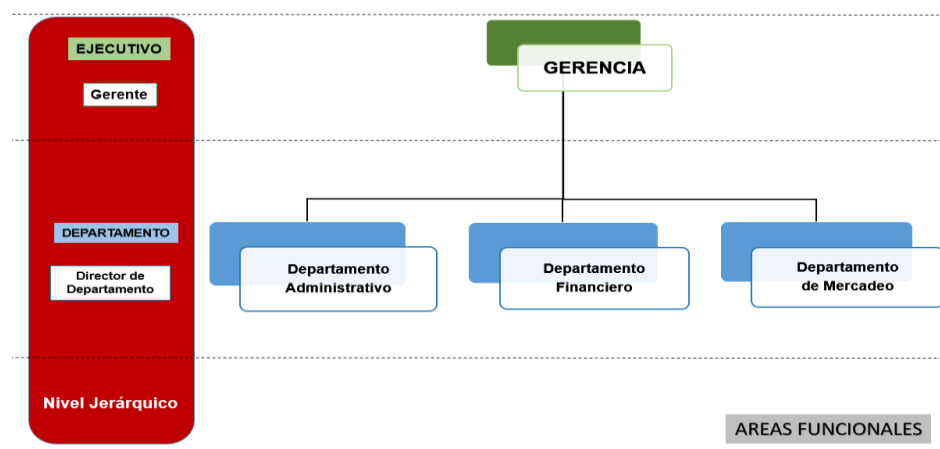
Fuente: Elaboración propia

## Diagnóstico Empresarial

**Estructura Organizacional.** La Organización está conformada estructuralmente sobre los niveles: i) Directivo, ii) Ejecutivo-administrativo y iii) operativo. Para la presente investigación tomamos la organización funcional a partir de los niveles departamentales, quienes son los que integran toda la operación socioeconómica que realiza.

Figura 5.

Organigrama de la Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila



Fuente: CADEFIHUILA

Se toma en cuenta la estructura organizacional del sujeto de estudio, con el fin de definir la orientación del Diagnóstico Interno.

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI**

Se trata de evaluar mediante una herramienta matricial, aquellos factores que intervienen de manera positiva o negativa al interior de la Organización sujeto de estudio, para el logro de sus propósitos y corresponden a los elementos de análisis que determinan las fortalezas y las debilidades que existen dentro de la organización y específicamente en sus áreas funcionales.

Serna (2014, p.73), define sencillamente los conceptos de evaluación interna como:

**Fortalezas:** son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una organización

**Debilidades:** Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

### **Diagnóstico del departamento Administrativo**

El departamento administrativo se encarga de coordinar y armonizar las áreas funcionales contando con los elementos de la gestión administrativa, como: Planes, programas, proyectos, organigramas, reglamentos, manual de funciones y manual de procedimientos. Esta actividad de coordinación se realiza a través del desarrollo de las funciones administrativas como:

**La Dirección:** El área cuenta con una guía para la coordinación y vigilancia de las acciones de cada miembro y grupo que conforman el área, para que ejecuten de forma efectiva los planes y funciones; ejerciendo la autoridad administrativa, disponiendo de liderazgo, tomando decisiones, y logrando que las personas hagan lo debido con una buena motivación.

**El Control:** El área posee un sistema, que permite la supervisión y propicia al interior de la administración un control integrado y coordinado con sus áreas funcionales, de tal manera que



ayuden a disminuir el riesgo y la vulnerabilidad que se tiene en las operaciones y actividades socioeconómicas que se realizan. Para el análisis de la funcionalidad del departamento administrativo se desarrolló la revisión de los siguientes factores:

- |                                    |                           |                                  |
|------------------------------------|---------------------------|----------------------------------|
| a) Planeación                      | e) Comunicación           | h) Control Interno               |
| b) Organización                    | f) Desarrollo tecnológico | i) Seguridad                     |
| c) Recursos humanos                | g) Gestión documental     | j) Servicio de crédito y cartera |
| d) Salud y seguridad en el trabajo |                           |                                  |

**Tabla 17.**

*Resultados de la evaluación diagnóstica del departamento Administrativo*

<b>RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO INTERNO – DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>					
<b>FORTALEZAS</b>			<b>DEBILIDADES</b>		
<b>FACTOR DE EVALUACIÓN</b>	<b>Resultados</b>		<b>FACTOR DE EVALUACIÓN</b>	<b>Resultados</b>	
<b>Planeación</b>	<b>SI</b>	<b>F</b>	<b>Planeación</b>	<b>NO</b>	<b>D</b>
Se cuenta con plan estratégico de desarrollo	X	3	No se cuenta con plan operativo anual	X	3
Se cuenta con Código de ética y buen Gobierno	X	3	No se evalúan los indicadores de Gestión	X	3
Se cuenta con mapa procesos	X	3	No se cuenta con un Manual de organización de los procedimientos	X	3
Existen procedimientos administrativos, financieros, operativos y de control interno	X	3			
<b>RESULTADOS</b>	<b>12</b>		<b>RESULTADOS</b>	<b>9</b>	
	<b>57%</b>			<b>43%</b>	
<b>Organización</b>	<b>SI</b>	<b>F</b>	<b>Organización</b>	<b>NO</b>	<b>D</b>
Se cuenta con estructura organizacional	X	3	No existe delegación de autoridad	X	3
La estructura, refleja con claridad las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación	X	3			
<b>RESULTADOS</b>	<b>6</b>		<b>RESULTADOS</b>	<b>3</b>	
	<b>67%</b>			<b>33%</b>	
<b>Recursos Humanos</b>	<b>SI</b>	<b>F</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>NO</b>	<b>D</b>
Se cuenta con un Manual de cargos y funciones	X	3	No se cuenta con un proceso de selección y contratación documentado	X	3
Se realiza evaluación de desempeño laboral	X	3	No existen políticas definidas de salarios (Remuneración, aumentos, bonificaciones)	X	3
Existe una programación de vacaciones del personal	X	2	No se tienen establecidas las necesidades de capacitación y entrenamiento	X	3
			No se cuenta con programas de capacitación y entrenamiento	X	3
			No se motiva a los colaboradores al cambio y a la innovación ni se dan facilidades para hacerlo	X	3
<b>RESULTADOS</b>	<b>8</b>		<b>RESULTADOS</b>	<b>15</b>	
	<b>35%</b>			<b>65%</b>	
<b>Salud y Seguridad en el Trabajo</b>	<b>SI</b>	<b>F</b>	<b>Salud y Seguridad en el Trabajo</b>	<b>NO</b>	<b>D</b>
Existe un programa de Seguridad y Salud en el Trabajo	X	3	No se tiene un Plan de Acción Preventivo ante situaciones de SST	X	2

Existe un Plan de Emergencias y sus brigadas	X	3	No se tienen estadísticas de accidentes, enfermedades y de ausentismo laboral	X	2
Se tiene conformado el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo COPASST	X	3	No se brinda capacitación permanente en Salud Ocupacional	X	2
Se suministra elementos para cumplir con las normas de Higiene y Seguridad Industrial	X	2	No existe una política de licencias, permisos y ausencias del personal	X	2
<b>RESULTADOS</b>		<b>11</b> <b>58%</b>	<b>RESULTADOS</b>		<b>8</b> <b>42%</b>
<b>Comunicación</b>	<b>SI</b>	<b>F</b>	<b>Comunicación</b>	<b>NO</b>	<b>D</b>
Se favorece o estimula la comunicación en la Organización	X	2	No existe un plan para favorecer la creatividad y la innovación	X	2
Se permite la comunicación de doble vía	X	2	No se enseñan las normas, reglas y valores, que conforman la cultura organizacional	X	2
<b>RESULTADOS</b>		<b>4</b> <b>50%</b>	<b>RESULTADOS</b>		<b>4</b> <b>50%</b>
<b>Desarrollo Tecnológico</b>	<b>SI</b>	<b>F</b>	<b>Desarrollo Tecnológico</b>	<b>NO</b>	<b>D</b>
Se cuenta con la tecnología necesaria para facilitar la toma de decisiones	X	3	No se tiene establecido el procedimiento de adquisición de equipos y programas	X	3
Se planifican las necesidades de Tecnología de la información y las comunicaciones TICs	X	3	No se cuenta con una base de datos de proveedores especializados	X	2
Se cuenta con programas, desarrollos y equipos adecuados para realizar las operaciones	X	3	No se utilizan y aprovechan de manera eficiente los recursos informáticos	X	3
Existe un plan de mantenimiento preventivo para equipos y programas	X	3	No se gestiona el conocimiento y la innovación de manera competitiva	X	3
Se cuenta con la infraestructura tecnológica que facilita la comunicación operacional	X	3	No se hace examen de competencias en ofimática al personal que ingresa	X	3
Los equipos con que se cuenta están acordes a las necesidades de la organización	X	3	No se cuenta con el suficiente soporte técnico, asesoría y capacitación sobre las TICs	X	3
Se cuenta con sistemas adecuados para la compra, la venta y el manejo de inventarios	X	3	El personal interesado no está capacitado para el manejo de los sistemas operativos	X	3
Se informa sobre los cambios tecnológicos que se implementan	X	2			
Se realiza inducción en las Tecnologías de la información y de la comunicación	X	2			
<b>RESULTADOS</b>		<b>25</b> <b>56%</b>	<b>RESULTADOS</b>		<b>20</b> <b>44%</b>
<b>Gestión Documental</b>	<b>SI</b>	<b>F</b>			
La empresa cuenta con un Programa de Gestión Documental	X	3			
Se cuenta con un proceso de gestión (producción, trámite y archivo) documental	X	3			
Se cuenta con un sistema de consulta de documentos	X	3			
Se reciben, clasifican y distribuyen adecuadamente los documentos	X	3			
Existe un procedimiento adecuado en el manejo de la correspondencia interna y externa	X	2			
<b>RESULTADOS</b>		<b>14</b> <b>100%</b>			
<b>Control Interno</b>	<b>SI</b>	<b>F</b>	<b>Control Interno</b>	<b>NO</b>	<b>D</b>
Se cuenta con un Manual de Control Interno	X	3	Los controles establecidos no son efectivos y permiten reorientar la acción a tiempo	X	3

Se controlan los reportes financieros, verificándose su exactitud y confiabilidad	X	3	No se controla el cumplimiento de los procedimientos y reglamentos	X	3
Se controlan los registros de las operaciones y actividades socioeconómicas	X	3	No se realiza análisis sobre los resultados del control en cada una de las áreas	X	3
Se controlan las operaciones y el uso económico y eficiente de los recursos	X	2	No se ponen en práctica acciones correctivas ante diferencias entre metas y resultados	X	3
Se realiza control sobre los inventarios de activos	X	2	No se ponen en práctica acciones correctivas ante situaciones adversas encontradas	X	3
<b>RESULTADOS</b>		<b>13</b>	<b>RESULTADOS</b>		<b>15</b>
		<b>46%</b>			<b>54%</b>
<b>Seguridad</b>	<b>SI</b>	<b>F</b>	<b>Seguridad</b>		
Se cuenta con un programa de seguros que ampara las situaciones de pérdidas de recursos	X	2			
Se conocen claramente las condiciones de las pólizas y se cumplen con dichas condiciones	X	2			
Se actualizan oportunamente las pólizas	X	2			
Los reclamos a las aseguradoras se hacen oportunamente y se cumplen con los requisitos	X	2			
Se Cuenta con servicio de vigilancia	X	2			
Se realiza seguimiento y control sobre la confidencialidad y disposición final documental	X	3			
Se garantiza la seguridad de los archivos documentales físicos y digitales	X	3			
Se cuenta con copias de seguridad para la conservación digital documental	X	3			
Se cuenta con el sitio adecuado para la conservación física documental	X	3			
<b>RESULTADOS</b>		<b>22</b>			
		<b>100%</b>			
<b>Servicio de crédito y cartera</b>	<b>SI</b>	<b>F</b>	<b>Servicio de crédito y cartera</b>		
Existe un reglamento para el otorgamiento de créditos	X	3			
Se desarrolla un análisis minucioso para el otorgamiento de los créditos	X	3			
Se puede consultar el comportamiento o historial crediticio de los clientes	X	3			
Se realizan gestiones e implementan estrategias de cobro de cartera	X	3			
Se presentan informes sobre el estado de la cartera	X	3			
<b>RESULTADOS</b>		<b>15</b>			
		<b>100%</b>			
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>		<b>F</b>	<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>		<b>D</b>
<b>RESPUESTAS</b>		<b>130</b>	<b>RESPUESTAS</b>		<b>74</b>
<b>RESULTADOS TOTALES</b>		<b>64%</b>	<b>RESULTADOS TOTALES</b>		<b>36%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 18.**

*Análisis de los resultados de la evaluación diagnóstica del departamento Administrativo*

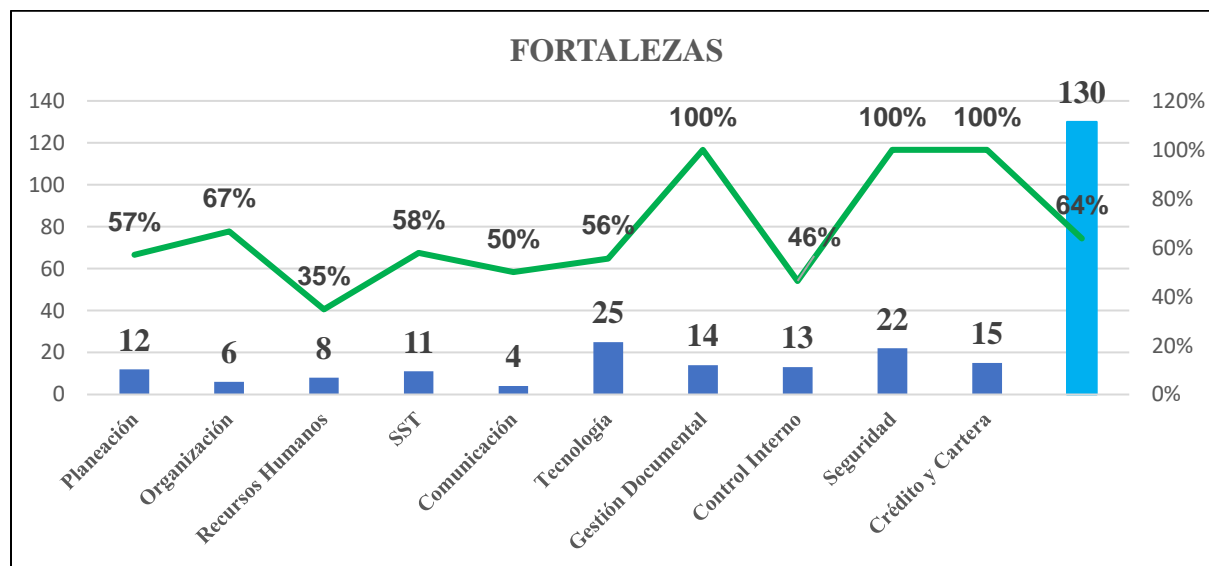
FACTOR DE EVALUACIÓN	Fortalezas		Debilidades	
	Puntos	%	Puntos	%
Planeación	12	9%	9	13%
Organización	6	5%	3	4%
Recursos Humanos	8	6%	15	16%
Salud y Seguridad en el Trabajo	11	8%	8	11%
Comunicación	4	3%	4	6%
Tecnología	25	19%	20	29%
Gestión Documental	14	11%	0	0%
Control Interno	13	10%	15	21%
Seguridad	22	17%	0	0%
Crédito y Cartera	15	12%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>64%</b>	<b>74</b>	<b>36%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Nota: La tabla muestra el puntaje obtenido después de la evaluación del área administrativa por el equipo de ejecutivos de la organización y corresponde a Fortalezas con una proporción del 64% y a las Debilidades con una proporción del 36%.

**Figura 6.**

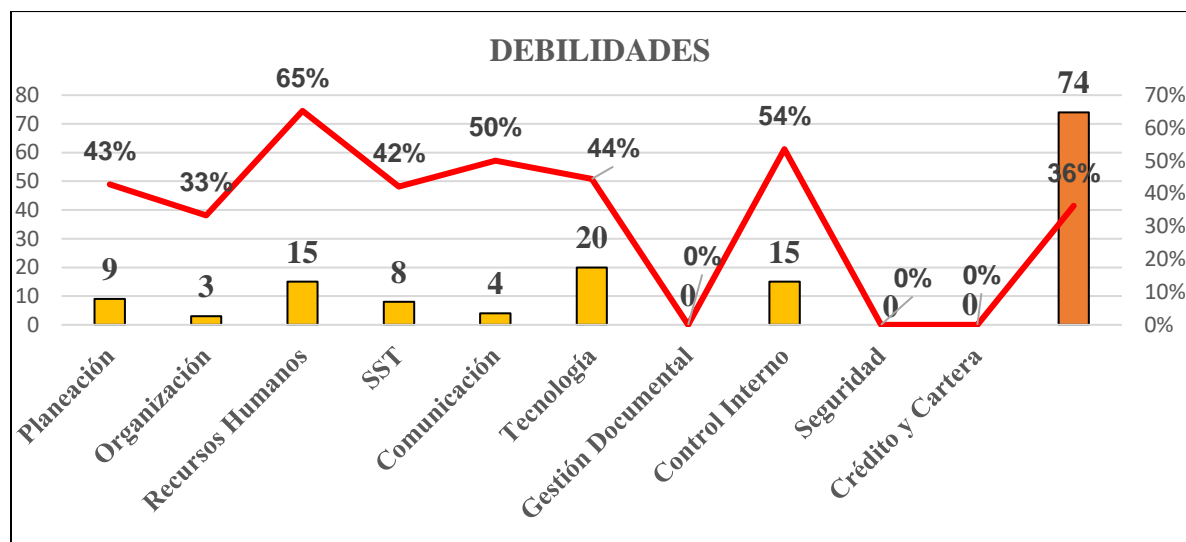
*Indicadores de resultados de las Fortalezas del departamento Administrativo*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 7.**

*Indicadores de resultados de las Debilidades del departamento Administrativo*



Fuente: Elaboración propia

### **Diagnóstico del departamento Financiero.**

El departamento financiero es el encargado de analizar la vida económica de la Cooperativa y de administrar el componente financiero, a través del análisis y la evaluación de los estados que muestran los resultados del manejo de los recursos económicos y de capital, mediante el empleo de herramientas que permiten la interpretación del desempeño de la gestión financiera y contable como son: i) la administración financiera, que se refiere a la toma de decisiones sobre el empleo de los recursos financieros de la Cooperativa, para optimizar su beneficio y generar valor, ii) el análisis financiero; que se refiere al estudio sobre la información contable, a través de indicadores y razones financieras y iii) la evaluación financiera, que determina los niveles de retorno de las inversiones y la utilidad y rentabilidad de las operaciones junto con la valoración de costos. Para el análisis de la funcionalidad del departamento financieros se desarrolló la revisión de los siguientes factores:

- a) Planeación Financiera
- b) Control
- c) Comunicación
- d) Tesorería

Tabla 19.

## Resultados de la evaluación diagnóstica del departamento Financiero

RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO INTERNO – DEPARTAMENTO FINANCIERO					
FORTALEZAS			DEBILIDADES		
FACTOR DE EVALUACIÓN	Resultados		FACTOR DE EVALUACIÓN	Resultados	
Planeación financiera	SI	F	Planeación financiera	NO	D
La organización realiza planeación financiera	X	3	La organización no posee políticas de inversión	X	3
La organización realiza análisis y evaluación financiera de manera periódica	X	3	La organización no posee políticas financieras que orienten el manejo de recursos propios y de crédito	X	3
Los Estados financieros están dictaminados por Revisor Fiscal	X	2	La organización no posee políticas de endeudamiento	X	3
Se presentan los Estados Financieros a la Asamblea de Asociados	X	3	No se tiene un procedimiento para la presentación de informes financieros a las instituciones de control	X	2
Los Estados Financieros permiten evaluar la situación financiera de la organización	X	3			
La organización proporciona información oportuna a los organismos de control	X	3			
Se Calcula indicadores y razones financieras	X	3			
Se realiza análisis financiero sobre la base de los indicadores	X	3			
Existe un procedimiento para el recibo de documentos y su debida contabilización	X	3			
<b>RESULTADOS</b>	<b>26</b> <b>70%</b>		<b>RESULTADOS</b>	<b>11</b> <b>30%</b>	
Control	SI	F	Control	NO	D
Se tiene definido un sistema de flujo de caja	X	3	No se efectúa control sobre la ejecución presupuestal	X	3
Hay restricción sobre la disponibilidad y manejo de efectivo	X	3	No existe control de transferencias, pagos y operaciones financieras	X	3
Se efectúa control de recursos de tesorería	X	3			
Existe control de recibo y custodia de efectivo, garantías y títulos valores	X	3			
Existe control de recibo y entrega de documentos a tesorería (garantías, títulos valores)	X	3			
<b>RESULTADOS</b>	<b>15</b> <b>71%</b>		<b>RESULTADOS</b>	<b>6</b> <b>29%</b>	
Comunicación	SI	F	Comunicación	NO	D
Existe flujo de información financiera y contable acorde a las necesidades del sistema	X	3	No existe coordinación con las dependencias	X	3
La comunicación del departamento fluye de manera eficiente y eficaz	X	3			
<b>RESULTADOS</b>	<b>6</b> <b>67%</b>		<b>RESULTADOS</b>	<b>3</b> <b>33%</b>	
Tesorería	SI	F	Tesorería	NO	D
Existe programación de pagos	X	2	Las pólizas de manejo no son acordes con el volumen de efectivo y valores que se manejan	X	3
Se elaboran estados diarios de caja y de bancos	X	1			
El área de las tesorerías reúne los requisitos mínimos de seguridad	X	3			

El aplicativo para tesorería es el adecuado para el registro y control de las operaciones	X	3		
Se realizan periódicamente arquezos de caja y tesorería	X	3		
Se realizan mensualmente conciliaciones bancarias	X	3		
<b>RESULTADOS</b>		<b>15</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>3</b>
		<b>83%</b>		<b>17%</b>
<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>F</b>		<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	<b>D</b>
<b>RESPUESTAS</b>		<b>62</b>	<b>RESPUESTAS</b>	<b>23</b>
<b>RESULTADOS TOTALES</b>		<b>73%</b>	<b>RESULTADOS TOTALES</b>	<b>27%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 20.**

*Análisis de los resultados de la evaluación diagnóstica del departamento Financiero*

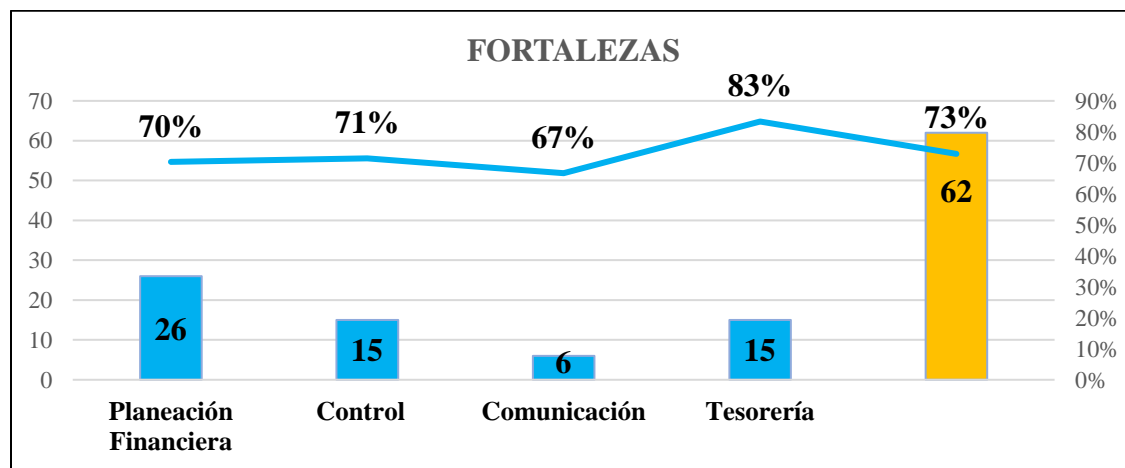
FACTOR DE EVALUACIÓN	Fortalezas		Debilidades	
	Puntos	%	Puntos	%
Planeación Financiera	26	70%	11	30%
Control	15	71%	6	29%
Comunicación	6	67%	3	33%
Tesorería	15	83%	3	17%
<b>TOTAL</b>	<b>62</b>	<b>73%</b>	<b>23</b>	<b>27%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Nota: La tabla muestra el puntaje y la valoración de la proporción de la Fortalezas (73%) y de las Debilidades (27%) del departamento Financiero.

