

Modelo de gestión de riesgo para Inmobiliaria Esteban Ríos LTDA.

Miguel Fernando González Balaguer

**Propuesta de Taller de Aplicación presentado para optar al título de Magíster en Gerencia
de Negocios**

Directora:

Gloria Inés Macías Villalba

Doctora en Finanzas

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios

Bucaramanga

2017

Contenido

	Pág.
Introducción	12
1. Objetivos	14
1.1 Objetivo general	14
1.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 Plan de Trabajo	15
2. Justificación del problema	16
3. Marco teórico	18
3.1 Conceptos.....	18
3.2 Tipos de Riesgos	19
3.2.5 ¿Qué es Riesgo de Crédito?	21
3.2.6 ¿Qué es Riesgo de Liquidez?	22
3.3 Metodología para gestionar el riesgo.....	22
3.3.1 Norma Técnica Colombiana NTC – ISO 31000.....	23
3.3.2 Guía de administración de riesgo, departamento de administración Pública 2015 (DAFP).	24
3.3.3 AS/NZS 4360:1999.....	24
3.3.4 Métodos de medición del riesgo	25
3.4. Metodología de Diagnóstico Estratégico (POAM - PCI)	25
3.5. Matriz DOFA	28

4. Análisis del sector	29
5. Descripción de la empresa	31
5.1 Reseña Histórica	31
5.2 Servicios.....	32
5.3 Personal.....	34
5.4 Organigrama	35
5.5 Mapa de Procesos	36
5.6 Direccionamiento Estratégico.....	37
5.6.1 Misión.....	37
5.6.2 Visión.....	37
5.6.3 Política de Calidad.....	37
5.6.4 Objetivos Estratégicos	38
5.6.5 Valores.....	38
6. Información financiera.....	39
7. Matriz DOFA	46
8. Riesgos internos y externos	48
8.1 Riesgos Internos.....	48
8.2 Riesgos Externos.....	49
8.3 Riesgos para la empresa.....	50
8.3.1 Riesgos Inherentes a la Actividad.....	51
9. Diagnóstico inicial	53
10. Gestión del riesgo	56
11. Determinación de elementos del riesgo	57

12. Descripción de ítem matriz	63
13. Matriz de evaluación de riesgos IER	64
13.1 Proceso: Gestión financiera	66
13.2 Proceso: Gestión comercial.....	69
13.3 Proceso: Gestión Administrativa - Jurídica – Arriendos - Calidad	72
15.3 Proceso: Gestión gerencial.....	75
14. Matriz de probabilidad e impacto IER.....	78
15. Impacto	80
16. Manual de gestión del riesgo	81
16.1 Propósito y alcance	81
16.2 Definiciones / terminología.....	81
16.3 Responsables / Funciones	87
16.4 Contenido.....	87
16.5 Generalidades.....	95
16.6 Control de Cambios	96
17. Conclusiones.....	96
Referencias bibliográficas.....	106

Lista de ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1. Proceso de Gestión de Riesgo. Adaptado de ISO 31000	23
Ilustración 2. Organigrama	35
Ilustración 3. Mapa de Procesos. Adaptado de I.E.R.....	36
Ilustración 4. ER Esteban Ríos 2015-2016.....	39
Ilustración 5. Porcentaje Actividades IER 2016	41
Ilustración 6. Ventas 2014 - 2016 Histórico.....	42
Ilustración 7. Ventas - Rentabilidad IER 2016.....	43
Ilustración 8. Razón Corriente IER.....	44
Ilustración 9. Índice EBITDA 2016	44
Ilustración 10. Matriz DOFA	46
Ilustración 11. Gestión del riesgo	56
Ilustración 13. Matriz Gestión Financiera - Valoración.....	67
Ilustración 14. Matriz Gestión Financiera - Tratamiento y Control.....	68
Ilustración 15. Matriz Gestión Comercial – Identificación	69
Ilustración 17. Matriz Gestión Comercial - Tratamiento y Control.....	71
Ilustración 18. Matriz Gestión Otras – Identificación	72
Ilustración 19. Matriz Gestión Otras - Valoración	73
Ilustración 20. Matriz Gestión Otras - Tratamiento y Control.....	74
Ilustración 21. Matriz Gestión Gerencial - Identificación	75
Ilustración 22. Matriz Gestión Gerencial - Valoración	76

Ilustración 23. Matriz Gestión Gerencial - Tratamiento y Control..... 77

Ilustración 24: Porcentaje de Riegos Identificados..... 99

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Plan de trabajo.....	15
Tabla 2. Análisis de Probabilidad.....	59
Tabla 3. Calificación del Impacto	60
Tabla 4. Calificación del Impacto	62
Tabla 5. Descripción Ítem Matriz	63
Tabla 6. Matriz de Nivel del Riesgo	78
Tabla 7. Matriz de grado de prioridad.....	79
Tabla 8. Análisis de probabilidad.....	91
Tabla 9. Calificación del impacto	91
Tabla 10. Evaluación del nivel del riesgo	92
Tabla 11. Evaluación efectividad del control.....	93
Tabla 12. Evaluación nivel de exposición al riesgo	94
Tabla 13. Control de Cambios	96
Tabla 14: Riesgos Críticos IER.....	97
Tabla 15: Riesgos identificados IER.....	100
Tabla 16: Valoración G. Financiera.....	101
Tabla 17: Valoración G. Comercial.....	102
Tabla 18: Valoración G. Comercial.....	102
Tabla 19: Valoración G. Calidad.....	103
Tabla 20: Valoración G. Gerencial.....	103

Resumen

Título: Modelo de Gestión de Riesgos para la Inmobiliaria Esteban Ríos SAS*

Autor: Miguel Fernando González Balaguer**

Palabras claves: Análisis del riesgo, Causa (¿Cómo puede suceder?), Efecto (¿Qué puede suceder?) , Evento (¿Por qué puede suceder?) , Gestión integral del riesgo.

Descripción

En el presente documento se desarrolla El Modelo de Gestión de Riesgos para la Inmobiliaria Esteban Ríos SAS tomando como metodología guía “La Administración de Riesgos elaborada por el Departamento Administrativo de Función Pública DAFP”. Se realizaron reuniones presenciales con los funcionarios y directivos responsables de cada proceso de la empresa que componen el Sistema de Gestión de Calidad para la identificación de los riesgos, causas, controles y planes de acción para evitar probabilidades y consecuencias en la materialización de los riesgos que puedan afectar la consecución de los logros corporativos de la inmobiliaria.

Las reuniones se realizaron en las instalaciones de la inmobiliaria ubicada en la Calle 35 N 23 44 en la ciudad de Bucaramanga, Santander durante el año 2017. Los criterios de evaluación fueron utilizados según las definiciones entregadas por cada líder de proceso.

Elaborando la matriz se pretendía identificar y valorar los riesgos latentes en la entidad, de tal modo que se pudieran diseñar estrategias de control y prevención para el tratamiento de los riesgos con el fin de lograr los objetivos institucionales.

El modelo de gestión de riesgo incluye la política empresarial de gestión del riesgo, sus objetivos, sujetos responsables del seguimiento de cada proceso, el análisis de los controles establecidos y una interfaz de fácil manejo diseñada en Excel la cual será amigable y útil para el estudio y la interpretación de cada riesgo y su respectivo control de acuerdo al área que corresponda.

De igual forma el modelo presenta un plan de tratamiento, evaluación, seguimiento y control de los riesgos con el fin de mantener la política de la entidad respecto al tratamiento de únicamente reducir o eliminar la materialización de los riesgos logrando así beneficios de productividad, eficiencia y efectividad en los procesos.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Directora: Gloria Inés Macías Villalba, Doctora en Finanzas

Abstract

Title: Risk Management Model for the Real Estate Esteban Ríos SAS*

Author: Miguel Fernando González Balaguer**

Keywords: Risk Analysis, Cause (How It Can Happen?), Effect (What Can Happen?), Event (Why It Can Happen?), Comprehensive Risk Management

This document develops the Risk Management Model for Inmobiliaria Esteban Ríos SAS using as a guideline methodology "Risk Management prepared by the Administrative Department of Public Function". In the company meetings were held face-to-face with the officials and managers responsible for each process of the company that make up the Quality Management System for the identification of risks, causes, controls and action plans to avoid probabilities and consequences in the materialization of the risks that may affect the achievement of the corporate achievements of the real estate.

The meetings were held at the premises of the real estate located at Street 35 N 23 44 in the city of Bucaramanga, Santander during the year 2017. The evaluation criteria were used according to the definitions given by each process leader.

Elaborating the matrix was intended to identify and assess the latent risks in the entity, in such a way that control and prevention strategies could be designed for the treatment of risks in order to achieve institutional objectives.

The risk management model includes corporate risk management policy, objectives, subjects responsible for monitoring each process, analysis of established controls and an easy-to-use interface designed in Excel which will be friendly and useful for the study and the interpretation of each risk and its respective control according to the corresponding area.

Finally, the model presents a plan for the treatment, evaluation, monitoring and control of risks in order to maintain the entity's policy regarding the treatment of only reducing or eliminating the materialization of risks, thus achieving productivity, efficiency and effectiveness benefits in the processes.

* Degree work

** Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Master's Degree in Business Management. Director: Gloria Inés Macías Villalba, PhD in Finance

Introducción

Los acontecimientos recientes a nivel mundial generan que las variables macroeconómicas fluctúen continuamente de modo que ninguna empresa de cualquier sector se encuentra exenta de verse afectada en el logro de sus objetivos empresariales como resultado del efecto que puedan tener estas variables en sus operaciones, sea positivo o negativo. Este efecto debe poder medirse, cuantificarse y controlarse dentro de la organización, de allí la creciente importancia en el diseño y aplicación de modelos de gestión de riesgo que permitan a la entidad evaluar múltiples escenarios que integren diferentes factores de riesgo protegiendo sus recursos y asegurando la continuidad del negocio.

La administración adecuada de los riesgos corresponde al proceso de proteger los activos y la continuidad en la generación de ingresos de una organización, en otras palabras, es un sistema de gestión que aplica un método estructurado cuantitativo o cualitativo, con una diligencia adecuada de los riesgos a los que se enfrentan las empresas, de modo tal que se pueda proteger la consecución de los objetivos empresariales.

Una adecuada aplicación y diseño del sistema de administración y gestión de riesgos garantiza una mejora en la eficiencia de los procesos de la organización, así mismo contribuye al mejoramiento continuo y brinda tranquilidad a la organización en el logro de sus objetivos.

En este documento se propone diseñar un modelo de gestión de riesgo integral para la Inmobiliaria Esteban Ríos LTDA., empresa certificada con ISO 9001. Para ello, primero se expone un breve resumen de la entidad, su reseña histórica, productos y servicios, procesos principales y posteriormente se realiza un análisis del entorno económico de la empresa, se definen las principales fuentes de riesgo, se identifican los riesgos latentes a los que se expone y los principales factores que influyen en la materialización de estos riesgos, luego se lleva a cabo la medición y análisis del riesgo a través de un modelo calificativo que permita la toma de decisiones en un entorno real protegiendo la consecución de los logros empresariales, se diseñan acciones de mitigación del riesgo con el fin de limitar en mayor medida que la empresa se encuentre expuesta al riesgo, y subsiguiente se realiza el control y supervisión del riesgo con el fin evaluar la eficacia y corregir las desviaciones del plan de tratamiento de riesgo diseñado para la empresa con anterioridad y finalmente se exponen las conclusiones del taller de aplicación.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión de riesgos para la Inmobiliaria Esteban Ríos LTDA con el fin de proponer estrategias de tratamiento a los riesgos que se incurren en los procesos.

1.2 Objetivos Específicos

- Realizar una contextualización de la empresa tanto interna como externa que permita la identificación de riesgos.
- Identificar cuáles son las principales fuentes y tipos de Riesgos a las que se encuentra expuesta la inmobiliaria.
- Analizar y calificar los riesgos identificados a través de una matriz de probabilidad de ocurrencia e impacto para determinar el nivel de riesgo inherente.
- Valorar y priorizar los riesgos analizados con base en la calificación de las medidas de control actuales establecidas en la empresa y su nivel de efectividad para determinar el riesgo residual.

- Elaborar un plan de tratamiento de riesgo de acuerdo a los resultados identificados en la matriz de probabilidad e impacto y las medidas de control.

1.3 Plan de Trabajo

Tabla 1. *Plan de trabajo*

N	Objetivo	N	Actividad
		1.1	Análisis del sector.
1.	Realizar una contextualización de la empresa tanto interna como externa que permita la identificación de riesgos	1.2	Información estratégica de la empresa.
		1.3	Estudio de información financiera.
		1.4	Diagnóstico inicial de norma ISO 31000.
		1.5	Revisión y análisis de Matriz DOFA.
		1.6	Factores de Riesgo internos y externos.
2.	Identificar cuáles son las principales fuentes y tipos de Riesgos a las que se encuentra expuesta la empresa	2.1	Identificar los riesgos latentes en la compañía.
		2.2	Clasificar y organizar los riesgos.
		2.3	Determinar los elementos del riesgo: evento, fuente, causa, consecuencia.
		2.4	Establecer un diagnóstico inicial de los riesgos
3.	Analizar los riesgos identificados a través de una matriz de probabilidad de ocurrencia e impacto económico para determinar el nivel de riesgo inherente	3.1	Determinar implicados directos en cada riesgo.
		3.2	Determinar la probabilidad de ocurrencia e impacto.
		3.3	Calificar y cuantificar los riesgos.
		3.4	Elaboración de matriz de probabilidad e impacto de los riesgos.

Tabla 1. (Continuación)

N	Objetivo	N	Actividad
4.	Valorar y priorizar los riesgos analizados con base en la calificación de las medidas de control actuales establecidas en la empresa y su nivel de efectividad para determinar el riesgo residual.	4.1	Identificar y clasificar la situación actual de control del riesgo de la empresa.
		4.2	Evaluar la disponibilidad de herramientas para ejercer el control.
		4.3	Evaluar la efectividad en la aplicación y seguimiento al control.
		4.4	Determinar el grado de prioridad del riesgo
5.	Elaborar un plan de tratamiento de los riesgos de acuerdo a los resultados identificados en la matriz de probabilidad e impacto y las medidas de control.	5.1	Determinar controles nuevos por realizar.
		5.2	Elaboración de manual de gestión de riesgo
		5.3	Realizar un listado de supervisión con sus responsables.
		5.4	Elaboración de un plan de seguimiento a la gestión del riesgo y su efectividad e identificación de nuevos riesgos.

Nota: Elaboración propia

2. Justificación del problema

Inmobiliaria Esteban Ríos LTDA., empresa santandereana, especializada en administración de inmuebles, da inicio a sus labores en 1940, desde allí su crecimiento y evolución en el sector y posesionada como la más importante inmobiliaria en la zona. Tiene ubicada sus instalaciones en la sede principal en el Centro de Bucaramanga.

Tiene cobertura en Bucaramanga y su área Metropolitana con la administración de más de 2.500 inmuebles. Hoy Esteban Ríos cuenta con el apoyo de más de 60 colaboradores directos.

Para el taller de aplicación se deben cubrir dos problemáticas que hace parte de las necesidades de la inmobiliaria. La primera corresponde al requisito que tiene ISO 9001 en sus novedades de elaborar un sistema de gestión del riesgo y la segunda es ejercer un análisis preventivo de los riesgos, el cual actualmente la inmobiliaria no tiene ningún tipo de control de los mismos sobre los procesos.

Actualmente la empresa tiene una certificación de calidad ISO

9001, en el año 2015 la norma presentó actualizaciones; anteriormente las empresas estaban obligadas a mantener esquemas de acciones preventivas, propicio para la prevención de eventos que afectaran la actividad de la empresa; como novedad, se debe implementar un Sistema de Gestión del Riesgo, creando como política la prevención de riesgos en cada proceso existente en la compañía.

Es natural que en La ISO 9001 se encuentre incorporado los riesgos de firma implícita; se afirma que los riesgos se ven presentes en todas las empresas, independiente del sector en el cual se encuentra, por este motivo la necesidad de gestionarlos de manera oportuna y mitigarlos para la Inmobiliaria Esteban Ríos Ltda., evitando consecuencias económicas o de algún tipo que afecte la imagen de la empresa. Para la nueva versión, la ISO 9001 se fortalece e incorpora en los requisitos establecimiento, incorporación, implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión. Lograr mantener la certificación ISO 9001 a cabalidad para la inmobiliaria, es una obligación pues cuenta con ella más de 10 años y los resultados han sido positivos, logrando posicionamiento y

respeto dentro de las inmobiliarias del área metropolitana; por esto la necesidad de la implementación del sistema de gestión de los riesgos.

La eliminación total de los riesgos en la empresa no es posible, lo que se busca es lograr un equilibrio entre la gestión efectuada y el riesgo residual que resulta.

El Sistema de Gestión de riesgo permite a la empresa hacer un ejercicio de análisis preventivo desde el esquema o contexto del planteamiento estratégico; logrando así un aprovechamiento de mejor forma de las oportunidades que brinda el entorno y afrontar las diferentes amenazas que se presenten minimizando el riesgo.

3. Marco teórico

3.1 Conceptos

El riesgo se refiere a la posibilidad de que ocurra un evento que se puede traducir en pérdidas de cualquier índole sea recursos monetarios, información, recursos físicos, entre otros, está asociado a la incertidumbre implícita en cada una de las operaciones de la entidad. La efectiva medición del riesgo sea cuantitativa o cualitativamente se asocia con la probabilidad de minimizar una pérdida en el futuro, y la función básica de la administración de riesgos consiste en medir esas probabilidades en contextos de incertidumbre para poder lograr que se conviertan en oportunidades

de rentabilidad en un futuro.

Algunos autores definen el riesgo como “Aquella condición en la cual existe posibilidad de desviarse del resultado esperado o deseado” (Alonso C. & Berggrun P., 2015, pág. 267). El riesgo es un factor que se encuentra latente en todas las actividades financieras o no financieras de una organización, es ahí donde cobra importancia la adecuada gestión de riesgos, que debe estar inmersa en la planeación estratégica y en el proceso de toma de decisiones de la compañía, la administración de riesgos es un proceso transversal en la organización y no se limita a un área específica.

Existen diferentes tipos de riesgo a los que se expone una empresa entre los cuales se identifican: riesgo de negocio, riesgo estratégico y riesgo financiero, riesgo operacional.

3.2 Tipos de Riesgos

- Riesgos Estratégicos
- Riesgos Reputacionales
- Riesgos Operativos
- Riesgos de Mercado
- Riesgos de crédito
- Riesgos de Liquidez

3.2.1 ¿Qué son los Riesgos Estratégicos?

El riesgo estratégico como anteriormente se mencionaba se asocia con la metodología utilizada para la administración de una entidad. Se enfoca en temas relacionados con la misión, visión, objetivos estratégicos, políticas y cambios elaborados por parte de la alta gerencia de una compañía.

3.2.2 ¿Qué son los Riesgos Reputacionales?

Se refiere a toda acción, evento o situación que tenga relación con la percepción o la confianza que tengan los clientes y terceros de alguna empresa. En oportunidades no se tiene en cuenta como financiero, pero puede llegar a tener afectaciones importantes en resultados económicos

3.2.3 ¿Qué son los Riesgos Operativos?

Este tipo de riesgo se deriva del funcionamiento y operatividad de sistemas, procesos, estructuras legales, entre otros que puedan tener en una empresa.

3.2.4 ¿Qué es Riesgo de Mercado?

El riesgo de mercado es aquel que se genera del movimiento de factores externos de la entidad, es decir, de variables económicas tales como tasas de interés, tipos de cambio, precio de

las acciones, inflación, entre otros.

En el contexto del sistema de administración de riesgos financieros la Superintendencia Financiera de Colombia define el riesgo de mercado como la posibilidad de que una empresa incurra en pérdidas y tenga una disminución en el valor de su patrimonio como resultado de cambios en el precio de los instrumentos financieros, en los que la entidad mantiene posiciones dentro y fuera del balance.

Dentro del riesgo de mercado se incluyen el riesgo cambiario asociado al tipo de cambio, el riesgo de tasas de interés, el riesgo de mercancía.

3.2.5 ¿Qué es Riesgo de Crédito?

El riesgo de crédito es el que se deriva de la posible pérdida generada por el incumplimiento de una de las partes de sus obligaciones contractuales y extracontractuales, así mismo supone la posibilidad de cambios en la calidad del crédito.

