

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS PARA LA  
EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA**

**EDINSON YESID SUAREZ SARMIENTO**

**Cod. 2107689**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS  
BUCARAMANGA**

**2017**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS PARA LA  
EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA**

**EDINSON YESID SUAREZ SARMIENTO**

**Cod. 2107689**

**Trabajo de Aplicación en modalidad de Paradigma Empresarial, para optar al  
título de Magister en Gerencia de Negocios - MBA**

**Director: JUAN CAMILO LESMEZ**

**Magister en Gerencia de Negocios**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS  
BUCARAMANGA**

**2017**

## DEDICATORIA

*A mi Esposa Diana Marcela, quien fue  
un soporte durante esta maravillosa  
experiencia y a mis hijos Conny Han y  
Esteban que me motivan a ir por más.*

*Los Amo.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero doy gracias a DIOS, porque me ha dado la vida y los talentos para alcanzar esta meta,

A mi Familia, porque me brindaron ánimo y comprensión en los momentos de trabajo y esfuerzo,

A mi madre y mi hermana que siempre están ahí,

A Seguridad Guanenta, organización que confió en mí, para desarrollar el Trabajo de Aplicación y me brindo el tiempo para vivir cada momento del MBA,

A la Gerente, Dra. Leonor Niño y Dr. Enrique Escobar por ser facilitadores durante todo mi proceso en el MBA,

A los compañeros de clase, por compartir sus experiencia de vida,

A los Docentes, por compartir su conocimiento y experiencia, por mostrarme que existen más caminos,

Y a mi Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, por permitirme una vez más sentirme orgulloso de ser egresado de la mejor universidad. UIS.

## CONTENIDO

INTRODUCCION	18
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACION DEL TRABAJO DE APLICACIÓN.	20
1.1. Planteamiento Del Problema	20
1.1.1. Contextualización de Seguridad Guanenta	20
1.1.2. Historia	20
1.1.3. Líneas de Servicio	21
1.1.4. Segmentación de Clientes	22
1.1.5. Clientes Por Sector	23
1.1.6. Modelo de Negocios	24
1.1.7. Mapa de Procesos	26
1.1.7.1. Procesos Estratégicos	26
1.1.7.2. Procesos Misionales	27
1.1.7.3. Procesos de Apoyo	27
1.1.8. Objetivos Estratégicos	29
1.1.9. Crecimiento 2013 al 2016	30
1.1.10. Riesgos Críticos en los Procesos	31
1.2. Justificación del Trabajo de Aplicación	33
2. OBJETIVOS	36
2.1. Objetivo General	36
2.2. Objetivos Específicos	36
3. METODOLOGIA	37
3.1. Marco Teórico	37
3.1.1. NTC ISO 31000:2009	41
3.1.2. ISO 31000 vs ISO 9001	45
3.1.3. NTC-IEC/ISO 31010:2013 Técnicas de Valoración del Riesgo.	46

3.1.4. Matriz de Probabilidad y Consecuencia	48
3.1.4.1. 8Uso de la técnica	42
3.2. Plan de Trabajo Ejecutado	49
4. CRONOGRAMA	53
5. PRESUPUESTO	56
6. IMPACTO	57
7. CONSIDERACIONES ETICAS	59
7.1. Principios Éticos	59
7.1.1. Beneficencia	59
7.1.2. Respeto a las personas	61
7.1.3. Justicia	61
7.2. Tratamiento de Datos Personales	62
7.3. Normatividad Nacional e Internacional relacionada con los aspectos éticos que aplique al proyecto	62
7.4. Procedimientos Específicos para acceder a la organización	63
7.5. Beneficios y Riesgos de los participantes del proyecto	63
7.6. Consentimiento Informado	64
7.7. Uso del Material Audiovisual	64
7.8. Permiso de Seguridad Guanenta	64
8. DISEÑO DEL MARCO DE REFERENCIA PARA LA GIR	65
8.1. Formular la Política de Gestión del Riesgo y Alinear con la Política Integral HSEQ de la Organización.	65
8.1.1. Política De Gestión Integral Riesgo Para Seguridad Guanenta	65
8.1.2. Alineación de la Política GIR con la Política Integral	66
8.2. Elaborar los Objetivos para la Gestión del Riesgo y alinearlos con los Objetivos Estratégicos.	67
8.3. Establecer los indicadores para medir el desempeño de la Gestión del Riesgo y alinearlos con los indicadores de desempeño de la compañía.	69
8.4. Elaborar el Proceso para la Gestión del Riesgo, definiendo los Criterios del Riesgo que se tendrán en cuenta en dicha gestión.	69
8.4.1. Criterios de la Gestión Integral de Riesgos.	71
8.4.2. Clasificación de los Riesgos	71
8.4.3. Matriz de Consecuencia y Probabilidad	73

8.4.3.1.	Criterios para determinar Severidad de Consecuencia de los Riesgos	74
8.4.3.2.	Criterios para determinar la Probabilidad de los Riesgos.	74
8.4.3.3.	Criterios para determinar el Grado de Peligrosidad (GP) de los Riesgos	76
8.4.4.	Criterios para determinar la tolerancia al riesgo de Seguridad Guanenta y así definir las acción tomar.	76
8.4.5.	Determinar Mapa de Riesgos a utilizar en la Gestión Integral del Riesgo.	78
8.5.	Crear el Comité de la Gestión del Riesgo, donde se rendirán cuentas del proceso de líder de proceso en relación a la gestión del riesgo, responsabilidades y autoridades.	79
8.6.	Integración del Proceso para la gestión del riesgo al mapa de procesos.	81
8.7.	Elaborar la estructura documental para la Gestión del Riesgo que incluya procedimientos documentados, instructivos, formatos que se requieran.	81
8.8.	Establecer el mecanismo de comunicación interna y externa y alinearla a la Matriz de Comunicación existente en la Compañía.	83
9.	ESTABLECER EL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO DE SEGURIDAD GUANENTA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO.	84
9.1.	Establecer Contexto Externo	84
9.2.	Establecer Contexto Interno	96
9.2.1.	Definición de las Estrategias FO – FA – DO – DA	102
9.2.2.	Selección de las Mejores Estrategias	105
9.2.3.	Mejores Estrategias Escogidas	107
9.3.	Conclusiones después de establecer el Contexto Externo e Interno	108
10.	DESARROLLAR LA VALORACIÓN DEL RIESGO EN LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN EN TÉRMINOS DE IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN, DETERMINANDO EL MAPA DE RIESGO EN CADA PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN.	109
10.1.	FASE 1:Identificación del Riesgo	109
10.1.1.	Identificación del Riesgo del Proceso Gestión Comercial	111
10.1.2.	Identificación del Riesgo del Proceso Gestión Compras	112
10.1.3.	Identificación del Riesgo del Proceso Gestión Financiera	113
10.1.4.	Identificación del Riesgo del Proceso Gestión Gerencial	115
10.1.5.	Identificación del Riesgo del Proceso Gestión Humana	117