**Figura 8.**

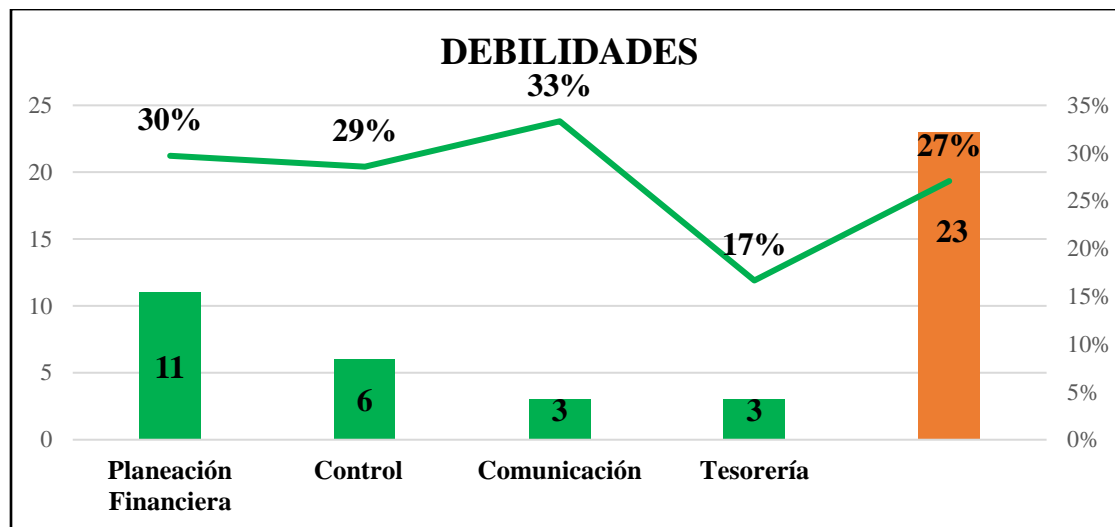
*Indicadores de resultados de las Fortalezas del departamento Financiero*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 9.**

*Indicadores de resultados de las Debilidades del departamento Financiero*



Fuente: Elaboración propia

### **Diagnóstico del departamento de Mercadeo.**

Conformado por la Unidad de Café y Cacao de la cooperativa, que realiza la labor de compra y venta de café y de cacao de los productores del Huila; y las negociaciones nacionales e internacionales, junto con la coordinación de los procesos industriales de trilla y torrefacción. También lo conforma la Unidad Comercial, que realiza la labor de comercialización y de distribución de Insumos agropecuarios y de mercancías, se encarga de la red de comercialización que posee la Organización.

Este departamento realiza la actividad comercial de productos y servicios y analiza cuáles son las expectativas de los clientes y cómo responder a ellas. La evaluación de la funcionalidad del departamento de Mercadeo consiste en la revisión de los siguientes factores:

- |               |                             |                 |                |
|---------------|-----------------------------|-----------------|----------------|
| a) Planeación | c) Calidad                  | e) Comunicación | g) Proveedores |
| b) Precios    | d) Compra, venta y servicio | f) Logística    |                |



Tabla 21.

Resultados de la evaluación diagnóstica del departamento de Mercadeo

RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO INTERNO – DEPARTAMENTO DE MERCADEO					
FORTALEZAS			DEBILIDADES		
FACTOR DE EVALUACIÓN	Resultados		FACTOR DE EVALUACIÓN	Resultados	
Planeación	SI	F	Planeación	NO	D
Se cuenta con objetivos y metas de la actividad de comercialización de café y de insumos y mercancías	X	2	No Se cuenta con un plan estratégico de mercadeo de café y de insumos y mercancías	X	3
Existen indicadores de gestión de los objetivos y metas	X	2	No se tienen identificadas las necesidades de los productores asociados	X	3
Se tienen definidos los tipos de mercados que se atienden	X	3	No se cuenta con un portafolio de condiciones de comercialización y de productos y servicios	X	3
Se conocen cifras acerca de la producción de café y otros cultivos y de la participación del mercado	X	3			
Se tiene definida la capacidad de venta y de compra de los productores asociados	X	3			
Se tiene establecido el procedimiento de comercialización	X	3			
Se tiene establecido el procedimiento de almacenamiento de productos	X	3			
Se tiene establecido el procedimiento del manejo de inventarios de productos	X	3			
Se tiene establecido el procedimiento de requerimientos, entregas, recibos y despachos de productos	X	3			
Se tiene establecido el procedimiento de selección de proveedores de insumos y m/cías	X	3			
<b>RESULTADOS</b>	<b>28</b> <b>76%</b>		<b>RESULTADOS</b>	<b>9</b> <b>24%</b>	
Precios	SI	F	Precios	NO	D
			No existe una política de precios de comercialización	X	3
			No existe una política de promociones y descuentos	X	3
			No existen estrategias para establecer los márgenes de rentabilidad en la comercialización	X	3
			No se es competitivo, por diferenciación en costos y precios de productos	X	3
<b>RESULTADOS</b>	<b>0</b> <b>0%</b>		<b>RESULTADOS</b>	<b>12</b> <b>100%</b>	
Calidad	SI	F	Calidad	NO	D
Se cuenta con la infraestructura física, de equipos y de tecnología para evaluar factores de calidad	X	3	No Se tiene un procedimiento de catación debidamente documentado	X	3
Cuentan los laboratorios de café con el personal calificado	X	3			
Se cuenta con servicio de catación en puntos de compra	X	2			
<b>RESULTADOS</b>	<b>8</b> <b>73%</b>		<b>RESULTADOS</b>	<b>3</b> <b>27%</b>	
Comercialización	SI	F	Comercialización	NO	D
Se cuenta con la suficiente competencia para realizar la comercialización de los productos	X	3	No se realiza servicio posventa y poscompra	X	3

Se atiende oportunamente los reclamos de los clientes	X	3	No se mide el grado de satisfacción de la clientela	X	3
			No se toman medidas para mejorar o mantener el grado de satisfacción del cliente	X	3
			No se conoce lo que el cliente espera de nuestros productos y servicios	X	3
			No se brinda capacitación sobre compras, ventas, servicio al cliente y merchandising	X	3
<b>RESULTADOS</b>		<b>4</b> <b>29%</b>	<b>RESULTADOS</b>		<b>15</b> <b>71%</b>
<b>Comunicación</b>	<b>SI</b>	<b>F</b>	<b>Comunicación</b>	<b>NO</b>	<b>D</b>
Se realizan estrategias publicitarias para la comercialización de los productos	X	3	No se realiza marketing y comercio electrónico	X	3
Se comunican los precios de compra y de venta a los productores y clientes	X	3			
Se utilizan las redes sociales para comunicar sobre los productos, servicios y operaciones de comercialización	X	3			
<b>RESULTADOS</b>		<b>9</b> <b>75%</b>	<b>RESULTADOS</b>		<b>3</b> <b>25%</b>
<b>Logística</b>	<b>SI</b>	<b>F</b>	<b>Logística</b>	<b>NO</b>	<b>D</b>
Se determinan rutas de transporte	X	3	No se cuenta con un Plan logístico de transporte de productos	X	3
Se cuenta con un procedimiento de selección de proveedores de servicio de transporte	X	3	No se realiza oportunamente la programación de pedidos para programar despachos	X	3
Se tiene en el punto de venta un sistema adecuado de recibo y entrega de insumos y mercancías	X	2	No existe alianza con transportadores para brindar el servicio de entrega de productos	X	3
La ubicación de los puntos de compra y de venta posee vías de acceso adecuadas	X	3	No se maneja un sistema de stock de inventarios eficiente	X	3
La capacidad de almacenamiento del punto de compra y de venta es adecuada para el volumen de operaciones	X	3	No se verifican saldos de inventario para programar despachos y transportadores	X	3
Se supervisan los tiempos del servicio de transporte	X	3	No se supervisa el oportuno cargue y descargue de productos	X	3
<b>RESULTADOS</b>		<b>17</b> <b>49%</b>	<b>RESULTADOS</b>		<b>18</b> <b>51%</b>
<b>Proveedores</b>	<b>SI</b>	<b>F</b>	<b>Proveedores</b>	<b>NO</b>	<b>D</b>
Existe una política definida para la selección de proveedores	X	2			
Los proveedores entregan sus pedidos oportunamente	X	3			
La respuesta de los proveedores a los reclamos es oportuna y eficaz	X	2			
Se acuerdan estrategias de productos, precios y plazos con los proveedores	X	3			
<b>RESULTADOS</b>		<b>10</b> <b>100%</b>	<b>RESULTADOS</b>		<b>0</b> <b>0%</b>
<b>DEPARTAMENTO DE MERCADEO</b>		<b>F</b>	<b>DEPARTAMENTO DE MERCADEO</b>		<b>F</b>
<b>RESPUESTAS</b>		<b>78</b>	<b>RESPUESTAS</b>		<b>60</b>
<b>RESULTADOS TOTALES</b>		<b>57%</b>	<b>RESULTADOS TOTALES</b>		<b>43%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 22.**

*Análisis de los resultados de la evaluación diagnóstica del Departamento de Mercadeo*

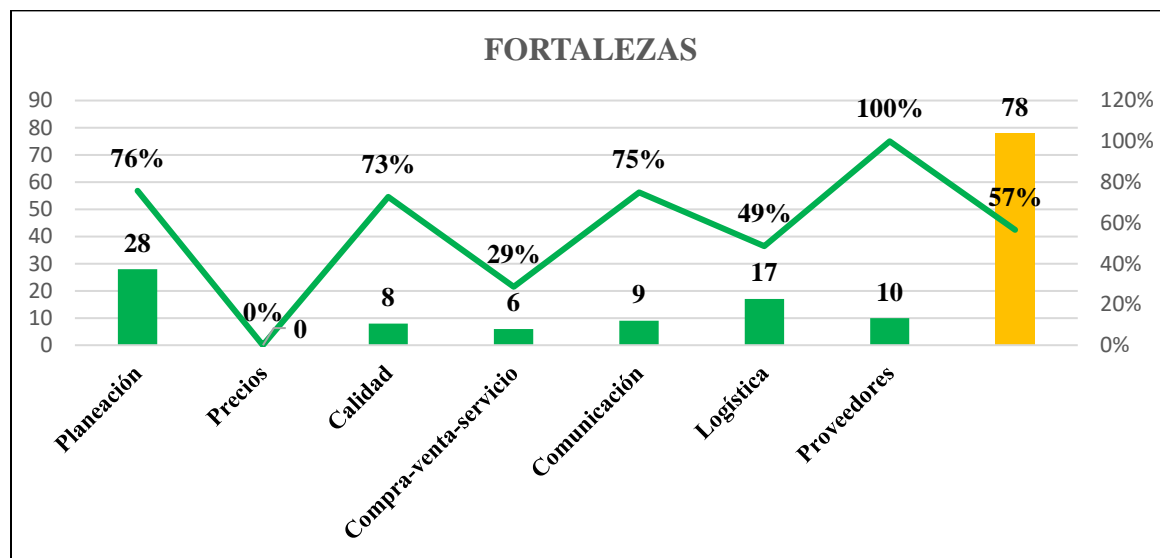
FACTORES DE EVALUACIÓN	Fortalezas		Debilidades	
	Puntos	%	Puntos	%
Planeación	28	76%	9	24%
Precios	0	0%	12	100%
Calidad	8	73%	3	27%
Comercialización	6	29%	15	71%
Comunicación	9	75%	3	25%
Logística	17	49%	18	51%
Proveedores	10	100%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>78</b>	<b>57%</b>	<b>60</b>	<b>43%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Nota: La tabla muestra la evaluación del departamento de Mercadeo, cuyo resultado corresponde al 57% de Fortalezas y al 43% de Debilidades.

**Figura 10.**

*Indicadores de resultados de las Fortalezas del Departamento de Mercadeo*

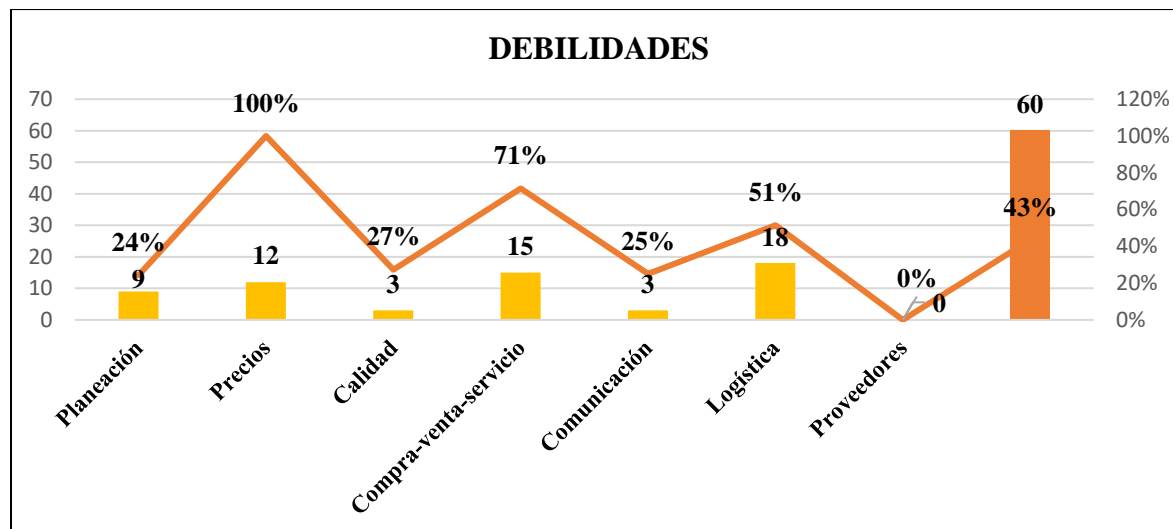


Elaboración propia

Fuente:

**Figura 11.**

*Indicadores de resultados de las Debilidades del departamento de Mercadeo*



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 23.**

*Análisis de los resultados de la evaluación diagnóstica Interna de la Organización*

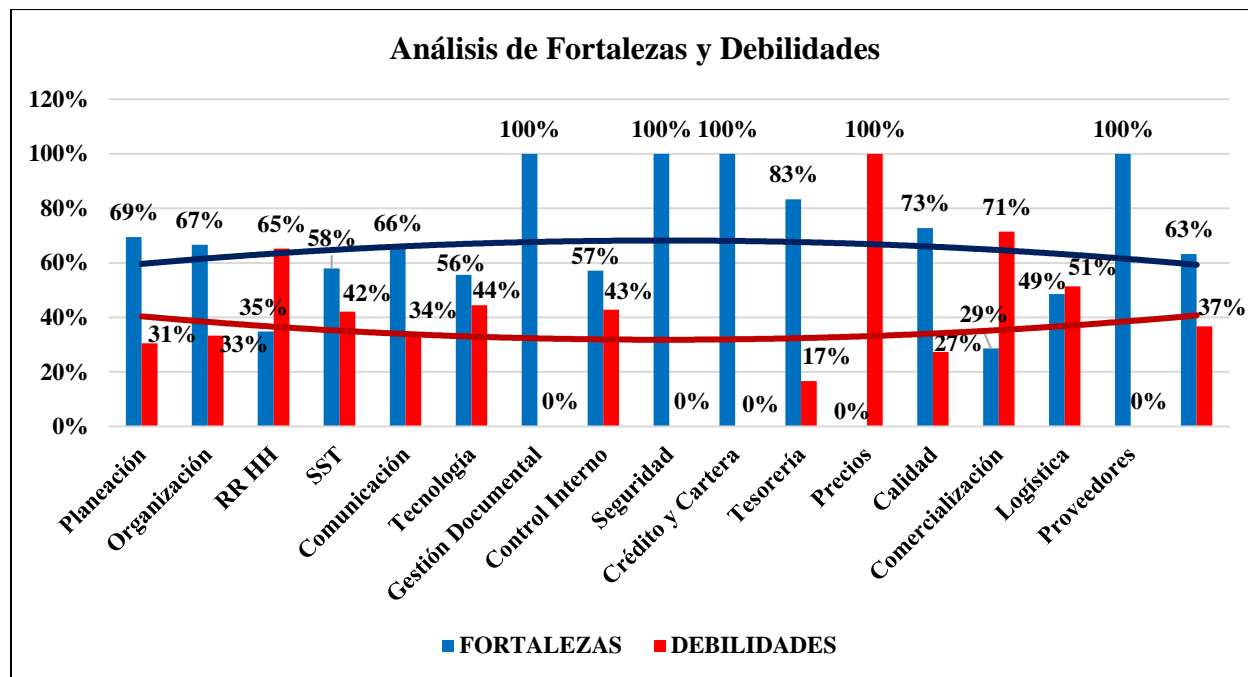
FACTOR	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	Puntos	%	Puntos	%
Planeación	66	69%	29	31%
Organización	6	67%	3	33%
Recursos Humanos - RR HH	8	35%	15	65%
Seguridad y Salud en el trabajo - SST	11	58%	8	42%
Comunicación	19	66%	10	34%
Tecnología	25	56%	20	44%
Gestión Documental	14	100%	0	0%
Control Interno	28	57%	21	43%
Seguridad	22	100%	0	0%
Crédito y Cartera	15	100%	0	0%
Tesorería	15	83%	3	17%
Precios	0	0%	12	100%
Calidad	8	73%	3	27%
Comercialización	6	29%	15	71%
Logística	17	49%	18	51%
Proveedores	10	100%	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>270</b>	<b>63%</b>	<b>157</b>	<b>37%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Nota: La Tabla muestra la evaluación del puntaje y proporción de las Fortalezas: 270 puntos que corresponden al 63%; y de las Debilidades: 157 puntos que corresponden al 37%.

**Figura 12.**

*Indicadores de resultados de la evaluación de las Fortalezas y las Debilidades de la Organización*



Fuente: Elaboración propia

La evaluación en cada uno de sus áreas funcionales de administración, finanzas y mercadeo de la Organización, presenta los siguientes resultados, a través de los indicadores obtenidos, y permite las siguientes apreciaciones:

- La planeación en la Organización es una función que se toma con mucha responsabilidad, sin embargo, existen aspectos que se deben mejorar
- La organización, también es una función que se dispone de manera responsable; no obstante, existen factores que se deben mejorar.
- La gestión de los recursos humanos, presenta fragilidades, hay que plantear algunas soluciones estratégicas.

- En la seguridad y salud en el trabajo, se desarrolla de tal manera que se da cumplimiento con la norma, no se plantean programas estratégicos para mejorar la situación laboral de los trabajadores,
- La función de comunicación comercial, plantea elementos innovadores y se desarrollan estrategias comunicacionales para el mejoramiento de las actividades de mercadeo.
- El empleo de la tecnología presenta situaciones que se deben mejorar para lograr un eficiente uso del recurso.
- La función de la administración documental se desarrolla de una manera efectiva y cumple con las expectativas de la administración.
- La función de control, supervisión y seguimiento de las actividades socioeconómicas, presenta deficiencias que se deben solucionar.
- Los aspectos de seguridad se encuentran realizados de manera efectiva y se cumple con las expectativas de la administración.
- La función de crédito y la administración de la cartera cuenta con lineamientos que se cumplen a cabalidad.
- La actividad de la tesorería cumple satisfactoriamente sus funciones
- El dinamismo de los precios exige la implementación de sistemas estratégicos y procedimentales, de tal manera, que permitan que se documenten y se puedan verificar sus resultados.
- La calidad es un concepto de mucho valor y función dentro la actividad productiva y operacional, por lo tanto, se logra alta eficiencia y eficacia en su aplicación.

- La función de comercialización requiere de un mejor manejo mediante la implementación de estrategias de mercadeo.
- La función logística presenta ciertas debilidades que se pueden corregir.
- Los proveedores para la organización cumplen una función de alianza y colaboración para el desarrollo de la operación.

### **Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE**

En las organizaciones se presenta un vínculo inevitable con su entorno, donde moran aquellas fuerzas, eventos y/o tendencias que pueden ser favorables o desfavorables para su desempeño y desarrollo. La identificación de estos factores que están en el medio externo, permite un adecuado conocimiento para tomar decisiones que permitan aprovechar las ventajas y minimizar las vulnerabilidades. Estos factores requieren de evaluación y corresponden a los elementos que determinan las oportunidades y amenazas que existen en el ambiente que rodea la organización, y que Serna (2014, p. 73 - 74), define en su libro de Gerencia Estratégica como:

**“Oportunidades:** Son los eventos, hechos o tendencias que se dan en el entorno de una organización y que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

**Amenazas:** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo”.

Contexto del Entorno empresarial de CADEFIHUILA:

- **Situación cafetera del departamento del Huila.** En el Huila, la producción y la comercialización del café está distribuida en cuatro zonas geográficas, distribuidas por la Zona sur, la zona centro, la zona occidente y la zona norte y cuya cobertura corresponde a las cooperativas del gremio cafetero CADEFIHUILA y COOCENTRAL

La Federación Nacional de cafeteros (FNC 2021), expone en su página web, Café del Huila, la siguiente información sobre las características del cultivo del café en el Huila:

**El café del Huila** se cultiva en el sur de la Región Andina por comunidades campesinas en 35 municipios, los cuales albergan más de 83.000 familias que cultivan 144.895 hectáreas de café arábico de las variedades Castillo, Colombia, Caturra, Típica, Borbón y Tabí. Desde el 16 de abril de 2013, nuestro café cuenta con ‘Denominación de Origen’ y se caracteriza por tener una *impresión global balanceada, con Fuentes dulces, acidez y cuerpo medio/alto, fragancia y aroma intenso*, con sensaciones frutales y acarameladas

**REGIÓN CENTRO:** Conformada por 16.528 familias cafeteras en 7 municipios del centro del Departamento donde se cultivan cerca de 28.973 hectáreas de café, caracterizadas por su alta tecnificación y productividad. Son cafés considerados de altura porque en promedio se ubican a 1.600 msm. Su perfil en taza se caracteriza por poseer una fragancia y aroma expresiva flora, un sabor a frutas y con Fuentes a caramelo, acidez cítrica y un cuerpo redondo cremoso, balanceado y limpio.

**REGIÓN NORTE:** Aquí se cultivan 31.598 hectáreas de café en 13 municipios entre esos la capital Departamento del Huila. Son 16.133 caficultores los que cosechan en esta sub región donde su café se caracteriza en taza por su fragancia y aroma aromáticos y cítricos, sabor con Fuentes cítricas, panela, frutos rojos y chocolate amargo; con una acidez media y un cuerpo medio cremoso.

**REGIÓN SUR:** Este café es cultivado y cosechado en 10 municipios, por 39.698 familias campesinas entre el nacimiento del río Magdalena, afluente más importante del país, lo que genera una particularidad en su condición climática.

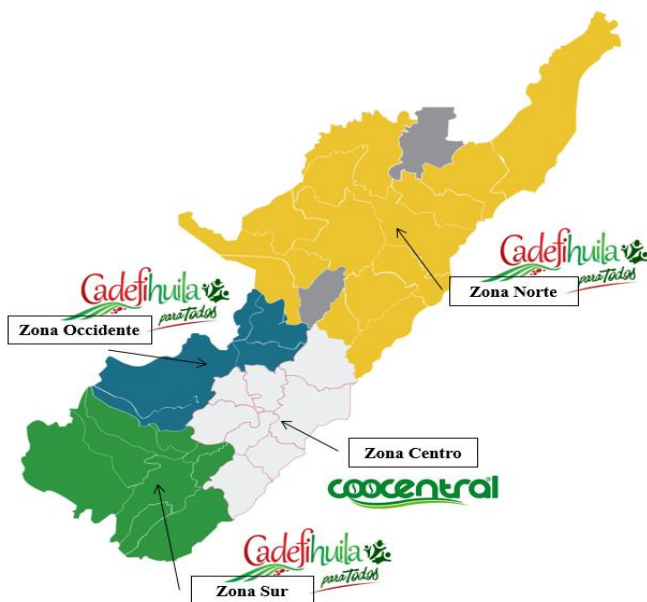


En esta sub región, se encuentran ubicados los dos municipios con mayor área sembrada de café en Colombia, Pitalito y Acevedo. En taza se caracteriza por una fragancia y aroma a chocolate, buen dulzor y frutos rojos, Fuentes frutales, flor de café, acidez media alta y un cuerpo medio balanceado.

**REGIÓN OCCIDENTE:** En esta región el café es cultivado y cosechado por 11.880 familias con influencia indígena en 5 municipios del oriente del Departamento, con un área cafetera de 18.053 hectáreas. Esta zona se destaca por tener su cosecha durante el primer semestre del año y por tener una fragancia y aroma cítrico y flora, un sabor con Fuentes agrídulces, cítricas y a frutos amarillos, una acidez media y un cuerpo medio cremoso, balanceado con residual persistente.

### Figura 13.

Mapa cafetero del departamento del Huila



Huila Cafetero

Municipios del departamento: 37

Municipios cafeteros: 35

Producción de café excelso: 2.543.758 sacos de 60 kilos.

Área cultivada: 147.128 has.