Los elementos a tener en cuenta en la medición del riesgo de crédito son probabilidad de incumplimiento que corresponde a la probabilidad de que un deudor incumpla sus obligaciones, concentración de cartera, correlación entre incumplimientos que se asocia a la dependencia crediticia de dos deudores, exposición que corresponde al valor adeudado en el momento de incumplimiento y severidad de la pérdida que representa la pérdida neta después de contemplados los costos de recuperación.

3.2.6 ¿Qué es Riesgo de Liquidez?

Se denomina a la capacidad que tiene la compañía de brindar capital de trabajo a todas las áreas, cumplir con sus obligaciones financieras y compromisos contractuales adquiridos. Para determinar el riesgo, existen modelos con los cuales se puede establecer fechas y montos de dinero que se necesitarán para cumplir con las obligaciones.

La Superintendencia Financiera de Colombia define el riesgo de liquidez como la contingencia de no poder cumplir plenamente, de manera oportuna y eficiente los flujos de caja esperados e inesperados, vigentes y futuros, sin afectar el curso de las operaciones diarias o la condición financiera de la entidad.

3.3 Metodología para gestionar el riesgo.

Alfonso de Lara Haro en el año 2005, en su libro de medición y control de riesgos nos dice que el objetivo de la administración de riesgos puede expresarse en dos sentidos:

- a. Asegurarse de que una institución o inversionista no sufra pérdidas económicas inaceptables (No tolerables)
- b. Mejorar el desempeño financiero de dicho agente económico, tomando en cuenta el rendimiento ajustado por riesgo.

Estos dos puntos se logran entendiendo los riesgos que maneja una compañía, midiendo dichos riesgos, estableciendo controles de riesgo y comunicando dichos riesgos a los directivos.

El Proyecto se trabajará un método referenciado en la norma ISO 31000 con elementos del proceso de gestión de riesgos según método australiano.

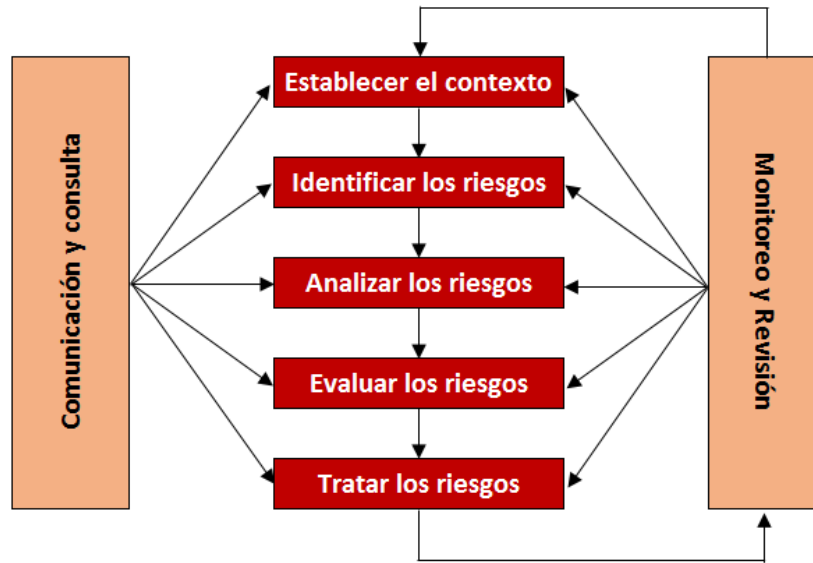


Ilustración 1. Proceso de Gestión de Riesgo. Adaptado de ISO 31000

3.3.1 Norma Técnica Colombiana NTC – ISO 31000.

El objetivo de la norma es brindar los principios y directrices genéricas sobre la gestión del riesgo, se puede aplicar para todo tipo de empresa, pública, privada, industrial, entre otras.

La norma ISO 31000 puede ser aplicada durante todo el tiempo de duración de una compañía y a un rango de actividades específicas, adicional a cualquier tipo de riesgo bien sea que tenga consecuencias positivas o negativas. (Icontec, 2014)

3.3.2 Guía de administración de riesgo, departamento de administración Pública 2015 (DAFP).

Dentro del sector público se logran identificar riesgos latentes, resultan de vital importancia y dinamismo debido a una globalización; existen factores internos y externos que pueden presentar afectaciones y la identificación y análisis de los riesgos permite el logro de objetivos propuestos por las entidades públicas.

El objetivo de la guía es incorporar las temáticas relacionadas con el riesgo en el interior de las entidades como una política de gestión por parte de la alta dirección y cuenta con el respaldo de todos los servidores públicos. (DAFP, 2011)

3.3.3 AS/NZS 4360:1999.

Norma que permite obtener una guía genérica para la implementación de procesos para la compañía en gestiones de riesgo involucrando el contexto en el cual se encuentra, análisis, tratamiento y monitoreo de los riesgos inmersos en el mismo.

Como objetivo de manejo de buenas prácticas para una empresa, la administración del riesgo es mediante una metodología para tratamiento dentro de un proceso de la compañía, nos permite minimizar los riesgos y pérdidas y maximizar la rentabilidad en un periodo de tiempo. El estándar nos presenta los requisitos para la administración de riesgos, vista general de la administración de riesgos y procesos para la administración. Funciona como guía para las demás normas, tuvo una versión actualizada en el año 2004.

3.3.4 Métodos de medición del riesgo.

El paso posterior a administración de los riesgos, es la medición de los mismos, para ello se puede realizar una revisión cuantitativa donde se registren políticas, objetivos, programas a elaborar, procesos registrados o por registrar, indicadores de gestión, entre otros; para posterior a ello llegar a un análisis y evaluación del riesgo teniendo en cuenta las actividades programadas, metas propuestas, tiempos, resultados y aportes de valor.

Existen algunos métodos, por ejemplo, para riesgo de mercado como lo es VAR, método que inicio únicamente para riesgo de mercado, pero es común verlo en valoración de riesgos de crédito y liquidez. El método más reconocido que fue creado por JP Morgan.

Mediante este método podemos cuantificar el riesgo que se encuentra inherente en la compañía, mide la pérdida máxima esperada en un intervalo de tiempo, condiciones normales y un nivel de confianza dado. (Wikipedia enciclopedia)

El Value at Risk puede definirse como la capacidad máxima que puede perder la compañía en el mercado que actualmente se encuentra, con un nivel de confianza que será determinado en el Taller, podremos medir para la empresa cuanto sería la pérdida máxima que podríamos incurrir.

3.4. Metodología de Diagnóstico Estratégico (POAM - PCI)

El diagnostico estratégico surge de las revisiones y análisis que se hacen en torno a las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que se presentan en un entorno de una empresa.

De esto se logran identificar los principales factores presentados y las formas de prepararse para minimizar los riesgos y sacar provecho maximizando los efectos de éstos.

Para la escogencia del trabajo de aplicación, se utiliza la metodología para medir el Perfil de Capacidad Interna (PCI) para obtener un diagnostico interno, y Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) para obtener un diagnostico externo de la empresa.

El objetivo es calificar cómo se encuentran actualmente las fortalezas y debilidades de cada uno de los recursos de la empresa, calificando con un nivel bajo, medio o alto.

Cada empresa tiene metodologías independientes para auditar, no existe una forma estándar de poder realizarlo, sin embargo, el autor Humberto Serna Gómez en su libro de Planeación y gestión estratégica nos presenta el perfil de capacidad interna de la empresa para el análisis de la vulnerabilidad. El PCI funciona como herramienta para la realización de auditorías organizaciones.

El diagnóstico interno comprende identificar las fortalezas y debilidades de los recursos con los que cuenta la empresa, las principales categorías para el estudio son:

- Humanos,
- Financieros
- Tecnológicos
- Directivos
- Comerciales.

A continuación, se muestra la representación gráfica de la calificación de las fortalezas y debilidades en relación a su grado, alto, medio o bajo. Para finalmente valorar su impacto.

Calificación	Debilidades			Fortalezas			Impacto		
Capacidad	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Humano									
Financiero									
Tecnologico									
Directivo									
Comercial									

Una vez hecha la tabla de análisis, se pueden determinar las fortalezas y debilidades relativas de la empresa en cada una de las categorías y determinar los aspectos por establecer estrategias de control y seguimiento.

Continuando con el análisis, se procede con el diagnóstico externo cuyo objetivo es auditar las oportunidades y amenazas que afectan los recursos para obtener una competencia empresarial.

Los recursos y capacidades de la empresa a evaluar son:

- Tecnológicos: Desarrollo de sistemas, herramientas y procesos mas efectivos.
- Económicos: seguimiento al comportamiento de la economía, flujos de dinero y servicios que se prestan a nivel mundial
- Geográficos: Ubicación de sucursales, recursos o espacios de la inmobiliaria.
- Productivos: Referente al servicio que se presta.
- Comerciales: Mercado, competidores, calidad y precio.

En un medio externo que puede resultar tan volátil y afectar tanto a una empresa, es interesante e indispensable tener un análisis estos puntos mencionados para lograr un adecuado

estudio de los riesgos y plantear estrategias óptimas para el desarrollo de la actividad económica.

Humberto Serna Gómez en su libro de Planeación y gestión estratégica en el capítulo 5 nos menciona que la industria automotriz en los años 80 estuvo al borde de la bancarrota debido a la inhabilidad o renuencia para responder los incrementos que venían registrando los precios del petróleo. Sí se hubiera desarrollado una línea de automóviles más eficiente al consumo, cosas que la competencia extranjera sí pudo identificar como una valiosa oportunidad.

Siguiendo la metodología de PCI, se realiza un análisis de cada uno de los puntos mencionados para lograr amenazas y oportunidades en el medio.

Calificación	Debilidades			Fortalezas			Impacto		
Capacidad	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Economía									
Política									
Tecnológico									
Geográficos									
Sociales									

3.5. Matriz DOFA

La matriz DOFA, de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; es una herramienta que permite a las empresas, especialmente a la alta dirección a crear estrategias de 4 tipos para el ajuste de situaciones externas e internas que se dan en el desarrollo de la actividad inmobiliaria.

Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO): corresponden a fortalezas internas de una

empresa que puede aprovechar externamente, es ideal que una empresa pueda ser fuerte en algún campo y pueda salir a sacar provecho en el sector o fuera de ella.

Estrategias de debilidades y oportunidades (DO): Tiene como objetivo mejorar las debilidades internas para aprovechar oportunidades externas.

Estrategias de fortalezas y amenazas (FA): Las fortalezas que tiene la empresa son utilizado en pro de reducir el impacto que tiene las amenazas exteriores.

Estrategias de debilidades y amenazas (DA): Son estrategias que deben tener como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

4. Análisis del sector

En Colombia según cifras del DANE para el tercer trimestre del año 2016 las actividades inmobiliarias y de alquiler de vivienda tuvieron un incremento importante de 3,4% frente al mismo periodo del año anterior, este comportamiento se debe básicamente al incremento en el servicio de alquiler de bienes residenciales en un 3,5%, estas cifras son alentadoras para el sector, así lo recalcan importantes personajes a nivel nacional, como la presidenta de la Federación Colombiana de Lonjas de Propiedad Raíz, María Clara Luque quien asegura que aunque es un reto se espera un crecimiento del sector para el 2017 incluso por encima de las proyecciones del PIB, dado principalmente porque se realizará la construcción de las vías 4G lo que impulsara el avalúo y compra de lotes, así mismo, resalto que la entidad tiene como prioridad desarrollar actividades para impulsar el sector e incentivar los arriendos.

Otro reto importante en el sector corresponde a la formalización de los negocios de arrendamiento que según estimaciones de Fedelonjas los contratos informales incluso verbales corresponden al 85%, contratos que generalmente no contienen suficientes garantías para el propietario del inmueble, así mismo, el cambio generacional propiciado por los llamados Millennials cuyo interés no radica principalmente en la adquisición de vivienda o la formación de un hogar impulsan la demanda de viviendas en alquiler.

Un dato que es importante tener en cuenta para el sector corresponde a la proporción de hogares según su modalidad de vivienda, según cifras del año 2007 el 51% de los hogares colombianos tenían casa propia, el 34% figuraba en arriendo o subarriendo, y el restante se encontraba en usufructo u otra modalidad (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE ESTADÍSTICA DANE, 2006/2007) porcentajes que se mantienen constantes según lo afirma la presidenta de Fedelonjas. Por otra parte, a nivel de generación de empleo para el último trimestre del año 2016 la cifra de empleo por rama de actividad tuvo mayor incremento en el sector de actividades inmobiliarias que en cualquier otro sector (4%) frente al mismo periodo del año 2015.

Actualmente en Bucaramanga se encuentran 75 empresas registradas como inmobiliarias en la base de la Lonja de Propiedad Raíz de Santander, cuya entidad regula el cumplimiento de las normas de los diferentes actores que intervienen en las actividades inmobiliarias, el mayor competidor a nivel regional es la empresa Alianza Inmobiliaria con 15 años de trayectoria que se constituyó con la unión de 5 inmobiliarias de la región.

A nivel nacional la principal inmobiliaria cuya cartera de inmuebles es superior a los 10.000 es RV Inmobiliaria que actualmente cuenta con 24 oficinas y alrededor de 40 años de trayectoria que le han permitido consolidarse como una de las más importantes.

A nivel internacional el sector inmobiliario es liderado por las empresas: Century 21, con presencia en 71 países y con más de 46 años de trayectoria en el mercado, cuenta con alrededor de 7600 oficinas, basados en un modelo de franquicias y en un fuerte reconocimiento de la marca que identifican como la clave de su éxito.

5. Descripción de la empresa

5.1 Reseña Histórica

Su fundador Esteban Ríos Colmenares, quien detectó la oportunidad de administrar los inmuebles de sus amigos y posteriormente de otras personas interesadas, se creó en el año de 1940, la Oficina de Arrendamientos que llevó el nombre de su fundador ubicada en la Carrera 17 con calle 28, zona denominada 7 de agosto en la ciudad de Bucaramanga.

En el año de 1950, se trasladó a una sede situada en la Calle 37 entre carreras 15 y 16 donde consolidó su servicio de administradora de inmuebles atendiendo a más de 200 clientes en la época. En adelante, el desarrollo de la empresa ha sido constante y creciente durante sus años de vida, siendo sus principales aportes al desarrollo de la actividad inmobiliaria el primer “AMPARO DE

RENTA”, implementado con el eslogan “PAGUE O NO EL INQUILINO”, la participación en la fundación del gremio inmobiliario por intermedio de la Lonja de Propiedad Raíz de Santander, de la empresa “Crédito Inmobiliario S.A.”, el periódico “Se Vende & Se Arrienda”, la empresa de ventas inmobiliarias “Inmored S.A.”, la empresa Inmofianza SAS y demás actividades que han impulsado el ejercicio y la profesionalización de la intermediación en finca raíz.

Siempre innovadora y atenta a los cambios del entorno para ajustarse a nuevas necesidades del mercado y del cliente, ha desarrollado una filosofía de calidad del servicio, que tiene sus bases en la permanente capacitación de su gente, el desarrollo de estrategias y tecnología de sistemas, lo cual le ha permitido una permanencia fructífera en el ámbito del servicio por más de 60 años.

Durante su existencia, estuvo dirigida en sus inicios por su fundador Don Esteban Ríos Colmenares y su hija Bertila Ríos Salazar, posteriormente por Don Esteban Ríos Salazar y el Sr. Enrique Uribe Barrera quienes fueron sucedidos en la tarea de dirección por el Dr. Gonzalo Ríos Fernández y sus hermanas Clara Beatriz, Elsa y Luz Marina. En la actualidad la Gerencia General de la Organización la ocupa la Dra. Karina Tatiana Reyes Anaya, la empresa desarrolla sus actividades en un moderno edificio ubicado en la Calle 36 23-44, y dos sucursales ubicadas en la Calle 31A No. 26-32 en Cañaveral y en la Calle 8 N° 07 - 10 en Piedecuesta en las que atiende a sus queridos y numerosos clientes.

5.2 Servicios

5.2.1 Arrendamientos. Se ofrece variedad de inmuebles para todo tipo de necesidades de vivienda y negocio. Casas, apartamentos, oficinas, locales, bodegas, entre otros. También se organiza un

amplio paquete publicitario y la renta se encuentra protegida por parte de una entidad aseguradora.

5.2.2 Compra Venta de finca Raíz. Cuenta con vendedores capacitados y profesionales que le apoyan para la negociación de su inmueble, asesorando al cliente para colocar un precio correcto del mercado y ejecutar acciones que permitan la pronta respuesta de los clientes potenciales.

5.2.3 Cancelación de Servicios Públicos. Mientras el inmueble se encuentra desocupado, el propietario o su representante puede solicitar la activación de este servicio, para el cual la el mismo debe presentar las últimas dos facturas de servicios públicos.

5.2.4 Crédito Inmediato Se ofrece en la modalidad de crédito, el anticipo de hasta 10 cánones similares a los del consumo en el sistema bancarios, y muy inferiores al máximo permitido por la ley.

5.2.5 Mantenimiento Inmobiliario. La inmobiliaria cuenta con un personal competente en todas las especialidades de mantenimiento inmobiliario, con capacidad para solucionar los daños que se puedan presentar, tanto necesarios, como locativos del inquilino y de los propietarios.

5.2.6 Avalúos. Se presta un servicio profesional en la ejecución de avalúos urbanos, teniendo vinculado para tal fin a un profesional certificado por el registro nacional de avaladores y la lonja de propiedad horizontal de Santander.

5.2.7 Asesoría Jurídica. La empresa cuenta con un departamento jurídico, responsable de cumplir el marco legal en los contratos suscritos por la empresa y con el fin de asegurar un documento

elaborado correctamente en cuanto a información y datos.

5.2.8 Seguro de Servicios Públicos. El propietario a través de la aseguradora o afianzadora puede y debe adquirir la póliza o fianza de servicios públicos y faltantes de inventarios, que le permite recuperar alguna deuda que hubiese quedado pendiente por el inquilino.

5.3 Personal

La inmobiliaria Esteban Ríos LTDA., cuenta con un equipo humano multidisciplinario conformado por aproximadamente 60 empleados de diversas profesiones.

La empresa se encuentra dirigida por una Gerente General, tiene un área comercial que labora de acuerdo a los procesos y servicio que se presta; y es soportada por las áreas Administrativa, Financiera y Jurídica.

Los empleados nuevos reciben un proceso inducción y capacitación la cual consiste en pasar por todas las áreas de la empresa durante una semana y recibir aporte de empleados antiguos de la empresa, el Directivo a su cargo es el encargado de controlar y supervisar las funciones del empleado nuevo hasta que adquiera la destreza para el desempeño de sus funciones. La rotación de personal es baja, cuentan con empleados con hasta 15 años de labores en la empresa. El promedio de tiempo de trabajo está entre los 3 y 6 años.