10.1.6.	Identificación del Riesgo del Proceso Gestión Jurídica	119
10.1.7.	Identificación del Riesgo del Proceso Prestación del Servicio	121
10.1.8.	Identificación del Riesgo del Proceso Gestión HSEQ	124
10.2.	Resultados de la Fase de Identificación de Riesgos	126
10.3.	FASE 2 y 3: Análisis y Evaluación del Riesgo	128
10.3.1.	Análisis y Evaluación de Riesgo Proceso Comercial	130
10.3.2.	Análisis y Evaluación del Riesgo del Proceso de Compras	131
10.3.3.	Análisis y Evaluación del Riesgo del Proceso Gestión Financiera	132
10.3.4.	Análisis y Evaluación del Riesgo del Proceso Gestión Gerencial	134
10.3.5.	Análisis y Evaluación del Riesgo del Proceso Gestión Humana	136
10.3.6.	Análisis y Evaluación del Riesgo del Proceso Gestión Jurídica	138
10.3.7.	Análisis y Evaluación del Riesgo del Proceso Gestión HSEQ	139
10.3.8.	Análisis y Evaluación del Riesgo de Prestación del Servicio	140
10.4.	Resultados del Análisis del Riesgo	143
10.5.	Resultados de la Evaluación del Riesgo	145
10.6.	Mapa de Riesgo Por Proceso	148
10.6.1.	Mapa de Riesgo por Proceso Comercial.	148
10.6.2.	Mapa de Riesgo por Proceso Compras.	149
10.6.3.	Mapa de Riesgo por Proceso Financiera.	150
10.6.4.	Mapa de Riesgo por Proceso Gerencia.	151
10.6.5.	Mapa de Riesgo por Proceso Gestión Humana	152
10.6.6.	Mapa de Riesgo por Proceso Jurídica.	153
10.6.7.	Mapa de Riesgo por Proceso Prestación del Servicio.	154
10.6.8.	Mapa de Riesgo por Proceso Gestión HSEQ.	155
10.7.	Mapa de Riesgos Consolidado de Seguridad Guanenta	156
11.	ESTABLECER EL TRATAMIENTO PERTINENTE PARA LOS RIESGOS IDENTIFICADOS EN CADA PROCESO, CON LA FINALIDAD DE MODIFICAR LOS RIESGOS ESTABLECIDOS ANTERIORMENTE	157
11.1.	Formación en la NTC-ISO 31000:2009	158
11.2.	Difusión por diferentes medios de comunicación.	158

11.3.	Plan de Tratamiento del Riesgo de Cada Proceso	159
11.3.1.	Plan de Tratamiento Proceso Gestión Comercial	160
11.3.2.	Plan de Tratamiento Proceso Gestión Compras	161
11.3.3.	Plan de Tratamiento Proceso Gestión Financiera	162
11.3.4.	Plan de Tratamiento Proceso Gestión Gerencial	164
11.3.5.	Plan de Tratamiento Proceso Gestión Talento Humano	165
11.3.6.	Plan de Tratamiento Proceso Gestión Jurídica	166
11.3.7.	Plan de Tratamiento Proceso Gestión HSEQ	167
11.3.8.	Plan de Tratamiento Proceso Prestación del Servicio	169
12.	VERIFICAR EL IMPACTO DEL MODELO DE GESTION DE RIESGOS ATRAVES DE LA IMPLEMENTACION DEL PLAN DE TRATAMIENTO PARA EL PROCESO MISIONAL VALORANDO EL RIESGO RESIDUAL.	170
12.1.	Implementación y Seguimiento del Plan de Tratamiento del Proceso de Prestación del Servicio	170
12.2.	Valoración del Riesgo Residual o Post Control	171
12.3.	Traslación de los Riesgos Residuales o Post Control en el Proceso de Prestación del Servicio.	177
12.4.	Medida de Desempeño de Plan de Tratamiento en Proceso Prestación del Servicio.	178
13.	CONCLUSIONES	180
	BIBLIOGRAFIA	183

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolución Líneas de Servicio	21
Figura 2: Segmentación de Clientes	22
Figura 3: Clientes Por Sector	23
Figura 4: Modelo de Negocios de Seguridad Guanenta	25
Figura 5: Mapa de Procesos	28
Figura 6: Mapa Estratégico de Seguridad Guanenta	29
Figura 7: Crecimiento 2013-2016.	30
Figura 8: Clasificación de Riesgos	40
Figura 9: Relación entre principios, marco y proceso de riesgos	45
Figura 10. Cronograma Mes por Mes	53
Figura 11: Riesgos Guanenta	71
Figura 12. Mapa de Riesgos	79
Figura 13. Mapa Estratégico Propuesto	81
Figura 14. Ingresos Operaciones del Sector	92
Figura 15. Distribución de Riesgos Por Proceso	127
Figura 16: Distribución de Riesgos Por Tipo	127
Figura 17. % De Riegos x Tratamiento	147
Figura 18. Mapa de Riesgos Gestión Comercial	148
Figura 19. GIR-F-003 Gestión Compras	149
Figura 20. GIR-F-003 Gestión Financiera	150
Figura 21. GIR-F-003 Gestión Gerencial	151
Figura 22. GIR-F-003 Gestión Humana	152
Figura 23. GIR-F-003 Gestión Jurídica	153
Figura 24. GIR-F-003 Gestión Prestación del Servicio	154
Figura 25. GIR-F-003 Gestión HSEQ	155
Figura 26. GIR-F-003 Consolidado Seguridad Guanenta	156
Figura 27. Mapa de Calor Post – Control	177

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Participación Clientes por Sector	23
Tabla 2: Participación Clientes por Sector	24
Tabla 3. Técnicas de Análisis del Riesgo	47
Tabla 4. Relación Objetivos – Actividades – Herramientas	50
Tabla 5. Presupuesto del Proyecto	56
Tabla 6. Indicadores GIR	69
Tabla 7. Criterios de Severidad de la Consecuencia	74
Tabla 8. Criterios de Probabilidad – Amenazas	75
Tabla 9. Criterios de Probabilidad – Oportunidades	75
Tabla 10. Criterios de Grado de Peligrosidad	76
Tabla 11. Criterios de Aceptabilidad del Riesgo	78
Tabla 12. Matriz POAM Consolidada	86
Tabla 13. Matriz POAM Definitiva.	87
Tabla 14. Resultados POAM	91
Tabla 15. Matriz PCI Corporativa	97
Tabla 16. Resultados Matriz PCI	101
Tabla 17. Matriz de Estrategias Propuestas	104
Tabla 18. Distribución de las Estrategias Propuestas	105
Tabla 19. Distribución de las Estrategias Seleccionadas	105
Tabla 20. Selección de las Mejores Estrategias	106
Tabla 21. GIR-F-001_Gestion Comercial	111
Tabla 22. GIR-F-001_Gestion Compras	112
Tabla 23. GIR-F-001_Gestion Financiera	113
Tabla 24. GIR-F-001_Gestion Gerencial	115
Tabla 25. GIR-F-001_Gestion Humana	117