Cooperativas: COOCENTRAL y CADEFIHUILA

Área de influencia de CADEFIHUILA

Municipios: 27

Caficultores: 67.711

Fincas: 77.410

Área cultivada: 113.354

Fuente: [www.cadefihuila.com](http://www.cadefihuila.com)

**Tabla 24.**

*Comparativo de área cultivada y volumen de producción de café en Colombia y Huila - anual*

Año	Área Cultivada (Hectáreas)		PRODUCCIÓN				
	Colombia	Huila	Colombia		Huila		
			Café Verde (Sacos de 60 Kilos)	Café Pergamino Seco por Kilos	% de Participación de la Producción nacional	Café Verde Sacos de 60 Kilos	Café Pergamino Seco por Kilos
2016	931.746	151.870	14.232.000	1.132.053.943	18,13%	2.580.262	205.241.380
2017	903.951	147.800	14.194.000	1.129.031.314	18,33%	2.601.760	206.951.440
2018	877.144	146.760	12.750.910	1.014.243.813	18,48%	2.356.368	187.432.257
2019	853.698	144.900	14.752.000	1.173.416.229	17,82%	2.628.806	209.102.772
2020	844.740	144.310	13.890.000	1.104.850.286	18,37%	2.551.593	202.960.997
<b>Promedio</b>	<b>882.256</b>	<b>147.128</b>	<b>13.963.782</b>	<b>1.110.719.117</b>	<b>18,23%</b>	<b>2.543.758</b>	<b>202.337.769</b>

Fuente: Elaboración propia, datos de Federación Nacional de Cafeteros. Estadísticas cafeteras.

Nota: En la Tabla se presentan las cifras de áreas cultivadas y producción cafetera nacional y del departamento del Huila, junto con las conversiones de sacos de café verde a kilos de café pergamino seco y el cálculo promedio de las cifras de los cinco años.

- **Área cultivada departamental:** El Huila cultivó durante el año 2020: 144.310 hectáreas de café y en los últimos 5 años, cultivó un promedio de 147.128 hectáreas.
- **Producción departamental:** El departamento del Huila produjo durante el año 2020: 2.551.593 sacos de 60 kilos de café verde y en los últimos 5 años produjo un promedio de 2.543.758 sacos de 60 kilos de café verde.
- **Participación del Huila de la producción nacional:** La participación porcentual del departamento del Huila, durante el año 2020 fue del 18,37%; y el promedio de participación en los últimos cinco años ha sido del 18,23%: Es por esto, que el departamento del Huila es considerado el mayor productor de Colombia y posee la mayor área cafetera cultivada.
- **Área cultivada nacional:** Colombia cultivó durante el año 2020: 844.740 hectáreas de café y en los últimos 5 años, cultivó un promedio de 882.256 hectáreas (ver Tabla 22).

- **Producción nacional:** Colombia produjo durante el año 2020: 13.890.000 sacos de 60 kilos de café verde y en los últimos 5 años produjo un promedio de 13.963.782 sacos de 60 kilos de café verde (ver Tabla 23).
- **Situación cafetera nacional.** Para la evaluación del entorno cafetero nacional, es importante tener en cuenta la siguiente información, que emite la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, Estadísticas Cafeteras (2021), en su página web, datos que pertenecen al contexto cafetero nacional y que son de suma importancia:

**Tabla 25.**

*Volumen de las exportaciones colombianas de café según tipo - anual*

Año	Verde	Verde descafeinado	Tostado en grano	Tostado y molido	Extracto y soluble	verde + industrializado	*Total
2020	10.684	13	44	90	880	817	12.527

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros. Estadísticas cafeteras. \*Unidad: Miles de sacos de 60 Kg de café verde equivalente

**Tabla 26.**

*Volumen de las exportaciones colombianas de café según exportador - anual*

Año	Federación Nacional de Cafeteros	Particulares	*Total
2020	2.396	10.131	12.527
	19%	81%	100%

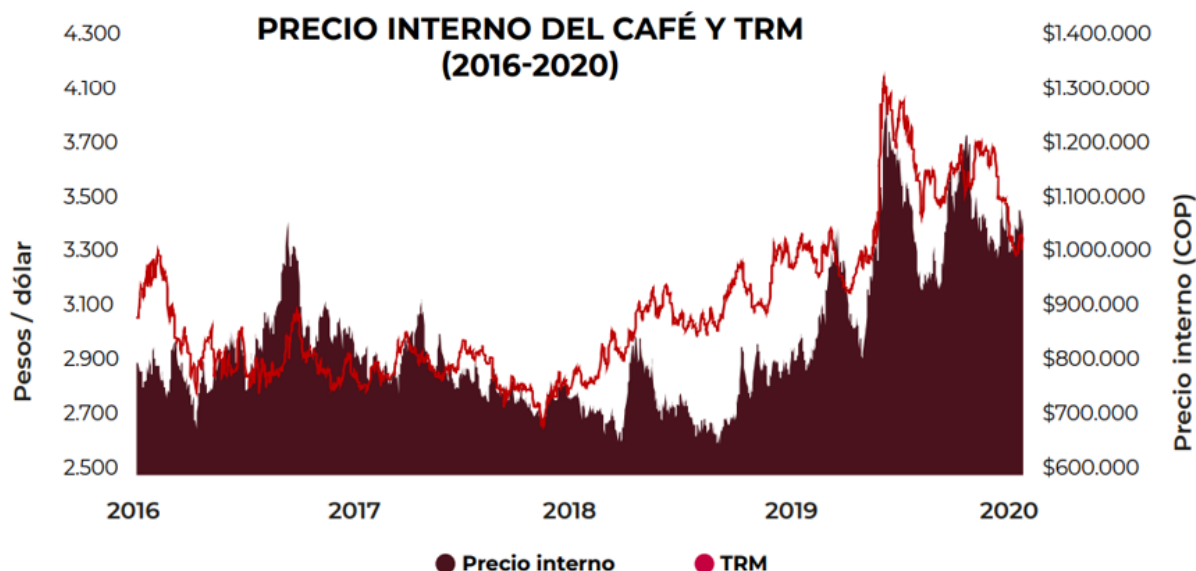
Fuente: Federación Nacional de Cafeteros. Estadísticas cafeteras. \*Unidad: Miles de sacos de 60 Kg de café verde equivalente.

Nota: En las Tablas 25 y 26 se presentan las cifras de exportación y la proporcionalidad del negocio cafetero de exportación.

- **Exportaciones:** Colombia exportó 12 millones 527 mil sacos de 60 kilogramos de café verde equivalente durante el año 2020, por un valor de U\$D 2.677.290.978.

**Figura 14.**

*Precios del café en dólares y pesos COP*

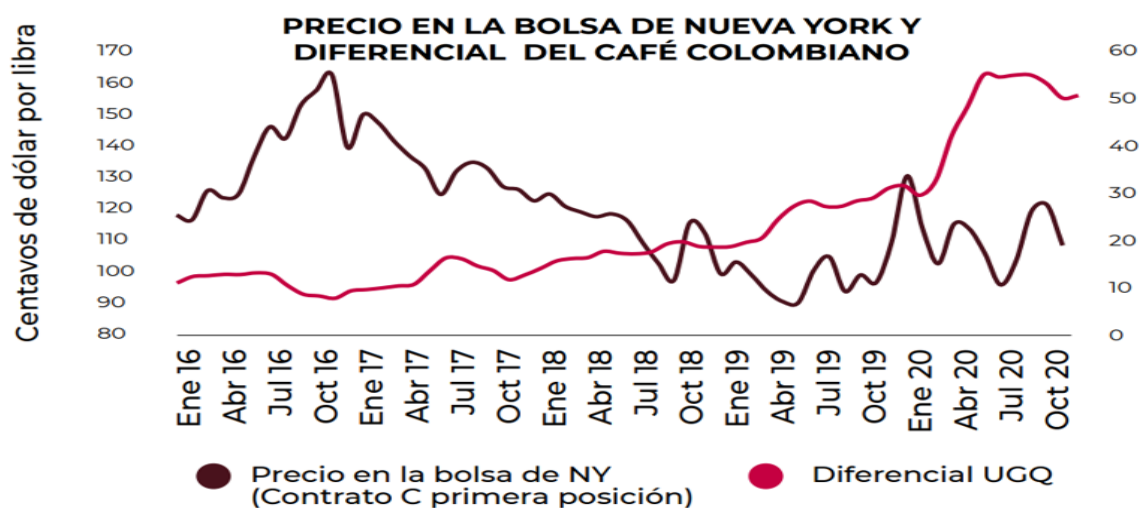


Fuente: FNC Informe de Gestión 2020

- **Precios del café:** El precio interno base de compra del Fondo Nacional del Café por carga de 125 kilogramos de café pergamino seco, del periodo comprendido entre el 1 de mayo de 2020 y el 31 de mayo de 2021, en Colombia, fue en promedio diario de COP \$1.111.170.

**Figura 15.**

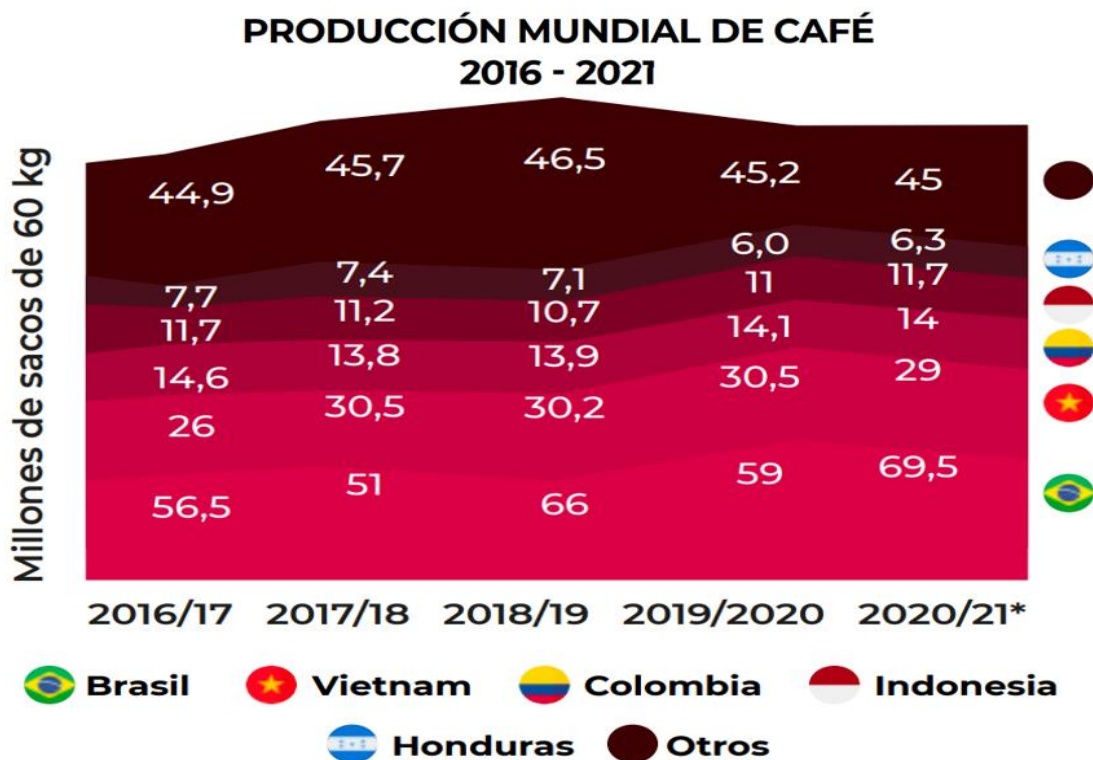
*Precios de la bolsa de Nueva York y del Diferencial UGQ*



Fuente: FNC Informe del Gerente al 88 congreso nacional cafetero 2020

Figura 16.

Volumen de producción mundial de café



Fuente: FNC Informe de Gestión 2020

- **Cotización del café en la Bolsa de Nueva York.** Según el informe de gestión del año 2020, la FNC (2020), se reseña que para el año 2020 se logró “una buena cotización del café en la bolsa, de 111,2 ¢/libra, y una prima de calidad promedio para el grano colombiano de 49,1 ¢/libra, que se tradujeron en un precio interno promedio de \$1.048.117 por carga de 125 kg de café pergamino seco (cps)” (p. 7).
- **Valor de la cosecha nacional.** Según el informe de gestión del año 2020, la FNC (2020), se relaciona que “En 2020 los cafeteros lograron recoger una cosecha por valor de \$9 billones, el mayor en 20 años. Esta cifra se explica por los 13,9 millones de sacos de 60 kg recogidos (gracias a una productividad de 19,8 sacos/hectárea)” (p. 6).

- **Situación cafetera mundial.** Existen dos variables fundamentales en la producción y el negocio mundial del café, una situación tiene que ver con la variedad cultivada, lo cual los países productores de arábigos lavados, los países centroamericanos y Colombia, aunque Brasil produce la variedad robusta, también cultiva la variedad arábica, pero no le da el tratamiento de lavado, sino que lo seca con pulpa y todo y luego lo trilla, mientras que Colombia y Centroamérica lo despulpa y lo seca para luego trillarlo; esto le da un valor agregado y es por lo que al café colombiano se le reconoce el factor de calidad como un diferencial al precio del café.
- **Cosecha mundial del café 2020.** Tres aspectos adicionales llaman la atención de las cifras de producción: la reducción de la cosecha de los otros arábigos, que son producidos, en su mayoría, por los países centroamericanos, el aumento de la producción brasileña y el leve crecimiento de la cosecha colombiana desde 1999. “Para el año cafetero 2020/21, la firma LMC, en su informe de diciembre de 2020, proyecta un alza en la producción mundial para alcanzar 175,5 millones de sacos, de nuevo influida por el ciclo de producción de Brasil, que subiría a 69,5 millones de sacos, la más alta de su historia” (FNC, informe 2020, p. 13).

### **Evaluación de Factores económicos**

**Relacionados con el comportamiento de la economía y su afectación en el productor cafetero y en la Organización.** Se pretende evaluar los desafíos que ofrece el entorno económico nacional e internacional y que enfrentan la Organización y sus asociados, para de esta manera conocer las exigencias, la realidad y la tendencia del sector y del negocio, y lograr mejores beneficios, costos de producción razonables, volúmenes de producción eficientes, calidad inmejorable y progreso económico.

Tabla 27.

*Resultados de la evaluación diagnóstica de los factores económicos*

<b>RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>Mejores condiciones de comercialización:</b> La posición del Huila como primer productor en volumen y calidad a nivel nacional, permite desarrollar modelos de comercialización con beneficios para el productor(a) y para darle valor al café huilense. Negocios con aliados comerciales que permitan mayor precio al caficultor, que cooperen para la implementación de líneas de compra con incentivos al productor, de programas de Asistencia técnica y de sellos de sostenibilidad.</p> <p><b>Disponibilidad de crédito:</b> Créditos en el sistema financiero, en condiciones de tasa y plazos favorables, debido a incentivos gubernamentales, historial crediticio y a la moralidad comercial y financiera de la organización y de los productores. Amplia oferta de líneas de financiamiento para café y para fertilizantes, con mayores cupos y mejores condiciones para los productores (as).</p> <p><b>Niveles de Costos:</b> Control en la adquisición de los insumos agropecuarios, para mantener niveles de precios e inventarios razonables. Estructura de costos razonables, de tal manera que los precios de los insumos y mercancías sean competitivos de acuerdo al mercado y a la competencia.</p> <p><b>Negocios de exportación de Café:</b> Las oportunidades comerciales con el exterior facilitan las negociaciones y permiten al café huilense el acceso a los mercados mundiales. Existe alineación con la FNC, para el cumplimiento de los estándares de calidad y los requerimientos del cliente en el exterior. Existen diversos canales de comercialización para los cafés del productor y de la organización (Exportador especializado, Direct Trade aliado comercial, Direct Trade Productor/trillador/exportador)</p> <p><b>Importación de insumos agropecuarios</b> Búsqueda y conexión con clientes en el exterior para la realización de negocios con los proveedores de fertilizantes y demás agroinsumos.</p>	<p><b>Bajo Crecimiento del Sector rural:</b> Bajo crecimiento económico en la economía rural, hay poca inversión en el sector cafetero, que facilite la educación, la salud, la productividad y el acceso rural.</p> <p><b>Bajos Ingresos:</b> El bajo ingreso que obtienen las personas en el sector rural no genera capacidad adquisitiva de bienes y servicios ni una redistribución que permita crecimiento económico. No se tiene una cobertura amplia de programas de renovación, incremento de áreas y tecnificación de cafetales para que sean sostenibles. Falta de apoyo a los programas de diversificación de cultivos y de acompañamiento en el manejo integrado de las fincas.</p> <p><b>Incremento en los Precios de adquisición de Insumos y mercancías:</b> El aumento en los costos de producción para el cafetero, disminuye su capacidad adquisitiva y disminuye también la venta de los insumos y mercancías que la organización comercializa. Las condiciones del poder de negociación de los proveedores de insumos debido a su capacidad de negociación y a las actuales características de acceso a los nutrientes agrícolas, además que no existe alternativas de consecución en el ámbito nacional de los elementos para su producción.</p> <p><b>Servicio de Transporte:</b> El incremento en el costo del transporte para movilizar todo tipo de mercancías y la poca oferta de transporte en la región, hace que se tenga que negociar fletes en condiciones desfavorables con los transportadores. Las vías de acceso tampoco permiten la eficiencia en el transporte.</p> <p><b>Relevo y empalme generacional:</b> La poca confianza que existe en la cultura juvenil de regresar al campo para darle continuidad a lo que sus padres y abuelos construyeron, la tendencia es al no regreso al sacrificio que realizaron sus mayores porque no ven un futuro prometedor en el campo.</p> <p><b>Volatilidad de los precios en bolsa y de la tasa de cambio TRM:</b> Los precios y las divisas están supeditados a las leyes económicas, lo que no permite un control en sus indicadores y que las tendencias de estas variables no se pueden predecir para tomar medidas que minimicen el impacto económico que puedan causar en el negocio las devaluaciones y revaluaciones de las monedas que marcan la pauta en las bolsas de valores.</p>

---

### **Comercialización de insumos Agrícolas y mercancías:**

La diversidad de mercados agropecuarios permite la diversificación de la oferta de productos y la implementación de nuevos puntos de venta.

Una buena relación con proveedores, que permita el establecimiento de convenios comerciales para lograr precios competitivos.

Una cadena de distribución eficiente que permite minimizar costos de comercialización y ofertar precios competitivos de insumos y mercancías.

Implementación de la comercialización mayorista para los diversos mercados agropecuarios.

### **Agroindustria:**

El desarrollo de procesos de secado, trilla y torrefacción, con proyectos de inversión que agreguen valor al café

### **Demanda de cafés especiales y sostenibles**

La creciente demanda de cafés especiales y de alta calidad, presenta un escenario con futuro, ya que permite negociaciones con altos y diferenciados precios y se da el cumplimiento de los protocolos de sostenibilidad. Rainforest Alliance, UTZ Certified, Fair Trade ó 4C, que son consecuentes con los beneficios económicos para el productor y sus organizaciones.

### **Subsidios a los cafeteros**

El sector cafetero ha recibido en la última década subsidios para la renovación de cafetales, para la promoción de la asistencia técnica, para el financiamiento y la sostenibilidad del cultivo, e incentivos a la capitalización rural, además se tiene el incentivo al precio de la carga de café. Subsidios que de alguna manera solventan los costos de producción y la condición económica del cafetero.

### **Cambio climático:**

El riesgo inminente del comportamiento del agroclima, por el impacto que causa en los volúmenes de producción y por supuesto en los rendimientos de los cultivos. Esta es una de las grandes preocupaciones de los caficultores que han visto y sufrido la realidad de estos cambios.

### **Régimen de fiscalización:**

La incertidumbre que generan los gobiernos de turno al querer financiar sus propósitos con los aportes de los productores asociados y de las empresas asociativas, han hecho que el sector de la economía solidaria, que posee un régimen fiscal especial, sea intervenido y cada vez más, diezmados sus beneficios tributarios, que se han adquirido por sus dirigentes cooperativos durante décadas.

### **Negocios con entrega futura**

Se presentan situaciones de incumplimiento de los compromisos pactados por el cafetero, al no entregar las cantidades acordadas, debido a la variable precio que se incrementa por encima de los precios a que el cafetero colocó su oferta. Esto contraría las proyecciones de entrega de café a los clientes que tomaron las ofertas y por consiguiente genera pérdidas para la organización que debe cumplir al cliente final adquiriendo café más costoso.

### **Pandemia COVID-19:**

Uno de los riesgos que se plantea es la falta de mano de obra para la recolección de las cosechas, debido a las restricciones a la movilidad interdepartamental de los trabajadores que recorren el país, esto hace que se disminuya la recolección y por ende la producción.

Esta migración de trabajadores eleva las probabilidades de contagio en las personas que laboran y prestan servicios al sector.

Se ha considerado que el Huila, en su actividad cafetera, sobre todo por la operación de recolección de las cosechas, es el departamento que presenta el más alto riesgo de afectación por contagio, según apreciaciones del Ministerio de salud.

Se disminuye, también por las restricciones, la posibilidad de transporte del producto y de insumos y mercancías, lo que no permite una eficiente labor de compra y venta y de prestación de servicios al cafetero y en general a la comunidad rural.

---

Fuente: Elaboración propia

## **Evaluación de factores sociales**

**Análisis orientado hacia la atención de las necesidades de los productores cafeteros y de su familia.** Se trata de evaluar las situaciones de beneficio y de detrimento en el modo de vivir del productor cafetero y su familia, condiciones que se refieren a la educación, la salud y la



seguridad social, en las cuales intervienen el estado a través de sus políticas y la Cooperativa, mediante la operación de programas y proyectos y de los servicios que brinda a sus asociados.

### Tabla 28.

#### *Resultados de la evaluación diagnóstica de los factores sociales*

RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>El servicio a los cafeteros:</b> La Cooperativa se preocupa por prestar un buen servicio y se interesa por la satisfacción de las necesidades de los asociados y clientes.</p> <p><b>Educación Agroempresarial:</b> Programas de capacitación y entrenamiento, a través, de cooperación con aliados como universidades que ofrecen formación estructurada para hacer competitiva la labor de producción de café.</p>	<p><b>Nivel educativo:</b> El bajo nivel de escolaridad de los asociados y su familia y la baja cobertura de la educación, no permite que se acoja de manera fácil las nuevas tecnologías productivas, de comunicación y de servicio.</p> <p><b>Necesidades de la población cafetera:</b> La población cafetera presenta un alto índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI).</p> <p><b>La salud y la seguridad social</b> No existe en la ruralidad colombiana la oportunidad de una salud y una seguridad social oportuna y que cubra la población campesina. El cafetero sufre de estas necesidades y termina una vida productiva sin la menor ayuda del estado.</p> <p><b>Relevo y empalme generacional:</b> Los jóvenes hijos de productores cafeteros en el departamento del Huila y en Colombia, no presentan interés en la continuidad de la labor productiva cafetera, que reciben como legado de sus padres y abuelos, se vislumbra ese desinterés debido a que han visto con preocupación la trayectoria de sus padres, su padecimiento y el sufrimiento en su vida cafetera que no les muestra futuro sostenible, por lo que prefieren la vida en la ciudad a pesar de las dificultades que padecen.</p>

Fuente: Elaboración propia

### Evaluación de factores Tecnológicos

**Infraestructura tecnológica necesaria para la operación socioeconómica y mejores servicios.** Se pretende evaluar el comportamiento y el impacto que causa la tecnología o la falta de ella, orientado hacia la solución de los requerimientos del productor y de la Cooperativa de manera oportuna y razonable.

**Tabla 29.**

*Resultados de la evaluación diagnóstica de los factores tecnológicos*

RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>Herramientas de gestión:</b> El desarrollo de herramientas tecnológicas para la optimización de la gestión de mercadeo, financiera, administrativa y social, facilitan el crecimiento y desarrollo socioempresarial.</p>	<p><b>Tecnología básica de la empresa:</b> La innovación tecnológica de la empresa en relación con la tecnología disponible en el mercado y la que utiliza la competencia directa, adolece de aplicabilidad para las necesidades actuales.</p>
<p><b>Nivel de tecnología existente en el mercado:</b> En el mercado hay disponibilidad de una gama de tecnologías que pueden mejorar el desarrollo de las operaciones de las empresas, ajustándose a las necesidades y requerimientos que las mismas soliciten.</p>	<p><b>Capacidad tecnológica de la competencia:</b> Los competidores directos poseen una capacidad tecnológica que, en relación con la de la empresa, se puede afirmar que es moderna.</p>
<p><b>Sistemas de Gestión de Calidad y sostenibilidad:</b> La exigencia por parte de los clientes, nacionales e internacionales, de la trazabilidad y Calidad en los productos y servicios, y en la gestión de las organizaciones hacen que las empresas implementen sistemas de gestión de la calidad, con sus normas y estándares de calidad.</p>	<p><b>Conectividad</b> En la zona rural se sufre en gran medida de la falta de comunicación y de conectividad, lo que impide en cierta forma el acceso a productos y servicios al productor cafetero.</p>
	<p><b>Educación virtual y a distancia</b> Existen pocos programas educativos que le permitan al productor cafetero capacitarse y entrenarse bajo la modalidad virtual o a distancia, lo que facilitaría elevar sus niveles de educación. Las instituciones educativas se limitan a llegar hasta los centros poblados y municipios cercanos, a donde el usuario tiene que desplazarse hasta en jornadas de 3 y 4 horas para poder asistir a la capacitación.</p>

Fuente: Elaboración propia

## Evaluación de factores de Competencia

**Análisis de Competencia.** Se trata de establecer las características de los competidores en recursos y estrategias y de las potencialidades de la organización en equilibrar estas características.