54 Organigrama

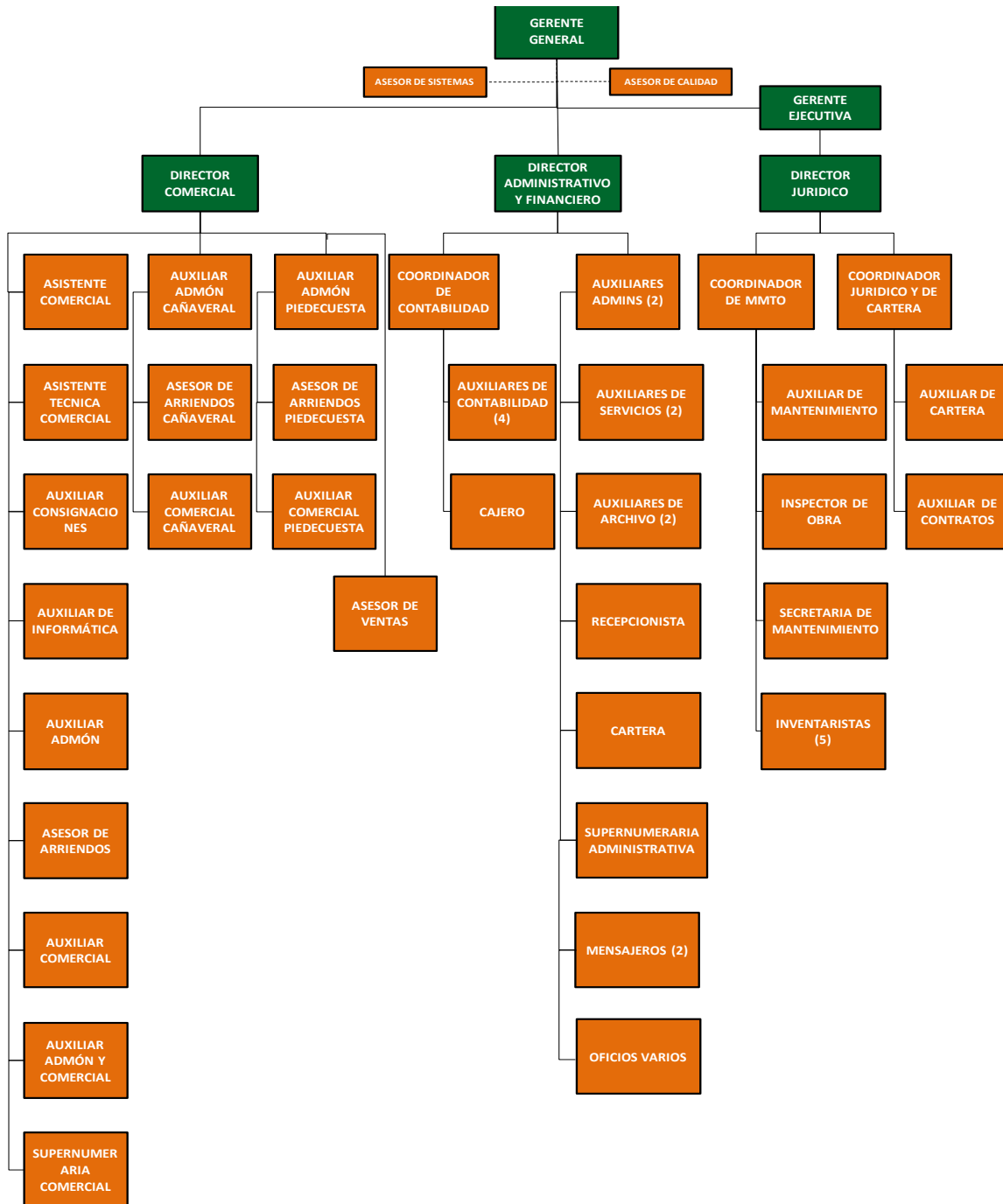


Ilustración 2. Organigrama

Nota: Elaboración propia

5.5 Mapa de Procesos

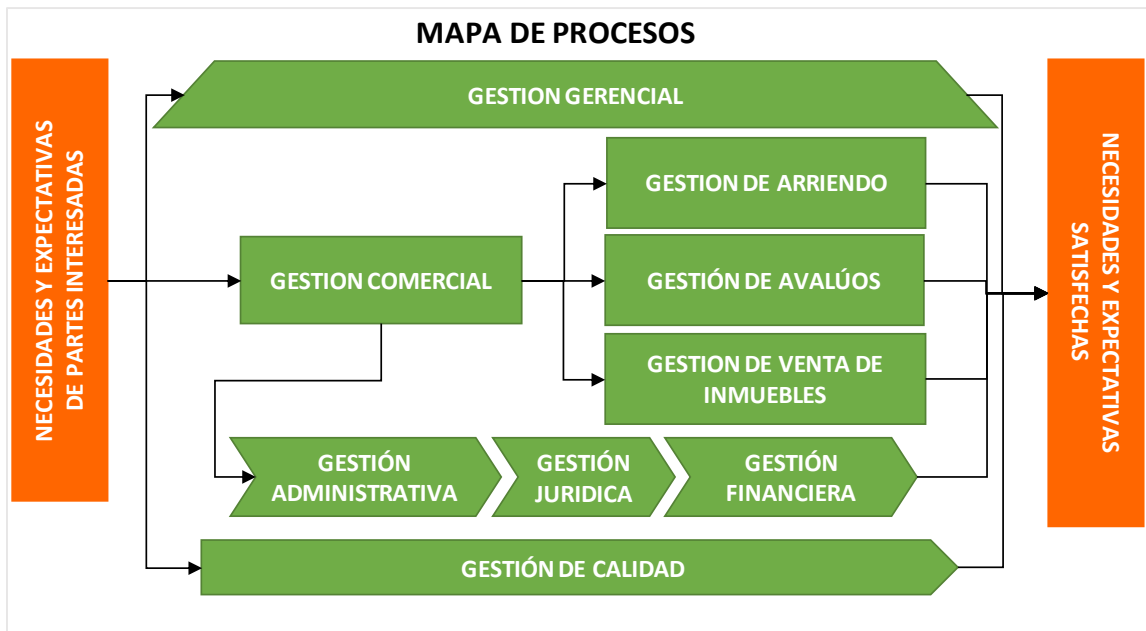


Ilustración 3. Mapa de Procesos. Adaptado de I.E.R.

La inmobiliaria se encuentra direccionada por una Gerente General, responsable de todo el direccionamiento de la compañía, a su cargo tiene tres direcciones encargadas de la gestión, Dirección Comercial, Jurídica y Administrativa y Financiera, en este caso la Jurídica se encuentra dentro de la Gestión Administrativa, todos responsables de las necesidades y expectativas de los interesados. El proceso de gestión comercial que tiene como apoyo 3 procesos que son, arriendos, avalúos y venta. Las áreas administrativas, financieras y jurídicas brindan soporte a la actividad comercial para un mejor y adecuado funcionamiento para lograr así los objetivos de la empresa y satisfacer las necesidades de los clientes. Adicional hay una gestión de calidad responsable de seguimiento de los procedimientos que acreditan a la inmobiliaria con certificación ISO 9001.

5.6 Direccionamiento Estratégico

5.6.1 Misión.

Brindar soluciones inmobiliarias a través del servicio de intermediación que garanticen al propietario la seguridad de la renta y la conservación de su finca raíz y al arrendatario satisfacer la necesidad de un bien inmueble para usarlo en su vivienda o negocio.

5.6.2 Visión.

En el 2018 Inmobiliaria Esteban Ríos consolidará el liderazgo de calidad en la administración inmobiliaria, prestando un servicio ágil, oportuno y seguro, en Bucaramanga, su Área Metropolitana y el Municipio de Piedecuesta.

5.6.3 Política de Calidad.

La Política de Calidad se basa en el compromiso de cumplir y satisfacer los requisitos del cliente propietario y arrendatario en el servicio de administración inmobiliaria, basado en un servicio amable y oportuno, contando con el apoyo de un equipo humano competente, con una tecnología adecuada y con el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Calidad, buscando la lealtad y atracción de nuestros clientes y el crecimiento económico y social de la organización.

5.6.4 Objetivos Estratégicos

- I. Maximizar el Nivel de satisfacción de nuestros clientes frente al Servicio que presta inmobiliaria Esteban Ríos
- II. Lograr el crecimiento del 15% anual en las utilidades respecto al año anterior.
- III. Maximizar en cada periodo el valor de la Empresa, mediante una adecuada administración y organización.
- IV. Fortalecer el liderazgo de la Inmobiliaria en Bucaramanga y su Área Metropolitana.
- V. Promover la participación activa del personal de la organización en la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.
- VI. Profesionalización y capacitación del personal de la Inmobiliaria para la prestación de un servicio integral.
- VII. El bienestar de su equipo humano y la responsabilidad social.

5.6.5 Valores.

Respeto, Honestidad, Responsabilidad, Lealtad, Perseverancia, Compañerismo, Puntualidad, Trabajo en equipo, Liderazgo, Unión, Humildad y Servicio.

6. Información financiera

A continuación, se presentará una breve reseña de la información financiera de la empresa; a cierre de diciembre de 2016, se puede identificar que hubo una disminución en los rendimientos a cierre de año con una disminución de 19% en su utilidad neta, se pueden sacar importantes deducciones, las cuales con la elaboración del sistema de gestión, se modelarán para identificar indicadores de liquidez y las principales cuentas que reciban afectación con los diferentes riesgos latentes en la inmobiliaria.

	CONSOLIDADO			
	2015	2016	VAR (\$)	VAR (%)
Ingresos Operativos	3.775.425.731	4.011.840.039	236.414.308	6%
Gastos Operativos	3.199.179.527	3.530.519.158	331.339.631	10%
Utilidad Operativa	576.246.204	481.320.881	(94.925.323)	-16%
Ingresos No Operativos	74.102.287	52.215.632	(21.886.655)	-30%
Gastos No Operativos	38.471.955	31.170.193	(7.301.761)	-19%
Utilidad Antes de Impuestos	611.876.537	502.366.320	(109.510.216)	-18%
Impuesto de Renta	176.828.499	148.770.975	(28.057.523)	-16%
Impuesto Equidad	63.658.260	53.557.551	(10.100.708)	-16%
Utilidad Neta	371.389.778	300.037.794	(71.351.985)	-19%

Ilustración 4. ER Esteban Ríos 2015-2016

Nota: Elaboración propia

Adicionalmente, es importante identificar el incremento en gastos respecto a los ingresos, los cuales tuvieron un incremento mínimo pues se podría deducir que simplemente tuvo un incremento de inflación en el servicio de administración de inmuebles, sin embargo, hubo afectaciones significativas por riesgos no identificados y cuantificados a tiempo. Para el 2017 con un control presupuestal y cambios estratégicos, se logrará maximizar utilidades y minimizar

riesgos.

La inmobiliaria presta a sus clientes una variedad de servicios que representan ingresos para la misma. A continuación, veremos identificados en porcentajes según los ingresos que se recibe a raíz de ellos.

El concepto principal es el servicio de comisión por administración de inmuebles, actualmente la inmobiliaria cuenta con más de 2500 inmuebles consignados de tipo comercial y vivienda para prestar este servicio.

El segundo es la comisión anticipada la cual corresponde a las renovaciones de canon. El concepto “Otros” corresponde a arrendamientos propios de la inmobiliaria e intereses por anticipos de canon.

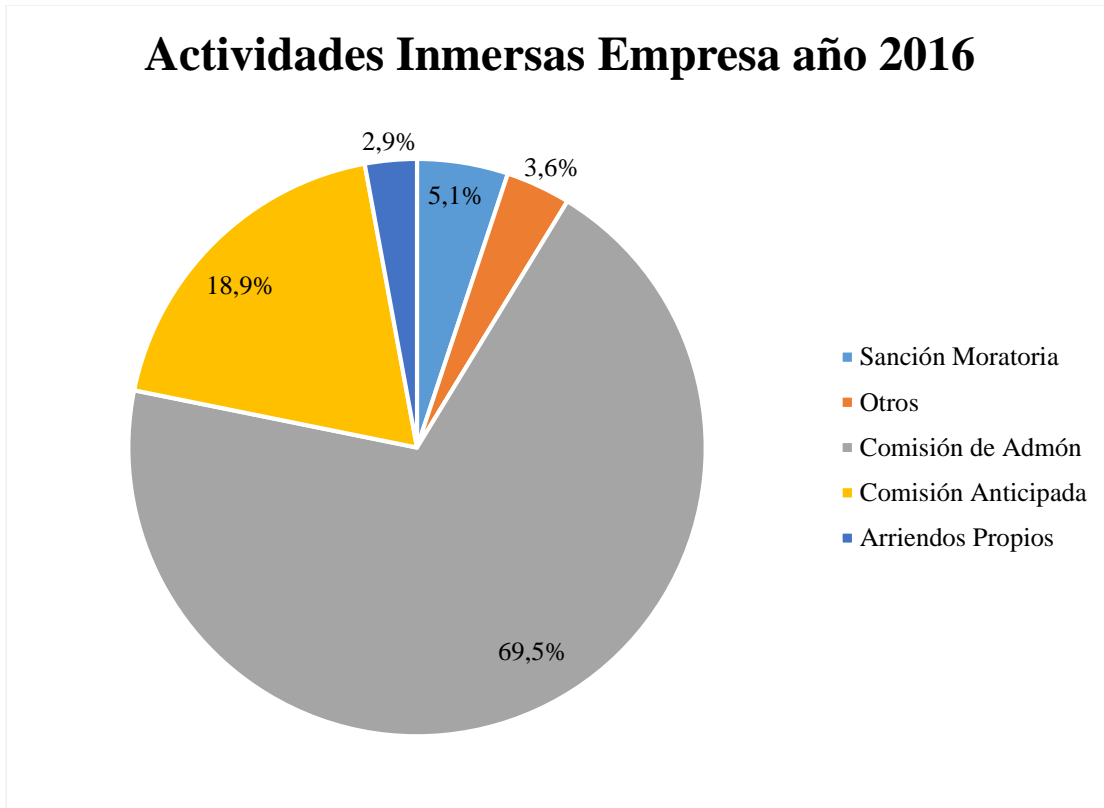


Ilustración 5. Porcentaje Actividades IER 2016

Nota: Elaboración propia

A continuación, se presentan las ventas de los últimos 3 periodos, se muestra un incremento anual de 7% aproximadamente, como estrategia para el año 2017 se buscará un incremento de un 10%, en búsqueda de posesionar la inmobiliaria en el área metropolitana. La búsqueda de fortalezas en venta hará que el negocio no sea únicamente dependiente de la administración de inmuebles.

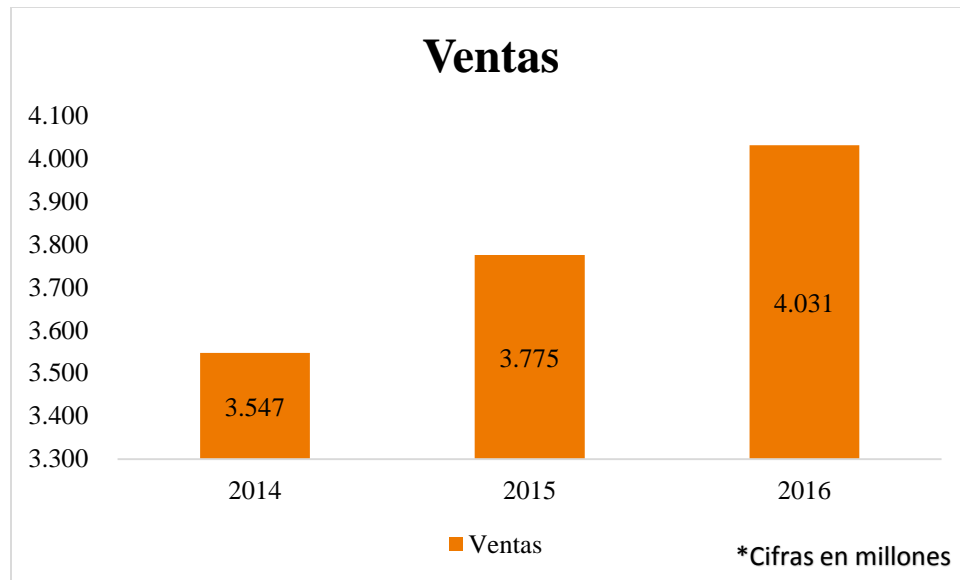


Ilustración 6. Ventas 2014 - 2016 Histórico

Nota: Elaboración propia

Por privacidad de la compañía no es permitido la muestra de cifras, sin embargo, a continuación, se presenta el comportamiento de los ingresos, tienen estacionalidades más altas al final de año y comparado con el porcentaje de rentabilidad es variable, esto debido a cambios significativos que hay durante el año y que se deben identificar para poder cuantificarlos y así lograr una rentabilidad más estable.

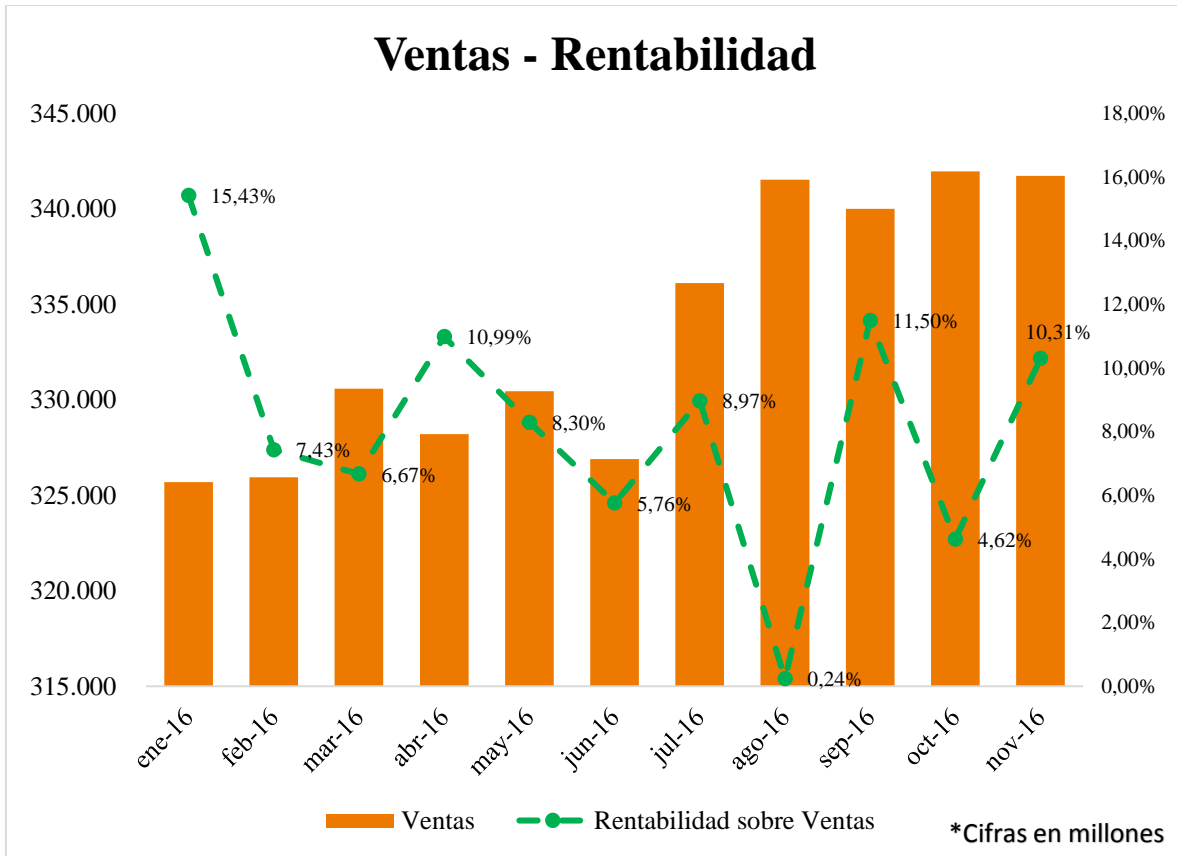


Ilustración 7. Ventas - Rentabilidad IER 2016

Nota: Elaboración propia

Por último, indicadores de liquidez son fundamentales para cuantificar los riesgos, la Razón Corriente de diciembre 2016 presenta la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones, el valor optimo debe ser 1 o más, significa que por cada peso que se debe, se tiene 1 para pagar. Para la Inmobiliaria es un indicador por mejorar, para ello se encuentra trabajando para trabajar con nuevas alternativas de ingresos y adicional a ello reducir la carga de gastos que tiene actualmente la cual tiene un incremento superior a los ingresos de un periodo a otro.