Tabla 26. GIR-F-001_Gestión Jurídica	119
Tabla 27. GIR-F-001_Gestión Prestación del Servicio	121
Tabla 28. GIR-F-001_Gestión HSEQ	124
Tabla 29. Consolidado de Riesgos Por Proceso	126
Tabla 30. Distribución de Riesgos Por Tipo	127
Tabla 31. GIR-F-002 Proceso Comercial.	130
Tabla 32. GIR-F-002 Proceso de Compras.	131
Tabla 33. GIR-F-002 Proceso de Financiera	132
Tabla 34. GIR-F-002 Proceso Gestión Gerencial	134
Tabla 35. GIR-F-002 Proceso de Gestión Humana	136
Tabla 36. GIR-F-002 Proceso de Gestión Jurídica	138
Tabla 37. GIR-F-002 Proceso de Gestión HSEQ	139
Tabla 38. GIR-F-002 Proceso de Prestación del Servicio	140
Tabla 39. Distribución de Riesgos Según la Probabilidad	143
Tabla 40. Consecuencias de los Riesgos Según Aspecto	144
Tabla 41. Distribución de Riesgos Según la Consecuencia	144
Tabla 42. Distribución del Grado de Peligrosidad	145
Tabla 43. Total del Nivel de Riesgo	146
Tabla 44. Distribución de los Riesgos Por Tratamiento Por Proceso	147
Tabla 45. Plan de Tratamiento Gestión Comercial.	161
Tabla 46. Plan de Tratamiento Gestión Compras	162
Tabla 47. Plan de Tratamiento Gestión Financiera	163
Tabla 48. Plan de Tratamiento Gestión Gerencial	164
Tabla 49. Plan de Tratamiento Gestión Talento Humano	165
Tabla 50. Plan de Tratamiento Gestión Jurídica	166
Tabla 51. Plan de Tratamiento Gestión HSEQ	167
Tabla 52. Plan de Tratamiento de Prestación del Servicio	168
Tabla 53. Implementación, Seguimiento, Tratamiento Prestación del Servicio	172
Tabla 54. Valoración del Riesgo Post Control	175
Tabla 55. Medición de Indicadores Post – Control	178

## LISTA DE ANEXOS<sup>1</sup>

ANEXO A: Matriz POAM\_GERENCIA  
ANEXO B: Matriz POAM\_GERENCIA COMERCIAL  
ANEXO C: Matriz POAM\_GESTION TALENTO HUMANO  
ANEXO D: Matriz POAM\_GESTION FINANCIERA  
ANEXO E: Matriz POAM\_PRESTACION DEL SERVICIO  
ANEXO F: Matriz POAM\_GESTION JURIDICA  
ANEXO G: Matriz POAM\_GESTION HSEQ  
ANEXO H: Matriz POAM\_SST  
ANEXO I: Matriz PCI GESTION FINANCIERA  
ANEXO J: Matriz PCI GESTION TALENTO HUMANO  
ANEXO K: Matriz PCI PRESTACION DEL SERVICIO  
ANEXO L: Matriz PCI GESTION COMERCIAL  
ANEXO M: Matriz PCI GESTION GERENCIAL  
ANEXO N: Matriz PCI GESTION JURIDICO  
ANEXO O: Matriz PCI GESTION COMPRAS  
ANEXO P: Matriz PCI GESTION HSEQ  
ANEXO Q: GENERACION DE ESTRATEGIAS FO  
ANEXO R: GENERACION DE ESTRATEGIAS FA  
ANEXO S: GENERACION DE ESTRATEGIAS DO  
ANEXO T: GENERACION DE ESTRATEGIAS DA  
ANEXO U: MATRIZ DE IDENTIFICACION DE RIESGOS  
ANEXO V: MATRIZ DE RIESGOS  
ANEXO W: MAPA DE RIESGOS  
ANEXO X: DESCRIPCION DE PROCESO DE GIR  
ANEXO Y: MATRIZ DE COMUNICACIÓN GIR

---

<sup>1</sup> Los anexos se encuentran en una Carpeta Especial.

## RESUMEN

**TITULO:** DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS PARA LA EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA<sup>2</sup>

**AUTOR:** EDINSON YESID SUAREZ SARMIENTO<sup>3</sup>

**PALABRAS CLAVES:** Riesgo, Incertidumbre, Gestión, Valoración, Tratamiento, ISO 31000:2009, Riesgo Residual, Seguridad y Vigilancia.

### CONTENIDO

Este proyecto es la respuesta a una necesidad de la Empresa de Vigilancia y Seguridad Guanenta, el manejo de los riesgos que afectan sostenibilidad y competitividad de la organización, el riesgo según la NTC ISO 31000:2009 es el grado de incertidumbre frente al cumplimiento de los objetivos, es por eso que es este proyecto se diseñó un modelo de gestión integral del riesgo, durante este proceso se estableció el contexto interno y externo de la organización y el marco de referencia de la gestión del riesgo, esto con el fin de tener la estructura para implementar el proceso de identificación, análisis y evaluación del riesgo, una vez finalizada la valoración de cada uno de los riesgos encontrados se establece el tratamiento según el nivel de cada uno y así obtener como resultado el mapa de riesgo de cada proceso, una vez implementado el tratamiento propuesto, se determina el riesgo residual o Post Control, por último se define un proceso de seguimiento y monitoreo, el modelo es exitoso, gracias al compromiso de los colaboradores en el entrenamiento que ofreció la compañía en la NTC ISO 31000:2009, estructura base para el Diseño e implementación del Modelo. Finalmente se realizan las recomendaciones a la empresa y las conclusiones del trabajo de aplicación.

---

<sup>2</sup> Trabajo de Grado

<sup>3</sup> Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Maestría en Gerencia de Negocios, Director. Juan Camilo Lesmes.

## ABSTRACT

**TITLE:** DESIGN OF AN INTEGRATED RISK MANAGEMENT MODEL FOR THE GUANENTA SAFETY COMPANY. <sup>4</sup>

**AUTHOR:** EDINSON YESID SUAREZ SARMIENTO<sup>5</sup>

**KEYWORDS:** Risk, Uncertainty, Management, Valuation, Treatment, ISO 31000:2009, Residual Risk, Security and vigilance.

## CONTENTS

This project is the answer to a need of the Company of Surveillance and Security Guanenta, the handle of the risks that attack sustainability and competitiveness of the organization, the risk according to the NTC ISO 31000:2009 it is the degree of uncertainty in front of the fill of the aims, that's why it is this project designed a model of integral management of the risk, during this process his established the internal and external context of the organization and the frame of reference of the management of the risk, this with the end to have the structure to implement the process of identification, analysis and evaluation of the risk, once finalized the assessment of each one of the risk found establishes the treatment according to the level of each one and like this obtain like result the map of risk of each process, once implemented the treatment proposed, determines the residual risk or Post Control, finally defines a process of follow-up and monitory, the model is successful, thanks to the commitment of the collaborators in the training that offered the company in the NTC ISO 31000:2009, basic structure for the Design and implementation of the Model. Finally they realise the recommendations to the company and the conclusions of the work of application.