**Tabla 30.**

*Resultados de la evaluación diagnóstica de los factores de competencia*

RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>Situación de Eficiencia:</b> La gestión de la Cooperativa en relación con la competencia permite ser más eficiente en costos, debido a que posee controles y los costos razonables para su funcionamiento y para el desarrollo de sus actividades.</p>	<p><b>Estrategias y orientaciones de la competencia:</b> Los competidores han desarrollado estrategias de competencia en precios y oportunidad, que les permiten avanzar en el mercado y en los territorios de influencia de la Cooperativa, ganando espacios importantes.</p>

**Los proveedores del sector:**

En el sector económico de la empresa los proveedores son los mismos y pueden ejercer una influencia favorable en los costos de la Cooperativa, por el volumen de operaciones y de compras debido a que se tienen diversas condiciones de negociación y potencialmente mayor competitividad.

**Los clientes del sector:**

La influencia que tienen los clientes del sector en la empresa y en la competencia directa se puede definir como alta y definitiva y una oportunidad, ya que ellos confían en los productos y servicios que ofrece la Cooperativa.

**Los productos sustitutos del sector:**

En el sector en que se desenvuelve la empresa, la existencia presente o futura de nuevos productos o de productos sustitutos es una opción para mejorar el servicio a nuestro cliente.

**Razón societaria y modelo solidario:**

por las características de empresa social y solidaria y su reglamentación; en relación con las competidoras, la empresa es menos ágil y flexible, debido a que se debe ceñir a un conjunto de normas y reglas.

**Informalidad del Negocio:**

En la comercialización de café e insumos, existen empresas y comerciantes informales, que realizan actividades de competencia desleal no aplicando la normatividad contable y tributaria, generando baja competitividad en los negocios de la Cooperativa.

**Incursión de nuevos competidores**

La caficultura del departamento en los últimos años ha llamado la atención por sus volúmenes de producción y calidad, por lo que también llama la atención a nuevos competidores para incursionar en el mercado y fraccionarlo.

Fuente: Elaboración propia

## Evaluación de factores del medio ambiente

**La protección del medio ambiente.** Se trata del impacto que genera la actividad agrícola en la productividad de los suelos y de los cultivos.

### Tabla 31.

#### *Resultados de la evaluación diagnóstica de los factores del medio ambiente*

RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>El Departamento del Huila:</b> Se encuentra situado en la parte sur de la Región Andina colombiana, por lo que posee diversidad de climas y tierras aptas para los cultivos y zonas óptimas para el cultivo del café.</p> <p><b>La Gestión ambiental:</b> Continúa en el mundo la implementación de Mercados orgánicos con el apoyo a proyectos y acciones en pro del medio ambiente. Se han implementado concursos con beneficios sociales y económicos, que buscan reconocer a personas o entidades que se distingan por acciones encaminadas a la conservación y recuperación del agua y recursos naturales.</p> <p><b>La Normatividad ambiental:</b> La rigurosidad de la ley en relación con el cuidado y protección del medio ambiente que incursiona en la problemática ambiental de los sectores productivos.</p> <p><b>La Educación ambiental:</b> Los programas de educación ambiental a nivel urbano y rural.</p>	<p><b>El Departamento del Huila:</b> La desertificación de escenarios de producción agrícola, hace necesario el fomento del uso racional del suelo y de su preservación, de lo contrario muy pronto estas tierras dejarán de ser aptas para cultivar café y/o muy costoso producirlo.</p> <p><b>El uso de Productos Químicos</b> El uso inadecuado y desmedido de fertilizantes y agroquímicos, que sin lugar a dudas, están acabando con el suelo.</p>

---

**Uso racional de los suelos:**

Implementación y aplicación del uso del suelo por zonificación ambiental y de manera inteligente en los municipios del departamento.

**La Certificación de calidad:**

La garantía en la compra permite cada día a más consumidores saber que los productos que compran no impactan negativamente el ambiente. La certificación asegura al consumidor que el café que está adquiriendo fue cultivado bajo normas ambientales

---

Fuente: Elaboración propia

**Identificación de riesgos**

La tarea de identificar los riesgos de la Organización, se realizó, mediante la descripción de los posibles sucesos que puedan acontecer ante la ejecución de las actividades socioeconómicas de la Organización y que causan alguna consecuencia sobre los objetivos. Esta inspección de las vulnerabilidades se estableció en cada uno de los departamentos funcionales, mediante la participación del equipo de ejecutivos que lideran cada una de estas áreas y que con su conocimiento y la experiencia de situaciones vividas determinaron los riesgos que la Organización corre en las actividades que realiza.

Rodríguez, Piñeiro & de Llano Monelos, (2013), expresan en su artículo sobre Mapa de riesgos: Identificación y gestión de riesgos, que: “Las empresas deben establecer los mecanismos que les permitan identificar las indeterminaciones que afectan a sus diferentes actividades y procesos, analizar los controles existentes para minorar la posibilidad de que un riesgo potencial se materialice en una pérdida cierta, y adoptar medidas para reducir o controlar el riesgo en aquellas áreas donde se observe que está por encima de los límites tolerables para la empresa.

**Identificación de los Riesgos del departamento Administrativo**

El departamento administrativo en la Organización desarrolla funciones que competen a la dirección estratégica, al manejo de la tecnología y del recurso humano y a la gestión documental.

**Tabla 32.***Matriz de Identificación de los riesgos del departamento Administrativo*

<b>DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO</b>							
<b>DESCRIPCIÓN DEL RIESGO</b>	<b>Tipo</b>				<b>Vulnerabilidad</b>		
	<b>*L</b>	<b>*C</b>	<b>*M</b>	<b>*O</b>	<b>*A</b>	<b>*M</b>	<b>*B</b>
1 Carencia de Planes Operativos anuales en las áreas funcionales				1	1		
2 Deficiente análisis y evaluación de indicadores de resultados				1	1		
3 Desarticulación organizacional				1	1		
4 Desactualización del manual de cargos y funciones				1		1	
5 Deficiente proceso de selección y contratación documentado				1	1		
6 Baja Capacitación del talento humano				1	1		
7 Desconocimiento e incumplimiento de los reglamentos, procedimientos, instructivos y formatos				1	1		
8 Poca articulación y continuidad de los procedimientos				1		1	
9 Pérdida de información documental o digital de los archivos de gestión y/o central.				1			1
10 Inseguridad del sistema informático y de comunicación, mediante hacking o accesos indebidos				1		1	
11 Deficiencias en la elaboración del Scoring crediticio		1				1	
12 Limitadas estrategias de cobro de cartera		1				1	
13 Poca aplicación de alertas de la situación financiera del cliente.		1				1	
<b>13 TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia.

\*L: Liquidez - \*C: Crédito - \*M: Mercado - \*O: Operacional. \*A: Alto - \*M: Medio - \*B: Bajo

Nota: La tabla muestra el conjunto de situaciones vulnerables que se identificaron y tipificaron por el equipo ejecutivo, en el departamento administrativo, de acuerdo al procedimiento elaborado y a la tipología sugerida por la Supersolidaria.

**Tabla 33.***Tipos de riesgos identificados en el departamento Administrativo*

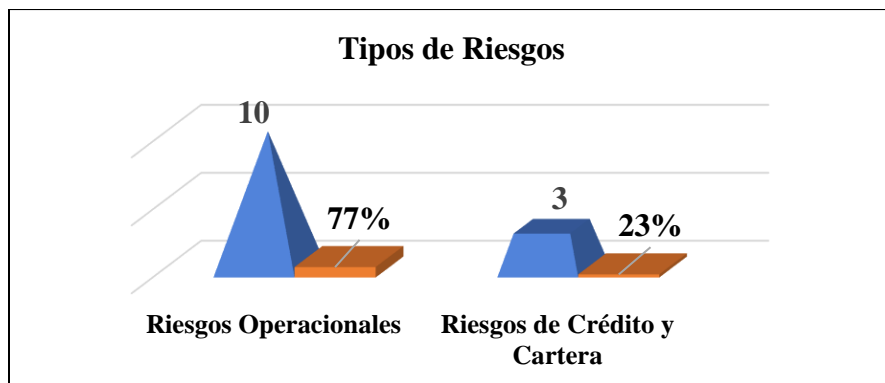
<b>Tipos de riesgos</b>	<b>No. Riesgos</b>	<b>% Riesgos</b>
Riesgos Operacionales	10	77%
Riesgos de Crédito y Cartera	3	23%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Nota: La tabla muestra el número de tipos de riesgos del departamento administrativo y su proporción respecto al total de riesgos tipificados. Se aprecia alta proporción de los riesgos operativos.

**Figura 17.**

*Tipos de riesgos del departamento Administrativo*



Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 34.**

*Vulnerabilidad de la Organización en el Departamento Administrativo*

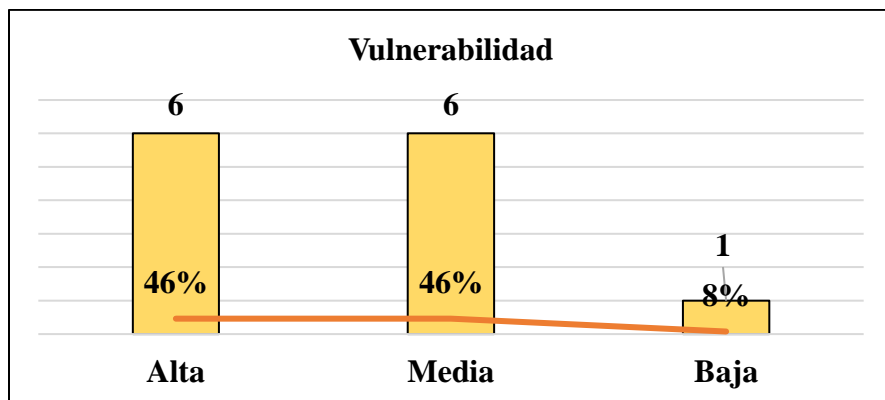
Tipos de riesgos	No. Riesgos	% Riesgos
Alta	6	46%
Media	6	46%
Baja	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra el número de riesgos y su proporción de vulnerabilidad en los tipos identificados en el departamento administrativo. Se aprecia una alta y media vulnerabilidad

**Figura 18**

*Nivel de Vulnerabilidad del departamento Administrativo*



Fuente. Elaboración propia.

## Identificación de riesgos del departamento Financiero

Los riesgos que se presentan en el departamento financiero de la organización sujeto de investigación, se han identificado bajo los aspectos que competen a la función financiera que desarrolla la Cooperativa, en cuanto al manejo del recurso económico y la actividad del registro de las operaciones que se suceden en su gestión

**Tabla 35.**

*Matriz de Identificación de los riesgos del Departamento Financiero*

DEPARTAMENTO FINANCIERO							
DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	Tipo				Vulnerabilidad		
	*L	*C	*M	*O	*A	*M	*B
1 Volatilidad de los precios de los activos en el mercado de valores			1			1	
2 Inversiones en bolsa de valores y en divisas sin previo análisis y evaluación.			1			1	
3 Cambios en las tasas de interés.			1			1	
4 Incremento en los Costos de las operaciones financieras			1			1	
5 Insuficiente capital de trabajo.	1					1	
6 Insuficiente apalancamiento financiero.	1						1
7 Insuficiente capacidad de endeudamiento	1						1
8 Bajo recaudo de cartera.	1						1
9 Alto índice de cartera vencida	1						1
10 Incumplimiento de pagos a proveedores financieros y comerciales.	1					1	
11 Errores en los registros contables y de tesorería				1			1
12 Error en la aplicación del procedimiento de pagos y transferencias				1			1
13 Error en la información fiscal y tributaria				1			1
<b>13 TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

Fuente. Elaboración propia.

\*L: Liquidez - \*C: Crédito - \*M: Mercado - \*O: Operacional - \*A: Alto - \*M: Medio - \*B: Bajo

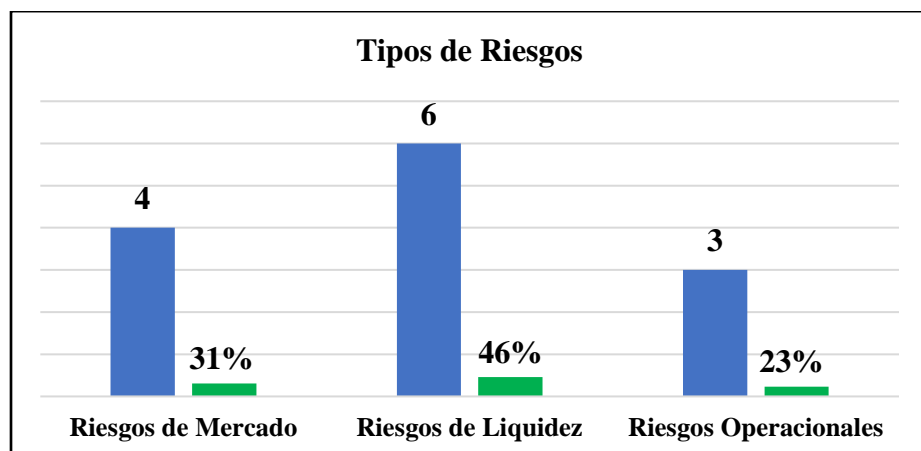
Nota: La tabla muestra el conjunto de situaciones vulnerables que se identificaron y tipificaron por el equipo ejecutivo, en el departamento financiero, de acuerdo al procedimiento elaborado y a la tipología sugerida por la Supersolidaria.

**Tabla 36.***Tipos de riesgos identificados en el Departamento Financiero*

<b>Tipos de riesgos</b>	<b>No. Riesgos</b>	<b>% Riesgos</b>
Riesgos de Mercado	4	31%
Riesgos de Liquidez	6	46%
Riesgos Operacionales	3	23%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra el número de tipos de riesgos del área financiera y su proporción respecto al total de riesgos tipificados. Se aprecia alta proporción de los riesgos de liquidez

**Figura 19***Tipos de riesgos del departamento Financiero*

Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 37.***Vulnerabilidad de la Organización en el departamento Financiero*

<b>Tipos de riesgos</b>	<b>No. Riesgos</b>	<b>% Riesgos</b>
Alta	0	0%
Media	6	46%
Baja	7	54%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

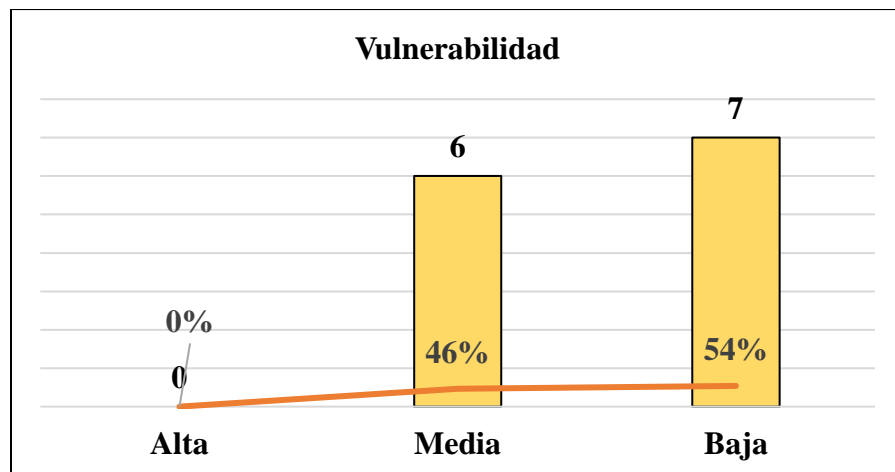
Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra el número de riesgos y su proporción de vulnerabilidad en los tipos identificados en el departamento Financiero. Se puede apreciar que el departamento financiero presenta mayor proporción de baja vulnerabilidad.



**Figura 20.**

*Nivel de Vulnerabilidad del departamento Financiero*



Fuente. Elaboración propia.

### Identificación de riesgos del departamento de Mercadeo

La función de mercadeo establece el objeto social de CADEFIHUILA y comprende las actividades de comercialización de café y de insumos y mercancía. Son el soporte misional de la Cooperativa y brindan los elementos de sostenibilidad social y económica, por lo tanto se identifican sus riesgos sobre la dinámica de las operaciones.

**Tabla 38.**

*Matriz de Identificación de los riesgos del departamento de Mercadeo*

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO		DEPARTAMENTO DE MERCADEO						
		Tipo			Vulnerabilidad			
		*L	*C	*M	*O	*A	*M	*B
1	Volatilidad de los precios internacionales del café			1		1		
2	Disminución de la oferta de café por sustitución o desatención de los cultivos.			1		1		
3	Insuficiente información del cliente internacional			1		1		
4	Competencia desleal			1			1	
5	Informalidad en la comercialización de café y de insumos agrícolas			1			1	
6	Productos con precios fuera de mercado.			1			1	
7	Complicaciones en la logística de transporte				1		1	
8	Hurto y daño de café, fertilizantes y mercancías durante el transporte.				1		1	
9	Paro de transportadores				1		1	
10	Cierre de vías				1		1	
11	Procedimientos inadecuados de selección de operadores de compra y de venta				1		1	

12	Insuficientes garantías por el manejo de recursos para compras de café y de ventas de insumos y mercancías	1	1					
13	Inexperiencia y poca competencia en los operadores de compra de café y de venta de insumos y mercancías	1				1		
14	Insuficiente supervisión, monitoreo y control en los procesos de compra y entrega	1	1					
15	Insuficiente supervisión, monitoreo y control en el procedimiento de facturación	1	1					
16	Insuficiente supervisión, monitoreo y control de inventarios	1	1					
17	Insuficiente supervisión, monitoreo y control en los movimientos de caja	1	1					
18	Accidentes de trabajo por Manipulación de Carga.	1				1		
19	Enfermedades por la exposición a productos agroquímicos.	1				1		
20	Accidentes mecánicos, caídas a nivel y mal uso de herramientas o equipos.	1				1		
21	Deficiente proceso de selección de proveedores	1				1		
<b>21</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia.

\*L: Liquidez - \*C: Crédito - \*M: Mercado - \*O: Operacional. \*A: Alto - \*M: Medio - \*B: Bajo

Nota: La tabla muestra el conjunto de situaciones vulnerables que se tipificaron por el equipo ejecutivo, en el departamento de mercadeo, de acuerdo al procedimiento elaborado y a la tipología sugerida por la Supersolidaria.

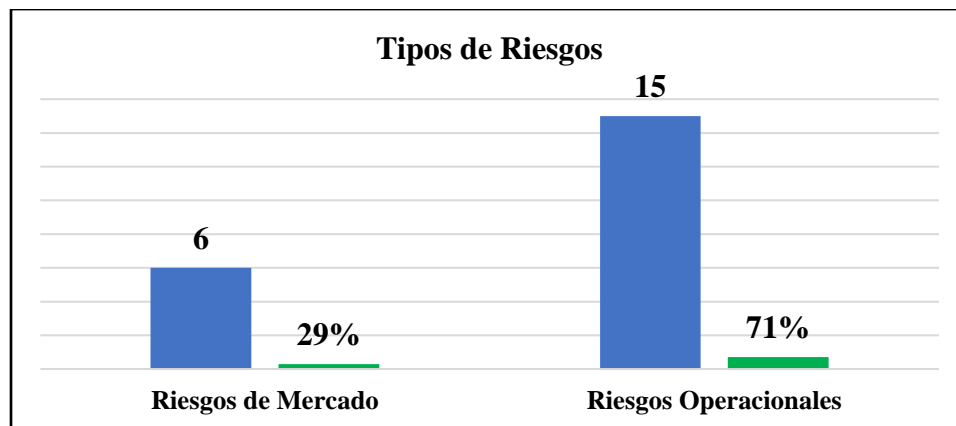
### Tabla 39.

#### *Tipos de riesgos del departamento de Mercadeo*

<b>Tipos de riesgos</b>	<b>No. Riesgos</b>	<b>% Riesgos</b>
Riesgos de Mercado	6	29%
Riesgos Operacionales	15	71%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra la proporción de los tipos de riesgos identificados en el departamento de mercadeo de la Organización. Presenta mayor proporción de riesgos operacionales el área funcional de mercadeo, lo que se alinea con la funcional misional de la Organización investigada.

**Figura 21.***Tipos de riesgos del departamento de Mercadeo*

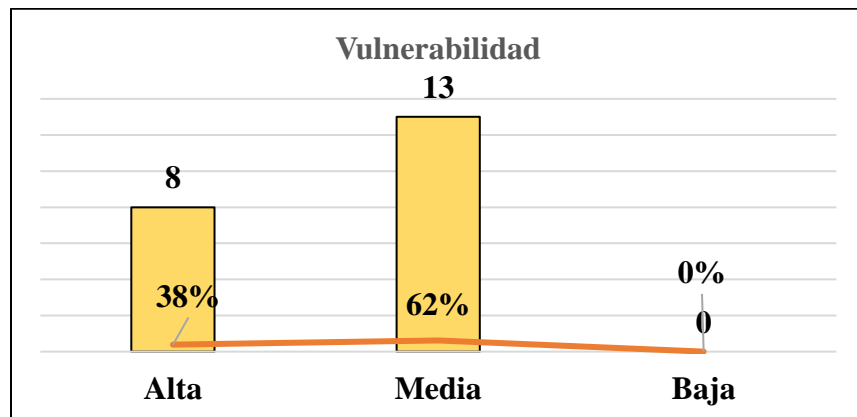
Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 40.***Vulnerabilidad de la Organización en el departamento de Mercadeo*

Tipos de riesgos	No. Riesgos	% Riesgos
Alta	8	38%
Media	13	62%
Baja	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra el número de riesgos y su proporción de vulnerabilidad en los tipos identificados en el departamento de Mercadeo. El área presenta una vulnerabilidad media.

**Figura 22***Nivel de Vulnerabilidad del departamento de Mercadeo*

Fuente. Elaboración propia.

## Resumen de identificación de los riesgos y de su vulnerabilidad

En esta parte se han identificado las vulnerabilidades de la organización y se han enmarcado en los tipos de riesgos que la Supersolidaria exige que se identifiquen, tales situaciones son: los factores de Liquidez, de Crédito, de Mercado y Operacional.

**Tabla 41.**

*Tipos de riesgos identificados en la Organización*

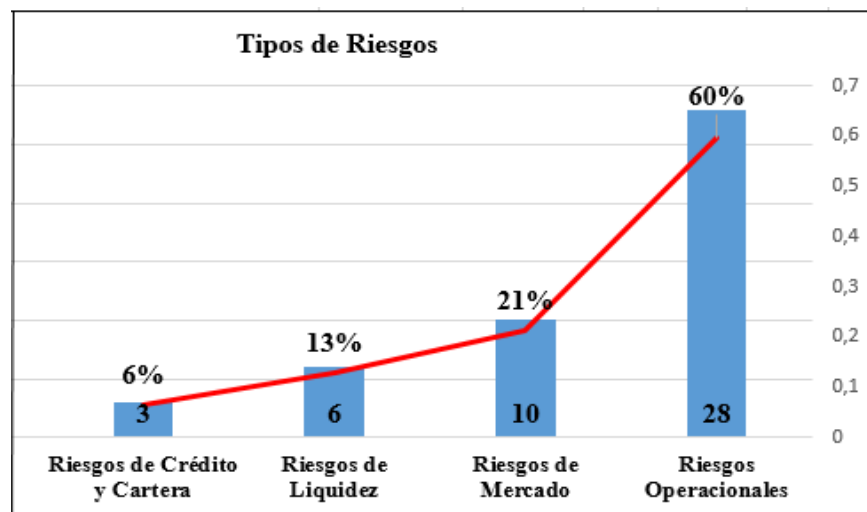
Tipos de riesgos	No. Riesgos	% Riesgos
Riesgos de Crédito y cartera	3	6%
Riesgos de Liquidez	6	13%
Riesgos de Mercado	10	21%
Riesgos Operacionales	28	60%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente. Elaboración propia

Nota: La tabla muestra el conjunto de situaciones vulnerables que determinó el equipo ejecutivo de la Organización, el análisis establece que el 6% de los riesgos son de tipo de Crédito, el 13% de los riesgos son de tipo de Liquidez, el 21% de los riesgos son de tipo de Mercado y el 60% de los riesgos identificados son de tipo Operacional.