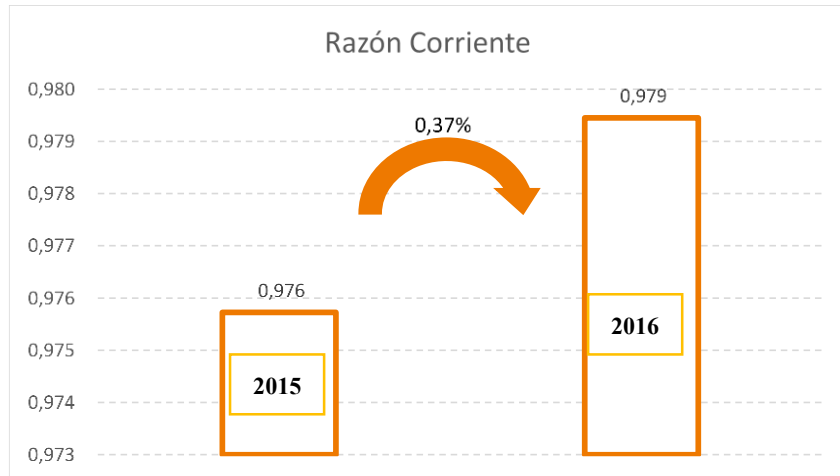


Ilustración 8. Razón Corriente IER

Nota: Elaboración propia

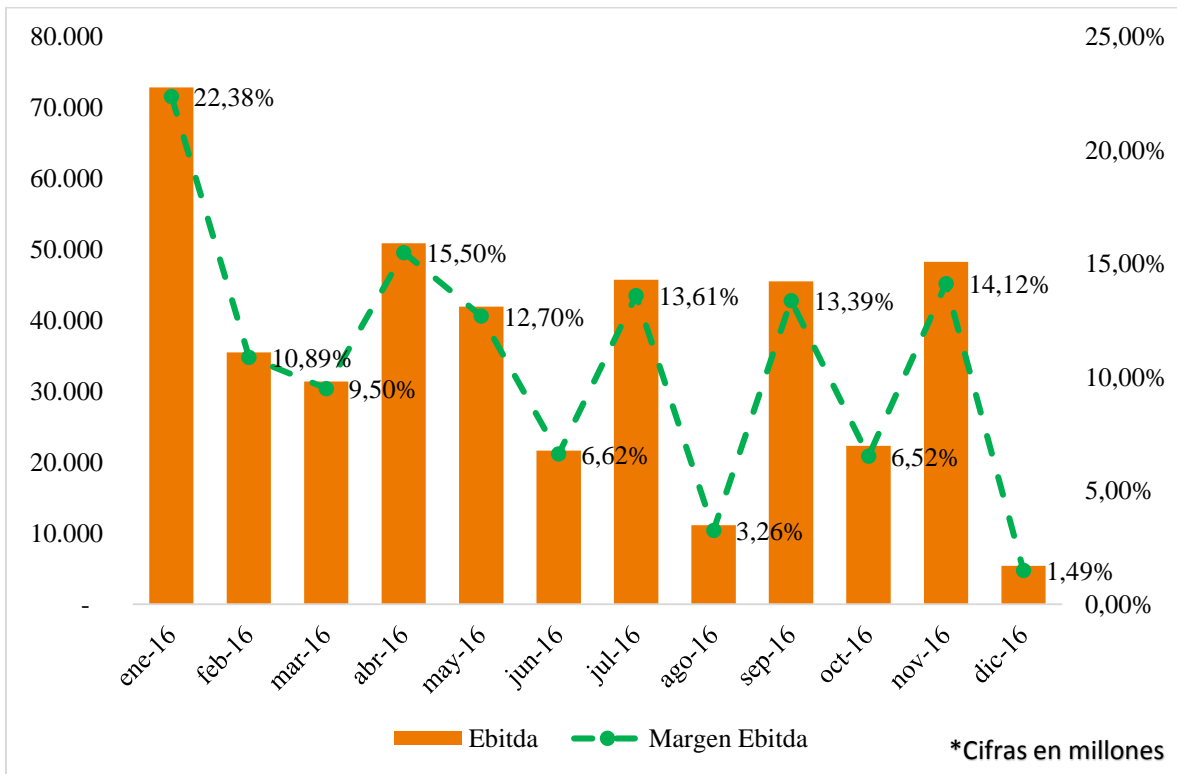


Ilustración 9. Índice EBITDA 2016

Nota: Elaboración propia

Margen EBITDA es un indicador que presenta el beneficio bruto de la actividad de la empresa, para estudio de la Inmobiliaria es variable, será un nuevo indicador para estudio como riesgo de liquidez. La volatilidad de este indicador se presenta en el registro contable pues no se trabaja con provisiones y diferidos de los gastos presentados, históricamente la inmobiliaria los recursos que utiliza en un periodo son registrados, similar a un flujo de caja, lo cual se encuentra en estudio de acuerdo al nuevo presupuesto que se elaboró.

En los periodos de diciembre de cada año los gastos incrementan en un porcentaje de 50% hasta un 100% respecto a periodos anterior, esto se debe a premios que se les brinda a los empleados, bonificaciones por mera liberalidad y regalos por la temporada a los propietarios e inquilinos. Para el presupuesto del año 2017, se busca que esto no ocurra, realizando provisiones durante el año para que el gasto sea diferido de forma equitativa y no tener una volatilidad tan alta en el margen EBITDA.

7. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	OPORTUNIDADES 1 Aprovechamiento de medios tecnológicos 2 Estabilidad adecuada al sector y la región 3 La experiencia y reconocimiento de la empresa en el sector 4 Nivel de educación y experiencia del personal 5 Estrategia de nuevas líneas de negocio 6 Clientes fidelizados 7 Ciudad en crecimiento inmobiliario, educativo, y desarrollo. 8 Sectorización y segmentación del mercado	AMENAZAS 1 Variación de las tasas de interés. 2 Competencia desigual y desleal 3 Servicios Sustitutos en el mercado - Pólizas Directas 4 Reforma tributaria 5 Incremento de desocupaciones 6 Disponibilidad de mano de obra calificada - Mtto. 7 Proteccionismo hacia el arrendatario. 8 Alta Competencia 9 Disposiciones legales
FORTALEZAS 1 Solidez financiera y estable 2 Control de Gastos 3 Compromiso del equipo directivo y junta directiva 4 Buena participación en el mercado (Inmobiliarias) 5 Amplio portafolio de servicios 6 Reconocimiento y posicionamiento de la marca (IER) 7 Nivel tecnológico y plataforma virtual 8 El nivel de profesionalización, experiencia del personal 9 Documentación de procesos y procedimientos 10 Instalaciones físicas adecuadas	F.O 6.1 Crecimiento en ingresos y clientes nuevos 10.4 8.4 Desarrollo de las competencias del equipo comercial 10.2 Aumentar % de uso de la capacidad inmobiliaria	F.A 1.1 Control de presupuesto de créditos nuevos 6.2 Estrategia de retoma de clientes 6.7 Crecimiento en ingresos y clientes nuevos 5.5 Factores diferenciadores del servicio 2.4 Implementar presupuesto y control de flujo de caja 9.6 Fortalecer el procedimiento de inducción de personal 7.8 Mejoras App para clientes para otras consultas
DEBILIDADES 1 Manejo del sistema de comunicación telefónico 2 Servicio de mantenimiento 3 Metodología para desarrollo de nuevas líneas de negocio 4 Estructura presupuestal y control de flujo de caja 5 Alto nivel de retiro de inmuebles 6 Servicio de contratistas y maestros afecta a la inmobiliaria 7 Compromiso de los funcionarios con el servicio al cliente 8 Modelo de atención y servicio al cliente 9 Capacitación al personal comercial 10 Falta de procedimiento de prevención LAFT	D.O 1.1 Creación modelo de atención al cliente 7.2 Implementación del plan de bienestar 3.5 Establecer el proceso de análisis de nuevas líneas de negocio 4.3 Implementar presupuesto y control de flujo de caja 5.3 Generar metodologías de fidelización de clientes 7/8.1/3 Fortalecimiento de las actividades de planeación de la venta 9.3 Implementar la gestión por competencias	D.A 10.9 Implementar el política LAFT 6.6 Negociación con una empresa outsourcing de mantenimiento 9.8 Implementación de un programa de entrenamiento comercial

Ilustración 10. Matriz DOFA

Nota: Elaboración propia

La matriz DOFA de la Inmobiliaria Esteban Ríos LTDA se realiza con la contextualización de la empresa tanto externo, donde se realiza un perfil de oportunidades y amenazas del medio; como interno, donde se gestiona un perfil de competencias internas; esta información se plasma en la matriz DOFA mediante el análisis de POAM y PCI.

El procedimiento elaborado fue el siguiente:

a) Reunión con líderes de procesos de la Inmobiliaria para obtener la información

b) Estudio de factores externos:

- Entorno económico: Inflaciones, tipo de cambio, devaluaciones, PIB.
- Entorno Social: Estado, reformas tributarias, políticas salariales, entre otros.
- Tecnología: Telecomunicaciones, sistemas, convenios, globalización.
- Geografía, Política y Legal: Cambios políticos, economía y social, estado en general.
- Rivalidad del sector; Regularización del sector, alianzas con constructoras, inversiones, competidores directos.
- Productos Sustitutos: Empresas de seguros y arrendamiento directo.
- Negociación con proveedores y compradores.

c) Estudio de factores internos:

- Financieros: Indicadores financieros de liquidez, crédito, mercado, grado de endeudamiento, precios, costos, presupuesto y demanda.
- Talento Humano: Nivel de estudios, experiencia, estabilidad, rotación de personal, nivel de satisfacción, accidentabilidad e indicadores.
- Competitividad; Competencia, servicios, costos, fortalezas contra Stakeholders.

- **Tecnología:** Capacidades de innovación, efectividad de los programas actuales, nivel tecnológico, actualizaciones.
- **Directiva.** Dentro de estos se tuvo en cuentas temas como planes estratégicos, flexibilidad de estructuras y mercados cambiantes, orientación empresarial, toma de decisiones y evaluaciones de gestión.

La elaboración de la Matriz DOFA se hace mediante la identificación y priorización de riesgos internos y externos latentes en la inmobiliaria según la calificación dada en el impacto del análisis POAM - PCI.

8. Riesgos internos y externos

8.1 Riesgos Internos

- **Rotación de personal:** La rotación de personal en las empresas es muy común, para lo cual se deben establecer procedimientos de contratación de personal e incentivos permanentes para mantenerlos activos. Para el caso de la inmobiliaria, más adelante se mencionará que es baja la rotación del personal.

- **Sistema de telecomunicaciones:** Es un punto por mejorar, la atención al cliente por este medio, puede ser muy relevante para la gestión comercial y para beneficio definitivo dentro de los intereses estratégicos de la inmobiliaria.

- **Servicio de Mantenimiento:** es un servicio que se presta internamente a los propietarios

e inquilinos sin tener ningún beneficio económico, únicamente satisfacción del cliente. Se ha convertido en un problema porque no se cuenta con mano de obra calificada o personal responsable para prestar estos servicios.

- **Prestación de modelo de atención al cliente:** Se debe buscar elaborar un modelo para atención al cliente, actualmente no cuentan con este método para recibir llamadas, para atender al personal personalmente y es fundamental para lograr como resultado la satisfacción del cliente y el crecimiento de la inmobiliaria.

- **Falta de capacitación al personal:** Riesgo importante para la empresa, para lo cual se realizan jornadas periódicas de capacitación según el área o departamento al que pertenezca, la capacitación principal es de procedimientos internos de gestión de calidad.

8.2 Riesgos Externos

- **Alta competencia:** El crecimiento de creación de inmobiliarias en la ciudad ha sido significativo, como se mencionó anteriormente, en la actualidad se encuentran 75 inmobiliarias inscritas a FEDELONJAS, adicional a las que están fuera del gremio hace que el negocio tenga complicaciones y se debe marcar una diferencia en servicio al cliente y apoyo adicional, porque finalmente el servicio que se presta por parte de las inmobiliarias es el mismo.

- **Competencia desigual:** El inconveniente radica en el alto número de inmobiliarias inscritas en la actualidad, hacen que algunas empresas tengan una competencia desleal con tarifas

de canon inferiores a las que se deben cobrar, afectando así, las demás inmobiliarias porque se ven obligadas a bajar tarifas, saliendo como único beneficiario, quien consigna el inmueble.

- **Mano de obra calificada para mantenimiento:** Dentro de los servicios prestados por la inmobiliaria, está el de mantenimiento, sea para mejoras o para reestructuración de algún inmueble. Para ello se debe contratar a personal de mantenimiento calificado pues se deben prestar las garantías necesarias para el cumplimiento de las tareas.

- **Pólizas de seguros directas:** Las aseguradoras son una competencia directa para la inmobiliaria, sí bien no se presta la misma cobertura y servicio que una empresa que administración de inmuebles, es más económica y cubre principalmente el canon que finalmente es delicado de gestionar el cobro.

- **Cambios fiscales:** Los cambios tributarios pueden hacer que la empresa incurra en gastos importantes, en el país las tarifas de impuestos son elevadas y tienen al año 2017 según la nueva reforma tributaria, afectar los resultados de las mismas.

- **No pago de clientes:** Afectación en el flujo de caja de la empresa, liquidez disminuida por falta de efectivo para el normal desarrollo de la actividad económica.

8.3 Riesgos para la empresa

La identificación oportuna de los riesgos que puedan tener ocurrencia en la Inmobiliaria,

permitirá generar estrategias que se anticipen a ellos y así lograr oportunidades de negocio y mayor rentabilidad para la misma.

El objetivo principal de este ejercicio es no asumir los riesgos sino por el contrario lograr gestionarlos y modelarlos para sacar provecho de ellos. A continuación, se describen los principales riesgos que puedan afectar la operación y continuidad del negocio de la Inmobiliaria Esteban Ríos Ltda.

8.3.1 Riesgos Inherentes a la Actividad

8.3.1.1 Riesgos Estratégicos.

Este tipo de riesgo va asociado directamente a los Objetivos estratégicos de la Inmobiliaria, donde se va a lograr identificar el impacto que tienen las decisiones tomadas por la alta dirección, así mismo la capacidad de respuesta a los cambios del sector.

El Riesgo estratégico permite identificar, gestionar, controlar y monitorear las decisiones y objetivos que se establecen por parte de la dirección o gerencia de la entidad en las reuniones de planeación estratégica.

8.3.1.2 Riesgos Financieros.

El Riesgo Financiero se puede identificar con la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga afectaciones positivas o negativas en los resultados económicos. Siempre buscando que los beneficios obtenidos sean superiores a los esperados y que haya un retorno de la inversión.

8.3.1.3 Riesgos de Crédito.

El riesgo de crédito está asociado a la posibilidad de que un deudor incumpla total o parcialmente sus obligaciones con la compañía, sirviendo como banco comercial, la consecuencia del incumplimiento de estas obligaciones de terceros puede acarrear pérdidas o en oportunidades obligar a la empresa a realizar provisiones que afectan directamente al gasto y por ende a los resultados netos.

Actualmente las ventas a crédito representan el 10% de los ingresos totales de la empresa, a corte de diciembre de 2016. Sin embargo, la cartera se encuentra cubierta por una entidad aseguradora logrando que este riesgo sea minimizado.

Por otro lado, se tiene una cartera de anticipos de canon o prestamos, lo que hace especial el riesgo de crédito de la Inmobiliaria.

8.3.1.4 Riesgos de liquidez:

El riesgo de liquidez se encuentra directamente relacionado con el riesgo de mercado y riesgo de crédito, una vez se incrementan los indicadores anteriores, el primer implicado es la liquidez.

El Riesgo de Liquidez se asocia al dinero que debe mantener la compañía para brindar capital de trabajo para cumplir con todas las obligaciones a tiempo, principalmente proviene de un manejo adecuado de los clientes y negociaciones con proveedores en tiempo y descuentos.

8.3.1.5 Riesgos Operativos:

Se refiere en la compañía a la posibilidad de beneficios o pérdidas de recursos financieros, información, legales, entre otros, que ocurran a raíz de insuficiencias en procesos operativos, sistemas y personal interno o externo.

9. Diagnóstico inicial

Resultado del estudio de los diferentes procesos se logra generar un diagnóstico inicial de todos los riesgos a los cuales la inmobiliaria se encuentra expuesta, sin embargo, en este punto no se van a clasificar por procesos, más adelante se ingresan en la matriz de administración del riesgo, el proceso al cual pertenece y el líder responsable del mismo, a continuación, se expresa brevemente la situación de cada riesgo identificado,

- **Rotación de personal:** La rotación de personal en la Inmobiliaria baja, en promedio los funcionarios tienen de 3 a 4 años de antigüedad. Sin embargo, es importante revisar indicadores de bienestar y encuestas de satisfacción de los mismos.

- **Sistema de comunicaciones:** Se cuenta con los medios básicos de comunicación, la revolución generacional de los Millennials impulsará el desarrollo de plataformas más avanzadas para la prestación de los servicios inmobiliarios sin tener que desplazarse a una oficina.

- **Servicio de Mantenimiento:** Dado que el servicio se presta a través de outsourcing sin ningún beneficio económico para la compañía por su intermediación, se ha convertido en un problema porque no se cuenta con mano de obra calificada o personal responsable para prestar estos servicios.

- **Prestación de modelo de atención al cliente:** Actualmente no se cuenta con un modelo o guía para prestación de los servicios inmobiliarios que establezca pautas mínimas para garantizar la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

- **Falta de capacitación al personal:** Este riesgo es importante para la empresa, dado que va ligado con la prestación del servicio, la adecuada atención al cliente, la optimización y eficiencia de los procesos para lo cual se realizan jornadas periódicas de capacitación según el área o departamento al que pertenezca.

- **Alta competencia:** Dada la gran competencia a nivel regional, la diferencia en el servicio debe estar enfocada en la atención al cliente dado que los servicios inmobiliarios que se pueden ofrecer tienden a ser similares o iguales en todas las inmobiliarias.

- **Competencia desigual:** Actualmente algunas empresas del sector manejan tarifas de canon inferiores a las que se deben cobrar, afectando así a las demás inmobiliarias debido a que se ven obligadas a bajar tarifas, saliendo como único beneficiario, quien consigna el inmueble.

- **Pólizas de seguros directas:** Las aseguradoras son una competencia directa para la inmobiliaria, sí bien no se presta la misma cobertura y servicio que una empresa que administración de inmuebles, es más económica y cubre principalmente el canon.

- **Cambios fiscales:** La carga tributaria hace que la empresa incurra en gastos importantes, en el país las tarifas de impuestos son elevadas y dada la nueva reforma tributaria que puede representar cambios significativos para las utilidades de la empresa.

- **No pago de clientes:** Afecta principalmente el flujo de caja de la empresa, y la liquidez que disminuye por la falta de efectivo.

- **Afectación de la infraestructura:** Ya sea que se presente por catástrofes naturales como tormentas, sismos, o incendios por fallas eléctricas.

- **Robo o hurto de bienes o información:** Se puede dar por hurto de información por parte de los colaboradores al interior de la organización, así como por individuos externos que violen la seguridad de las sedes y hurten elementos de valor.

10. Gestión del riesgo

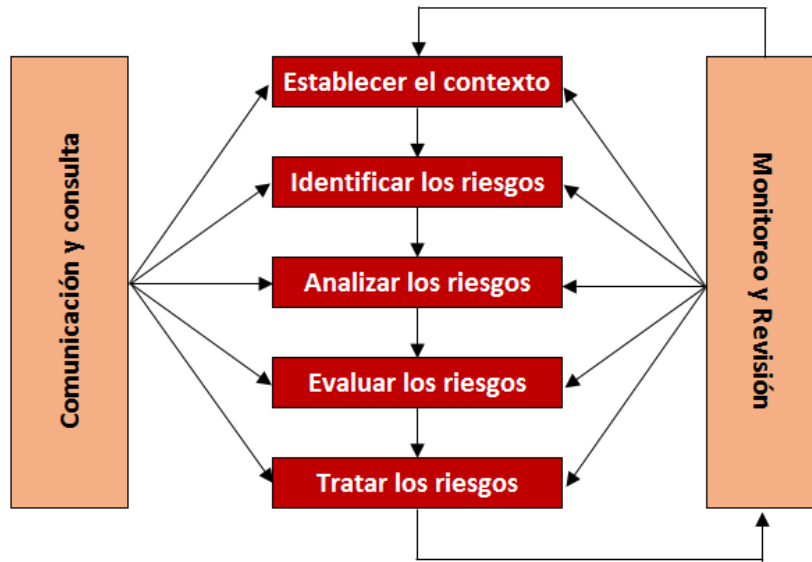


Ilustración 11. Gestión del riesgo

Nota: ISO 31000

La gestión del riesgo tiene un proceso estructurado que se utilizará para planificar, evaluar y controlar las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la INMOBILIARIA ESTEBAN RÍOS LTDA. El objetivo principal será el de desarrollar estrategias para evitar, tratar o reducir el impacto del riesgo mediante la utilización adecuada de los recursos que se tienen.

Para todo esto se hace fundamental elaborar un plan de gestión del riesgo con el fin de evitar el impacto que ya será mencionado, en este proceso se han utilizado valoraciones cualitativas y cuantitativas donde se miden la probabilidad de ocurrencia e impacto analizado desde diferentes estados.

La metodología a manejar será con unos riesgos identificados, se debe analizar, evaluar e identificar posibles tratamientos de los mismos.