---

<sup>4</sup> Grade Work

<sup>5</sup>Faculty of Mechanical Physics Engineering, School of Industrial and Business Studies, Master in Business Management, Director. Juan Camilo Lesmes.

## INTRODUCCION

La gestión Integral de Riesgo, consiste en detectar oportunamente los riesgos que pueden afectar a la empresa, para generar estrategias que se anticipen a ellos y asegurar los objetivos y metas estratégicas definidas por la organización, para convertirlos en oportunidades de rentabilidad para la empresa, para lograr esto los líderes de las empresas más exitosas de la actualidad no asumen los Riesgos, los estudian y modelan para gestionarlos y sacarle todo el partido. Estas empresas trabajan continuamente para reducir los riesgos y transformarlos en oportunidades que las ayuden avanzar en su camino hacia el crecimiento, por lo tanto, son empresas más rentables, valiosas para el mercado y de esta manera aseguran su sostenibilidad, crecimiento y consolidación.

La finalidad de este trabajo es “Diseñar un Modelo de Gestión Integral de Riesgos para Empresa de Vigilancia Seguridad Guanenta”, el Core business de esta compañía es la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada en modalidad fija con o sin armas de fuego, medios tecnológicos y escolta a personas y mercancías.

Para lograr este reto, se debe establecer el marco de referencia para la gestión del riesgo, que consiste en primer lugar en el conocimiento del contexto externo e interno de la organización, luego establecer el proceso para la gestión del riesgo que se expone a continuación:

La identificación de riesgos en los procesos de la organización, determinando la fuente, causa y consecuencia de los mismos, para así luego analizarlos estimando la probabilidad y la consecuencia. Una vez realizada su evaluación según diversas metodologías, se debe tomar decisiones en relación al nivel de prioridad establecido, por ejemplo evitar el riesgo o aceptarlo para generar una oportunidad, eliminar la fuente del riesgo, cambiar la probabilidad, cambiar las consecuencias, compartir el riesgo con terceros o mantener el riesgo por decisión propia de la

compañía. Dependiendo de la estrategia decidida, se debe identificar opciones de tratamiento, evaluándolas, seleccionando las opciones y preparando e implementando los planes de tratamiento. Por último se debe realizar el seguimiento a las medidas implementadas y valorar los riesgos residuales y dependiendo de los resultados establecer nuevos controles, este proceso continuo es el que permite proteger y crear valor dentro de la organización y así alcanzar los objetivos estratégicos y mejorar la competitividad de la empresa.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACION DEL TRABAJO DE APLICACIÓN.**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1. Contextualización de Seguridad Guanenta**

La empresa de Vigilancia Seguridad Guanenta ofrece servicios de vigilancia y seguridad privada en modalidad fija con o sin armas de fuego y medios tecnológicos, que asegura la satisfacción de sus clientes por medio del cumplimiento de los compromisos pactados contractualmente y el enfoque de valor agregado al servicio prestado, promueve el bienestar de sus colaboradores mediante la generación de ambientes de trabajo seguros y sociables que minimicen las lesiones y enfermedades relacionadas con las labores realizadas y los impactos ambientales generados por el desarrollo propio de las actividades.<sup>6</sup>

#### **1.1.2. Historia**

Vigilancia y Seguridad Guanenta Ltda. surge en el mes de marzo del año 1997 por iniciativa de los ciudadanos DAMASO ANTONIO ORTEGA CONTRERAS, MARIA INES LUNA RANGEL y MIRIAM BELTRAN BECERRA, personas emprendedoras que quisieron, además de generar opciones de empleo, brindar alternativas serias de vigilancia y seguridad ante los crecientes índices de violencia e inseguridad. En abril de 1997 se realizó el trámite para obtener la licencia de funcionamiento ante la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, siendo otorgada mediante Resolución 5887 del 21 de mayo de 1997 para un periodo de cinco años.

---

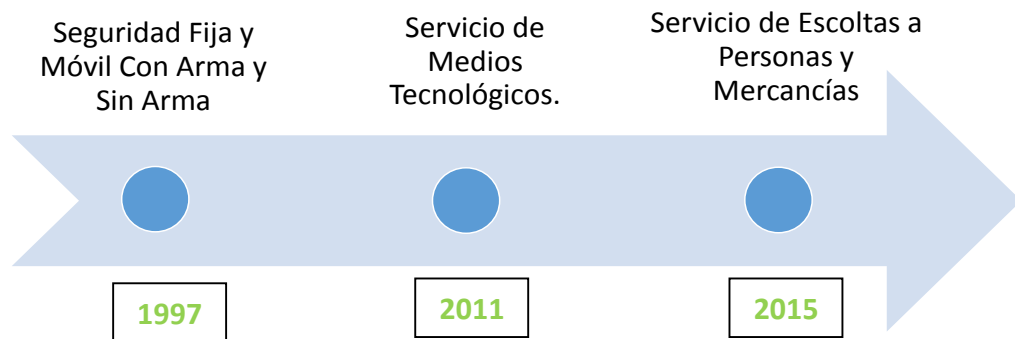
<sup>6</sup> Manual de Gestión Integral, SEGURIDAD GUANENTA, 2015, 2p.

En sus inicios las instalaciones de la empresa se ubicaron en el barrio Lagos II de la ciudad de Floridablanca y durante el primer año de existencia logró consolidarse en entidades públicas y privadas llegando a contar con cerca de 60 vigilantes, su principal servicio desde esa fecha ha sido la vigilancia fija con arma y sin arma de fuego, en el Figura 1 se puede observar la evolución de los servicios prestados.

Actualmente se encuentra ubicada en la Calle 41 N°27– 41 de Bucaramanga y tras diecinueve años de gran esfuerzo y dedicación, la empresa hoy cuenta con 1100 empleados que prestan el servicio de seguridad y vigilancia de manera eficiente y confiable, destacándose por su enorme compromiso social, deseo de crecimiento y gran exigencia de calidad en la prestación del servicio.