**Figura 23.**

*Tipos de riesgos identificados en la Organización*



Fuente. Elaboración propia

**Tabla 42.**

*Numero de riesgos identificados por departamentos en la Organización*

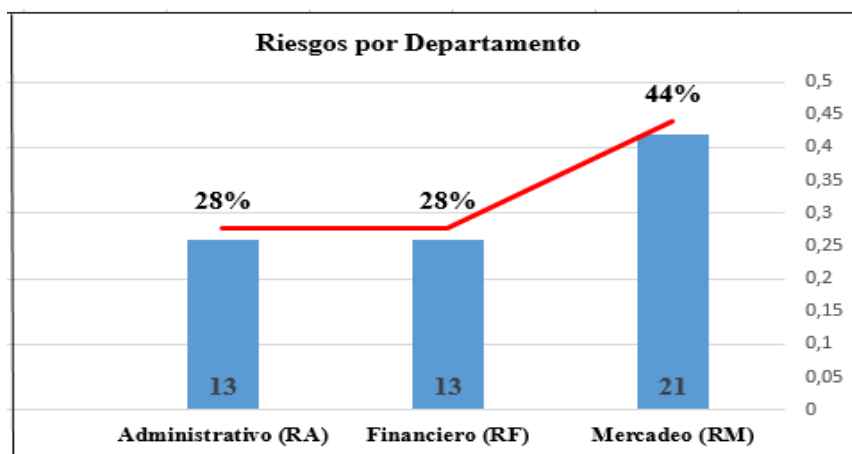
<b>Riesgos por Departamento</b>	<b>No. Riesgos</b>	<b>% Riesgos</b>
Administrativo (RA*)	13	28%
Financiero (RF*)	13	28%
Mercadeo (RM*)	21	44%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia. (RA\*: Riesgo del departamento administrativo), (RF\*: Riesgo del departamento financiero), (RM\*: Riesgo del departamento de mercadeo)

Nota: La tabla muestra el número de riesgos y su proporción. El 28% de los riesgos pertenecen al área administrativa, el 28% al área financiera y el 44% al área de mercadeo.

**Figura 24.**

*Tipos de riesgos por departamento identificados en la Organización*



Fuente. Elaboración propia.

**Tabla 43.**

*Vulnerabilidad de La Organización*

<b>Tipos de riesgos</b>	<b>No. Riesgos</b>	<b>% Riesgos</b>
Alta	14	30%
Media	25	53%
Baja	8	17%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

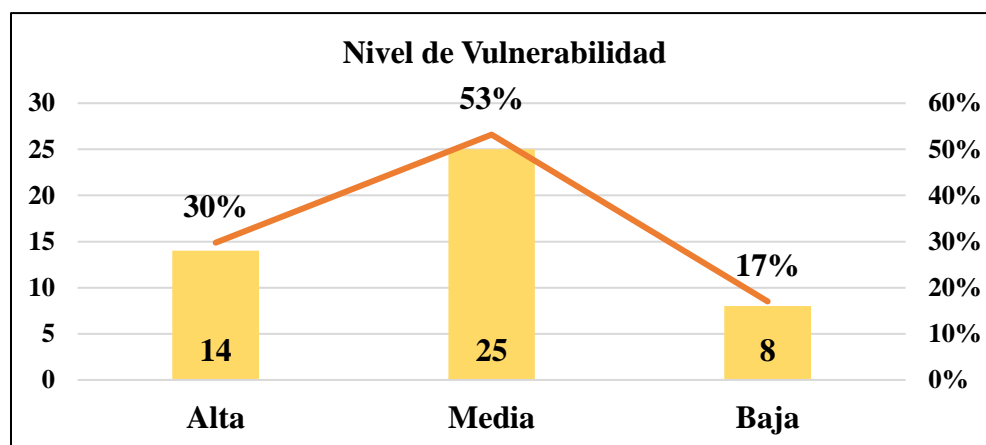
Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra el número de riesgos y su proporción de vulnerabilidad en los tipos de riesgos identificados. Expresa que el 30% de los riesgos tienen una vulnerabilidad alta, el 53%

de los riesgos tienen una vulnerabilidad media y el 17% de los riesgos presentan una vulnerabilidad baja

**Figura 25.**

*Nivel de Vulnerabilidad de la Organización*



Fuente. Elaboración propia.

### **Matriz de Identificación de los riesgos (MIR)**

La matriz de valoración de los riesgos identificados expresa la calificación que se le dió por parte del equipo de ejecutivos de la organización, a cada uno de los riesgos, teniendo en cuenta los parámetros de apreciación como la probabilidad y el impacto.

### **Determinación de la Probabilidad y del Impacto del riesgo**

El ICONTEC. (2011). En su NTC-ISO 31000, menciona que “La probabilidad (Likelihood), se utiliza para hacer referencia a la oportunidad de que algo suceda, esté o no definido, medido o determinado, objetiva o subjetivamente” (p. 7).

Tomando frases de diversos diccionarios y conceptos de autores, se puede definir que el impacto de los riesgos “es la combinación de los efectos que una situación de riesgo, o una vulnerabilidad, cuando se sucede o cuando puede suceder, produce o puede producir en el entorno social o económico de las empresas”.

### Niveles de la Probabilidad de ocurrencia del riesgo

Nivel 1. Probabilidad Baja: Existe poca posibilidad de que la situación de riesgo ocurra.

Nivel 2. Probabilidad Media: Existe una posibilidad intermedia de que la situación de riesgo ocurra.

Nivel 3. Probabilidad Alta: Existe alta posibilidad de que la situación de riesgo ocurra.

### Niveles del Impacto que causan los riesgos

Nivel 1. Impacto Bajo: Si la situación de riesgo llegara a presentarse, tendría bajas consecuencias o bajos efectos, sociales y/o económicos, sobre la Organización.

Nivel 2. Impacto Medio: Si la situación de riesgo llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o medianos efectos, sociales y/o económicos, sobre la Organización.

Nivel 3. Impacto Alto: Si la situación de riesgo llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o altos efectos, sociales y/o económicos, sobre la Organización.

### Tabla 44.

*Matriz de identificación y de calificación de riesgos, por áreas funcionales*

IDENTIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN DE RIESGOS							
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO		PROBABILIDAD			IMPACTO		
Riesgos Operacionales		Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
1	Carencia de Planes Operativos anuales en las áreas funcionales		1			1	
2	Deficiente análisis y evaluación de indicadores de resultados	1			1		
3	Desarticulación organizacional	1			1		
4	Desactualización del manual de cargos y funciones			1			1
5	Deficiente proceso de selección y contratación documentado	1			1		
6	Baja Capacitación del talento humano		1		1		
7	Desconocimiento e incumplimiento de los reglamentos, procedimientos, instructivos y formatos		1		1		
8	Poca articulación y continuidad de los procedimientos		1		1		
9	Perdida de información documental o digital de los archivos de gestión y/o central.	1			1		
10	Inseguridad del sistema informático y de comunicación, mediante hacking o accesos indebidos	1			1		
<b>Total, valoración</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Resultados por tipo de riesgo</b>		<b>50%</b>	<b>40%</b>	<b>10%</b>	<b>80%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>
Riesgos de Crédito y Cartera							
1	Deficiencias en la elaboración del Scoring crediticio	1			1		
2	Limitadas estrategias de cobro de cartera	1			1		

3	Poca aplicación de alertas de la situación financiera del cliente.		1			1	
<b>Total, valoración</b>		2	1	0	2	1	0
<b>Resultados por tipo de riesgo</b>		67%	33%	0%	67%	33%	0%
<b>Total, valoración por departamento</b>		7	5	1	10	2	1
<b>Resultados del departamento</b>		54%	38%	8%	77%	15%	8%
<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>		<b>PROBABILIDAD</b>			<b>IMPACTO</b>		
<b>Riesgos de mercado</b>		Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
1	Volatilidad de los precios de los activos en el mercado de valores		1			1	
2	Inversiones en bolsa de valores y en divisas sin previo análisis y evaluación.		1			1	
3	Cambios en las tasas de interés.		1			1	
4	Incremento en los costos de las operaciones financieras		1			1	
<b>Total, valoración</b>		0	4	0	0	4	0
<b>Resultados por tipo de riesgo</b>		0%	100%	0%	0%	100%	0%
<b>Riesgos de Liquidez</b>							
1	Insuficiente capital de trabajo.		1			1	
2	Insuficiente apalancamiento financiero.		1			1	
3	Insuficiente capacidad de endeudamiento		1			1	
4	Bajo recaudo de cartera.		1			1	
5	Alto índice de cartera vencida		1			1	
6	Incumplimiento de pagos a proveedores financieros y comerciales.		1			1	
<b>Total, valoración</b>		0	6	0	0	6	0
<b>Resultados por tipo de riesgo</b>		0%	100%	0%	0%	100%	0%
<b>Riesgos Operacionales</b>							
1	Errores en los Registros contables y de tesorería		1			1	
2	Error en la aplicación del procedimiento de pagos y transferencias	1			1		
3	Error en la información fiscal y tributaria		1			1	
<b>Total, valoración</b>		1	2	0	1	2	0
<b>Resultados por tipo de riesgo</b>		33%	67%	0%	33%	67%	0%
<b>Total, valoración por departamento</b>		1	12	0	1	12	0
<b>Resultados del departamento</b>		8%	92%	0%	8%	92%	0%
<b>DEPARTAMENTO DE MERCADEO</b>		<b>PROBABILIDAD</b>			<b>IMPACTO</b>		
<b>Riesgos de Mercado</b>		Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
1	Volatilidad de los precios internacionales del café	1			1		
2	Disminución de la oferta de café por sustitución o desatención de los cultivos.	1			1		
3	Insuficiente información del cliente internacional		1			1	
4	Competencia desleal	1			1		
5	Informalidad en la comercialización de café y de insumos agrícolas	1			1		
6	Productos con precios fuera de mercado.		1			1	
<b>Total, valoración</b>		4	2	0	4	2	0
<b>Resultados por tipo de riesgo</b>		67%	33%	0%	67%	33%	0%
<b>Riesgos Operacionales</b>							
1	Complicaciones en la logística de transporte	1			1		
2	Hurto y daño de café, fertilizantes y mercancías durante el transporte.	1			1		
3	Paro de transportadores	1			1		
4	Cierre de vías	1			1		
5	Procedimientos inadecuados de selección de operadores de compra y de venta	1			1		
6	Insuficientes garantías por el manejo de recursos para compras de café y de ventas de insumos y mercancías	1			1		



7	Inexperiencia y poca competencia en los operadores de compra de café y de venta de insumos y mercancías	1		1			
8	Insuficiente supervisión, monitoreo y control en los procesos de compra y entrega	1				1	
9	Insuficiente supervisión, monitoreo y control en el procedimiento de facturación		1			1	
10	Insuficiente supervisión, monitoreo y control de inventarios	1			1		
11	Insuficiente supervisión, monitoreo y control en los movimientos de caja	1			1		
12	Accidentes de trabajo por Manipulación de Carga.		1			1	
13	Enfermedades por la exposición a productos agroquímicos.		1			1	
14	Accidentes mecánicos, caídas a nivel y mal uso de herramientas o equipos.		1			1	
15	Deficiente proceso de selección de proveedores		1			1	
<b>Total, valoración</b>		<b>9</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
<b>Resultados por tipo de riesgo</b>		<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>0%</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>0%</b>
<b>Total, valoración por departamento</b>		<b>13</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
<b>Resultados del departamento</b>		<b>62%</b>	<b>38%</b>	<b>0%</b>	<b>62%</b>	<b>38%</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL, VALORACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>		<b>21</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>1</b>
<b>RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN</b>		<b>45%</b>	<b>53%</b>	<b>2%</b>	<b>51%</b>	<b>47%</b>	<b>2%</b>

Fuente. Elaboración propia.

Nota: La tabla muestra el conjunto de situaciones vulnerables de la Organización, de acuerdo a la tipología sugerida por la Supersolidaria, valoradas con base a los criterios de Probabilidad de ocurrencia y del Impacto que causan. Donde el 45% de los riesgos tipificados tienen una alta probabilidad de ocurrencia, el 53% tiene una media probabilidad de que ocurran y el 2% de los riesgos tienen una baja probabilidad de ocurrencia. Además, el 51% de los riesgos tipificados tienen un alto impacto en la empresa, el 47% causan un impacto medio y el 2% presentan bajo impacto en la Organización.

## Diseño del sistema integral de administración del riesgo

Teniendo en cuenta que se han desarrollado los procesos de Diagnóstico organizacional, de Diagnóstico socioempresarial y de la identificación de los riesgos, a continuación, se enuncia el marco de acción o el plan de gestión del riesgo, que permitirá tomar decisiones que competen a la administración del riesgo. Este plan de gestión del riesgo está alineado con:

1. Las normas y leyes pertinentes
2. La teleología de la organización: Misión, Visión, Objetivos y Políticas
3. Las políticas de Control Interno
4. El manual de procesos y procedimientos
5. La estructura organizacional
6. El manual de cargos, funciones y responsabilidades
7. El Sistema Integral de Gestión de la Calidad
8. El Sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo “SARLAFT”
9. El Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo “SSST”
10. El sistema de manejo y administración documental “SIMAD”

Para plantear el diseño de un Sistema Integral de Administración del Riesgo **SIAR**, se deben tener en cuenta los modelos modernos de la gestión socioempresarial y aplicar los lineamientos de las Circulares 14 y 15 de 2015 de la Supersolidaria y las directrices de la NTC-ISO 31000, premisas que permiten orientar la administración de los riesgos de la Cooperativa CADEFIHUILA, para aplicar las medidas necesarias que proporcionen una base confiable para la toma de decisiones, y asegurar de esta forma el logro de los objetivos y el propósito misional de la Organización.

Ante esta necesidad se debe deFuentes la importancia y la posible incidencia de los factores de riesgo que se pueden presentar en cada área funcional y en sus procesos, evaluar la probabilidad y el impacto de los riesgos identificados, establecer el sistema de control, verificación y tratamiento apropiados para reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, debe ser una práctica periódica en la organización.

El diseño del sistema de gestión de riesgos de la Organización, implica la elaboración de una estructura de construcción, donde se vincula la disposición organizacional, o las áreas funcionales, a esto se adjunta el desarrollo de un diagnóstico estratégico y la identificación de los tipos de riesgos con base a los procesos que realizan las áreas funcionales; luego se establece la relación del sistema con el Modelo Integrado de Gestión Socioempresarial, que alinea el SIGC: Sistema Integrado de Gestión de la Calidad, el SARLAFT: Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo, el SSST: Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo y el SIMAD: Sistema de Administración Documental, sistemas que la Organización tiene implementados y que deben articularse sinérgicamente con el SIAR: Sistema Integral de Administración de Riesgos.

Por último, se diseña el sistema, que lo compone la elaboración del Mapa de Riesgos, donde se identifican el conjunto de riesgos y su posición dentro de un contexto de evaluación por orden de probabilidad de ocurrencia y del impacto que causan, la construcción de la Matriz de Gestión de Riesgos, donde se establecen los tipos de riesgos con sus causas y efectos y la calificación de probabilidad e impacto, la estrategia de control que se implementa y la manera de evidenciarlas y las acciones de supervisión y control, junto con los responsables de la Gestión del riesgo, de tal manera, que facilite la dirección y ejecución de acciones que protejan a la Organización de los riesgos identificados que podrían afectarla. También como actividad

complementaria y de suma importancia se diseña la Política de Administración del Riesgo, que corresponde a los lineamientos o marcos de referencia que se deben tener en cuenta para una buena administración del riesgo; es decir, para tratar y manejar el riesgo detectado. La matriz de gestión de los riesgos incluye su respectiva formulación de Indicadores de Gestión de riesgos.

El Sistema Integral de Administración de Riesgos de CADEFIHUILA, tendrá un carácter estratégico, y estará fundamentado en el modelo de Gestión por Procesos, que Zaratiegui, J. R. en el año 1999 explica en su artículo sobre la gestión por procesos, mencionando que; “una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito” (Zaratiegui, 1999, pág. 84). En virtud de lo anterior, la identificación, análisis, valoración, seguimiento y monitoreo de los riesgos se circunscribirá a los objetivos estratégicos de cada proceso y procedimiento que tiene establecido la Cooperativa para el desarrollo de sus actividades.

### Figura 26.

Mapa de procesos de CADEFIHUILA



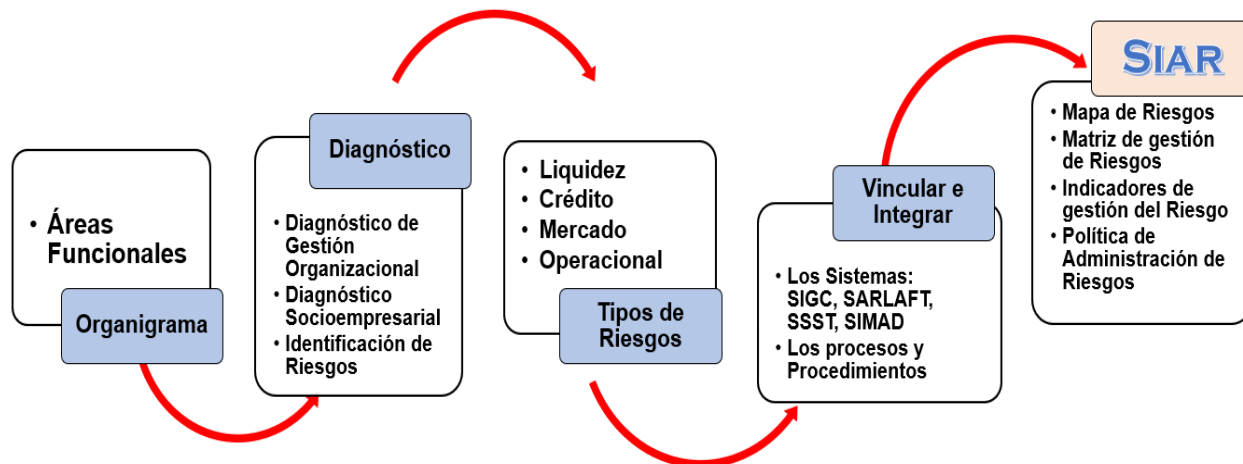
Fuente: CADEFIHUILA

## Estructura para el diseño del SIAR

El proceso para la construcción del SIAR, se describe gráficamente en la Figura 27; y corresponde al desarrollo de las actividades de diagnóstico estratégico, de la identificación de los tipos de riesgos y de la elaboración del mapa de riesgos, de las matrices de gestión de los riesgos, del diseño de los indicadores de gestión de los riesgos y de la formulación de la política de administración de los riesgos.

**Figura 27.**

*Estructura de diseño del SIAR CADEFIHUILA*



Fuente. Elaboración propia.

La figura muestra las etapas del proceso de construcción del SIAR; el diagnóstico, empresarial de CADEFIHUILA, la identificación de los tipos de riesgos, la articulación del sistema SIAR con los demás sistemas de CADEFIHUILA; y las etapas de diseño del sistema.

### Mapas de riesgos de las áreas funcionales de la Organización

Los mapas de riesgos se elaboran con base en la información que expresa la matriz de identificación y de valoración de los riesgos de las unidades organizacionales. Estos mapas obedecen a la gráfica de posición o de ubicación de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia y al

impacto que causan, los resultados de la matriz de riesgos y su valoración permiten mediante sus resultados de evaluación realizar una tabla explicativa sobre el tipo de riesgos identificados, el número de riesgos encontrados y su proporción respecto a la tipificación; luego se toman los resultados de los factores de probabilidad e impacto y se estructura un gráfico que representa la posición de los riesgos. Rodríguez, Piñero & de Llano en el año 2013, menciona en su artículo sobre Mapa de riesgos, algo que tiene que ver con la actualidad y expresan que; “El objetivo es sintetizar la información relativa a las indeterminaciones que se derivan de las actividades de la empresa; sin embargo, muy pocas personas en la organización conocen en detalle todos y cada uno de sus procesos, y la forma en que se relacionan” (s. p.). (Rodríguez López, Piñero Sánchez, & de Llano Monelos, 2013).

#### **Tipos de riesgos del departamento Administrativo: Probabilidad e Impacto**

Se trata de establecer la relación de probabilidad e impacto en los tipos de riesgos que se identificaron por cada departamento funcional de la Organización CADEFIHUILA.

**Tabla 45.**

*Tipos de riesgos del departamento Administrativo su probabilidad e impacto*

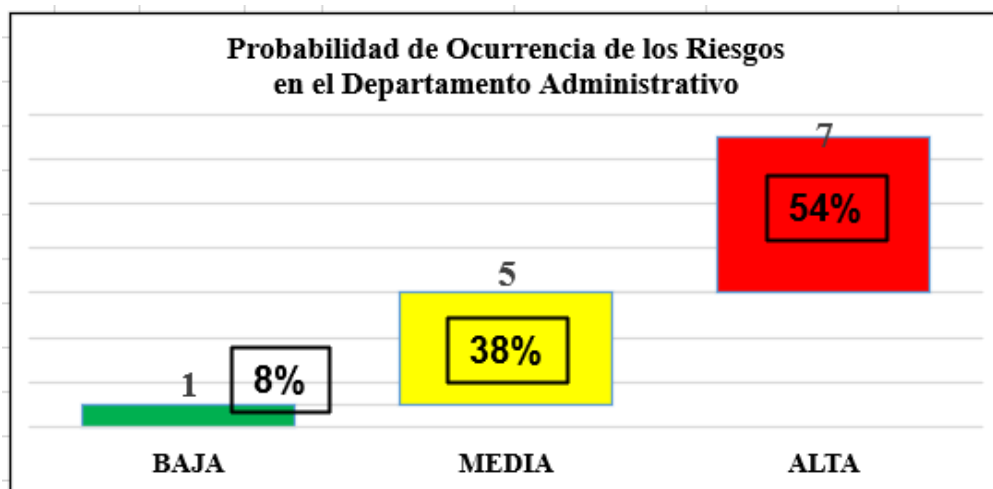
Tipos de riesgos	No. Riesgos	% Riesgos	PROBABILIDAD			IMPACTO		
			Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
<b>Riesgos Operacionales</b>	10	77%	5	4	1	8	1	1
<b>Riesgos de Crédito y Cartera</b>	3	23%	2	1	0	2	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Porcentaje de Riesgos identificados</b>			<b>54%</b>	<b>38%</b>	<b>8%</b>	<b>77%</b>	<b>15%</b>	<b>8%</b>

Fuente. Elaboración propia.

Nota: La Tabla muestra la cantidad de los tipos de riesgos identificados y su proporción respecto al total de riesgos descritos del departamento administrativo; junto con la valoración de la probabilidad de ocurrencia y del impacto que causa en el área.

**Figura 28.**

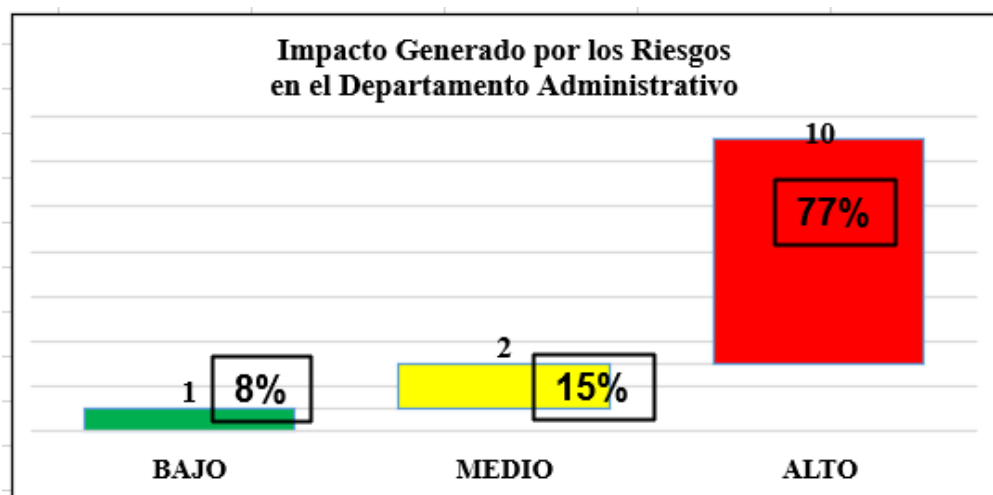
*Mapa de riesgos del departamento Administrativo - Probabilidad*



Fuente. Elaboración propia.

**Figura 29**

*Mapa de riesgos del departamento Administrativo - Impacto*



Fuente. Elaboración propia.

## Tipos de riesgos del departamento Financiero: Probabilidad e Impacto

**Tabla 46.**

*Tipos de riesgos del departamento Financiero su probabilidad e impacto*

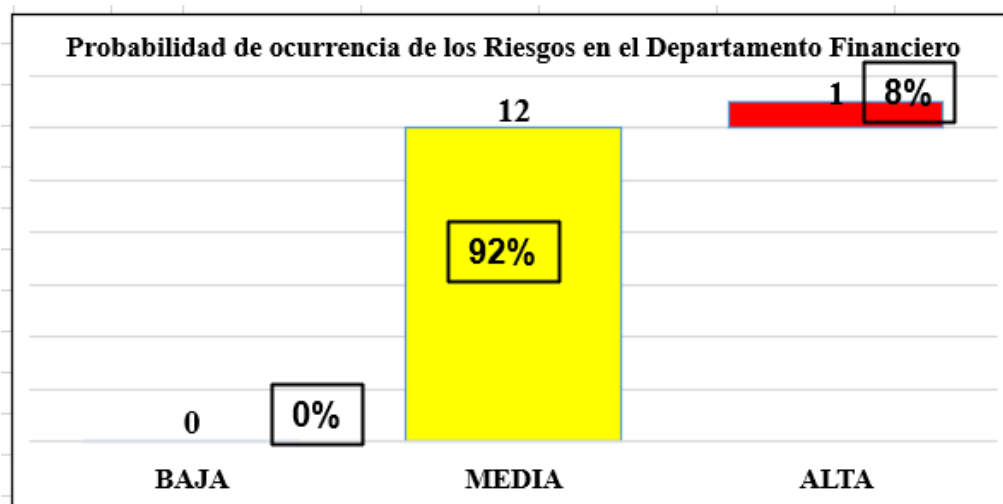
Tipos de riesgos	No. Riesgos	% Riesgos	PROBABILIDAD			IMPACTO		
			Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
Riesgos de Mercado	4	31%	0	4	0	0	4	0
Riesgos de Liquidez	6	46%	0	6	0	0	6	0
Riesgos Operacionales	3	23%	1	2	0	1	2	0
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>0</b>
<b>Proporción</b>			<b>8%</b>	<b>92%</b>	<b>0%</b>	<b>8%</b>	<b>92%</b>	<b>0%</b>

Fuente. Elaboración propia.