11. Determinación de elementos del riesgo

Partiendo de la definición básica de riesgo como la oportunidad de que suceda un evento inesperado que puede tener un impacto positivo o negativo en los objetivos propuestos para una compañía, la primera fase el análisis de riesgos es la identificación de los mismos a través de unos componentes básicos que se describen a continuación:

- **Evento:** En riesgos se puede definir como la ocurrencia de un suceso inesperado, dadas unas circunstancias específicas.
- **Causa:** Corresponde a las circunstancias o agentes generadores del riesgo, como todos aquellos sujetos con capacidad para generar un riesgo.
- **Consecuencia:** Es el efecto de la materialización del riesgo sobre los objetivos de la empresa, pueden ser daños físicos, pérdidas económicas, pérdida de información, deterioro de la imagen corporativa, entre otros.

Una vez identificados estos factores para cada riesgo posible sea positivo o negativo, generalmente se debe realizar una clasificación de los riesgos que facilite el análisis del impacto de cada riesgo, las clasificaciones generalmente son en riesgos operativos, riesgos financieros, riesgos de imagen, riesgos estratégicos, y riesgos de cumplimiento.

Un correcto análisis del riesgo va a depender de la información obtenida durante la fase de identificación del riesgo, ahora bien, durante la fase de análisis del riesgo se deben tener en cuenta dos términos importantes que son los que definirán la clasificación del riesgo, estos términos son: Probabilidad e impacto

Probabilidad, se define como la posibilidad de ocurrencia de un riesgo, y se puede medir en términos de frecuencia ya sea por el número de veces que se ha materializado el riesgo o por factibilidad que correspondería a la presencia de factores que propicien la materialización del riesgo,

Impacto, se puede describir como las consecuencias presentadas para la compañía una vez se han materializado los riesgos. Para medir el riesgo a través del término de probabilidad se debe hacer bajo los siguientes niveles:

Análisis de probabilidad

Tabla 2. *Análisis de Probabilidad*

Nivel	Nombre	Descripción	Frecuencia
1	Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	No se ha presentado en los últimos 5 años.
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento.	Al menos 1 vez en los últimos 5 años.
3	Posible	El evento puede ocurrir en algún momento.	Al menos 1 vez en los últimos 2 años.
4	Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.	Al menos 1 vez en el último año.
5	Casi Seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Más de 1 vez al año.

Fuente: Elaboración Propia

Los métodos para identificar, valorar, analizar y evaluar los riesgos, son herramientas valiosas para la toma de decisiones con la finalidad de eliminar y minimizar los propios riesgos, así como las consecuencias que derivan del mismo.

Ahora bien, para medir el riesgo a través del término de impacto se debe hacer bajo los siguientes rangos:

Tabla 3. *Calificación del Impacto*

Tipo de impacto	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Riesgo imagen	Si afecta al grupo de funcionarios de procesos	Si afecta al grupo de los funcionarios de la empresa	Si se afecta a los clientes de una zona o un punto de venta	Si se afecta a los clientes de un municipio	Si se afecta a los clientes de la región
Riesgo operativo	Se ajusta una actividad del procedimiento	Se cambia el procedimiento	Se afecta la interacción con otros procesos	Se afecta la prestación del servicio	Se pueden llegar a generar quejas y reclamos de los clientes
Riesgo financiero	Si afecta la información, pero no el resultado	Si al resultado del ejercicio se obtiene utilidad, pero no la esperada	Cuando la empresa alcanza el punto de equilibrio	Si al resultado del ejercicio no se obtiene utilidad	Si afecta el capital de la empresa
Riesgo de tecnología	Si afecta el desarrollo de una actividad	Si afecta algunos cargos dentro del proceso	Si afecta a un proceso	Si afecta a una sucursal o punto de venta	Si afecta a toda la empresa

Tabla 3. (Continuación)

Tipo de impacto	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Riesgo de cumplimiento	Si afecta una actividad de un proceso	Si afecta internamente a un proceso	Si afecta la prestación del servicio, pero tiene repercusión económica	Si genera multas por incumplimiento o	Si se afecta la imagen pública de la empresa o su operación
Riesgo estratégico	Si el incumplimiento o de políticas, programas y directrices no afectan el desempeño interno de los procesos	El incumplimiento o de políticas, programas y directrices que afectan el desempeño interno de los procesos	El incumplimiento de políticas, programas y directrices que afecten el desempeño interno de las sucursales o puntos de ventas	El incumplimiento o de políticas, programas y directrices que afecten la imagen de la empresa con el cliente	Ausencia de políticas, programas y directrices claras en la empresa afectan a toda la organización

Fuente: Elaboración Propia

Al realizar la evaluación de riesgos de acuerdo a los términos descritos anteriormente se pueden establecer los riesgos que aceptables o tolerables para la compañía, así como los importantes o inaceptables y sus acciones correctivas.

Esta evaluación se realiza a través de una matriz de evaluación que integra tanto los niveles de probabilidad como los de impacto.

Tabla 4. *Calificación del Impacto*

Probabilidad	Impacto				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Raro (1)	B	B	M	A	A
Improbable (2)	B	B	M	A	E
Posible (3)	B	M	A	E	E
Probable (4)	M	A	A	E	E
Casi Seguro (5)	A	A	E	E	E

B: ZONA DE RIESGO BAJA	Se puede asumir el riesgo
M: ZONA DE RIESGO MODERADA	Se puede asumir o reducir el riesgo
A: ZONA DE RIESGO ALTA	Reducir el riesgo, evitar o transferir
E: ZONA DE RIESGO EXTREMA	Reducir el riesgo, evitar o transferir

Fuente: Elaboración Propia

12. Descripción de ítem matriz

Tabla 5. Descripción Ítem Matriz

Ítem	Descripción
Riesgo	Con base en el análisis DOFA, los objetivos estratégicos y el objetivo del proceso se identifican los posibles riesgos que puedan afectar el logro de dichos objetivos.
Clasificación	Estratégicos, de imagen, tecnológico, financiero, de cumplimiento, operativo
Objetivo estratégico	Se identifica el objetivo estratégico al que está afectando el riesgo
Proceso	Se identifica el proceso en el cual se puede manifestar el riesgo
Actividad del proceso	Se identifica la actividad de dicho proceso en la cual se puede materializar el riesgo
Fuente origen	Individuo, grupo, entidad, proceso elemento físico, situación, circunstancia o fenómeno del entorno interno o externo en el que se produce la causa
Resultado afectado	Resultado, objetivo, indicador o producto que se verá afectado de materializarse el riesgo
Consecuencia	Resultado previsto de la materialización de un riesgo sobre el objeto de impacto, expresado cualitativa o cuantitativamente.
Causa	Acción de origen interno o externo que genera la posibilidad de que se presente un evento.
Lugar, área o momento	Donde o cuando se puede materializar el riesgo

Tabla 5. (Continuación)

Ítem		Descripción
Probabilidad de ocurrencia	Descripción	Consideraciones para la calificación de probabilidad
	Valor	Calificación de 1 a 5
Impacto en el proceso	Descripción	Tipo de impacto y consideraciones para asignar la calificación
	Valor	Calificación de 1 a 5

Nota: Elaboración propia

13. Matriz de evaluación de riesgos IER

La Matriz que se presenta a continuación tiene como resultado la identificación, análisis y valoración de los diferentes riesgos en los procesos de la entidad objeto de estudio, fue elaborado a partir de entrevistas, reuniones, consultas en las cuales se desarrolla toda la metodología anteriormente mencionada y explicada y con la cual se logra realizar una identificación, análisis y valoración de los riesgos presentes en las actividades administrativas, financieras, comerciales y demás procesos de la INMOBILIARIA ESTEBAN RÍOS LTDA. Ludo de esta identificación se establece la necesidad de realizar algunos tipos de acciones preventivas y correctivas según sea necesario para los riesgos que se encuentran en zona extrema, en colores entre zona naranja y roja de la Matriz.

A Partir de la matriz de identificación y evaluación de los riesgos, se identificaron los diferentes riesgos dentro de los procesos, de donde se pueden colocar como objeto de estudio para

obtener un control y minimizar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que genere y así las consecuencias no afectarán de igual forma el resultado de la operación.

Los procesos encabezados por los líderes se establecieron puntos de control y acciones que se necesitan para controlar y mitigar el impacto de los posibles riesgos latentes en la empresa.

13.1 Proceso: Gestión financiera

IDENTIFICACION DEL RIESGO										
N	RIESGO	PROCESO	CLASIFICACIÓN	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACTIVIDAD DEL PROCESO	FUENTE ORIGEN	RESULTADO AFECTADO	CONSECUENCIA	CAUSA	LUGAR, AREA O MOMENTO
GF1	Aumento de las tasas de interés en los créditos nuevos de la empresa.	Gestión Financiera	Financiero	3. Maximizar en cada periodo el valor de la Empresa.	Elaboración y control de solicitudes de crédito	Situación de la economía del país	Índice de endeudamiento e índice de liquidez	Aumento en la participación de los acreedores sobre el total de activos de la compañía, aumento de obligaciones y reducción de liquidez.	Cambios en la economía local y extranjera	Año 2017
GF2	Presentación de Estados Financieros a tiempo	Gestión Financiera	Operativo	3. Maximizar en cada periodo el valor de la Empresa.	Presentación de informes financieros	Procesamiento de la información contables	Entrega de informe de Estados financieros	Toma de decisiones	Liquidación de impuestos, facturas de proveedores, sistema SGI, conciliaciones bancarias.	Contabilidad
GF3	Cumplimiento en pagos de impuestos, proveedores, nomina y obligaciones	Gestión Financiera	Cumplimiento	3. Maximizar en cada periodo el valor de la Empresa.	Procedimiento de pagos	Flujo de caja Programación de pagos, registro de obligaciones	Cumplimiento de pagos	Sanciones, pagos mayores, no prestación de servicio, Reputación afectada	Errores de liquidación, entrega de facturas, programación del proceso	Contabilidad
GF4	Pagos de los inquilinos a IER	Gestión Financiera	Financiero	3. Maximizar en cada periodo el valor de la Empresa.	Facturación	Sistema, mensajería o liquidación	Recaudo	Indicadores de Cartera	Registros contables y servicio de mensajería	Contabilidad
GF5	Cambios Fiscales	Gestión Financiera	Financiero	2. Lograr el crecimiento del 15% anual en las utilidades.	Pago de Impuestos	Actualidad fiscal del país	Indicadores de liquidez	Incremento de pagos de impuestos, disminución de liquidez	Cambios tributarios del país	Año 2017
GF6	Gestión de Cobro clientes y Aseguradora	Gestión Financiera	Financiero	3. Maximizar en cada periodo el valor de la Empresa.	Cartera	Mora por parte de los arrendatarios	Liquidez de la inmobiliaria	Alto índice de cartera en mora, disminución Flujo de caja, cobro a aseguradoras	Mora clientes, seguro de rentas, gestión cartera	Comercial, Cartera
GF7	Riesgo de Liquidez	Gestión Financiera	Financiero	3. Maximizar en cada periodo el valor de la Empresa.	Financiero	Disminución de clientes y recaudo, ingresos	Indicadores de Liquidez	Indicador de Liquidez	Incremento de tasas, falta seguimiento presupuesto, disminución de ingresos	Financiera

Ilustración 112. Matriz Gestión Financiera – Identificación

IDENTIFICACION DEL RIESGO			ANALISIS DEL RIESGO					VALORACION DEL RIESGO					
N	RIESGO	PROCESO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		IMPACTO EN EL PROCESO		NIVEL DE RIESGO	CONTROL EXISTENTE	TIPO DE CONTROL	EFECTIVIDAD DEL CONTROL	EVALUACION FINAL		GRADO DE PRIORIDAD DEL RIESGO
			DESCRIPCIÓN PROBABILIDAD	VALOR PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN IMPACTO	VALOR IMPACTO					PROBABILIDAD	IMPACTO	
GF1	Aumento de las tasas de interés en los créditos nuevos de la empresa.	Gestión Financiera	La variación del tipo de cambio se ha presentado más de una vez en el último año.	5	No obtener utilidad al resultado del ejercicio de 2016	4	20	Tabla de control de créditos, comunicación continua con bancos y control de presupuesto	C	30%	5	4	20
GF2	Presentación de Estados Financieros a tiempo	Gestión Financiera	En el ultimo año se identifican varios meses en los cuales no se ha presentado EEEF a tiempo	5	No contar con la información real para la toma de decisiones estratégicas, afectando el proceso Gestión Gerencial	3	15	No existe ningún control	NA	0%	5	3	15
GF3	Cumplimiento en pagos de impuestos, proveedores, nomina y obligaciones	Gestión Financiera	En los últimos 5 años no se ha materializado el riesgo	1	La afectaciones financieras son significativas	5	5	Planeación de pago de impuestos y revisión por Contabilidad y Revisoría Fiscal.	P	100%	1	5	5
GF4	Pagos de los inquilinos a IER	Gestión Financiera	La factura no es causal de no pago del cliente, no se presenta varias veces en el año.	1	Afectación en la liquidez de la compañía	4	4	Seguimiento a los comprobantes de entrega de mensajería, revisión de facturas en contabilidad.	C	85%	1	2	2
GF5	Cambios Fiscales	Gestión Financiera	Aprobada para 2017	5	Disminución de utilidades 2017	4	20	Actualizaciones tributarias para tener conocimientos.	C	40%	5	4	20
GF6	Gestión de Cobro clientes y Aseguradora	Gestión Financiera	Mensualmente se presentan retrasos en los pagos	4	Afecta el flujo de caja de la empresa	4	16	Seguimiento diario a los clientes con saldos en mora y reportes a la aseguradora.	P	100%	2	4	8
GF7	Riesgo de Liquidez	Gestión Financiera	La variación en la economía y cambios en la inmobiliaria	3	Indicadores Negativos y falta de capital de trabajo	5	15	Control del flujo de caja	P	30%	3	5	15

Ilustración 12. Matriz Gestión Financiera - Valoración

IDENTIFICACION DEL RIESGO			TRATAMIENTO DEL RIESGO					EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO			
N	RIESGO	PROCESO	TIPO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR	SEGUIMIENTO	RESULTADO DEL INDICADOR	ANALISIS	FECHA
GF1	Aumento de las tasas de interés en los créditos nuevos de la empresa.	Gestión Financiera	Reducir el Riesgo	Seguimiento dentro del proceso, tanto ejecución presupuestal como control de créditos. Documentar dentro del sistema de gestión de calidad el procedimiento de control del presupuesto.	Director Administrativo y Financiero	may-17	Índice de Liquidez	En el mes de Mayo se realizó la primera reunión de control del presupuesto para el periodo 2017. Falta documentar el SGC el procedimiento de control de ppto.	0,98	Se pudo analizar el comportamiento del indicador el cual ha sido positivo para el periodo estudiado, Independiente de que en este momento no hay deuda tomada.	may-17
GF2	Presentación de Estados Financieros a tiempo	Gestión Financiera	Evitar el Riesgo	Establecer políticas de recepción de facturas a los proveedores, cuadro de control de proveedores, conciliaciones bancarias	Director Administrativo y Financiero	jun-17	Presentación de informes el 10 de cada mes	Se elaboro cuadro de control de proveedores, se establecieron fechas limites de recepción de facturas y se comunicaron.	Informe entregado en Junio 10 de 2017	Se hace entrega de estados financieros a 10 de Junio de 2017 quedando pendiente la firma de revisoría fiscal por cambio asesor.	jun-17
GF3	Cumplimiento en pagos de impuestos, proveedores, nomina y obligaciones	Gestión Financiera	Reducir el Riesgo	Elaborar cuadro de control de pago a proveedores e Incluir en el procedimiento y caracterización	Director Administrativo y Financiero	jun-17	Índice de Liquidez	Se elaboro cuadro de control de proveedores, se establecieron fechas limites de recepción de facturas y se comunicaron. Falta documentar el cuadro de proveedores en el SGC.	0,98	No se realizaron pagos extemporáneos por multas, sanciones, entre otras, por demora u olvido en los pagos.	jun-17
GF4	Pagos de los inquilinos a IER	Gestión Financiera	Evitar el Riesgo	Realizar registros de pagos a tiempo y conciliaciones bancarias	Director Administrativo y Financiero	may-17	Conciliación bancaria 10 de cada mes	Se tiene conciliación bancaria con control de los pagos de los inquilinos antes del día 10 del mes	Se entrega conciliación bancaria el 10 de Mayo de 2017	No se ha materializado el riesgo y se ha logrado cumplir con las fechas de presentación de la conciliación.	jun-17
GF5	Cambios Fiscales	Gestión Financiera	Reducir el Riesgo	Estudios avanzados de actualizaciones tributarias, capacitaciones, asistencia a foros	Director Administrativo y Financiero	feb-17	Foro culminado la Lonja	La Coordinadora Contable de la inmobiliaria, se encuentra realizando una especialización en Tributaria en el año en curso. La gerente y Coordinadora, realizar un foro con la Lonja de Reforma Tributaria.	Certificación del foro culminado en la Lonja.	Con la capacitación recibida se dispone de información necesaria para asegurar la gestión de los cambios tributarios del año 2017.	may-17
GF6	Gestión de Cobro clientes y Aseguradora	Gestión Financiera	Reducir el Riesgo	Elaboración de indicadores del área y documentarlos	Director Administrativo y Financiero	may-17	% Reporte por mora < 15%	Se elaboraron indicadores del área de cartera, falta incluirlos en la caracterización.	13%	Se logra obtener una recuperación de cartera del 87% en el mes de Mayo de 2017	may-17
GF7	Riesgo de Liquidez	Gestión Financiera	Reducir el Riesgo	Documentar dentro del sistema de gestión de calidad el procedimiento de control del presupuesto.	Director Administrativo y Financiero	jun-17	% Ejecución Presupuestal	En el mes de Mayo se realizó la primera reunión de control del presupuesto para el periodo 2017. Falta documentar el SGC el procedimiento de control de ppto.	130%	Los resultados de la operación a Mayo de 2017 presentan un comportamiento positivo en cuanto a utilidad neta.	jun-17

Ilustración 13. Matriz Gestión Financiera - Tratamiento y Control

13.2 Proceso: Gestión comercial

IDENTIFICACION DEL RIESGO										
N	RIESGO	PROCESO	CLASIFICACIÓN	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACTIVIDAD DEL PROCESO	FUENTE ORIGEN	RESULTADO AFECTADO	CONSECUENCIA	CAUSA	LUGAR, AREA O MOMENTO
GC1	Pérdida de clientes actuales por competencia de precios del mercado	Gestión Comercial	Financiero	3. Maximizar en cada periodo el valor de la Empresa.	Atención a las necesidades y expectativas del cliente	Competencia desigual	Cumplimiento de presupuesto Efectividad de compras de clientes	Incumplimiento del presupuesto de ventas y meta de número de clientes que arriendan.	Competencia desigual	Todas las sucursales de la empresa
GC2	Pólizas de Riesgo directos con Aseguradoras	Gestión Comercial	Financiero	2. Lograr el crecimiento del 15% anual en las utilidades.	Consignaciones	Novedades de empresas de seguros	Colocaciones e Indicadores de ventas	Disminución de ingresos	Competencia con Aseguradores	Comercial
GC3	No tener oferta de inmuebles disponibles para arriendo	Gestión Comercial	Operativo	1 Maximizar el Nivel de satisfacción de nuestros clientes.	Consignaciones	Alta competencia	Colocación	No cumplimiento de metas de colocaciones	Falta de gestión comercial para captación de inmuebles	Comercial
GC4	Falta de garantías para el seguro de renta	Gestión Comercial	Operativo	1 Maximizar el Nivel de satisfacción de nuestros clientes.	Vinculación de clientes	Clientes	Aseguramiento de inmuebles y Colocación	Incumplimiento de los requisitos para el arrendamiento	Falta de información y documentación soportada por el inquilino	Comercial
GC5	Retiro de inmuebles	Gestión Comercial	Operativo	1 Maximizar el Nivel de satisfacción de nuestros clientes.	Consignaciones	Propietarios de inmuebles	Colocación	Decrecimiento en la oferta de inmuebles disponibles para arriendo o Insatisfacción del cliente	Alta competencia, no hay exclusividad en la oferta de inmuebles, seguimiento y novedades.	Comercial
GC6	Falta atención al cliente	Gestión Comercial	Operativo	1 Maximizar el Nivel de satisfacción de nuestros clientes.	Colocación	Asesores Comerciales	Satisfacción del cliente	Deserción de clientes, mala imagen	Asesores no cuentan con protocolo de servicio	Comercial
GC7	Estado de inmueble no acorde con inventario	Gestión Comercial	Operativo	1 Maximizar el Nivel de satisfacción de nuestros clientes.	Retiros de Clientes	Inventaristas	Satisfacción del cliente	Inconformidad del propietario con la recepción del inmueble o desocupación	Inventario inicial mal diligenciado o muy antiguo. Falta de capacitación de inventarista	Comercial
GC8	Pérdida de clientes potenciales	Gestión Comercial	Estratégico	4. Fortalecer el liderazgo de la Inmobiliaria.	Promoción del servicio	Clientes potenciales	Reconocimiento de la marca IER y Estado de Resultados	Disminución clientes	Desconocimiento de los clientes de los servicios y beneficios de arrendar a través de inmobiliarias	Comercial