### 1.1.3. Líneas de Servicio

Figura 1: Evolución Líneas de Servicio

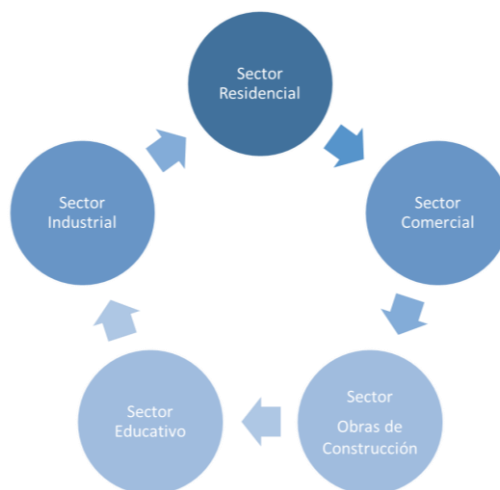


#### 1.1.4. Segmentación de Clientes

Seguridad Guanenta ha desarrollado una segmentación de clientes por sectores y su especialidad es el sector residencial, Ver Figura 2

- **Sector Residencial:** Conjuntos, Condominios y Edificios Residenciales.
- **Sector Comercial:** Centros comerciales, oficinas de abogados, médicos y centros empresariales.
- **Sector Obras:** Proyectos de construcción, edificios y lotes.
- **Sector Educativo:** Colegios y Universidades Públicas y Privadas.
- **Sector Industrial:** Empresas de Producción, Bodegas, Parques Industriales

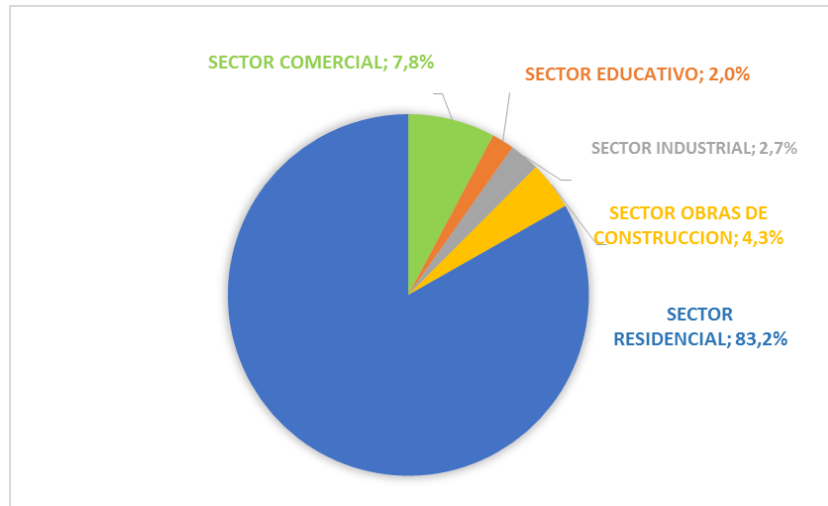
Figura 2: Segmentación de Clientes



### 1.1.5. Clientes Por Sector

Seguridad Guanenta tiene presencia en los siguientes sectores, evidenciando que el sector más representativo es el RESIDENCIAL con un 83,2%.

Figura 3: Clientes Por Sector



La Figura 3 se observa que el sector más representativo es el Residencial con un 83,2% de participación, de los 300 puestos de servicios (249 puestos de servicio) son Residenciales, consolidando a Seguridad Guanenta en Bucaramanga y su Área metropolitana como expertos en este sector.

Tabla 1: Participación Clientes por Sector

SECTOR	% PART
SECTOR COMERCIAL	7,8%
SECTOR EDUCATIVO	2,0%
SECTOR INDUSTRIAL	2,7%
SECTOR OBRAS DE CONSTRUCCION	4,3%
SECTOR RESIDENCIAL	83,2%
	<b>100,0%</b>

Los clientes de Guanenta están distribuidos geográficamente. Ver Tabla 2

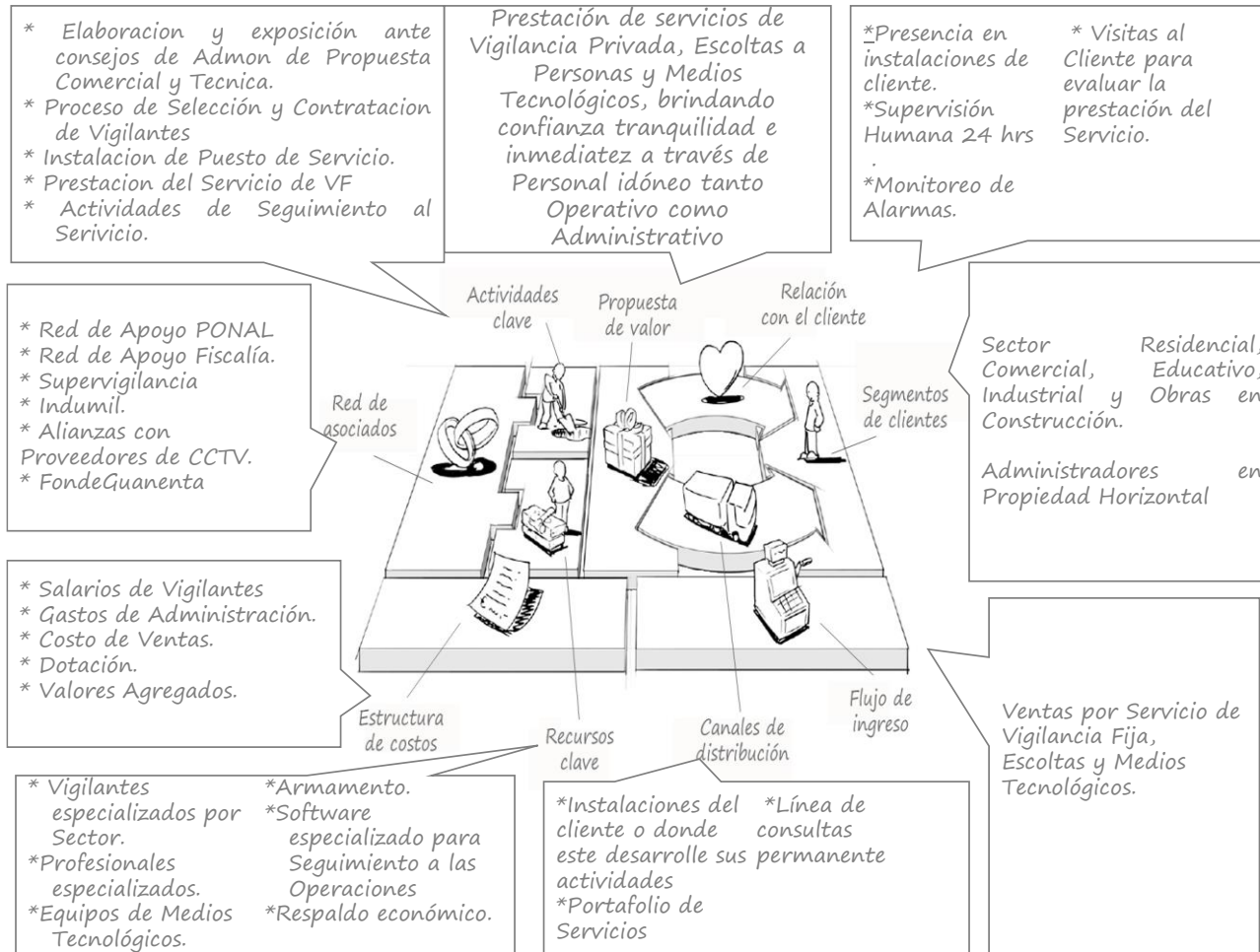
Tabla 2: Participación Clientes por Sector

Municipio	Nº puestos	% Part
BUCARAMANGA	222	74,0%
FLORIDADBLANCA	53	17,7%
PIEDRECUESTA	12	4,0%
GIRON	6	2,0%
BARRANCA	7	2,3%
	<b>300</b>	<b>100,0%</b>

### 1.1.6. Modelo de Negocios

El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica cómo esta hace dinero. Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) explica un modelo de negocio como una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos. Como consecuencia de esta definición se establecen 9 elementos, a continuación se desarrolla el modelo para Seguridad Guanenta, ver Figura 4.