Nota: La Tabla muestra la cantidad de los tipos de riesgos identificados y su proporción respecto al total de riesgos en el departamento financiero; junto con la valoración de la probabilidad de ocurrencia y del impacto que causan en el área.

**Figura 30.**

*Mapa de riesgos del departamento Financiero - Probabilidad*

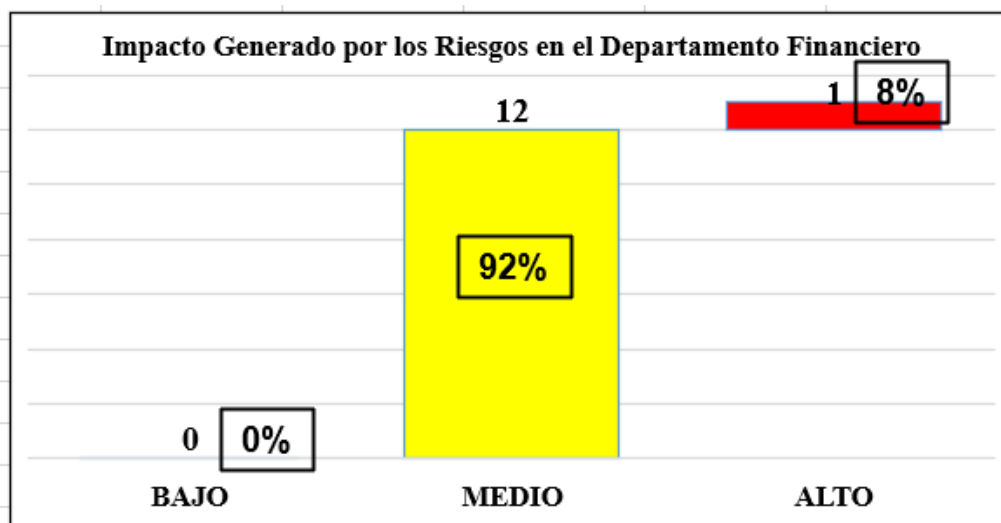


Fuente. Elaboración propia.



**Figura 31.**

*Mapa de riesgos del departamento Financiero - Impacto*



Fuente. Elaboración propia.

### **Tipos de riesgos del Departamento de Mercadeo: Probabilidad e Impacto**

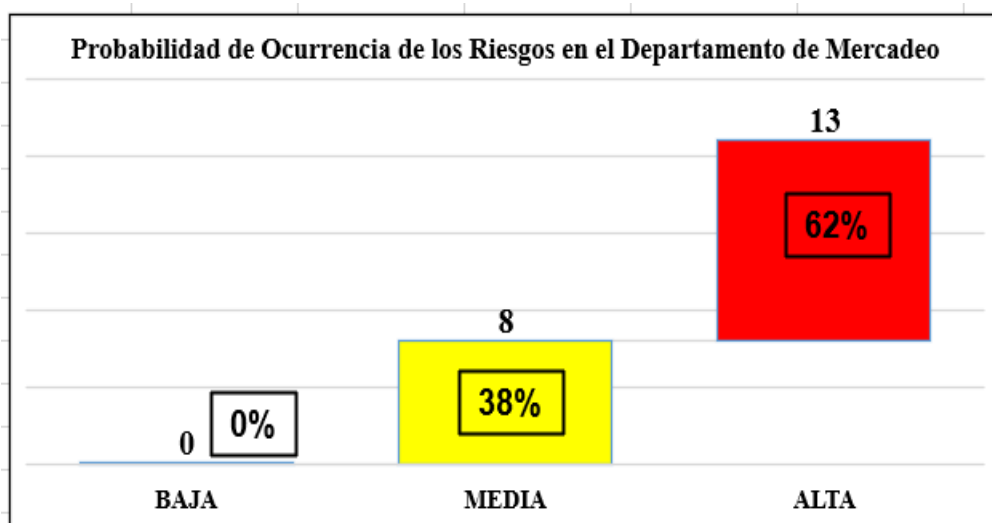
**Tabla 47**

*Tipos de riesgos del departamento de Mercadeo su probabilidad e impacto*

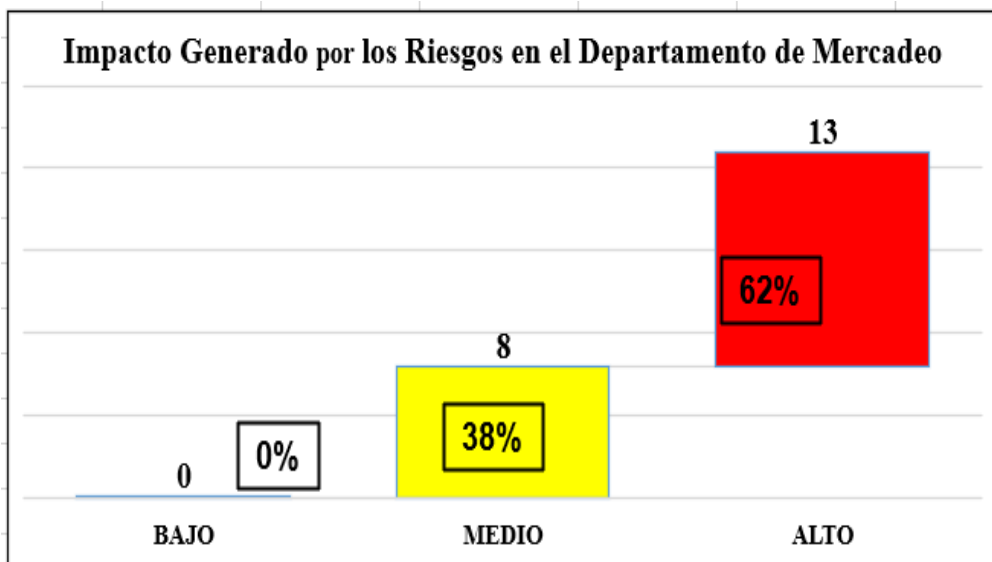
Tipos de riesgos	No. Riesgos	% Riesgos	PROBABILIDAD			IMPACTO		
			Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
<b>Riesgos de Mercado</b>	6	29%	4	2	0	4	2	0
<b>Riesgos Operacionales</b>	15	71%	9	6	0	9	6	0
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
<b>Proporción</b>			<b>62%</b>	<b>38%</b>	<b>0%</b>	<b>62%</b>	<b>38%</b>	<b>0%</b>

Fuente. Elaboración propia.

Nota: La Tabla muestra la cantidad de los tipos de riesgos identificados y su proporción respecto al total en el departamento de mercadeo; junto con la valoración de la probabilidad de ocurrencia y del impacto que causan en el área.

**Figura 32.***Mapa de riesgos del departamento de Mercadeo – Probabilidad*

Fuente. Elaboración propia.

**Figura 33.***Mapa de riesgos del departamento de Mercadeo – Impacto*

Fuente. Elaboración propia.

## Resumen de los Tipos de riesgos Identificados en la Organización

**Tabla 48.**

*Resumen de los Tipos de riesgos de la Organización su probabilidad e impacto*

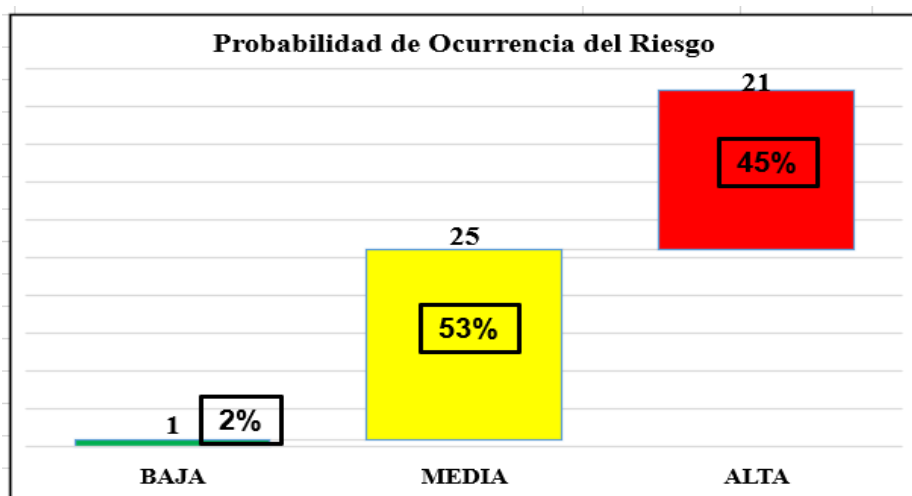
Tipos de riesgos	No. Riesgos	% Riesgos	PROBABILIDAD			IMPACTO		
			Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
Riesgos de Crédito y Cartera	3	6%	2	1	0	2	1	0
Riesgos de Liquidez	6	13%	0	6	0	0	6	0
Riesgos de Mercado	10	21%	4	6	0	4	6	0
Riesgos Operacionales	28	60%	15	12	1	18	9	1
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>1</b>
<b>Proporción</b>	<b>100%</b>		<b>45%</b>	<b>53%</b>	<b>2%</b>	<b>51%</b>	<b>47%</b>	<b>2%</b>

Fuente. Elaboración propia.

Nota: La Tabla muestra los tipos de riesgos, su cantidad y proporción respecto al total identificados; junto con la valoración de la probabilidad de ocurrencia y del impacto que causan en la Cooperativa. Respecto a su probabilidad de ocurrencia su nivel es medio debido a que de los 47 riesgos identificados, 25 tienen esa probabilidad; y en cuanto a su impacto, el nivel es alto puesto que de los 47 riesgos identificados hay 24 que causan un impacto alto.

**Figura 34.**

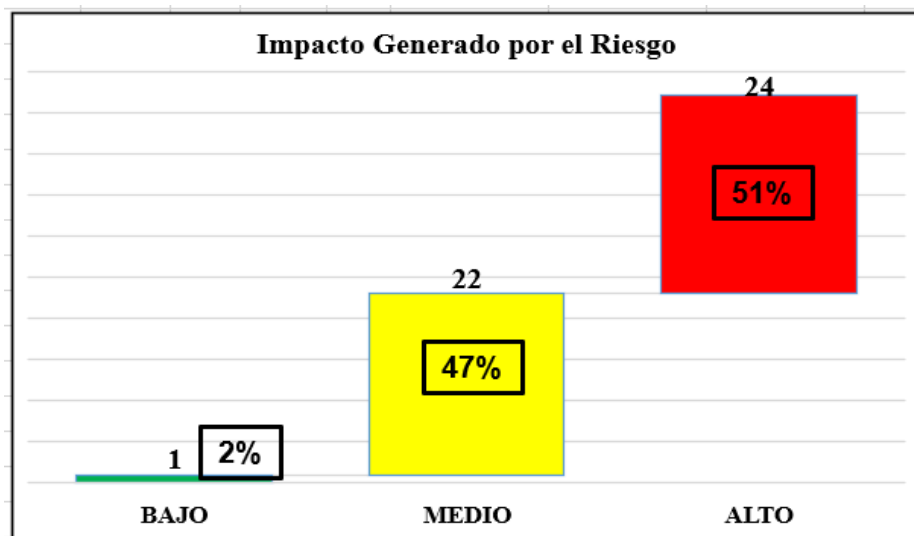
*Mapa de Riesgos: valoración de la probabilidad de ocurrencia del riesgo en la Organización*



Fuente. Elaboración propia.

**Figura 35.**

*Mapa de Riesgos: valoración del impacto que causa el riesgo en la Organización*



Fuente. Elaboración propia.

### Mapa general de los riesgos Identificados en la Organización

**Tabla 49.**

*Tabla general de riesgos de cada una de las áreas funcionales su probabilidad e impacto*

Departamento	SIGLA	No. Riesgos	% Riesgos	PROBABILIDAD			IMPACTO		
				Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
Administrativo	RA	13	28%	7	5	1	10	2	1
Parcial 1				54%	38%	8%	77%	15%	8%
Financiero	RF	13	28%	1	12	0	1	12	0
Parcial 2				8%	92%	0%	8%	92%	0%
Mercadeo	RM	21	44%	13	8	0	13	8	0
Parcial 3				62%	38%	0%	62%	38%	0%
<b>TOTAL</b>		<b>47</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>1</b>
				<b>45%</b>	<b>53%</b>	<b>2%</b>	<b>51%</b>	<b>47%</b>	<b>2%</b>

Fuente. Elaboración propia.

Nota: La Tabla muestra el total y los parciales de los riesgos y su cantidad, por cada una de las áreas funcionales. También nos muestra su proporción respecto al total de riesgos descritos en la empresa; junto con la valoración de la probabilidad de ocurrencia y del impacto que causan en la Organización.





## Matrices de Gestión de los riesgos

**Figura 38.**

*Matriz de Gestión de riesgos del Departamento Administrativo*

No	DEPTO ADMINISTRATIVO	CAUSA	CONSECUENCIAS	Análisis del Riesgo		CONTROL	EVIDENCIA	Acción	RESPONSABLE
	Riesgo			Proba bilidad	Impacto				
<b>RIESGOS OPERACIONALES: Asociados a la Planeación y a la Organización</b>									
1	Carencia de Planes Operativos anuales en las áreas funcionales.	Baja preparación en la función de planificación y poca actitud para desarrollar el tema.	Desconocimiento de la hoja de ruta de la organización.	M	M	Plan Operativo Anual	Informes sobre actividades y de resultados	Elaboración de Plan Operativo Anuales por áreas funcionales	Gerente Director de Departamento Coordinador de Unidad Jefes de Secciones
2	Deficiente análisis y evaluación de indicadores de resultados	Desconocimiento de la administración por objetivos y por ende de la aplicación y evaluación con indicadores de gestión.		A	A	Fijación de objetivos Indicadores de Gestión			
3	Desarticulación organizacional.	Manejo desorganizado de la Unidad de mando y mucha concentración de autoridad	Desconocimiento de las directrices estratégicas que generan duplicidad de trabajo y se desvanecen los resultados organizacionales	A	A	Presupuestos Proyecciones	Ejecución Presupuestal		
4	Desactualización del manual de cargos y funciones.	Falta de conocimiento en la administración de personal		B	B	Verificación y seguimiento de cargos y funciones	Manual de cargos y funciones	Actualización de Procesos, Procedimientos Reglamentos e instructivos	Gerente Director de Departamento Coordinador de Unidad Jefes de Secciones
5	Desconocimiento e incumplimiento de los reglamentos, procedimientos, instructivos y formatos	No se practica el ejercicio de socialización, capacitación y entrenamiento de las herramientas de operación administrativa, financiera y de mercadeo	No se logran los objetivos en la medida que no se planifican Elevados costos de recursos económicos y de tiempo	M	A	Verificación y seguimiento del trabajo de los responsables	Informes de resultados de las actividades socioeconómicas	Seguimiento y control sobre las actividades socioeconómicas	Gerente Director de Departamento Coordinador de Unidad Jefes de Secciones Coordinador de Control Interno
6	Poca articulación y continuidad de los procedimientos	No se socializan los cambios y nuevos procedimientos para unificación de tareas y funciones		M	A				
7	Deficiente proceso de selección y contratación documentado	Desconocimiento de la administración de personal	Pérdidas económicas y de tiempo por la incompetencia de los trabajadores	A	A	Implementación del proceso de selección y contratación. Evaluación periódica del desempeño de los trabajadores	Informe del proceso de selección y contratación de personal Informe de evaluación de desempeño	Aplicación del proceso	Gerente Director de Departamento Coordinador de Unidad Jefes de Secciones Coordinador de Control Interno
8	Baja Capacitación del talento humano	Falta de programas de capacitación y entrenamiento		M	A		Desarrollar un programa de capacitación y entrenamiento		

9	Perdida de información documental o digital de los archivos de gestión y/o central.	Desconocimiento sobre la administración de la información	Perdida de información Costos por recuperación Atrasos en las actividades	A	A	Aplicación y seguimiento de la Política de seguridad de la información digital y documental	Informes sobre la aplicación de la política de seguridad de la información digital y documental	Supervisión y control sobre los procedimientos de creación y uso de la información que requiere de ciertos niveles de seguridad y confidencialidad	Gerente Director de Departamento Coordinador de Unidad Jefes de Secciones Coordinador de Control Interno
10	Inseguridad del sistema informático y de comunicación, mediante hacking o accesos indebidos	Delincuencia informática	Perdida de tiempo en las tareas Toma de decisiones retrasadas y riesgosas Pérdida de negocios.	A	A				

**RIESGOS DE CRÉDITO Y CARTERA: Asociados a la Prestación del servicio de Crédito**

11	Deficiencias en la elaboración del Scoring crediticio	Mala o poca Información de asociado/cliente Deficiente análisis de capacidad crediticia	Pérdida del valor del crédito	A	A	Continua y permanente investigación e información sobre los asociados/clientes y de su capacidad crediticia	Informes de crédito y cartera	Aplicación de los reglamentos de crédito Actualización, estudio y verificación de la situación socioeconómica de los asociados/clientes. Establecimiento de garantías adecuadas. Ejecución de un Programa de cobro de cartera	Gerente Director de Departamento Coordinador de Unidad Jefes de Secciones Coordinador de Control Interno Jefe de la sección de Asociados
12	Poca aplicación de alertas de la situación financiera del cliente	Bases de datos incompletas y desactualizadas Falta de informes de análisis sobre la situación de la cartera	Morosidad de la cartera Altas provisiones de cartera	A	A				
13	Limitadas estrategias de cobro de cartera	Falta de atención sobre los clientes y sus créditos	Disminución de los ingresos	M	M				

Fuente: Elaboración propia



Figura 39.

## Matriz de Gestión de riesgos del Departamento Financiero

No	DEPTO FINANCIERO	CAUSA	CONSECUENCIAS	Análisis del Riesgo		CONTROL	EVIDENCIA	Acción	RESPONSABLE
	Riesgo			Proba bilidad	Impacto				
<b>RIESGOS DE MERCADO: Asociados a las fluctuaciones de los mercados financieros</b>									
1	Volatilidad de los precios de los activos en el mercado de valores	La ley de oferta y demanda en el mercado de valores	Disminución en la Rentabilidad de las operaciones	M	M	Continúa y permanente investigación e información sobre el Mercado de activos, valores y Divisas  Elaboración de flujos de caja y permanente vigilancia de los costos en las operaciones bancarias	Informes Financieros de Bolsa  Informes Financieros y Bancarios  Extractos bancarios	Análisis y evaluación financiera de los proyectos de inversión socioeconómicos.  Establecimiento de relaciones bancarias  Negociación permanente de Tasas  Verificación de costos en extractos bancarios	Gerente  Director del Departamento Financiero  Coordinador de Unidad de café  Coordinador de mercadeo  Coordinador de Control Interno
2	Inversiones en bolsa de valores y en divisas sin previo análisis y evaluación	Volatilidad del mercado de divisas  Mal análisis del ejercicio de las operaciones de cobertura	Pérdida en las inversiones de acciones y de divisas	M	M				
3	Cambios en las tasas de interés.	Fluctuaciones del mercado de tasas bancarias	Elevado costo del dinero para capital de trabajo e inversiones	M	M				
4	Incremento en los costos de las operaciones financieras	Cambios en las tasas y en los costos de las operaciones	Costo elevado en las operaciones de crédito en moneda extranjera  Incrementos en costos y gastos financieros en el manejo de dinero	M	M				
<b>RIESGOS DE LIQUIDEZ: Asociados a la Solvencia y Liquidez</b>									
5	Insuficiente capital de trabajo.	Baja conversión de los activos corrientes en efectivo (Ventas)  Baja rotación de inventarios  Bajos recaudos de cartera  Baja capacidad de endeudamiento	Recursos bajos para el pago de obligaciones  Recursos bajos para la adquisición de mercancías  Falta de recursos para colocación de créditos  Pocos Créditos con el sector financiero	M	M	Seguimiento a los Presupuestos de Mercadeo y Ventas  Seguimiento a la Cartera  Seguimiento a la ejecución presupuestal.  Análisis y Evaluación del proceso presupuestal y de tesorería.	Informes periódicos sobre inversiones y negociaciones en moneda extranjera  Informes de resultados en Metas  Informes sobre indicadores de Gestión	Control Mensual de Indicadores y razones financieras  Capacitación al personal que elabora el presupuesto  Realizar seguimientos periódicos a la ejecución de los pagos y de los proyectos  Confirmación de pagos con el Banco	Gerente  Director del Departamento Financiero  Coordinador de Unidad de café  Coordinador de mercadeo

6	Insuficiente apalancamiento financiero.	Exceso de endeudamiento	Déficit presupuestal	M	M	Control a la Ejecución del programa de pagos	Matriz de Indicadores del proceso de gestión financiera	Informes sobre extractos y conciliaciones bancarias	Coordinador de Control Interno
7	Insuficiente capacidad de endeudamiento	Disminución de activos por pérdidas o ventas de activos improductivos	Continuos ajustes presupuestales	M	M	Planeación de los proyectos de acuerdo a las necesidades.	Cronograma de pagos		
8	Bajo recaudo de cartera.	Mala gestión del crédito	Retrasos y limitación en ejecución de pagos y de inversiones	M	M	Elaboración de Flujo de caja.	Extractos y Conciliaciones Bancarias		
9	Alto índice de cartera vencida	Falta de estrategias de cobro de cartera Alta morosidad por baja de productividad cafetera		M	M	Control en la confirmación de pago de cheques.			
10	Incumplimiento de pagos a proveedores financieros y comerciales.	Excesos de inventarios Baja rotación de inventarios de insumos y mercancías Mala administración de los inventarios.		M	M	Seguimiento continuo a los saldos de bancos para trasladar a otras cuentas que necesiten recursos. Conciliaciones bancarias oportunas			

**RIESGOS OPERACIONALES: Asociados a las actividades de contabilidad y finanzas**

11	Errores en los Registros contables y de tesorería	Mal flujo de la información en las operaciones comerciales Falta de competencia en registro contable	Inexactitud de la información para los órganos de administración y control Sanciones pecuniarias	M	M	Revisión y seguimiento de la contabilidad	Plan de revisión sobre los registros contable	Control sobre los registros	Director del Departamento Financiero Coordinador de Unidad de café
12	Error en la aplicación del procedimiento de pagos y transferencias	Información errada para el cálculo de los pagos Retraso en el registro de las operaciones	Pérdidas de recursos económicos por exceso en los pagos	A	A	Revisión y seguimiento de Tesorería	Conciliaciones Bancarias Ordenes de pago	Control previo sobre los pagos que se vaya a realizar	Coordinador de mercadeo
13	Error en la información fiscal y tributaria	Mala recopilación de la información Errores en la información	Sanciones por parte de entes fiscalizadores.	M	M	Revisión y control sobre la información contable y financiera	Plan de revisión de la información	Control sobre la información que se recopila para el diseño de los informes	Coordinador de Control Interno

Fuente: Elaboración propia.

Figura 40.