Ilustración 15. Matriz Gestión Comercial – Identificación

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			ANÁLISIS DEL RIESGO					VALORACIÓN DEL RIESGO					
N	RIESGO	PROCESO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		IMPACTO EN EL PROCESO		NIVEL DE RIESGO	CONTROL EXISTENTE	TIPO DE CONTROL	EFECTIVIDAD DEL CONTROL	EVALUACION FINAL		GRADO DE PRIORIDAD DEL RIESGO
			DESCRIPCIÓN PROBABILIDAD	VALOR PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN IMPACTO	VALOR IMPACTO					PROBABILIDAD	IMPACTO	
GC1	Pérdida de clientes actuales por competencia de precios del mercado	Gestión Comercial	Por ejemplo: En el último año se han perdido clientes en todas las sucursales de la empresa por comisión menor.	5	No obtener utilidad al resultado del ejercicio de 2016	4	20	Seguimiento a los inmuebles con mas de dos meses en promoción de arriendo.	C	60%	5	3	15
GC2	Pólizas de Riesgo directos con Aseguradoras	Gestión Comercial	Durante el año se han perdido clientes por contratación directa de pólizas.	4	Disminución de ingresos	3	12	Atención al cliente y servicio competitivo	P	60%	3	3	9
GC3	No tener oferta de inmuebles disponibles para arriendo	Gestión Comercial	En promedio se cuenta con 580 inmuebles para ofertar	3	Afecta toda la operación de la inmobiliaria	5	15	Revisión de cumplimiento de metas de colocación e indicadores de inmuebles consignados.	C	30%	3	5	15
GC4	Falta de garantías para el seguro de renta	Gestión Comercial	El proceso de colocación exige la validación preliminar de documentos	3	Afecta el proceso de colocación	3	9	Revisión e interpretación adecuada por parte del asesor previo a la entrega de documentos a la aseguradora	P	100%	1	3	3
GC5	Retiro de inmuebles	Gestión Comercial	Los clientes prefieren arrendar informalmente, o través de la competencia	5	Afecta toda la operación de la inmobiliaria	3	15	Seguimiento a los inmuebles que se encuentran pendientes por arrendar.	C	30%	5	3	15
GC6	Falta atención al cliente	Gestión Comercial	Es un proceso importante en la gestión comercial	4	Afecta el proceso de colocación y a imagen de la empresa	4	16	Control de las llamadas, efectividad de los asesores comerciales y encuesta de satisfacción del cliente	C	85%	4	2	8
GC7	Estado de inmueble no acorde con inventario	Gestión Comercial	Es un proceso que se realiza antes y después para la entrega del inmueble	3	Afecta el proceso de entrega del inmueble	4	12	Instructivo y capacitación constante de invetaristas. Diligenciamiento de los formatos estipulados.	C	100%	3	2	6
GC8	Pérdida de clientes potenciales	Gestión Comercial	Volúmenes de inmuebles en arriendo	3	Afecta todo el proceso de la inmobiliaria	5	15	Plan estratégico de Marketing	C	60%	3	4	12

Ilustración 16. Matriz Gestión Comercial – Valoración

IDENTIFICACION DEL RIESGO			TRATAMIENTO DEL RIESGO					EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO			
N	RIESGO	PROCESO	TIPO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR	SEGUIMIENTO	RESULTADO DEL INDICADOR	ANALISIS	FECHA
GC1	Pérdida de clientes actuales por competencia de precios del mercado	Gestión Comercial	Reducir el Riesgo	Cambio al modelo de servicio comercial, cambio estratégico	Director Comercial	jun-17	Crecimiento en ventas, Clientes Actuales	Se reestructuró el modelo de promoción y asesores, desvinculando mostradores y creando una unidad de apoyo de Call Center.	NA	Se busca disminuir el rebote y pérdida de llamadas entrantes de los clientes para así lograr una mayor efectividad en la colocación.	jun-17
GC2	Pólizas de Riesgo directos con Aseguradoras	Gestión Comercial	Reducir el Riesgo	Publicidad de servicios inmobiliaria y captación de clientes	Director Comercial	May-17	Indicador de Consignaciones	Se revisa análisis de comunicación en redes sociales respecto a la competencia presentado por la empresa de publicidad.	150 Inmuebles por valor de \$199M.	Se identifica que los clientes están buscando alternativas distintas a los medios tradicionales de arriendo como seguros o directos. Las empresas que no manejaban medios de publicidad, lo están empezando a hacer.	jun-17
GC3	No tener oferta de inmuebles disponibles para arriendo	Gestión Comercial	Reducir el Riesgo	Publicidad de servicios inmobiliaria y captación de clientes	Director Comercial	May-17	Indicador Clientes Nuevos	Se revisa análisis de comunicación en redes sociales respecto a la competencia presentado por la empresa de publicidad.	58 Inmuebles por valor de \$105M	Hay una oferta de inmuebles completa, tanto de consignaciones como de reconsignaciones (inmueble que se ha desocupado y se ingresa nuevamente para promoción).	jun-17
GC4	Falta de garantías para el seguro de renta	Gestión Comercial	Reducir el Riesgo	Capacitación del personal y negociaciones con las aseguradoras	Director Comercial	May-17	Indicador de Colocaciones	Se realizó capacitación a los asesores de arriendo en análisis de información entregada por los clientes. Se realizaron acuerdos con infomianza referente a rechazos y pagos para estudios.	Hubo cumplimiento de metas por debajo del 90% en lo transcurrido del año 2017	El asesor de arriendo debe tener el conocimiento suficiente de la documentación para hacer un análisis previo y buscar alternativas o refuerzos que lleven a un resultado positivo en la colocación.	jun-17
GC5	Retiro de inmuebles	Gestión Comercial	Reducir el Riesgo	Elaboración de herramienta donde el cliente pueda mostrar en línea el movimiento de los inmuebles	Director Comercial	Jul-17	Indicador de retiros mensuales	No se ha realizado herramienta que permita al cliente mirar su movimiento, se está haciendo actualización del sistema para que se permita.	81 Inmuebles por valor de \$100M	La Inmobiliaria debe competir con servicio y buscar herramientas de atención al cliente para lograr un mayor compromiso por parte de todo el personal.	jun-17
GC6	Falta atención al cliente	Gestión Comercial	Evitar el Riesgo	Elaboración de protocolo de atención telefónica y servicio al cliente	Director Comercial	Jun-17	Indicador de Desocupaciones y Colocaciones	En Junio se inicia con implementación de Call Center y su respectivo protocolo, posteriormente se va a replicar a la organización.	Desocupación: 69 Inmuebles por valor de \$65M. Colocación: 59 Inmuebles por valor de \$55M.	Se requiere mayor compromiso por parte del personal de la inmobiliaria y continuación de capacitación de servicio al cliente por parte de tac&co.	jun-17
GC7	Estado de inmueble no acorde con inventario	Gestión Comercial	Reducir el Riesgo	Procedimiento para atención de PQR para tener respuestas oportunas	Director Comercial	Jun-17	Indicador de satisfacción al cliente	Se realiza capacitación al personal responsable del proceso de inventario.	NA	El periodo inicial a evaluar será Julio teniendo en cuenta que el personal recibió capacitación en Junio	jun-17
GC8	Pérdida de clientes potenciales	Gestión Comercial	Reducir el Riesgo	Generar una estrategia comercial que incluya la venta de inmuebles y promoción de servicio de avalúos	Director Comercial	Primer semestre 2017	Crecimiento en arriendos, ventas y avalúos	En Junio se crea nueva unidad de negocio para venta de proyectos nuevos y se crea estrategia para promoción de avalúos.	Venta: Inicia Junio 2017. Avalúos: cumplimiento ppto en 86%.	Teniendo en cuenta que el tema de arriendo está en punto de maduración, la inmobiliaria está buscando nuevas unidades de negocio.	jun-17

Ilustración 17. Matriz Gestión Comercial - Tratamiento y Control

13.3 Proceso: Gestión Administrativa - Jurídica – Arriendos - Calidad

IDENTIFICACION DEL RIESGO										
N	RIESGO	PROCESO	CLASIFICACIÓN	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACTIVIDAD DEL PROCESO	FUENTE ORIGEN	RESULTADO AFECTADO	CONSECUENCIA	CAUSA	LUGAR, AREA O MOMENTO
GArr1	Elevación de precios de servicios maestros	Gestión Arriendos	Imagen	1. Maximizar el Nivel de satisfacción de nuestros clientes.	Contrataciones Mantenimiento	Revisión Inspectoría de Mantenimiento	Satisfacción del Cliente	Incremento en el costo del Mantenimiento para el Propietario o Inquilino	Falta de control por parte de la inspector al momento de revisar la obra a efectuar	Mantenimiento
GArr2	Incumplimiento de garantías y anticipos por parte del contratista	Gestión Arriendos	Cumplimiento	1. Maximizar el Nivel de satisfacción de nuestros clientes.	Mantenimiento	Servicio Contratistas	Gastos asumidos por el cliente	Incremento en los costos de Mantenimiento para el propietario	Falta de seguimiento por parte de la inspectoría, Arriendos y Contabilidad	Mantenimiento
GJ1	Asignación indebida de contratistas por parte del personal	Gestión Jurídica	Imagen	1. Maximizar el Nivel de satisfacción de nuestros clientes.	Mantenimiento	Auxiliares Mantenimiento	Mantenimiento	Falta de control operativo a la asignación de trabajos y montos contratados.	Falta de seguimiento por a los auxiliares de mantenimiento	Mantenimiento
GJ2	Recibido con inconformidad por parte de los contratantes	Gestión Jurídica	Imagen	1. Maximizar el Nivel de satisfacción de nuestros clientes.	Mantenimiento	Servicio Contratistas	Mantenimiento	Inconformidad del Propietario o Inquilino	Fallas en los controles al contratista, fallas en la comunicación con el cliente para identificar sus requisitos	Mantenimiento
GJ3	Mal interpretación jurídica de las condiciones del contrato de arriendo.	Gestión Jurídica	Operativo	1. Maximizar el Nivel de satisfacción de nuestros clientes.	Vinculación de clientes	Personal área jurídica	Colocación	Demoras en el proceso de vinculación de clientes	Falta de conocimiento de parte del personal responsable de estos contratos	Contratación
CA1	Contagio de terceros contaminados con Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo	Gestión Calidad	Imagen	5. Promover la participación activa del personal del Sistema de Gestión de Calidad.	Riesgos	IER	Prevención LAFT	Sanciones, reputacional, imagen.	Falta de control de registro de terceros en bases de datos	Registro del tercero
GTH1	Alta rotación de personal	Gestión Administrativa	Operativo	7. El bienestar de su equipo humano y la responsabilidad social.	Talento Humano	Falta de incentivos y plan de bienestar	Rotación del personal	Rotación del personal	Inconformidades del personal	IER
GT1	Sistema de información desactualizado	Gestión Administrativa	Tecnológico	3. Maximizar en cada periodo el valor de la Empresa.	Sistemas de información	Proveedor sistema	Toda la operación	Demoras en los procesos de consulta, pérdida de información	Sistema obsoleto o desactualizado	Mantenimiento de sistemas

Ilustración 1814. Matriz Gestión Otras – Identificación

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			ANÁLISIS DEL RIESGO					VALORACIÓN DEL RIESGO					
N	RIESGO	PROCESO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		IMPACTO EN EL PROCESO		NIVEL DE RIESGO	CONTROL EXISTENTE	TIPO DE CONTROL	EFECTIVIDAD DEL CONTROL	EVALUACION FINAL		GRADO DE PRIORIDAD DEL RIESGO
			DESCRIPCIÓN PROBABILIDAD	VALOR PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN IMPACTO	VALOR IMPACTO					PROBABILIDAD	IMPACTO	
GArr1	Elevación de precios de servicios maestros	Gestión Arriendos	El flujo de solicitudes de mantenimiento es importante	5	La Inmobiliaria tiene afectación reputacional	5	25	La inspectora debe cotejar precios de contrato de obra con libro constructor. La dirección jurídica es quien toma la decisión.	P	45%	5	5	25
GArr2	Incumplimiento de garantías y anticipos por parte del contratista	Gestión Arriendos	Todos los mantenimientos se inician con un anticipo	5	No afecta el flujo de caja de la Inmobiliaria	1	5	Se realiza retención de un porcentaje de los dineros a los maestros para garantías.	P	15%	5	1	5
GJ1	Asignación indebida de contratistas por parte del personal	Gestión Jurídica	Las autorizaciones de contratación son asignadas por el Director Jurídico	2	Afectación directa al Propietario o Inquilino	3	6	El director Jurídico es quien autoriza el servicio del contratista	P	45%	2	3	6
GJ2	Recibido con inconformidad por parte de los contratantes	Gestión Jurídica	El contratista entregue con falencias un servicio	3	Servicio prestado al Cliente	2	6	Revisión de las obras por parte de la inspectora	C	45%	3	2	6
GJ3	Mal interpretación jurídica de las condiciones del contrato de arriendo.	Gestión Jurídica	El área jurídica suministra la asesoría necesaria	1	Afecta el proceso de colocación	4	4	La coordinadora Jurídica brinda soporte en casos que requiera información específica en los contratos	C	45%	1	4	4
CA1	Contagio de terceros contaminados con Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo	Gestión Calidad	Vincular un tercero en la compañía	5	Afectaciones reputacionales y de imagen	4	20	Elaboración de política de prevención de lavado de activos	C	0%	5	4	20
GTH1	Alta rotación de personal	Gestión Administrativa	La rotación del personal de la inmobiliaria es baja	2	Incremento en capacitación y baja productividad	4	8	No existe ningún control	NA	0%	2	4	8
GT1	Sistema de información desactualizado	Gestión Administrativa	Se cuenta con un potente software de información y protección de datos	1	Afecta toda la operación de la inmobiliaria	5	5	Actualización de información de los Clientes periódica	P	0%	1	5	5

Ilustración 19. Matriz Gestión Otras - Valoración

IDENTIFICACION DEL RIESGO			TRATAMIENTO DEL RIESGO					EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO			
N	RIESGO	PROCESO	TIPO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR	SEGUIMIENTO	RESULTADO DEL INDICADOR	ANALISIS	FECHA
GAr1	Elevación de precios de servicios maestros	Gestión Arriendos	Reducir el Riesgo	Identificar tablas de estandarización de precios de mano de obra	Director Jurídico	jun-17	N arreglos no conformes / N arreglos realizados	La interventora tiene la tabla estándar de precios de contratistas con tablas que establecen valores estándar de la contratación de maestros.	NA	Se está iniciando a establecer el procedimiento, se identifica que tiene un funcionamiento el tratamiento sugerido	jun-17
GAr2	Incumplimiento de garantías y anticipos por parte del contratista	Gestión Arriendos	Reducir el Riesgo	Sanciones a la interventora por incumplimiento en el proceso de revisión y seguimiento a los contratistas	Director Jurídico	jun-17	N Desocupaciones mal hechas/ N quejas	Se evalúa si la persona responsable de interventoría es idónea para el cargo, si es necesario capacitaciones o finalmente se debe gestionar un cambio de perfil.	5%	Se encuentra en proceso de seguimiento del personal responsable de interventoría para evaluar si es necesario el reemplazo y reubicación en la empresa.	jun-17
GJ1	Asignación indebida de contratistas por parte del personal	Gestión Jurídica	Reducir el Riesgo	Se está realizando un control de rotación de maestros con especialidades	Director Jurídico	jun-17	N PQR/ N de servicios	Se realiza seguimiento semanal al calendario y al resultado de contratistas asignados.	NA	Se incrementa de 7 a 20 el número de contratistas para tener un mejor servicio a los clientes que requieran el servicio.	jun-17
GJ2	Recibido con inconformidad por parte de los contratantes	Gestión Jurídica	Evitar el Riesgo	Revisión de facultades del personal y validar si es idóneo	Director Jurídico	may-17	N arreglos no conformes / N arreglos realizados	Se evalúa si la persona responsable de interventoría es idónea para el cargo, si es necesario capacitaciones o finalmente se debe gestionar un cambio de perfil.	NA	Se encuentra en proceso de seguimiento del personal responsable de interventoría para evaluar si es necesario el reemplazo y reubicación en la empresa.	jun-17
GJ3	Mal interpretación jurídica de las condiciones del contrato de arriendo.	Gestión Jurídica	Evitar el Riesgo	Revisión del contrato por parte del Dpto. Jurídico	Director Jurídico	may-17	NA	La persona responsable de la elaboración del contrato estaba en el proceso comercial, pasando al departamento Jurídico para tener un soporte en la elaboración.	NA	La necesidad de tener a la persona de contratos en el departamento jurídico lleva a tomar la decisión, permitiendo que la coordinadora jurídica tenga mayor control en la elaboración	jun-17
CA1	Contagio de terceros contaminados con Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo	Gestión Calidad	Reducir el Riesgo	Elaboración del procedimiento de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo	Director Jurídico	ago-17	No tener ningún cliente con algún riesgo de LAFT	Se elabora la matriz de riesgos para la política de prevención de LAFT donde se identifican las posibles categorías de contagio.	NA	Se inicia el proceso de elaboración de la política, se identifica que el riesgo de contagio es alto por el número de clientes que se manejan en la Inmobiliaria.	jun-17
GTH1	Alta rotación de personal	Gestión Administrativa	Reducir el Riesgo	Plan de bienestar y creación de área de TH	Director Administrativo y Financiero	may-17	Clima laboral	Se creó el área de Talento Humano y se encuentra en proceso la creación del plan de bienestar. Adicionalmente se encuentra en proceso la contratación del psicólogo para tabular la revisión del clima laboral en la empresa.	90%	Los indicadores de clima laboral se encuentran sobre el 90% y la satisfacción del personal se encuentra sobre el 80%. En el mes de Agosto se realizará una nueva evaluación del indicador.	jun-17
GT1	Sistema de información desactualizado	Gestión Administrativa	Reducir el Riesgo	Actualización de base de datos	Director Administrativo y Financiero	dic-17	Cientes Actualizados/ Total de clientes	Se identifica que la base de datos requiere una actualización de información para una gestión administrativa y comercial	NA	No se ha realizado ningún avance para la actualización de la información	jun-17

Ilustración 20. Matriz Gestión Otras - Tratamiento y Control

15.3 Proceso: Gestión gerencial

IDENTIFICACION DEL RIESGO										
N	RIESGO	PROCESO	CLASIFICACIÓN	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACTIVIDAD DEL PROCESO	FUENTE ORIGEN	RESULTADO AFECTADO	CONSECUENCIA	CAUSA	LUGAR, AREA O MOMENTO
GG1	Cambio generacional de los accionistas	Gestión Gerencial	Estratégico	3. Maximizar en cada periodo el valor de la Empresa, mediante una adecuada administración y organización.	Direccionamiento Estratégico	Tipo de empresa Familiar	Toda la operación	Liquidación de la empresa, terminación del negocio, disminución de rendimientos	Ausencia de una estructura de gobierno corporativo	IER
GG2	Fortalecimiento del liderazgo de la inmobiliaria en la región	Gestión Gerencial	Estratégico	3. Maximizar en cada periodo el valor de la Empresa, mediante una adecuada administración y organización.	Direccionamiento Estratégico	Gerencia General	Toda la operación	Fortalecimiento y debilitación del buen nombre de la inmobiliaria en la región	Posicionamiento de imagen, liderazgo	IER
GG3	Crecimiento de la organización	Gestión Gerencial	Estratégico	2. Lograr el crecimiento del 15% anual en las utilidades respecto al año anterior.	Direccionamiento Estratégico	Gerencia General	Toda la operación	Lograr los resultados esperados por la organización	Situación del mercado inmobiliario en la región	IER
GG4	Optimizar el valor de la empresa	Gestión Gerencial	Estratégico	3. Maximizar en cada periodo el valor de la Empresa, mediante una adecuada administración y organización.	Direccionamiento Estratégico	Gerencia General	Toda la operación	Rendimientos de los recursos de la empresa	Adecuado manejo de los recursos	IER