Figura 4: Modelo de Negocios de Seguridad Guanenta



Fuente: Generación de Modelos de Negocios (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur).

### 1.1.7. Mapa de Procesos<sup>7</sup>

#### 1.1.7.1. Procesos Estratégicos

Contribuyen con el buen desempeño de las actividades y el mantenimiento mediante estrategias, estableciendo una estructura organizacional adecuada y la disposición de recursos necesarios para el sostenimiento y mejora del sistema de gestión integral.

**Gestión Gerencial:** Planear, dirigir y controlar estratégicamente la empresa, gestionando los recursos necesarios para su operación que garantice el mejoramiento de su eficacia, posicionamiento competitivo en el mercado y su crecimiento sostenido enfocado en la satisfacción del cliente.

**Gestión de Mercadeo.** Desarrollar políticas de comercialización y mercadeo, diseño de planes y estrategias de la oferta y el portafolio de productos y servicios enfocados a la satisfacción de las necesidades mercado-cliente con el propósito de crear vínculos sólidos comerciales que garanticen un crecimiento sostenido en pro del cumplimiento del plan estratégico, acorde con su visión, misión y gestión integral logrando los objetivos y metas establecidas en Seguridad Guanentá. Verificar el tratamiento de las peticiones, quejas, reclamos o sugerencias presentadas por los clientes, con el fin de identificar la satisfacción de los mismos.

#### 1.1.7.2. Procesos Misionales

Este proceso se relaciona directamente con la misión de la empresa y establece las actividades necesarias para la instalación y prestación del servicio, en el que la

---

<sup>7</sup> Manual del Sistema de Gestión Integral HSEQ de Seguridad Guanenta.

orientación básica se dirige a la lograr la satisfacción del cliente y beneficios para la empresa, en él se da cumplimiento a los requisitos del cliente.

**Prestación del servicio:** Garantizar la eficiencia en las actividades desarrolladas para la prestación de servicios bajo las modalidades de vigilancia fija, escoltas y medios tecnológicos según las condiciones pactadas con los clientes, acompañada de una efectiva gestión integral de sus riesgos y aspectos ambientales con el propósito de asegurar la correcta prestación del servicio.

### **1.1.7.3. Procesos de Apoyo**

Son los procesos que respaldan a los procesos de dirección y misional, aportándoles los recursos necesarios con el fin de garantizar la eficacia en la prestación del servicio.

**Gestión de Recurso Humano:** Garantizar al cliente que el personal que ingresa a la empresa cumple los requerimientos exigidos.

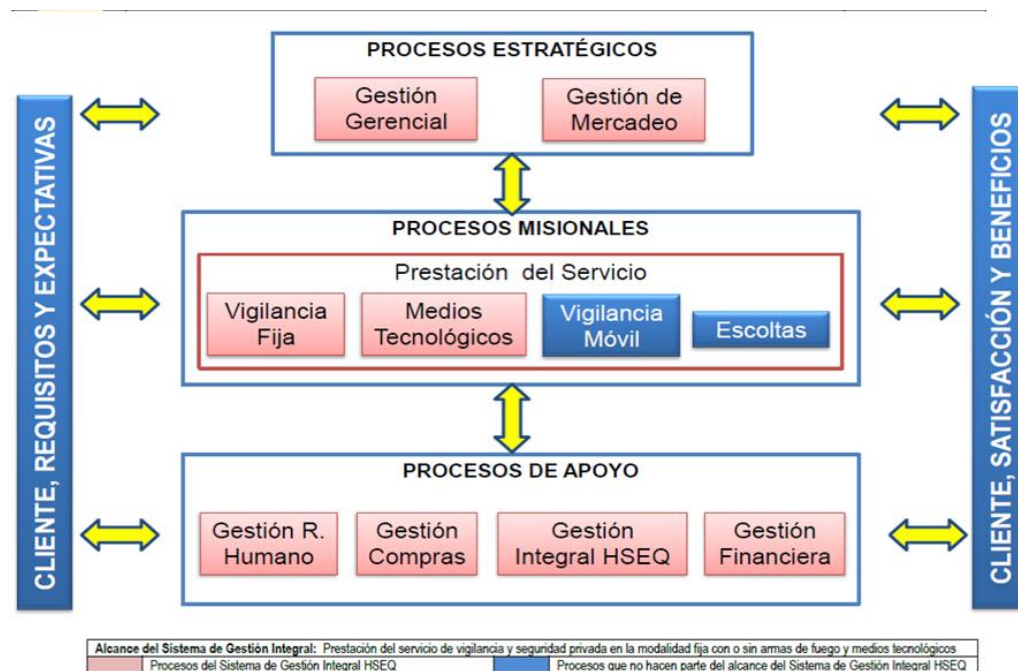
**Gestión de Compras:** Adquirir Bienes y Servicios para la empresa Seguridad Guanentá Ltda., cumpliendo con las especificaciones requeridas en el momento oportuno, en las cantidades requeridas, en el lugar indicado y con precios favorables.

**Gestión Integral HSEQ:** Garantizar la eficacia, aplicación y mejora continua del Sistema de Gestión Integral, velando por el cumplimiento de las disposiciones de los requerimientos de las normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, los clientes y la empresa.

**Gestión Financiera:** Garantizar que los recursos financieros sean optimizados para el normal desarrollo de los procesos, necesidades y obligaciones de la empresa, cumpliendo con los requisitos legales vigentes aplicados a la parte contable.

En el Figura 5 se puede evidenciar la interrelación de los procesos expuestos anteriormente y como los requisitos y expectativas de los clientes pueden ser traducidos en satisfacción y beneficios para los mismos.