## Matriz de Gestión de riesgos del Departamento de Mercadeo

No	DEPTO MERCADERO	CAUSA	CONSECUENCIAS	Análisis del Riesgo		CONTROL	EVIDENCIA	Acción	RESPONSABLE
	Riesgo			Probabilidad	Impacto			Periodicidad	
<b>RIESGOS DE MERCADO: Asociados a las actividades de mercadeo</b>									
1	Volatilidad de los precios internacionales del café	La ley de oferta y demanda. Los niveles de producción y exportación del café de los países productores El cambio agroclimático	Inestabilidad económica Quiebras de comerciantes particulares Precios inestables para el cafetero	A	A	Análisis y evaluación macroeconómica de los factores de mercado de la Bolsa de valores. Vigilancia competitiva de los factores del mercado cafetero Diagnóstico de los niveles de producción local, nacional e internacional.	Informes financieros Estadísticas de producción	Investigación sobre el sector económico Investigación sobre la bolsa de valores Investigación sobre la volatilidad de los precios	Gerente Director (a) del Depto. Financiero. Coordinador y jefe de café Coordinador Comercial
2	Disminución de la oferta de café por sustitución o desatención de los cultivos.	Bajos niveles de productividad, por el desencanto de los cafeteros en las épocas de precios bajos. El cambio agroclimático Plagas y enfermedades Desastres	Bajos niveles de producción Reducción de los ingresos para los cafeteros y la Cooperativa Reducción de las negociaciones y del volumen de operaciones de la Cooperativa	A	A	Inventario de las áreas cultivadas y en producción. Calculo de los niveles de productividad del cultivo	Informe de Promotoría técnica comercial	Investigación del equipo de asistencia técnica y promotoría comercial	Gerente Director (a) del Depto. Financiero. Coordinador y jefe de café Coordinador Comercial
3	Insuficiente información del cliente internacional	El desconocimiento de los negocios de exportación y de los clientes internacionales	Pérdidas económicas Fraudes realizados por los clientes internacionales	M	M	Búsqueda de información sobre el comercio internacional del café. Investigación sobre exportación a través de las entidades de fomento a la exportación.	Informes sobre exportaciones	Investigación sobre los negocios de exportación y el mercadeo internacional del café	Gerente Director (a) del Depto. Financiero. Coordinador y jefe de café

4	Competencia desleal	La práctica comercial deshonesta y de difamación del competidor. Venta de productos de baja calidad con precios bajos Compra de café, por parte de los comerciantes particulares, con engaños y con precios superiores a los de mercado, creando antipatía por los precios de sustentación de la Cooperativa	Inestabilidad comercial Reducción de ingresos por ventas Reducción de compras de café	A	A	Vigilancia e investigación sobre el mercadeo de insumos y mercancías Vigilancia sobre las formas de comercialización de la zona	Informes sobre el mercadeo local Informes sobre la práctica comercial de la zona	Investigación permanente sobre mercadeo de insumos y mercancías. Investigación permanente sobre la comercialización de café y de insumos de la zona	Gerente Director (a) del Depto. Financiero. Coordinador y jefe de café Coordinador Comercial Ejecutivo de Mercadeo
5	Informalidad en la comercialización de café y de insumos agrícolas	Falta de control estatal hacia las prácticas comerciales informales	Peligro de fraude a los productores cafeteros	A	A				
6	Productos con precios fuera de mercado.	Comercialización de insumos y mercancías de mala calidad y con precios bajos	Disminución de la productividad cafetera Pérdida en los cultivos por plagas y enfermedades	M	M				

**RIESGOS OPERACIONALES: Asociados a las actividades de comercialización**

7	Complicaciones en la logística de transporte	Falta de parque automotor de carga		A	A	Seguimiento al Tarifario de fletes Seguimiento a la situación de inseguridad para tomar medidas de prevención Comunicación permanente con las autoridades Reporte a las autoridades de la salida de la carga, mediante el formato establecido. Seguimiento y monitoreo en carretera.	Informes de seguridad Informes sobre la situación de inseguridad que se presentan Informes de las autoridades	Manejo de inventarios de tal manera que no se presenten deficiencias en los puntos de ventas Cálculo de precios considerando las tarifas de fletes en épocas de desorden público Elaboración de un plan de acción para surtir los almacenes y evacuar las bodegas	Gerente Director (a) del Depto. Financiero. Coordinador y jefe de café Coordinador Comercial Ejecutivo de Mercadeo Jefe de Logística
8	Hurto y daño de café, fertilizantes y mercancías durante el transporte.	Delincuencia común y organizada Falta de coordinación para la seguridad de transporte y de la mercancía. Fugas de información en la Logística de Transporte. Transportes de vehículos en horas no solares. Poco acompañamiento de la policía, Zonas alejadas o de poco tránsito vehicular.	Costos elevados del servicio del transporte Pérdida de los productos transportados Incremento en los precios de los productos por flete	A	A				
9	Paro de transportadores	Disminución del servicio de transporte. Elevados costos del servicio de transporte Situación socioeconómica de los transportadores.	Retraso en el cumplimiento de los compromisos Bajo surtido de mercancías en los puntos de ventas	A	A				
10	Cierre de vías	Situación social, política y económica del país. Protestas y manifestaciones		A	A				

11	Procedimientos inadecuados de selección de operadores de compra y de venta	Falta de implementación y Desarrollo de un proceso actualizado sobre selección y contratación de personal	Mala selección de personal Perdida por inestabilidad laboral	A	A	Gestión de recursos humanos Realización de un proceso eficiente de selección y contratación	Formatos del proceso Informes del desarrollo del proceso	Implementación del proceso documentado de selección y contratación de personal	Gerente Jefe de Recursos Humanos
12	Insuficientes garantías por el manejo de recursos para compras de café y de ventas de insumos y mercancías	Falta de un estudio de volumen de operaciones del punto de comercialización para estimar las responsabilidades en el manejo de los recursos,	Pérdidas económicas por falta de coberturas sobre los niveles de responsabilidad en el manejo de los recursos	A	A	Estudio de niveles de responsabilidades sobre el volumen de operaciones comerciales	Informe de resultados del estudio de cobertura de garantías	Estudio de niveles de responsabilidad según volumen de operaciones comerciales Ampliación de garantías	Gerente Control Interno Director (a) del Depto. Financiero
13	Inexperiencia y poca competencia en los operadores de compra de café y de venta de insumos y mercancías	Mala utilización de los recursos Errores frecuentes en el registro de la información contable. Resistencia a los controles Manejo de inventarios elevados de café y fertilizantes y niveles de efectivo en caja	Detrimento patrimonial Faltantes de inventarios Pérdida de dinero en efectivo Desgastes en procesos jurídicos	M	A	Conciliaciones contables periódicas Evitar saldos altos de café, efectivo e inventarios de fertilizantes y mercancías Inspección sobre el almacenamiento de fertilizantes Supervisión sobre los pendientes de entrega Verificación de los registros sobre el café ingresado, ventas realizadas e ingreso y salida del efectivo.	Hojas de trabajo de inventarios y arqueos de caja Informes sobre auditorías y controles de los puntos de comercialización Informes sobre asesorías y capacitaciones	Visitas de Control y acompañamiento periódico. Arqueos de caja e inventarios periódicos Vigilancia continua sobre la aplicación de los procedimientos e instructivos. Indagación permanente sobre el actuar y las costumbres del encargado	Gerente Control Interno Director (a) del Depto. Financiero. Coordinador y jefe de café Coordinador Comercial Ejecutivo de Mercadeo
14	Insuficiente supervisión, monitoreo y control en los procesos de compra y entrega	Mala aplicación del Procedimiento de compra y entrega de mercancías e insumos Demora en los despachos de café al centro de acopio Mal almacenamiento de la masa de café o almacenamiento de café en lugares no autorizados	Detrimento patrimonial Faltantes de inventarios	M	M	Plan de supervisión, monitoreo y control Recordatorios de movimientos de inventarios a los encargados de los puntos de compra	Informes de control Interno Memorandos e instructivos sobre el manejo de inventarios	Plan de acción sobre supervisión, monitoreo y control de los puntos de compra.	Gerente Control Interno Director (a) del Depto. Financiero. Coordinador y jefe de café
15	Insuficiente supervisión, monitoreo y control en el procedimiento de facturación	Falta de seguimiento y control al registro de las operaciones en los puntos de compra y venta. Falta de competencias en temas contables y de registro y manejo de equipos informáticos Falta de capacitación a los responsables del punto de comercialización	Información contable y financiera que no refleja la realidad de los inventarios y cajas del punto de compra/venta. Retrasos en la información por correcciones frecuentes en la	M	M	Seguimiento y control Conciliaciones contables que se deben realizar por las Unidades de café y comercial, en coordinación con el área contable. Realización periódica de Inventarios físicos y de control de inventarios	Informes de Control Interno. Actas de verificación de inventarios	Plan de Control Interno Visitas periódicas de Control Interno. Vigilancia continua sobre la aplicación de los procedimientos e instructivos.	Gerente Control Interno Director (a) del Depto. Financiero. Asistente de Contabilidad, Coordinador y jefe de café Coordinador Comercial Ejecutivo de Mercadeo

		Malos procesos de selección y contratación. Resistencia a los controles y a la supervisión.	facturación de las operaciones.					Diseño de perfiles del cargo con capacitación contable y operativa en el manejo de puntos de comercialización.	
16	Insuficiente supervisión, monitoreo y control de inventarios	Mala aplicación del Procedimiento de pedido y de compra de insumos y mercancías Mal manejo de facturación con pendientes de entrega Demora en los despachos de café al centro de acopio Mal almacenamiento de la masa de café o almacenamiento de café en lugares no autorizados	Detrimento patrimonial Faltantes de inventarios Detrimento de los recursos de la cooperativa. Traslado de pérdidas al punto de compra	A	A	Plan de supervisión, monitoreo y control Recordatorios de movimientos de inventarios a los encargados de los puntos de compra	Informes de control Interno Memorandos e instructivos sobre el manejo de inventarios	Plan de acción sobre supervisión, monitoreo y control de los puntos de compra y venta	Gerente Control Interno Director (a) del Depto. Financiero. Coordinador y jefe de café
17	Insuficiente supervisión, monitoreo y control en los movimientos de caja	Errores en los registros y facturación Falta de realización de Arqueos de caja periódicos	Faltantes de efectivo Detrimento de los recursos de la Cooperativa	A	A	Plan de supervisión, monitoreo y control Instructivos para el manejo de caja	Informes de control Interno Memorandos e instructivos sobre el manejo de efectivo	Plan de acción sobre supervisión, monitoreo y control de los puntos de compra y venta	Gerente Control Interno Director (a) del Depto. Financiero. Coordinador y jefe de café Coordinador Comercial Ejecutivo de Mercadeo
18	Accidentes de trabajo por Manipulación de Carga.	Falta de planes de prevención de accidentes y de riesgos laborales	Sanciones y multas por la ARL Sanciones legales por demandas laborales	M	M	Implementación de los Planes de Seguridad y Salud en el trabajo, acordes a las exigencias legales de la ARL	Informes y estadísticas de situaciones de riesgos laborales	Plan de acción de mejoramiento de la situación de SST.	Gerente Control Interno Jefe de recursos Humanos Jefe de SST
19	Enfermedades por la exposición a productos agroquímicos.			M	M				
20	Accidentes mecánicos, caídas a nivel y mal uso de herramientas o equipos.			M	M				
21	Deficiente proceso de selección de proveedores	No se realiza un estudio pormenorizado de los proveedores de productos y servicios	Perdidas económicas	M	M	Implementación del proceso de selección y adquisiciones	Informes del proceso	Análisis y evaluación de proveedores de productos y servicios	Gerente Control Interno Director (a) del Depto. Financiero. Coordinador y jefe de café Coordinador Comercial Ejecutivo de Mercadeo

Fuente: Elaboración propia

## Indicadores de gestión de los riesgos

### Indicadores de gestión para el departamento administrativo

RIESGO	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<b>Riesgos operacionales</b>		
Carencia de Planes Operativos anuales en las áreas funcionales	Planes operativos diseñados / áreas funcionales.	Informes de Gestión
Deficiente análisis y evaluación de indicadores de resultados	Indicadores evaluados / Número de indicadores formulados	Informe de Indicadores
Desarticulación organizacional	Diseño de Políticas de unidad Organizacional	Manual de políticas de comunicación organizacional
Desactualización del manual de cargos y funciones	Actualización del manual	Manual de organización actualizado
Deficiente proceso de selección y contratación documentado	Diseño e implementación de un Proceso de selección y contratación	Informe de la implementación del Proceso de selección y contratación
Baja Capacitación del talento humano	Diseño e implementación de un Programa de capacitación y entrenamiento	Informe de la implementación del Programa de capacitación y entrenamiento
Desconocimiento e incumplimiento de los reglamentos, procedimientos, instructivos y formatos	Diseño e implementación de un programa de socialización	Informe de la implementación del Programa de socialización
Poca articulación y continuidad de los procedimientos	Estudio de procedimientos realizados	Manual de procedimientos implementados
Perdida de información documental o digital de los archivos de gestión y/o central.	Diseño e implementación de políticas de seguridad de la información	Manual de políticas de seguridad de la información
Inseguridad del sistema informático y de comunicación, mediante hacking o accesos indebidos	Diseño e implementación de políticas de seguridad del sistema	Manual de políticas de seguridad del sistema
<b>Riesgos de crédito y cartera</b>		
Deficiencias en la elaboración del scoring crediticio	Aplicación del scoring crediticio a todos los créditos para consumo	Informes de análisis de créditos solicitados
Limitadas estrategias de cobro de cartera	Número de estrategias implementadas para el cobro de cartera	Informe de crédito y cartera
Poca aplicación de alertas de la situación financiera del cliente.	Diseño e implementación de alertas de la situación financiera del cliente	Informe de crédito y cartera

Fuente: Elaboración propia.

### Indicadores de gestión para el departamento financiero

RIESGO	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<b>Riesgos de mercado</b>		
Volatilidad de los precios de los activos en el mercado de valores	Análisis sobre la volatilidad de los precios	Informe sobre volatilidad de los precios
Inversiones en bolsa de valores y en divisas sin previo análisis y evaluación.	Análisis financiero sobre inversiones	Informe de análisis sobre inversiones
Cambios en las tasas de interés.	Análisis sobre tasas de intereses bancarios	Informe de análisis de tasas de interés
Incremento en los costos de las operaciones financieras	Análisis sobre costos financieros	Informe de análisis sobre costos financieros
<b>Riesgos de Liquidez</b>		
Insuficiente capital de trabajo.		
Insuficiente apalancamiento financiero.	Cálculo de razones financieras	
Insuficiente capacidad de endeudamiento		
Bajo recaudo de cartera.	Análisis de rotación de cartera	Informe de análisis de razones financieras
Alto índice de cartera vencida		
Incumplimiento de pagos a proveedores financieros y comerciales.	Análisis de cuentas por pagar a proveedores	
<b>Riesgos operacionales</b>		
Errores en los Registros contables y de tesorería	Número de errores / número de registros realizados	Informe de registros contables
Error en la aplicación del procedimiento de pagos y transferencias	Número de errores en pagos de obligaciones / número de pagos realizados en el semestre	Informes de pagos a proveedores
Error en la información fiscal y tributaria	Numero de errores cometidos/número de informes presentados en el año	Informes presentados

Fuente: Elaboración propia.

## Indicadores de gestión para el departamento de mercadeo

RIESGO	INDICADOR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
<b>Riesgos de mercado</b>		
Volatilidad de los precios internacionales del café	Análisis de la volatilidad de los precios del café	Informe de análisis de volatilidad
Disminución de la oferta de café por sustitución o desatención de los cultivos.	Estudio sobre área cultivada y en producción	Informe sobre los resultados del área cultivada y la producción cafetera
Insuficiente información del cliente internacional	Vigilancia competitiva sobre el mercado internacional del café	Informe sobre la vigilancia tecnológica
Competencia desleal	Análisis de la competencia	
Informalidad en la comercialización de café y de insumos agrícolas	Análisis del comercio informal en el sector cafetero	Informe sobre la competencia y del comercio informal
Productos con precios fuera de mercado.	Análisis de competencia	
<b>Riesgos operacionales</b>		
Complicaciones en la logística de transporte		
Hurto y daño de café, fertilizantes y mercancías durante el transporte.	Estudio del servicio del transporte de carga y su seguridad de café, insumos y mercancías del sector agropecuario	Informe sobre el estudio de la logística de transporte
Paro de transportadores		
Cierre de vías		
Procedimientos inadecuados de selección de operadores de compra y de venta	Diseño e implementación de un Proceso de selección y de contratación de trabajadores para funciones de compra y venta	Proceso de selección y contratación
Insuficientes garantías por el manejo de recursos para compras de café y de ventas de insumos y mercancías	Estudio de responsabilidades y garantías	Informe sobre responsabilidades y garantías
Inexperiencia y poca competencia en los operadores de compra de café y de venta de insumos y mercancías	Diseño e implementación de un Programa de capacitación y entrenamiento	Informe de ejecución programa de capacitación
Insuficiente supervisión, monitoreo y control en los procesos de compra y entrega		
Insuficiente supervisión, monitoreo y control en el procedimiento de facturación	Diseño e implementación de un Plan de Control interno	Informes de auditorías
Insuficiente supervisión, monitoreo y control de inventarios		
Insuficiente supervisión, monitoreo y control en los movimientos de caja		
Accidentes de trabajo por Manipulación de Carga.		
Enfermedades por la exposición a productos agroquímicos.	Diseño e implementación de un Plan de prevención de accidentes y enfermedades laborales	Informe de SST
Accidentes mecánicos, caídas a nivel y mal uso de herramientas o equipos.		
Deficiente proceso de selección de proveedores	Diseño e implementación de un proceso documentado de selección de proveedores	Informe de ejecución del proceso

Fuente: Elaboración propia.

## Política de administración de los riesgos

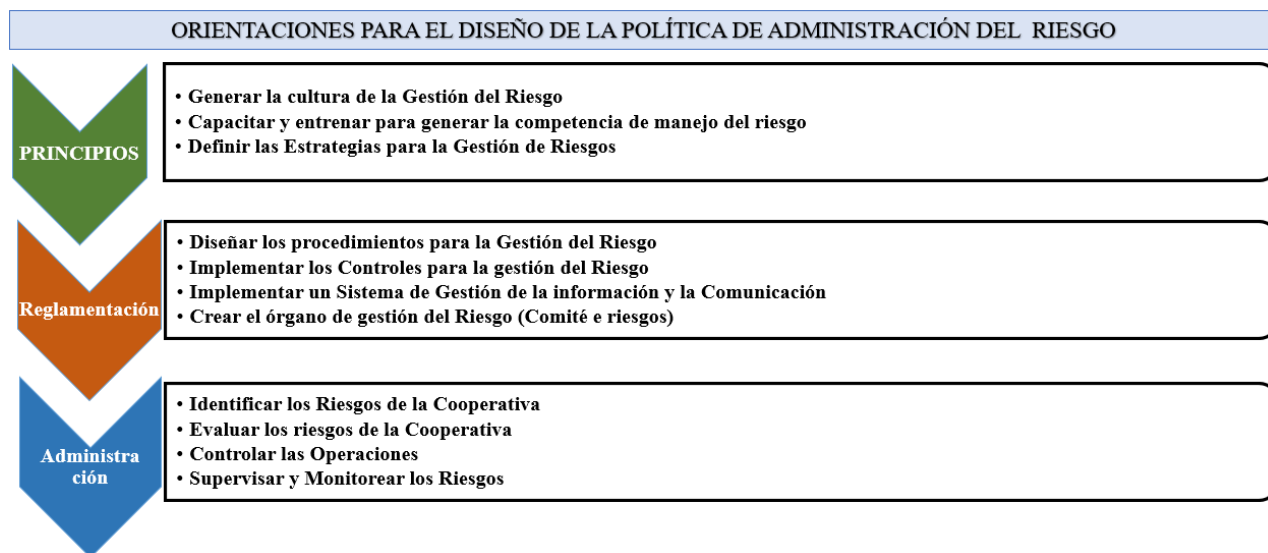
Las políticas, según Bernal (2017), “son pautas que las organizaciones o corporaciones establecen para permitir tomar decisiones con criterios previamente establecidos y que facilitan alcanzar los objetivos institucionales o corporativos. Las políticas son marcos generales dentro de los cuales las personas en las organizaciones pueden tomar decisiones” (p. 126).



El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. ICONTEC. (2011). En su NTC-ISO 31000, menciona que: “La política para la gestión del riesgo debería establecer claramente los objetivos de la organización para la gestión del riesgo y su compromiso con ella” (p. 13).

### Figura 41.

#### Guía para el diseño de la Política de administración del riesgo en CADEFIHUILA



Fuente: Norma ISO 31000: Norma Internacional para la gestión de Riesgos. Proporcionando directrices y principios para el análisis y evaluación de riesgos.

### Definición de la Política

La Administración de CADEFIHUILA, de acuerdo a sus objetivos organizacionales y a la coordinación con sus políticas de calidad, de control Interno y con las políticas del Sistema de Gestión Integral, se compromete a ejercer el control efectivo de los eventos de riesgo que puedan afectar negativamente el desarrollo de sus procesos y procedimientos, a través del diagnóstico, identificación, análisis, valoración y administración del riesgo, contribuyendo de esta forma al logro de la Misión y los objetivos de la Cooperativa.

La administración de la Cooperativa deberá tener en cuenta que el Consejo de Administración, es el órgano competente para la evaluación y aprobación de las políticas,

procedimientos, metodologías y demás elementos necesarios en la gestión de riesgos y, además, se deberá formular los siguientes documentos que faciliten la gestión de los riesgos:

- El documento Sistema Integral de Administración del Riesgo-Siar
- El Manual de Control Interno
- El Manual de procesos y procedimientos.
- Los reportes periódicos a la Alta Gerencia y al Consejo de Administración sobre la gestión del riesgo por parte de la Unidad de Control Interno.

### **Tratamiento y manejo de riesgos**

El ICONTEC. (2011). En su NTC-ISO 31000, menciona que la “Gestión del riesgo”, son:

“Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo” (p. 4).

En cuanto al “Proceso para la gestión del riesgo”, la misma norma lo describe como la:

“Aplicación sistemática de las políticas, los procedimientos y las prácticas de gestión a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto, y de identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y revisión del riesgo” (p. 5).

### **Figura 42.**

*Modelo de tratamiento de los riesgos organizacionales*



Fuente: Norma técnica Colombiana NTC-ISO 31000 (2011-02-16).

## **Gestión del riesgo**

De acuerdo a las orientaciones que debe tener la política de Administración de Riesgo, se deben establecer las opciones para tratar y manejar los riesgos, teniendo en cuenta el Mapa de riesgos y la valoración de los mismos. Con estos parámetros se definen las siguientes determinantes de gestión del riesgo:

### ***Asumir el riesgo.***

Si el riesgo se ubica en la Zona Baja, significa que su probabilidad es pequeña y su impacto es también reducido o menor, lo cual permite a la Cooperativa asumirlo. Es decir, el riesgo se encuentra en un nivel que puede ser aceptado sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen.

### ***Reducir el riesgo.***

Cuando el riesgo se sitúa en las Zonas de Riesgo Media o Alta, se deben tomar medidas para llevar en lo posible los riesgos a la zona Baja o Media. Cuando el riesgo sea calificado con impacto Medio o Alto; se deben establecer acciones, que protejan a la Cooperativa en caso de su ocurrencia

### ***Compartir o transferir el riesgo.***

Cuando el riesgo se ubica en la Zona Alta, se debe realizar un análisis de Beneficio/Costo, con el que se pueda decidir entre prevenir el riesgo; tratar de transferir o compartir el riesgo y proteger a la Cooperativa en caso que éste se presente. Dicha transferencia, debe permitir distribuir el riesgo con otra Entidad, a través, de avales, garantías, pólizas o contratos a riesgo compartido.

### ***Evitar el riesgo.***

Cuando la probabilidad del riesgo es Alta y su impacto es Medio o Alto; es necesario eliminar la actividad que genera el riesgo en la medida que sea posible.

## **El control del riesgo**

Lavell, A. (2001), menciona que: “El control del riesgo futuro es, aparentemente, menos oneroso en términos económicos y sociales que la reducción del riesgo existente, dado que no depende de revertir procesos negativos ya consolidados en el tiempo y el espacio, sino más bien normar y controlar nuevos desarrollos” (p. 12).

## **Descripción de controles de riesgos**

### ***Control de Gestión***

- Diseño de objetivos y políticas claras
- Seguimiento al Plan estratégico prospectivo
- Seguimiento a los principios y valores corporativos
- Seguimiento a los ejes articuladores del crecimiento y desarrollo
- Seguimiento a la estrategia de valor agregado
- Seguimiento a los proyectos socioeconómicos
- Aplicación de los indicadores de gestión
- Elaboración de informes de gestión
- Supervisión, monitoreo y control del riesgo.

### ***Control legal y normativo***

- Cumplimiento de las leyes y las normas
- Reglamentar las actividades
- Elaborar los procesos y procedimientos
- Elaborar los instructivos

### ***Control Operativo***

- Realización de Conciliaciones
- Seguimiento a consecutivos

- Elaboración de Arqueos de caja
- Elaboración de Inventarios
- Verificación de registros
- Verificación de niveles de autorización
- Verificación de custodias
- Verificación de aseguramientos y avales
- Adecuación de la infraestructura tecnológica y física
- Selección de Personal competente
- Capacitación del personal

### **Creación del Comité de riesgos**

Es el órgano de control, que se encargará de analizar y tomar decisiones sobre la Gestión de los riesgos identificados en cada una de las Áreas funcionales de la Cooperativa; y se encargará de llevar a cabo la implementación del SIAR.

**Objetivo:** Estudiar y analizar el conjunto de amenazas y debilidades de la Organización, que puedan generar la probabilidad de un evento y el potencial impacto en los resultados de la gestión socioempresarial, reglamentando y administrando el Sistema Integral de Administración del Riesgo SIAR de la Cooperativa.

**Conformación:** El Comité de riesgos, estará conformado por 3 integrantes así: un miembro principal del Consejo de administración con su respectivo suplente, la Asistente Administrativa, el Coordinador de Control Interno; quienes definen con voz y voto y como asesores con voz, pero sin voto el director de Planeación y Desarrollo, el asesor jurídico y la jefe de procesos.