Ilustración 21. Matriz Gestión Gerencial - Identificación

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO			ANÁLISIS DEL RIESGO					VALORACIÓN DEL RIESGO					
N	RIESGO	PROCESO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		IMPACTO EN EL PROCESO		NIVEL DE RIESGO	CONTROL EXISTENTE	TIPO DE CONTROL	EFECTIVIDAD DEL CONTROL	EVALUACION FINAL		GRADO DE PRIORIDAD DEL RIESGO
			DESCRIPCIÓN PROBABILIDAD	VALOR PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN IMPACTO	VALOR IMPACTO					PROBABILIDAD	IMPACTO	
GG1	Cambio generacional de los accionistas	Gestión Gerencial	Entra la cuarta generación, hijos de los actuales accionistas	5	Afecta toda la operación de la inmobiliaria	5	25	No existe ningún control	NA	0%	5	5	25
GG2	Fortalecimiento del liderazgo de la inmobiliaria en la región	Gestión Gerencial	El incremento de creación de inmobiliarias es alto y toman parte del mercado	3	Afecta toda la operación de la inmobiliaria	5	15	No existe ningún control	NA	0%	3	5	15
GG3	Crecimiento de la organización	Gestión Gerencial	Ha venido con un crecimiento los últimos 5 años	1	Afecta toda la operación de la inmobiliaria	5	5	No existe ningún control	NA	0%	1	5	5
GG4	Optimizar el valor de la empresa	Gestión Gerencial	Gestión Gerencial en la inmobiliaria adecuado	1	Afecta la inmobiliaria	5	5	No existe ningún control	NA	0%	1	5	5

Ilustración 22. Matriz Gestión Gerencial - Valoración

IDENTIFICACION DEL RIESGO			TRATAMIENTO DEL RIESGO					EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO			
N	RIESGO	PROCESO	TIPO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR	SEGUIMIENTO	RESULTADO DEL INDICADOR	ANALISIS	FECHA
GG1	Cambio generacional de los accionistas	Gestión Gerencial	Reducir el Riesgo	Implementación de la estrategia de gobierno corporativo	Gerente General	jun-17	Cumplimiento del cronograma	Se contrató la firma con la cual se va a trabajar la implementación del modelo. Se realizaron las primeras reuniones con los socios.	Cumplido en un 30% del total del cronograma.	Se ha dado cumplimiento al cronograma propuesto inicialmente y se propone desagregar las actividades de la consultoría para facilitar el seguimiento a la terminación.	jun-17
GG2	Fortalecimiento del liderazgo de la inmobiliaria en la región	Gestión Gerencial	Reducir el Riesgo	Presencia de la Gerencia de IER en la junta directiva de la Lonja	Gerente General	jun-17	Participación en el gremio y presencia en las actividades propuestas.	En el mes de Marzo la Gerencia adquiere un puesto mediante de votación para participar en el consejo directivo del gremio de la Lonja Raíz de Santander.	Cumplido en un 90%.	Con el nombramiento de la representación se logra alto impacto en la oportunidad identificada y el restante corresponde al posicionamiento que se va a lograr a través de la participación en los eventos propuestos.	jun-17
GG3	Crecimiento de la organización	Gestión Gerencial	Reducir el Riesgo	Buscar nuevas opciones de negocio - Avalúos, ventas	Gerente General	jun-17	Crecimiento en avalúos y ventas de inmuebles	Se ha cumplido el presupuesto elaborado para el año 2017 y se ha dado avance a las actividades para la implementación de las nuevas opciones de negocio en avalúos y ventas.	Cumplimiento en crecimiento en ventas, avalúos y disminución en arriendos.	Se ha logrado el cumplimiento del presupuesto general de la inmobiliaria.	jun-17
GG4	Optimizar el valor de la empresa	Gestión Gerencial	Reducir el Riesgo	Negociaciones con Bancos para manejo adecuado de los excedentes de liquidez	Gerente General	jun-17	Crecimiento en ingresos no operativos financieros	Se realizaron negociaciones con bancos logrando importantes avances y se realiza apertura de la fiducia para lograr beneficios con los excedentes de liquidez	50%	Se logra incremento de 50% en los ingresos financieros de la inmobiliaria por rendimientos con fiducia.	jun-17

Ilustración 23. Matriz Gestión Gerencial - Tratamiento y Control

14. Matriz de probabilidad e impacto IER

Se identifican los principales Riesgos, en los cuadros de color rojo y naranja se observan los principales a evaluar e identificar posibles contarlos que se tengan actualmente; adicionalmente elaborar planes de mitigación de los mismos.

La gestión para elaboración de la matriz se hizo con cada responsable del proceso, principalmente Director Comercial y Jurídico quienes brindaron apoyo para la elaboración de la misma con su conocimiento de más de 5 años en el sector y en la inmobiliaria.

Tabla 6. *Matriz de Nivel del Riesgo*

PROBABILIDAD	Casi Seguro 5	GArr2		GF2, GC5	GF1, GF5, GC1, CA1	GArr1, GG1
	Probable 4			GC2,	GF6, GC6	
	Posible 3		GJ2	GC4	GC7	GF7, GC3, GC8, GG2
	Improbable 2			GJ1	GTH1	
	Raro 1				GF4, GJ3	GF3, GT1, GG3, GG4
		1 Insignificante	2 Menor	3 Moderado	4 Mayor	5 Catastrófico
		IMPACTO				

Nota: Elaboración propia

Una vez elaborado el análisis preliminar de los riesgos, se identifican los controles que ha identificado la empresa para el riesgo, adicional si el control efectuado es preventivo y correctivo y se le asigna una efectividad a 5 ítem importantes que son:

Herramientas, manuales, tiempo de la herramienta, responsables y efectividad. De eso se logra una evaluación final de los riesgos y una nueva calificación. Dando como resultado de la multiplicación de la nueva probabilidad e impacto, un grado de prioridad de los riesgos, los cuales serán objeto de estudio.

Tabla 7. Matriz de grado de prioridad

PROBABILIDAD	Casi Seguro 5	GArr2		GF2,	GF1, GF5, CA1	GArr1, GG1
	Probable 4			GC1,		
	Posible 3		GC2, GJ2			GF7, GC3, GC5, GG2
	Improbable 2		GF6, GC6	GJ1	GC8, GTH1	
	Raro 1	GC4	GF4, GC7	GF3,	GJ3	GT1, GG3, GG4
		1 Insignificante	2 Menor	3 Moderado	4 Mayor	5 Catastrófico
		IMPACTO				

Nota: Elaboración propia

15. Impacto

El estudio realizado a los riesgos inherentes en la actividad de la empresa, motiva a tener nuevas regulaciones, lograr una permanencia en el mercado, lograr una protección de los activos a largo plazo y obtener una relación directa de la administración de los riesgos con una rentabilidad para los accionistas.

El sector es variable en el tiempo y con una adecuada gestión de los riesgos se obtiene una búsqueda a un enfoque en la fuerza comercial para obtener potencializar indicadores de rentabilidad, ser competitivos en el mercado y obtener mayor confianza de los clientes.

La estrategia de implementación del modelo de gestión de riesgo de la compañía es a corto plazo, un tiempo máximo de un año donde se logren implementar adecuadas prácticas para la gestión, generando cultura y un monitoreo permanente de los riesgos identificados en la matriz según su impacto.

16. Manual de gestión del riesgo

16.1 Propósito y alcance

Propósito: Establecer la metodología para identificar, evaluar, controlar, mantener y registrar los riesgos asociados a las actividades desarrolladas por IER., determinando cuáles de ellos son críticos para su gestión integral y poder alcanzar así los resultados previstos.

Alcance: Esta metodología incluye todas las etapas necesarias para gestionar los riesgos de IER., que puedan afectar el logro de la estrategia en los niveles directivos, misional y de apoyo y el cumplimiento de los objetivos institucionales, evaluando el impacto en cada uno de los procesos.

16.2 Definiciones / terminología

Ambiente de control: Conjunto de elementos de control que, al interrelacionarse, otorgan una conciencia de control, influyendo de manera profunda en la planificación, la gestión de operaciones y los procesos de mejoramiento institucional. Los elementos del ambiente interno de control son: políticas, procedimientos y demás directrices establecidas en cada uno de los procesos y niveles dentro de la organización.

Análisis del riesgo: Uso sistemático de la información disponible, para determinar la probabilidad con la que pueden ocurrir los riesgos y valorar su consecuencia prevista.

Análisis externo: Etapa de la formulación estratégica, que permite analizar condiciones externas para identificar la posición de la organización respecto de su entorno, identificando oportunidades y amenazas.

Análisis interno: Etapa de la formulación estratégica, que permite conocer la posición real de la organización en un momento dado, para detectar debilidades y fortalezas, con el fin de corregir las primeras y aprovechar las segundas.

Causa (¿Cómo puede suceder?): acción de origen interno o externo que genera la posibilidad de que se presente un evento.

Criterios para la evaluación del riesgo: Clasificación del nivel de riesgo en escalas que constituyen la base para la determinación de acciones de tratamiento.

Cobertura del control: Porcentaje de la probabilidad de ocurrencia del riesgo abarcado por el control.

Comunicación de la gestión del riesgo: Etapa de la gestión del riesgo que permite dar a conocer y consultar a los grupos de interés temas relacionados con el riesgo (incluidas sus percepciones sobre éste) y con su gestión. También permite asegurar que los responsables de implementar la gestión de riesgo y aquéllos con intereses creados entiendan la base sobre la cual se toman las decisiones y por qué se requieren acciones particulares.

Consecuencia: Resultado previsto de la materialización de un riesgo sobre el objeto de impacto, expresado cualitativa o cuantitativamente.

Consecuencia con control: Resultado previsto de la materialización del riesgo en relación con el objeto de impacto identificado, considerando los efectos mitigativos de los controles existentes.

Control: acción, mecanismo, proceso, actividad, procedimiento, estructura o instalación existente que actúa sobre la(s) causa(s) que puede(n) generar el evento o sobre el efecto del mismo.

Efecto (¿Qué puede suceder?): Afectación sobre un Objeto de Impacto.

Eficacia del control: Capacidad de los controles para reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos o reducir sus consecuencias.

Eficiencia del control: Relación costo/beneficio, en la cual se valoran y comparan los costos del control, contra los beneficios generados por el mismo.

Evaluación del control: Medida de la eficacia y la eficiencia de los controles existentes.

Evaluación del riesgo: Etapa de la gestión del riesgo que permite a partir del análisis, determinar las prioridades de gestión del riesgo mediante la comparación del nivel del riesgo con control, contra los criterios de evaluación.

Evento (¿Por qué puede suceder?): Condición que genera la posibilidad de que se afecte un objeto de impacto.

Evento de pérdida: Materialización de un evento con afectación negativa sobre un objeto de impacto.

Fuente de riesgo: Individuo, grupo, entidad, proceso elemento físico, situación, circunstancia o fenómeno del entorno interno o externo en el que se produce o que produce la causa.

Gestión integral del riesgo: Conjunto de acciones que permiten la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos de la organización.

Identificación del riesgo: Etapa de la gestión del riesgo que permite determinar qué, por qué, cómo, dónde y cuándo podría suceder un evento que pueda afectar un objeto de impacto.

Mapa de riesgos: Representación gráfica del nivel de riesgos de acuerdo con los criterios de evaluación establecidos, es decir, la Matriz de Riesgo con Control.

Monitoreo del riesgo: Revisión sistemática de la gestión de riesgos del proceso para asegurar que los controles son efectivos y apropiados para mitigar los riesgos.

Nivel de riesgo: Probabilidad de ocurrencia del riesgo multiplicada por la valoración de su consecuencia.

Nivel de riesgo absoluto: Resultado de la probabilidad de ocurrencia del riesgo multiplicada por su consecuencia, sin considerar los efectos mitigativos de los controles existentes.

Objeto de impacto: Elemento del entorno interno o externo que puede afectarse si llegara a materializarse un riesgo, cuya afectación podría comprometer el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el cumplimiento de los compromisos asumidos con los diferentes grupos de interés, por lo cual debe ser valorado y protegido.

Probabilidad: Resultado de la valoración de la posibilidad de ocurrencia del riesgo.

Probabilidad con control: Resultado de la valoración de la posibilidad de ocurrencia del riesgo, considerando los efectos mitigativos de los controles existentes.

Riesgo: Posibilidad de que se materialice un evento que pueda generar afectación sobre un Objeto de Impacto.

Riesgo con control: Resultado de la probabilidad de ocurrencia del riesgo multiplicada por su consecuencia, considerando los efectos mitigativos de los controles existentes.

Tratamiento del riesgo: Etapa de la gestión del riesgo que permite identificar, evaluar y seleccionar las medidas de tratamiento necesarias para llevar y mantener los riesgos como mínimo en un nivel tolerable.

Riesgo Estratégico: Se asocia con la forma en que se administra la Empresa. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la empresa por parte de la alta gerencia.

Riesgos de Imagen: Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de los clientes y partes interesadas hacia la empresa.

Riesgos Operativos: Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de los procesos, de la estructura de la empresa, de la articulación entre procesos.

Riesgos Financieros: Se relacionan con el manejo de los recursos de la empresa que incluyen: la ejecución presupuestal, la elaboración de los estados financieros, los pagos, flujo de caja, planeación fiscal.

Riesgos de Cumplimiento: Se asocian con la capacidad de la empresa para cumplir con los requisitos legales, contractuales y en general con su compromiso ante los clientes y partes interesadas.

Riesgos de Tecnología: Están relacionados con la capacidad tecnológica de la Empresa para satisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.

16.3 Responsables / Funciones

Gerente General y Ejecutiva: Liderar, apoyar y exigir el cumplimiento del manual de gestión de riesgo y suministrar los recursos tecnológicos, humanos y físicos necesarios.

Director Administrativo y Financiero, Director de Talento Humano y Director Comercial: Dirigir la administración de los riesgos en cada uno de sus procesos, implementación de controles, gestión de la estrategia definida y evaluación de la efectividad. Establecer metodologías para la medición y monitoreo de los riesgos.

Funcionarios de la Inmobiliaria: Sus responsabilidades son de reducción de riesgos acorde a los controles establecidos en la matriz en cada una de sus actividades y tareas a cargo.

16.4 Contenido

Contexto estratégico: Determinar las cuestiones externas e internas pertinentes para IER., que afectan la capacidad para lograr los resultados previstos, identificando las amenazas y vulnerabilidades potenciales que se pueden traducir en riesgos para la empresa y sus procesos, definidos en términos de qué puede suceder y cómo puede suceder. *Herramienta de Registro: Análisis DOFA*

Identificación del riesgo: Hacer una descripción de la forma como se puede materializar el riesgo en la empresa, mediante reuniones por proceso con la participación del equipo del trabajo y líderes de cada proceso, en las cuales se analizan con base en el objetivo del proceso y sus actividades, los diferentes eventos que se pueden presentar afectando el cumplimiento de dichos objetivos.

Realizar la clasificación del riesgo, para facilitar el análisis de su impacto en: riesgo estratégico, riesgo de imagen, riesgo operativo, riesgo financiero, riesgo de cumplimiento, riesgo de tecnología. *Herramienta de Registro: Matriz de Riesgos por procesos*

Identificar en la matriz del riesgo del proceso: el objetivo estratégico que se encuentra asociado al riesgo, el proceso en el cual se puede presentar, la actividad asociada, la fuente origen o agente de riesgo que por su acción, comportamiento o conducta puede materializar el evento, la parte del proceso o resultado que se puede ver afectada, el evento o situación en la cual puede ocurrir, la consecuencia de su ocurrencia, las causas o agentes con capacidad para originar el riesgo, el lugar, área o momento en el cual se puede generar y una breve descripción de los elementos que lo componen. *Herramienta de Registro: Matriz de Riesgos por procesos*

Análisis del Riesgo: Se realiza el análisis del riesgo con el fin de establecer su probabilidad de ocurrencia y el impacto que genera en el proceso, teniendo en cuenta las consecuencias y las causas identificadas.

Para la calificación de la **Probabilidad**, se aplican los criterios de la tabla Anexo 1.

Para la calificación del **Impacto**, se aplican los criterios de la tabla Anexo 2.

Herramienta de Registro: Matriz de Riesgos por procesos

Determinación del nivel del Riesgo: Con base en la calificación de la probabilidad o impacto se procede a hacer la calificación del riesgo, determinando si es aceptable, tolerable, moderado, importante o inaceptable, para fijar las prioridades de las acciones requeridas en el tratamiento (Ver Tabla Anexo 3) *Herramienta de Registro: Matriz de Riesgos por procesos*

Valoración del Riesgo: Se procede a establecer con base en la evaluación del riesgo, los controles identificados en los procesos o en la empresa, su clasificación:

Preventivo: Elimina las causas del riesgo y previene la ocurrencia

Correctivo: Permiten reestablecer las actividades y modificar acciones.

Así como la eficacia para su calificación, teniendo en cuenta los criterios de la tabla “Efectividad del Control”, con el fin de establecer el nivel de exposición al riesgo y su clasificación final. Tabla “Nivel de exposición del riesgo”

Herramienta de Registro: Matriz de Riesgos por procesos

Determinar el tratamiento del Riesgo: De acuerdo con la nueva clasificación del riesgo (bajo, moderado, alto o extremo) se determinan las opciones de tratamiento de riesgo así:

- **Evitar el riesgo:** tomando las medidas encaminadas a prevenir su materialización.
- **Reducir el riesgo:** tomando medidas para prevenir la probabilidad de ocurrencia o el impacto en las consecuencias.
- **Compartir o transferir el riesgo:** a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones o mediante la tercerización.

- **Asumir el riesgo:** cuando el riesgo ha sido reducido.
- **Transferido:** se decide adaptar la pérdida residual probable y se elaboran planes de contingencia para su manejo.

Herramienta de Registro: Matriz de Riesgos por procesos

Establecer las acciones para la gestión del riesgo: Se definen las actividades que se van a implementar en el proceso para la gestión del riesgo, el responsable y el indicador que nos va permitir evaluar su impacto. *Herramienta de Registro: Matriz de Riesgos por procesos*

Seguimiento y evaluación de la implementación y eficacia: De acuerdo a las acciones y los tiempos propuestos para la gestión de los riesgos en los procesos, se hace seguimiento al cumplimiento de lo planeado revisando la eficacia. *Herramienta de Registro: Matriz de Riesgos por procesos*

Revisión de la Matriz de Riesgos: Con frecuencia mínima anual o cada vez que en el proceso se visualice una situación de riesgo, se hace una revisión de actualización de los riesgos identificados y su calificación. *Herramienta de Registro: Matriz de Riesgos por procesos.*

Herramienta de Registro: Matriz de Riesgos por procesos

Tabla 8. *Análisis de probabilidad*

Nivel	Descriptor	Descripción	Frecuencia
1	Raro	EL evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales	No se ha presentado en los últimos 5 años
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento	AL menos 1 vez en los últimos 5 años
3	Posible	El evento podría ocurrir en algún momento	Al menos 1 vez en los últimos 2 años
4	Probable	EL evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Al menos 1 vez en el último año
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de 1 vez en el último año

Nota: Elaboración propia

Tabla 9. *Calificación del impacto*

Tipo de impacto	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Riesgo imagen	Si afecta al grupo de funcionarios de procesos	Si afecta al grupo de funcionarios de la empresa	Si se afecta a los clientes de una zona o un punto de venta	Si se afecta a los clientes de un municipio	Si se afecta a los clientes de la región
Riesgo operativo	Se ajusta una actividad del procedimiento	Se cambia el procedimiento	Se afecta la interacción con otros procesos	Se afecta la prestación del servicio	Se pueden llegar a generar quejas y reclamos de los clientes

Tabla 9. (Continuación)

Tipo de impacto	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Riesgo financiero	Si afecta la información, pero no el resultado	Si al resultado del ejercicio se obtiene utilidad, pero no la esperada	Cuando la empresa alcanza el punto de equilibrio	Si al resultado del ejercicio no se obtiene utilidad	Si afecta el capital de la empresa
Riesgo de tecnología	Si afecta el desarrollo de una actividad	Si afecta algunos cargos dentro del proceso	Si afecta a un proceso	Si afecta a una sucursal o punto de venta	Si afecta a toda la empresa
Riesgo de cumplimiento	Si afecta una actividad de un proceso	Si afecta internamente a un proceso	Si afecta la prestación del servicio, pero tiene repercusión económica	Si genera multas por incumplimiento o	Si se afecta la imagen pública de la empresa o su operación

Nota: Elaboración propia

Tabla 10. Evaluación del nivel del riesgo

Probabilidad	Impacto				
	Insignificante 1	Menor 2	Moderado 3	Mayor 4	Catastrófico 5
Raro 1	B	B	M	A	A
Improbable 2	B	B	M	A	E
Posible 3	B	M	A	E	E
Probable 4	M	A	A	E	E
Casi seguro 5	A	A	E	E	E

Tabla 10. (Continuación)

Probabilidad	Impacto				
	Insignificante 1	Menor 2	Moderado 3	Mayor 4	Catastrófico 5
B: Zona de riesgo baja:	Asumir el riesgo				
M: Zona de riesgo moderada:	Asumir el riesgo, reducir el riesgo				
A: Zona de riesgo alta:	Reducir el riesgo, evitar compartir o transferir.				
E: Zona de riesgo extrema:	Reducir el riesgo, evitar compartir o transferir.				