Figura 5: Mapa de Procesos



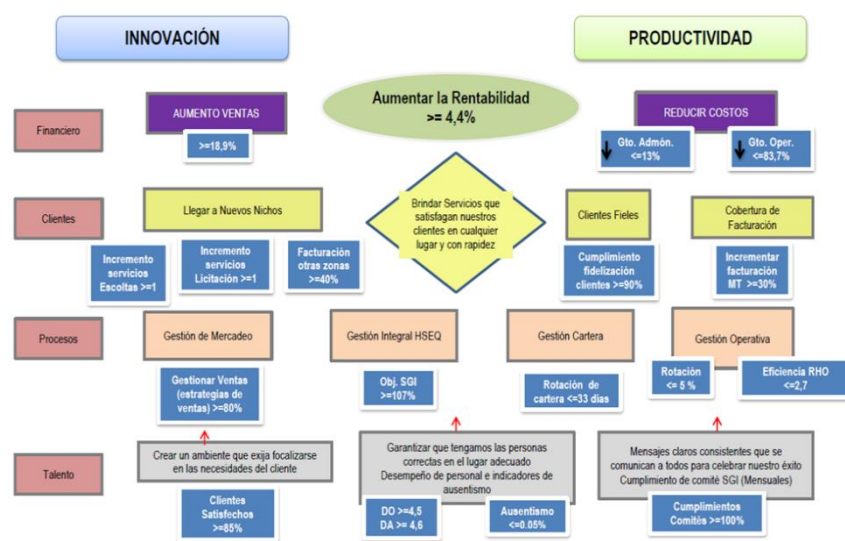
Fuente: Sistema de Gestión Integral HSEQ Seguridad Guanenta

### 1.1.8. Objetivos Estratégicos<sup>8</sup>

La organización ha establecido el Mapa Estratégico, como una herramienta de planeación y de dirección, los objetivos allí trazados son de una u otra manera los que se podrían ver en riesgo de cumplimiento. Ver Figura 6.

- Aumentar la rentabilidad.
- Reducir costos.
- Aumentar las ventas.
- Llegar a nuevos nichos.
- Cobertura de facturación.
- Clientes fieles.
- Gestión Mercadeo.
- Gestión clientes.
- Gestión cartera.
- Gestión operativa.
- Crear ambientes que exijan concentrarse en las necesidades del cliente.
- Garantizar que tengamos la persona correcta en el lugar adecuado.
- Mensajes claros consistentes que se comunican a todos para celebrar nuestro éxito.

Figura 6: Mapa Estratégico de Seguridad Guanenta

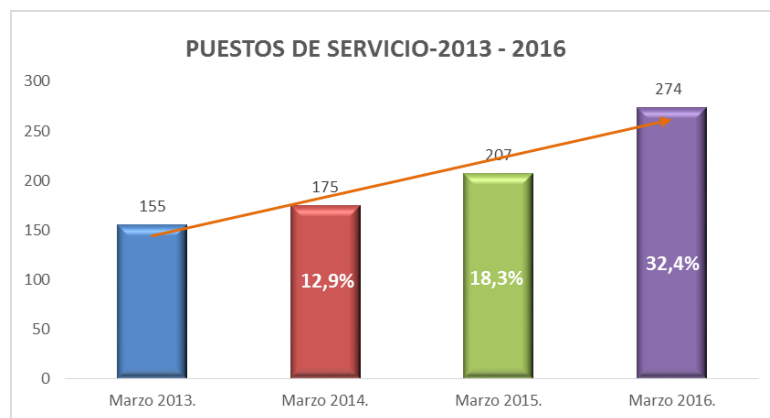


<sup>8</sup> Planeación Estratégica 2015 – Seguridad Guanenta.

### 1.1.9. Crecimiento 2013 al 2016.

La empresa ha tenido en los últimos 3 años un incremento interesante en puestos de servicio que se evidencia en el Figura 7, de 155 puesto en el 2013 a 280 a Mayo de 2016, este último año creció un 32,4% con respecto al año anterior, por consiguiente, en número de vigilantes, tal que la gestión administrativa ha aumentado, generando una percepción de pérdida de control administrativo y operativo por parte los accionistas, una de las más importantes causas de esta problemática es que la organización no tiene identificados los riesgos que están implícitos en cada una de las decisiones que toman los líderes de los procesos en su gestión diaria. Esto los ha llevado tomar decisiones equivocadas y hacer correctivos en muchas situaciones, generando costos de reproceso y así afectando la rentabilidad de la empresa. En ejercicio final del año 2015, la empresa reportó pérdidas por \$70 millones, situación que no se presentaba desde hace 8 años.<sup>9</sup>

Figura 7: Crecimiento 2013-2016.



<sup>9</sup> Informe Financiero Seguridad Guanenta 2015

### **1.1.10. Riesgos Críticos en los Procesos**

Realizando un análisis a priori, se evidencian ciertos riesgos en cada proceso, a continuación se listan:

#### **Gestión Gerencial.**

- Incumplimiento de los Objetivos Estratégicos.
- Falta de Planeación Recursos para la Inversión.
- Pérdida de control Administrativo por crecimiento acelerado de la organización
- Destrucción del valor de la compañía.
- Decisiones que afecten la continuidad del negocio.

#### **Gestión de Mercadeo.**

- Ventas no rentables
- Insatisfacción por incumplimiento de los requisitos pactados.
- Relación comercial con clientes no sostenibles o sin respaldo.
- Deterioro de la Imagen Corporativa.

#### **Prestación del Servicio.**

- Eventos no Deseados (Todas la Modalidades Delictivas) por negligencia en los controles de acceso.
- Pérdida de imagen por mal comportamiento de vigilantes.
- Perdidas económicas por indemnización por eventos no deseados.
- Perdida de la integridad humana de vigilantes y supervisores.
- Accidentes con armas de fuego.
- Insatisfacción de los clientes por incumplimientos del servicio.

### **Gestión de Recurso Humano**

- Contratación de personal con antecedentes judiciales.
- Contratación de personal con restricciones médicas.
- Demandas por despidos injustificados.
- Incumpliendo en el programa de capacitación y formación.
- Pérdida o deterioro del clima laboral.

### **Gestión de Compras.**

- Incumplimiento en los plazos de entrega.
- Pérdida de imagen, por incumplimientos causados por incumplimientos de los proveedores.

### **Gestión Integral HSEQ**

- No identificación de Riesgos Laborales
- No identificación de impactos ambientales
- Ineficacia en los controles establecidos para intervenir los riesgos de Seguridad y Salud en el Trabajo y los impactos ambientales detectados.
- Aumento de los Accidentes Laborales y enfermedades laborales.
- Incumplimiento de los programas de Seguridad y Salud en el Trabajo y Ambientales.
- Sanciones por incumplimientos de los requisitos legales.

### **Gestión Financiera**

- Información financiera tardía.
- Información financiera errónea.
- Aumento de la Rotación de Cartera
- Pagos erróneos a proveedores.
- Pagos erróneos en la nómina.
- Falta de conocer la salud financiera de la organización por el no cálculo de indicadores claves.

- Perdidas Económicas.