### **Funciones**

- Gestionar los tipos de riesgos identificados y determinados dentro del Sistema Integral de Administración de Riesgos-SIAR.

- Aplicar los límites de tolerancia, establecidos en las Tablas de Calificación de Probabilidad y de Impacto de los riesgos, registrados en el Sistema Integral de Administración de Riesgos-SIAR.
- Desarrollar planes de contingencia para evitar escenarios de alto riesgo.
- Fomentar una cultura corporativa de gestión del riesgo
- Recaudar información pertinente sobre todas las Áreas funcionales de la Cooperativa, con el fin de prevenir los posibles riesgos.
- Analizar de manera permanente las situaciones de Riesgo con el fin de evitar la continua exposición a las amenazas y debilidades de la organización, estableciendo acciones de prevención y/o corrección.
- Determinar los riesgos que puede asumir cada área de la Cooperativa, así como los límites que se deben respetar.

## Conclusiones

### La Gestión socioempresarial:

- En la evaluación diagnóstica que se desarrolló mediante el empleo de la técnica de sesiones de grupo y la aplicación de un cuestionario estructurado se consiguió realizar una apreciación de la gestión organizacional de CADEFIHUILA, presentando unos resultados que permitieron valorar a La Organización, registrando un indicador global de la gestión organizacional del 78%, lo que representa que CADEFIHUILA, cuenta con un buen manejo de los elementos socioempresariales, mostrando una conveniente conducción de la gobernanza, realizando una actividad de comercialización de manera productiva, consiguiendo un lucrativo manejo financiero, alcanzando un buen desempeño en la respuesta social a sus asociados; y desafortunadamente indicando altos niveles de ineficiencia en el manejo de sus riesgos.
- En el análisis de los factores internos y externos, desarrollado a través de grupos focales y del empleo de matrices de diagnóstico, se logró establecer el conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que intervienen en su gestión socioempresarial, lográndose apreciar que CADEFIHUILA es una organización, como todas, que la afecta de manera considerable el desempeño en sus áreas funcionales, donde se suceden aquellos comportamientos y se toman decisiones; y el vínculo inevitable con su entorno, donde se presentan las fuerzas, eventos y/o tendencias que pueden ser favorables o desfavorables para su desempeño y desarrollo. La identificación de estos factores que existen en el medio interno y externo, permitieron un adecuado conocimiento para el análisis y la evaluación de la situación presente y real de La Organización.

### **La identificación de los riesgos socioempresariales**

- La tipificación de los riesgos en las organizaciones es fundamental para el buen desempeño en sus actividades socioeconómicas, identificar los riesgos de crédito, liquidez, de mercado y operacionales, permitió evaluar y analizar las vulnerabilidades de la organización, como también, su probabilidad de ocurrencia y el impacto que causan en los resultados organizacionales; en esta labor de gestión de los riesgos, se ha encontrado que se debe realizar, a través, de sistemas o metodologías que permitan darle tratamiento, con métodos de control, de supervisión y seguimiento para minimizar sus posibilidades de hacer daño.

### **Evaluación diagnóstica, para el diseño de la estrategia de gestión de los riesgos.**

- La información resultante del diagnóstico de la situación de la organización solidaria sujeto de la investigación, reflejó de manera evidente la necesidad del diseño y la implementación de un Sistema Integral de administración del Riesgo, estos modelos de gestión socioempresarial apenas se están desarrollando y vemos que existe muy poca información sobre el tema, es fundamental que dentro de las funciones del proceso administrativo en las empresas del sector social y solidario, donde los recursos involucran un capital social que hay que resguardar de los peligros que existen, se debe aplicar el ejercicio de la gestión de los riesgos empresariales.

El estudio permitió corroborar que se hace necesario que las organizaciones diseñen sus propios sistemas de gestión de los riesgos como estrategia de prevención, control y tratamiento de las situaciones de vulnerabilidad e incertidumbre que se presentan en las operaciones que realizan y además contribuyen al mejoramiento de sus modelos de gestión socioempresarial y por supuesto a su sostenibilidad organizacional.



## Referencias bibliográficas

- ASOBANCARIA. (2019). Revista Semana Económica. Edición 1179, abril. Bogotá. Sistema Integral de Administración de Riesgos: un paso más hacia las mejores prácticas internacionales.
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública(71), 13-29. [https://doi.org/10.35485/rcap71\\_1](https://doi.org/10.35485/rcap71_1).
- Australiano, E. (1999). Administración de riesgos. AS/NZS, 4360(1.999). . [https://ucipfg.com/Repositorio/MATI/MATI-01/Unidad2/lecturas/standard\\_\\_adm\\_risk\\_as\\_nzs\\_4360\\_1999](https://ucipfg.com/Repositorio/MATI/MATI-01/Unidad2/lecturas/standard__adm_risk_as_nzs_4360_1999).
- Azuero, A. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 110-127., <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274>.
- Bernal, C. (2017). Introducción a la administración de las organizaciones. Enfoque global e integral. Colombia: Pearson Educación de Colombia.
- Bueno, G., Correa, C., & Echeverry, J. (2010). Administración de riesgos: una visión global y moderna. . <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/201/1/M-CD4026.pdf>.
- Caracol Radio. (2019). Medellín. Antioquia. 01 de noviembre. [https://caracol.com.co/emisora/2019/11/02/medellin/1572659268\\_526822](https://caracol.com.co/emisora/2019/11/02/medellin/1572659268_526822).
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Biblioteca electrónica de la Universidad Nacional de Colombia.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chung Pinzás, A. (2017). *Teoría y práctica de la prospectiva*. Alfaomega Colombiana S.A. Primera edición, p 163.
- Cobo Pinta, S. F., & Méndez Villota, F. A. (2020). *Diseño manual del sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, bajo la normatividad colombiana*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Contreras Sierra, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*(35), 152-181. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>.
- Cooperativa Departamental de Caficultores del Huila - CADEFIHUILA. (2017). ESTATUTO.

- Cooperativa Departamental de caficultores del Huila. (2021). *Servicios Cafeteros*. Pagina web: [www.cadefihuila.com](http://www.cadefihuila.com).
- Cooperativa Laboyana de Ahorro y Crédito, COOLAC. (2016). *Gestión Estratégica. Sistema de Administración de Riesgos*. Emisión 01/12/2016, Versión 1. <http://coolac.com.co/wp-content/uploads/MANUAL-SIAR-COOLAC.pdf>.
- Cuadot, M. D., Sierra, N. F., Ribet, Y., & Acosta, A. (2015). La gestión y prevención de riesgos en las cooperativas: un instrumento de trabajo para su eliminación o reducción. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 3(1), 700-717., <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5233984>.
- del Toro, P. (2011). Diagnóstico Estratégico de la empresa como herramienta de dirección" Un acercamiento a La Matriz DAFO ". Observatorio de la Economía Latinoamericana , Servicios Académicos Intercontinentales SL, número 152, julio. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/pjft3.htm>.
- Diccionario de la Lengua Española*. (2020). <https://dle.rae.es/>.
- Dubost, B. (2020). Trabajo de campo. <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/TRABAJO%20DE%20CAMPO>.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2020). Ensayos sobre Economía Cafetera, Diagnóstico de la asociatividad en el sector cafetero colombiano. 33(1), 9-36. ISSN 2711-3590 (En línea). <https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2020/05/Revista-No.-33-Final>.
- Federacion Nacional de Cafeteros de Colombia. (2020). *Informe de Gestión 2020*. Bogotá: <https://federaciondecafeteros/informe-de-gesti-n-federaci-n-nacional-de-cafeteros-2020>.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2020). *Informe del gerente al 88 Congreso Nacional virtual*. <https://www.flipsnack.com/federaciondecafeteros/informe-del-gerente-al-88-congreso-nacional-de-cafeteros-virtual>.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2021). *Estadísticas Cafeteras*. <https://federaciondecafeteros.org/wp/estadisticas-cafeteras>.
- Fernández Sarmiento, M. (2010). Propuesta de un sistema de administración del riesgo operativo aplicado a la empresa Jaher, matriz Cuenca (Master's thesis). <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/2711>.
- Gaultier Gaillard, S., & Louisot, J. (2017). *Gerenciar los riesgos en la empresa*. Panamericana Editorial.
- Gómez Vásquez, M., & Rodríguez Garcés, E. Y. (2021). *Propuesta para aprovechar las oportunidades de mejora en la metodología del sistema de administración del riesgo de lavado de activos y de financiación del terrorismo – SARLAFT, implementadas en una empresa del sector cooperativo*. Universidad del Valle.

- Gonnet, J. (2011). ¿Riesgos sociales o riesgos organizacionales? *Fundamentos en Humanidades*, 12(24), 191-203. <https://www.redalyc.org/pdf/184/18426920009.pdf>.
- Gutierrez Arias, E. (2013). *Una Mirada al Cooperativismo desde el Huila*. Colombia. Ecoansurco, Primera edición, p 219.
- Hayashi, Y., & Kamei, K. (2019). Risk management. En S. Abe, M. Ozawa, & Y. Kawata, *Science of Societal Safety* (págs. 121-128). Singapur: Springer.
- Hernández García, Y. (2012). *Aplicación de la gestión de riesgos en los principales procesos de una pyme comercializadora*.  
[https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/1079/HernandezYudy\\_2012\\_Aplicaci%F3nGestionRiesgos.pdf;jsessionid=3BA94A7A53C5923B9B14BAE1AF9DB48C?sequence=7](https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/1079/HernandezYudy_2012_Aplicaci%F3nGestionRiesgos.pdf;jsessionid=3BA94A7A53C5923B9B14BAE1AF9DB48C?sequence=7).
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC. (2015). *Sistemas de Gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9000*. ICONTEC.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. ICONTEC. (2011). *Gestión del Riesgo. Principios y Directrices. NTC-ISO 31000*. ICONTEC.
- Lozada Núñez, J. (2016). *Administración de riesgos operativos y la Cartera de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito PISA Ltda* (Bachelor's thesis).  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23452/1/T3677i>.
- Mayorga Rodríguez, C. (2002). *Metodología de la investigación*.. Panamericana Editorial, 128 p.
- Mejía Delgado, H. (2011). *Gestión integral de riesgos y seguros. Para empresas de servicios, comercio e industria*. Ecoe Ediciones. Segunda edición.
- Mejía Delgado, H. (2011). *Gestión integral de riesgos y seguros: Para empresas de servicios, comercio e industria*. Ecoe Ediciones. 2da Edición.
- Méndez Álvarez, C. (2020). *Metodología de la Investigación. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación en Ciencias Empresariales*. ISBN 978-958-778-660-6. Alpha Editorial.
- Muñoz Rodríguez, M., Martínez, S., Torres Londoño, J., Baltan Bejarano, H., Cárdenas Mesa, D., Sánchez Urbano, J., & Chamorro Futinico, J. (2017). *Modelo de gestión socioempresarial solidario: Lineamientos conceptuales de áreas temáticas*. Corporación Universitaria Minuto de Dios- Uniminuto. P. 194.  
<https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/4985>.
- Oses Cabrera, R., & Muñoz Rodríguez, M. (2016). *Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario: reflexiones conceptuales y contextuales*. Corporación Universitaria Minuto De Dios. Primera edición, p. 124.  
[https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/4287/ModelodeGestion\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/4287/ModelodeGestion_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Palacios Acero, L. (2010). *Dirección estratégica*. ECOE Ediciones.

- Peralta Perez, J. C. (2020). *Sistema de administración de riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo (SARLAFT) adecuado para Seaboard Overseas Colombia*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Pérez Correa, M., & Triana, M. (2020). Efectos y consecuencias de la aplicación del SIAR sobre la administración del riesgo en los fondos de empleados.  
[https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/3022/P%C3%A9rez\\_Martha\\_Triana\\_Manuel\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/3022/P%C3%A9rez_Martha_Triana_Manuel_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Rafael, S., Pedro, V., & Alejandra, O. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(26), 51-62.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/276552321>.
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la Lengua Española (DLE)*. *Riesgo En Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/riesgo>.
- Reguant, A. M., & Torrado, F. M. (2016). El método delphi. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 2016, vol. 9, num. 2, p. 87-102.  
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/110707/1/654735>.
- Rodríguez López, M., Piñero Sánchez, C., & de Llano Monelos, P. (2013). Mapa de riesgos: identificación y gestión de riesgos. *Atlantic Review of Economics*, 2. .  
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/146556/1/776123106>.
- Rodríguez, I. (2019). La gestión de riesgos: marco de las agendas regulatorias y de las buenas prácticas internacionales. *Revista Fasecolda*, (173), 22-27. *Revista Fasecolda*, (173), 22-27., <https://revista.fasecolda.com/index.php/revfasecolda/article/view/511>.
- Serna Gómez, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica. Teoría, metodología*. Legis.
- Serna Gómez, H. (2014). *Gerencia estratégica. Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. Panamericana.
- Sierra, N., Ribet, Y., & Cuadot M. D., J. (2015). La gestión y prevención de riesgos en las cooperativas: un instrumento de trabajo para su eliminación o reducción. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, 3(1), 700-717.
- Superintendencia de la Economía Solidaria. Supersolidaria. (2015). Circular Externa No. 15. Diciembre. Instrucciones para la implementación del Sistema Integral de Administración de Riesgos - SIAR.  
[http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/circular\\_externa\\_no.\\_15\\_de\\_2015\\_-\\_siar](http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/circular_externa_no._15_de_2015_-_siar).
- Superintendencia de la Economía Solidaria. Supersolidaria. (2015). Circular Externa No. 14. Diciembre. Instrucciones para la implementación del sistema de administración del riesgo de liquidez - SARL.  
[http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/circular\\_externa\\_no\\_14\\_de\\_2020](http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/circular_externa_no_14_de_2020).

- Universidad Nacional Abierta y a Distancia. UNAD. (2017). Acuerdo 101 del 24 de noviembre de 2017. Consejo Académico. Secretaría General.
- Vásquez Hidalgo, I. (2005). (18 de Diciembre de 2005). Tipos de estudio y métodos de investigación. <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n>.
- Vásquez, A., J., Matheus, M. , M., & Chirinos A., A. (2015). Gestión de riesgos en la empresa RC Agelvis, CA. *Multiciencias*, 15(4), 417-427. <https://www.redalyc.org/pdf/904/90448465008>.
- Vazallo Venero, C., & Malaver, B., A. (2010). Implementación de un sistema de administración del riesgo operativo en los procesos de créditos y cobranzas y su impacto en la eficiencia de las operaciones de la empresa Carrocerías Ccontinental SAC. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/118/Vazallo%20Venero%2C%20Carlos%20Alberto.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.
- Zabala Salazar, H. (2016). *Economía Agraria y Asociatividad Cooperativa en Colombia*. Editorial Luis Amigó, Primera edición, p 141.
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, 330, 81-82. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza>.

## Anexos

### Anexo A. Formato de Diagnóstico de Gestión Organizacional

Se pretende evaluar la situación de la empresa respecto a su gestión socioempresarial para determinar el indicador que exprese el grado de sus dimensiones organizacionales						
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:						
FECHA:	Total, Puntaje Obtenido por Variables					
	Gobernanza	Comercialización	Finanzas	Riesgos	Servicios	TOTAL: Puntaje y Porcentaje
VARIABLES	TEMAS	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN		
				Puntaje por Temas	Puntaje por Variable	Porcentaje por Variable
<b>GOBERNANZA</b> (calificación Máx.=20 puntos)	<b>Marco estatutario</b>	La organización cuenta con estatutos actualizados y registrados ante la entidad competente.	0			
		Los estatutos están debidamente reglamentados por El Consejo de Administración.	1-2			
		Los asociados conocen y aplican los Estatutos y su reglamentación.	3-4			
	<b>Nivel de escolaridad de los Directivos y Ejecutivos</b>	Los Directivos y el Ejecutivo no tienen ningún grado de escolaridad	0			
		Los Directivos y Ejecutivo han realizado la primaria de manera completa	1			
		Los Directivos han realizado el bachillerato de manera completa	2			
		Los Ejecutivos han realizado el bachillerato de manera completa	3			
		Los Directivos han realizado estudios técnicos, tecnológico de pregrado y postgrado	4			
		Los Ejecutivos han realizado estudios técnicos, tecnológico de pregrado y postgrado	5-6			
	<b>Funcionalidad del Consejo de Administración.</b>	El Consejo de Administración de la organización no se reúne periódicamente y no lleva libro de actas, o no están organizadas y firmadas.	1			
		La organización se reúne periódicamente pero no cuenta con libro de actas registrado.	2			
		El Consejo de Administración de la organización se reúne periódicamente, y lleva libro de actas actualizado y en sus reuniones se toman decisiones relevantes para dirigir a la organización.	3-4			
	<b>Condiciones de Habilidad</b>	Hasta el 50% de los asociados están hábiles.	1			
		Hasta el 70% de los asociados están hábiles.	2			
		>del 70% de los asociados están hábiles.	3-4			
	<b>Planeación</b>	La organización no posee Hoja de ruta	0			
		La organización posee un Plan de Desarrollo	1			
	<b>Estructura Organizacional (Organigrama y Manual de cargos y funciones)</b>	La organización no posee un organigrama que defina sus áreas funcionales y las relaciones de autoridad, responsabilidad y comunicaciones	0			
		La organización posee organigrama y Manual de cargos y funciones	1			
	<b>Comunicación y participación de los asociados en las actividades socioeconómicas de la organización.</b>	No existen canales de comunicación entre los asociados y la organización. Lo que no permite una participación activa de la base social.	0			
Existen canales de comunicación, pero no motiva la participación activa de los asociados en las decisiones de la organización.		1-2				
Existe adecuada comunicación y participación entre la organización y los asociados		3-4				
<b>Indicador de Gestión Organizacional de la Variable Gobernanza</b>						
<b>COMERCIALIZACIÓN</b> (calificación Máx.=20 puntos)	<b>Registros de producción y de</b>	La organización de productores no lleva registros de producción y de comercialización de café de sus asociados, de la zona donde opera y del nivel nacional	0			
		La organización de productores lleva registros de producción y de comercialización de café de sus	1-2			

	<b>comercialización de Café</b>	asociados, de la zona donde opera y del nivel nacional					
		La organización de productores lleva registros de producción y de comercialización de café de sus asociados, de la zona donde opera y del nivel nacional y los utiliza para establecer estrategias y comprometer y atender obligaciones comerciales.	3-5				
	<b>Compras de café</b>	La organización de productores no compra café a sus asociados y a particulares.	0				
		La organización de productores gestiona y suscribe convenios de comercialización para que los productores asociados comercialicen su café directamente con el comercializador y no a través de la organización.	1-2				
		La organización de productores compra directamente el café de sus asociados y realiza convenios con comercializadores mayoristas y exportadores	3-5				
	<b>Contratos de Café a Futuro</b>	La organización de productores no realiza contratos de futuros con sus asociados.	0				
		La organización de productores realiza contratos de futuros con sus asociados y los caficultores no cumplen con los compromisos adquiridos	1-2				
		La organización de productores realiza contratos de futuros con sus asociados y el menos el 50% de los contratos son cumplidos al 100%	3-4				
	<b>Convenios de comercialización para exportación de Café</b>	La organización de productores no realiza convenios de comercialización para exportación.	0				
		La organización de productores gestiona y acompaña los convenios de comercialización para exportación del café de sus asociados con los exportadores nacionales.	1-2				
		La organización de productores gestiona y suscribe Convenios de comercialización para exportación directa.	3-5				
	<b>Comercialización de Insumos y Mercancías</b>	La organización no realiza mercadeo de insumos y mercancías agrícolas	0				
		La organización posee un Plan estratégico de mercadeo de insumos y mercancías agrícolas.	1				
		La organización realiza el seguimiento del plan estratégico de mercadeo a través de indicadores de gestión	2				
		La organización posee un buen sistema de manejo y control de inventarios	3-4				
		La organización implementa políticas de mercadeo y precios	5-6				
	<b>Indicador de Gestión Organizacional de la Variable Comercialización</b>						
	<b>ASPECTOS FINANCIEROS</b> (calificación Máx.=20 puntos)	<b>Inversiones</b>	La organización posee una planificación sobre las inversiones en infraestructura y de proyectos de inversión productiva	Si=1-2			
				No=0			
		<b>Capital de trabajo</b>	La organización posee una planificación sobre las inversiones en los mercados financieros	Si=1-2			
			No=0				
<b>Patrimonio</b>		La organización cuenta con un Capital de Trabajo suficiente para solventar su nivel de operaciones	Si=1-2				
			No=0				
<b>Crédito y Cartera</b>		La operación socioeconómica y los aportes sociales de la organización permite su crecimiento anual	Si=1-3				
			No=0				
<b>Registros contables</b>		La organización gestiona de manera eficiente y eficaz la colocación de créditos y recaudo de cartera	Si=1-2				
			No=0				
	La organización no cuenta con registros contables o no están actualizados.	0-1					
	La organización cuenta con registros contables actualizados, con sus respectivos soportes, y los utiliza para la toma de decisiones.	2-3					

	<b>Relaciones bancarias</b>	La organización posee una buena relación con el sistema bancario y obtiene negociaciones financieras favorables para sus operaciones	Si= 1-3 No= 0																		
	<b>Apalancamiento</b>	La organización posee créditos gestionados con el sistema financiero y organizaciones de cooperación	Si=1-3 No=0																		
<b>Indicador de Gestión Organizacional de la Variable Aspectos Financieros</b>																					
		La organización cuenta con una Unidad de Control Interno	Si=1-5 No=0																		
		La organización no posee un sistema de administración de riesgos	0																		
		La organización posee algunas estrategias que facilitan la prevención de riesgos de:																			
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>TIPO DE RIESGO</th> <th>SI</th> <th>NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>LIQUIDEZ</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>CRÉDITO</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>MERCADO</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>OPERACIONAL</td> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	TIPO DE RIESGO	SI	NO	LIQUIDEZ		X	CRÉDITO		X	MERCADO		X	OPERACIONAL	X		1-5			
TIPO DE RIESGO	SI	NO																			
LIQUIDEZ		X																			
CRÉDITO		X																			
MERCADO		X																			
OPERACIONAL	X																				
		La organización posee un Sistema Integrado de Administración de Riesgos - SIAR	0-10																		
<b>Indicador de Gestión Organizacional de la Variable Administración del Riesgo</b>																					
	<b>Educación</b>	La organización posee programas de capacitación y entrenamiento para sus asociados, directivos y trabajadores	Si=4 No=0																		
	<b>Solidaridad</b>	La organización entrega auxilios de solidaridad a sus asociados	Si=4 No=0																		
	<b>Crédito de consumo</b>	La organización ofrece servicio de crédito de consumo para sus asociados	Si=3 No=0																		
	<b>Asistencia Técnica</b>	La organización gestiona la prestación de la asistencia técnica para sus asociados	Si=3 No=0																		
	<b>Fondo de Crédito</b>	La organización no posee un Fondo de Crédito para atender las necesidades de crédito de sus asociados.	0-1																		
		La organización posee un Fondo de Crédito y asigna sus recursos para atender necesidades de bienes de consumo para la producción del cultivo de café de sus asociados.	2-3																		
	<b>Gestión de Crédito para asociados</b>	La organización no gestiona créditos bancarios para sus asociados	0																		
		La organización ha gestionado créditos bancarios para sus asociados.	1-2																		
		La organización ha gestionado y obtenido créditos bancarios para sus asociados	3																		
<b>Indicador de Gestión Organizacional de la Variable Servicios a los Asociados</b>																					
<b>INDICADOR DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL</b>																					

## Anexo B. Formato de Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

DIAGNOSTICO INTERNO - ÁREAS FUNCIONALES					
DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO:					
FORTALEZAS			DEBILIDADES		
FACTOR DE EVALUACIÓN	Resultados		FACTOR DE EVALUACIÓN	Resultados	
	SI	*F		NO	*D



<b>RESULTADOS</b>			<b>RESULTADOS</b>		
<b>DEPARTAMENTO:</b>		<b>F</b>	<b>DEPARTAMENTO:</b>		<b>D</b>
<b>RESPUESTAS</b>			<b>RESPUESTAS</b>		
<b>RESULTADOS TOTALES</b>			<b>RESULTADOS TOTALES</b>		

### Anexo C. Formato de Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

FACTOR DE ANALISIS	
DIAGNOSTICO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

### Anexo D. Formato de Matriz de Identificación de Riesgos

DEPARTAMENTO:							
DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	Tipo				Vulnerabilidad		
	*L	*C	*M	*O	*A	*M	*B
1							
2							
3							
<b>TOTAL</b>							

### Anexo E. Formato de Matriz de Identificación de Tipos de Riesgos

IDENTIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN DE RIESGOS							
DEPARTAMENTO:		PROBABILIDAD			IMPACTO		
Tipo de Riesgo		Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
1							
2							
3							
Total, valoración							
Resultados por tipo de riesgo (%)							
Total, valoración por departamento							
Resultados del departamento (%)							
<b>TOTAL, VALORACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>							
<b>RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN (%)</b>							