Nota: Elaboración propia

Tabla 11. Evaluación efectividad del control

Parámetros	Criterios	Tipo de control		Puntajes
		Probabilidad	Impacto	
Herramientas para ejercer el control	Posee una herramienta para ejercer el control			15%
	Existen manuales, instructivos o procedimientos para el manejo de la herramienta			15%
	En el tiempo que lleva la herramienta ha demostrado ser efectiva			30%

Tabla 11. (Continuación)

Parámetros	Criterios	Tipo de control		Puntajes
		Probabilidad	Impacto	
Seguimiento al control	Están definidos los responsables la ejecución el control y seguimiento			15%
	La frecuencia de control y seguimiento es adecuada			25%
	TOTAL			100%

Nota: Elaboración propia

Tabla 12. Evaluación nivel de exposición al riesgo

Rango de calificación del control	Dependiendo si el control afecta probabilidad o impacto, desplace en la matriz de nivel de riesgo (tabla Anexo 3)	
	Cuadrantes a disminuir en la probabilidad	Cuadrantes a disminuir en el impacto
0 -50	0	0
51 -75	1	1
76 -100	2	2

Nota: Elaboración propia

16.5 Generalidades

Monitoreo: Se debe asegurar que las acciones establecidas en el mapa de riesgos se están llevado a cabo, para ello los líderes de proceso son responsables del monitoreo al modelo de gestión del riesgo, controles asignados y estrategias para el correcto desarrollo y mitigación de los riesgos. En la medida que se identifique un riesgo, inmediatamente debe ser reportado a la gerencia para ser registrado en la matriz de riesgos y realizar un adecuado seguimiento.

Comunicación y seguimiento: Para un mayor conocimiento de las responsabilidades de cada funcionario en la admiración de los riesgos, la Matriz de Riesgos será compartida a cada líder de proceso y será responsabilidad del Director Administrativo y Financiero actualizar trimestralmente el estado de cada una de las actividades propuestas.

Anualmente la dirección general de la empresa debe hacer seguimiento a la gestión de los riesgos, con el fin de validar la eficiencia de las acciones formuladas y las estrategias para tratamiento de los riesgos.

Sistema Tecnológico: El Modelo de Gestión de Riesgo será publicado en el Sistema de Gestión Inmobiliaria dentro del Sistema de Gestión de Calidad como herramienta de consulta para todos los funcionarios de la inmobiliaria, para ediciones el único autorizado será el Director Administrativo y Financiero o la Gerencia General.

16.6 Control de Cambios

REVISION	FECHA	DESCRIPCION
1	31/05/2017	Inicial

Tabla 13. *Control de Cambios*

Nota: Elaboración propia

17. Conclusiones

Conclusión 1: Se diseña y propone un modelo de gestión de riesgos para la Inmobiliaria Esteban Ríos Ltda. conforme a la necesidad identificada dada la actualización de la norma ISO 9001 en septiembre de 2015, donde genera un requisito en el numeral 6.1 asociado a la identificación de acciones para abordar riesgos y oportunidades mediante un modelo de gestión del riesgo en todos sus procesos.

La metodología base utilizada para la gestión de los riesgos fue el modelo guía utilizado por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, aplicable para la inmobiliaria de acuerdo a sus principios y directrices; a partir de la contextualización de la organización y su mapa de procesos se logran identificar los siguientes procesos con riesgos más críticos:

PROCESO	COD	RIESGO	FUENTE ORIGEN
Gestión Financiera	GF1	Aumento de las tasas de interés en los créditos nuevos de la empresa.	Cambios en la economía local y extranjera
	GF2	Presentación de Estados Financieros a tiempo	Liquidación de impuestos, facturas de proveedores, sistema SGI, conciliaciones bancarias.
	GF5	Cambios Fiscales	Cambios tributarios del país
	GF7	Riesgo de Liquidez	Incremento de tasas, falta seguimiento presupuesto, disminución de ingresos
Gestión Comercial	GC1	Pérdida de clientes actuales por competencia de precios del mercado	Competencia desigual
	GC3	No tener oferta de inmuebles disponibles para arriendo	Falta de gestión comercial para captación de inmuebles
	GC5	Retiro de inmuebles	Alta competencia, no hay exclusividad en la oferta de inmuebles, seguimiento y novedades.
Gestión Arriendos	GArr 1	Elevación de precios de servicios maestros	Falta de control por parte de la inspector al momento de revisar la obra a efectuar
Gestión Calidad	CA1	Contagio de terceros contaminados con Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo	Falta de control de registro de terceros en bases de datos
Gestión Gerencial	GG1	Cambio generacional de los accionistas	Ausencia de una estructura de gobierno corporativo
	GG2	Fortalecimiento del liderazgo de la inmobiliaria en la región	Posicionamiento de imagen, liderazgo

Tabla 14: *Riesgos Críticos IER.* - Nota: Elaboración propia

Los dos riesgos con portabilidad de ocurrencia casi segura e impacto catastrófico según la matriz de riesgos son:

Gestión de Arriendos 1: Elevación de precios de servicio de maestros.

Gestión Gerencial 1: Fortalecimiento del liderazgo de la inmobiliaria en la región.

Las acciones implementadas para el tratamiento de los riesgos están encaminadas a reducir o evitar los riesgos en las diferentes franjas propuestas y con base en este análisis se han establecido en la organización las estrategias hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Conclusión 2: En términos generales los riesgos internos se materializan en rotación de personal, sistema de telecomunicaciones, servicio de mantenimiento, protocolo de servicio al cliente y capacitación al personal; por su parte los riesgos externos se perciben en la alta y desigual competencia, falta de mano de obra calificada para servicio de mantenimiento, productos sustitutos

y cambios fiscales y monetarios.

Se realizó la contextualización de la empresa tanto interna como externa, la cual se plasmó en la matriz DOFA mediante el análisis de POAM - PCI con el acompañamiento de los líderes de cada proceso; en el contexto externo se priorizaron 8 oportunidades y 9 amenazas y en el contexto interno se priorizaron 10 fortalezas y 10 debilidades; al realizar el cruce de factores de la Matriz se plantean las siguientes estrategias:

<p>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES</p> <p>Crecimiento en ingresos y clientes nuevos</p> <p>Desarrollo de las competencias del equipo comercial</p> <p>Aumentar % de uso de la capacidad inmobiliaria</p>	<p>FORTALEZAS Y AMENAZAS</p> <p>Control de presupuesto de créditos nuevos</p> <p>Estrategia de retoma de clientes</p> <p>Crecimiento en ingresos y clientes nuevos</p> <p>Factores diferenciadores del servicio</p> <p>Implementar presupuesto y control de flujo de caja</p> <p>Fortalecer el procedimiento de inducción de personal</p> <p>Mejoras App para clientes para otras consultas</p>
<p>DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES</p> <p>Creación modelo de atención al cliente</p> <p>Implementación del plan de bienestar</p> <p>Establecer el proceso de análisis de nuevas líneas de negocio</p> <p>Implementar presupuesto y control de flujo de caja</p> <p>Generar metodologías de fidelización de clientes</p> <p>Fortalecimiento de las actividades de planeación de la venta</p> <p>Implementar la gestión por competencias</p>	<p>DEBILIDADES Y AMENAZAS</p> <p>Implementar el política LAFT</p> <p>Negociación con una empresa outsourcing de mantenimiento</p> <p>Implementación de un programa de entrenamiento comercial</p>

Ilustración 26: Estrategias Matriz DOFA - *Nota:* Elaboración propia

A partir de estas estrategias se realiza la formulación de las actividades aplicables para el tratamiento de cada uno de los riesgos identificados en los procesos asignando un responsable, un plazo y un indicador para posteriormente realizar la evaluación y seguimiento de los mismos.

Conclusión 3: Posterior a la contextualización de la empresa a través de la matriz DOFA, se realizó la identificación de las principales fuentes de riesgo y los riesgos latentes de la organización,

cuyo resultado fue la identificación de 27 riesgos en todos los procesos:

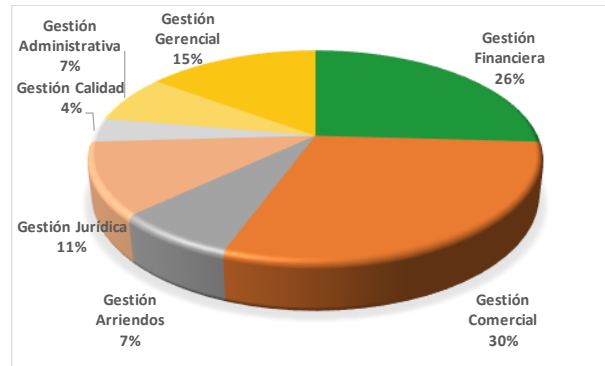


Ilustración 24: Porcentaje de Riesgos Identificados.

Gestión Comercial, además de ser el proceso con mayor relevancia dentro de la inmobiliaria, es el que se identifica con mayor número de riesgos; cuenta con el 30% del total de los riesgos en el modelo de gestión, seguido por Gestión Financiera con un 26% y Gestión Gerencial con un 15%. Son los tres procesos en los cuales se debe trabajar en sus controles, estrategias y seguimientos por parte de cada líder de proceso.

La tabla presentada a continuación, muestra el total de los riesgos por cada proceso y la fuente de origen de cada uno:

Tabla 15: *Riesgos identificados IER*

PROCESO	COD	RIESGO	FUENTE ORIGEN
Gestión Financiera	GF1	Aumento de las tasas de interés en los créditos nuevos de la empresa.	Cambios en la economía local y extranjera
	GF2	Presentación de Estados Financieros a tiempo	Liquidación de impuestos, facturas de proveedores, sistema SGI, conciliaciones bancarias.
	GF3	Cumplimiento en pagos de impuestos,	Errores de liquidación, entrega de facturas, programación
	GF4	Pagos de los inquilinos a IER	Registros contables y servicio de mensajería
	GF5	Cambios Fiscales	Cambios tributarios del país
	GF6	Gestión de Cobro clientes y Aseguradora	Mora clientes, seguro de rentas, gestión cartera
	GF7	Riesgo de Liquidez	Incremento de tasas, falta seguimiento presupuesto, disminución de ingresos
Gestión Comercial	GC1	Pérdida de clientes actuales por competencia de precios del mercado	Competencia desigual
	GC2	Pólizas de Riesgo directos con Aseguradoras	Competencia con Aseguradores
	GC3	No tener oferta de inmuebles disponibles para arriendo	Falta de gestión comercial para captación de inmuebles
	GC4	Falta de garantías para el seguro de renta	Falta de información y documentación soportada por el
	GC5	Retiro de inmuebles	Alta competencia, no hay exclusividad en la oferta de inmuebles, seguimiento y novedades.
	GC6	Falta atención al cliente	Asesores no cuentan con protocolo de servicio
	GC7	Estado de inmueble no acorde con inventario	Inventario inicial mal diligenciado o muy antiguo. Falta de
	GC8	Pérdida de clientes potenciales	Desconocimiento de los clientes de los servicios y
Gestión Arriendos	GArr 1	Elevación de precios de servicios maestros	Falta de control por parte de la inspector al momento de revisar la obra a efectuar
	GArr	Incumplimiento de garantías y anticipos por	Falta de seguimiento por parte de la inspectora,
Gestión Jurídica	GJ1	Asignación indebida de contratistas por parte	Falta de seguimiento por a los auxiliares de
	GJ2	Recibido con inconformidad por parte de los	Fallas en los controles al contratista, fallas en la
	GJ3	Mal interpretación jurídica de las condiciones	Falta de conocimiento de parte del personal responsable
Gestión Calidad	CA1	Contagio de terceros contaminados con Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo	Falta de control de registro de terceros en bases de datos
Gestión Administrativa	GTH	Alta rotación de personal	Inconformidades del personal
	GT1	Sistema de información desactualizado	Sistema obsoleto o desactualizado
Gestión Gerencial	GG1	Cambio generacional de los accionistas	Ausencia de una estructura de gobierno corporativo
	GG2	Fortalecimiento del liderazgo de la inmobiliaria en la región	Posicionamiento de imagen, liderazgo
	GG3	Crecimiento negativo de la organización	Situación del mercado inmobiliario en la región
	GG4	Optimizar el valor de la empresa	Adecuado manejo de los recursos

El 78% de las fuentes de riesgo identificadas en la institución corresponden a debilidades al interior de los procesos vigentes y el 22% corresponden a amenazas latentes en el sector inmobiliario de la región y a las políticas tributarias del país.

Cada líder de proceso debe establecer y mantener la metodología utilizada para realizar una adecuada medición y monitoreo de los riesgos, buscando lograr la mitigación o tratamiento de los mismos.

Conclusión 4: Se analizaron los riesgos de cada proceso al interior de la inmobiliaria antes de controles identificando su fuente y consecuencia, y otorgando una probabilidad de ocurrencia y un nivel de impacto para cada uno, de estos riesgos en la franja más crítica se encuentran:

Del proceso de Gestión Financiera tres riesgos asociados a procesos externos a la entidad que generan un nivel de riesgo alto al interior de la matriz

Valoración Gestión Financiera:

COD	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO
GF2	Presentación de Estados Financieros a tiempo	5	3
GF1	Aumento de las tasas de interés en los créditos nuevos de la empresa.	5	4
GF5	Cambios Fiscales	5	4
GF6	Gestión de Cobro clientes y Aseguradora	4	4
GF7	Riesgo de Liquidez	3	5

Tabla 16: *Valoración G. Financiera*

Nota: Elaboración propia

Del proceso de gestión comercial se identifican ocho riesgos con nivel de riesgo en el cuadrante de mayor probabilidad e impacto,

Valoración Gestión Comercial:

COD	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO
GC1	Pérdida de clientes actuales por competencia de precios del mercado	5	4
GC2	Pólizas de Riesgo directos con Aseguradoras	4	3
GC3	No tener oferta de inmuebles disponibles para arriendo	3	5
GC4	Falta de garantías para el seguro de renta	3	3
GC5	Retiro de inmuebles	5	3
GC6	Falta atención al cliente	4	4
GC7	Estado de inmueble no acorde con inventario	3	4
GC8	Pérdida de clientes potenciales	3	5

Tabla 17: *Valoración G. Comercial - Nota: Elaboración propia*

Del proceso de gestión de arriendos y calidad sólo se identifica un riesgo con mayor probabilidad e impacto:

Valoración Gestión de Arriendo:

COD	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO
GArr1	Elevación de precios de servicios maestros	5	5

Tabla 18: *Valoración G. Comercial - Nota: Elaboración propia*

Valoración Gestión de Calidad:

COD	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO
CA1	Contagio de terceros contaminados con Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo	5	4

Tabla 19: *Valoración G. Calidad*

Nota: Elaboración propia

Y finalmente el proceso de Gestión Gerencial se identifica 2 riesgos de alta probabilidad e impacto.

Valoración Gestión Gerencial:

COD	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO
GG1	Cambio generacional de los accionistas	5	5
GG2	Fortalecimiento del liderazgo de la inmobiliaria en la región	3	5

Tabla 20: *Valoración G. Gerencial*

Nota: Elaboración propia

En un análisis del riesgo, se logra identificar que del 100% de los riesgos, el 60% se encuentra en el cuadrante de mayor probabilidad e impacto demostrando el alto grado de vulnerabilidad que tiene la inmobiliaria ante situaciones ya sean internas o externas de la misma.

Conclusión 5: En la valoración de los riesgos, se logra confrontar los resultados obtenidos del análisis del riesgo inicial, frente a los controles vigentes en la inmobiliaria, así se logra determinar el riesgo residual o final que tiene cada uno de los riesgos. Del total de los controles

evaluados, el 44% tienen un control correctivo, los cuales permiten afrontar una situación una vez ocurre, el 33% cuenta con un control preventivo, es decir que buscan evitar que el evento se materialice, y el 22% de los riesgos actualmente no tiene un control establecido.

Adicionalmente de los controles identificados, 33% aportó para reducir la probabilidad o impacto de los riesgos, del restante 67%, las herramientas y el seguimiento no son suficientes para ejercer el control, por lo tanto, no disminuye la probabilidad ni el impacto.

Los controles están dirigidos a reducir o evitar los riesgos, en ningún control de la empresa se ha decidido asumir un riesgo. Del 100% del total de tipo de tratamiento de riesgo, el 81% se busca una estrategia para reducir el riesgo tomando medidas para prevenir la probabilidad o impacto; y el 19% de las actividades restantes están encaminadas a evitar el riesgo buscando prevenir su materialización.

Conclusión 6: El modelo de gestión de riesgos es una herramienta de vital importancia que sirve a la empresa en el logro de los objetivos estratégicos, se diseñó a través de una interfaz dinámica en Excel la cual puede ser consultada por procesos identificando los diferentes riesgos latentes, así como su tratamiento, control y seguimiento, dicha herramienta puede ser actualizada por cualquier líder de proceso en el momento que identifique un riesgo nuevo o cuando se implementen nuevas acciones para mitigar los riesgos ya existentes. Periódicamente se pueden realizar actualizaciones, se sugiere que se realice trimestralmente y cada año la dirección de la empresa debe hacer seguimiento a la gestión de los riesgos, con el fin de validar la eficacia y eficiencia de los controles implementados.

Para el uso de la herramienta se debe seguir un orden establecido, en primer lugar, con base a un contexto estratégico, en la Matriz DOFA se diligencia el análisis del entorno interno o externo para determinar posibles vulnerabilidades en las cuales se puedan materializar los riesgos; en segundo lugar, se identifican los riesgos, se determina la fuente, el agente, el objetivo estratégico afectado y consecuencia. En tercer lugar, se analiza el riesgo asignando una calificación según probabilidad e impacto para determinar el nivel del riesgo. En cuarto lugar, se trabaja en una valoración del riesgo teniendo en cuenta las herramientas y seguimientos para ejercer el control. Finalmente, evaluación y seguimiento, es vital en la gestión del riesgo, una vez elaborado el modelo, sin el seguimiento adecuado, no se logra los resultados esperados. Estos registros deben quedar consignados en la Matriz de administración de Riesgos

Referencias bibliográficas

Alonso C., J. C.; Berggrun P., L. (2015). Introducción al análisis del riesgo Financiero. Editorial ECOE Ediciones. Tercera edición

Chiavenato, I. 1995. Introducción a la teoría general de la Administración. México; Mc Graw Hill.

David, Fred R. (2003). Conceptos de administración estratégica. Editorial Pearson Education. Numero de Edición: Novena.

De Lara Haro, A. (2005). Medición y control de riesgos financieros, incluye riesgo de mercado y crédito. Editorial Limusa. Número de Edición: Reimpresa

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2006/2007) Encuesta nacional de ingresos y gastos. Bogotá

Departamento de Administración Pública. (2011). Guía de administración de riesgo. Bogotá

ICONTEC. (Diciembre 19 de 2014). Norma Técnica Colombiana NTC ISO 31000. Editorial ICONTEC. Bogotá.

Mejía Quijano, Rubi Consuelo (2006) Administración de riesgos un enfoque empresarial. Editorial Fondo Editorial Universidad EAFIT.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Lineamientos para la Administración del Riesgo. Bogotá. 2014.

Serna Gómez, Humberto; (2000) Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Géminis LTDA. Cuarta Edición.

Standards Australiana. (Septiembre 2003). AS/NZS 4360:1999; Administración de Riesgos. Australia, New Zealand