El listado de riesgos por proceso mencionados anteriormente, fue el resultado de un análisis superficial, desde una perspectiva global, de manera cualitativa e incompleta, por lo tanto, se concluye que no están relacionados la totalidad de los riesgos, e indica que la organización no dispone de una estructura metodológica para la identificación, valoración de los riesgos y mucho menos se tiene un protocolo para establecer las medidas de intervención para mitigar, tratar, retener o transmitir los riesgos, lo que puede poner en duda la capacidad para cumplir los objetivos estratégicos de la organización, desde la definición de riesgo, como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.

## **1.2. JUSTIFICACION DEL TRABAJO DE APLICACIÓN.**

La Superintendencia de Vigilancia ha definido que la función de la vigilancia privada es de medios, más no de resultados, los servicios de vigilancia son responsables en el momento en el que fallen en la aplicación del protocolo de seguridad establecido y se incumplan así, los acuerdos y compromisos adquiridos en el contrato de prestación de servicio.<sup>10</sup>

Los servicios de vigilancia y seguridad privada tienen como finalidad prevenir, detener, disminuir o disuadir los atentados o amenazas que puedan afectar la seguridad de las personas o bienes que tengan a su cargo, por lo tanto es por naturaleza del negocio que las empresas de seguridad deben gestionar los riesgos que implica la prestación del servicio, para ello las empresas elaboran un estudio de seguridad donde estudian las vulnerabilidades de seguridad física que el cliente presenta, para recomendar acciones que mitiguen los riesgos a los cuales están

---

<sup>10</sup> Protocolo de Operación servicios de vigilancia y seguridad privada para el Sector Residencial,  
<http://www.supervigilancia.gov.co/?idcategoria=56218>

---

expuestos. Además, la organización elabora una matriz de análisis de riesgo en el área de seguridad y salud en trabajo, como requisito fundamental de la norma OHSAS 18001, pero en la gestión diaria de la organización los líderes de proceso toman decisiones frente a una variedad de riesgos, tratando de establecer un tratamiento para minimizar el efecto que cada uno conlleva, por lo tanto, se evidencia que en Seguridad Guanenta NO existen medidas estandarizadas para la intervención de cada uno de los riesgos, por tal razón es fundamental que se implemente un sistema de gestión de riesgos con el fin de subsanar esa debilidad que por la misma naturaleza del negocio se debería hacer.

Sin embargo, teniendo en cuenta la incorporación del enfoque basado en riesgos en la nueva norma ISO 9001:2015 (en el apartado “6. Planificación”) implica que cuando las empresas adapten sus sistemas de gestión basados en la norma del 2015, deberán incluir métodos o procedimientos para la evaluación, administración, eliminación y/o minimización de los riesgos. Algunos beneficios que logran las organizaciones cuando implementa un modelo de gestión de riesgos son:

- Aumentar la probabilidad de alcanzar objetivos.
- Motivar una dirección pro-activa a todos sus colaboradores.
- Estar consciente de la necesidad de identificar y tratar los riesgos en todas partes de la organización.
- Fomentar la gestión pro-activa en lugar de la reactiva.
- Mejorar la identificación de oportunidades y amenazas.
- Cumplir con exigencias legales y requerimientos de regulación y normas internacionales.

- Mejorar la gobernabilidad y la gestión empresarial.
- Mejorar la confidencialidad y confianza en las partes interesadas (stakeholders).
- Establecer una base confiable en la toma de decisiones y la planificación.
- Mejorar controles, mejorar la eficacia y la eficiencia operacional.
- Mejorar la prevención de pérdidas y manejo de incidentes.
- Minimizar pérdidas económicas por eventos no deseados.
- Mejorar el conocimiento de la organización.
- Mejorar la capacidad de recuperación de la organización
- Mejorar la información financiera

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Modelo de Gestión Integral de Riesgos para la Empresa de Vigilancia y Seguridad Guanenta, con el fin de proteger y crear valor dentro de la organización y así alcanzar los objetivos estratégicos y mejorar su competitividad.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Diseñar el Marco de Referencia para la Gestión del Riesgo, con el fin de establecer la estructura de soporte que le permitirá a la empresa integrar la gestión del riesgo a la gestión de la organización.
2. Establecer el Contexto Interno y Externo de Seguridad Guanenta para la Gestión del Riesgo, con el fin de definir el alcance y los criterios del riesgo.
3. Desarrollar la Valoración del Riesgo en los procesos de la organización en términos de identificación, análisis y evaluación, determinando el mapa de riesgo en cada proceso de la organización.
4. Establecer el tratamiento pertinente para los Riesgos identificados en cada proceso, con la finalidad de modificar los riesgos establecidos anteriormente.
5. Verificar el impacto del modelo de Gestión de Riesgos a través de la implementación del plan de tratamiento para el proceso misional de la organización, valorando el riesgo residual, con el fin de medir la eficacia del modelo propuesto.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. MARCO TEÓRICO**

En el proceso de revisión bibliográfica sobre la gestión de riesgos en las organizaciones se halló un amplio número de modelos de gestión de riesgos aplicados a diferentes industrias pues desde la antigüedad ha existido la necesidad de conocer los riesgos, fruto de la necesidad de prevenir eventos desfavorables para el bienestar de la humanidad. Acudir a oráculos para predecir los hechos, leer cartas como el tarot o la llamada carta astral, pedir consejo a expertos, consultar información, estar atentos a las noticias locales e internacionales, monitorizar las acciones de la competencia y los gustos de los consumidores han sido, entre muchos otros, medios para identificar riesgos que alteren la realización de nuestros deseos y planes o afecten nuestra seguridad.

La palabra riesgo, desde sus orígenes, se relaciona con peligro, con hechos adversos que pueden suceder y deben afrontarse. Desde el punto de vista etimológico, el origen de la palabra riesgo se atribuye tanto al latín como al árabe. Se dice que llega al italiano a través de la palabra *risico* o *rischio*, y ésta del árabe clásico *rizq* (lo que depara la providencia), o del latín *resecu* (riesgo en el mar, roca, *risco*) y *risicare* (desafiar, retar, enfrentar, atreverse o transitar por un sendero peligroso). El significado de riesgo se relacionaba con el peligro que en la antigüedad representaban los *riscos* marinos para las embarcaciones. Los riesgos han evolucionado y su estudio adquiere mayor relevancia en el ámbito de la práctica empresarial. Allí se evidencia todavía más la necesidad de controlar las amenazas que pueden afectar el normal funcionamiento de toda empresa y generar pérdidas

que van desde lo económico hasta la afectación a las personas, pasando por el deterioro del medio ambiente o de la imagen corporativa.<sup>11</sup>

Según la norma ISO 31000, el riesgo es: “[...] el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”. En el campo empresarial el riesgo se asocia con la incertidumbre de un resultado, el cual puede ser negativo al ocasionar pérdidas materiales o inmateriales, o positivo si se convierte en oportunidad de obtener ganancias.<sup>12</sup>

La disciplina de la Administración de Riesgos surgió de la administración de seguros, inicialmente se dedicó al estudio de los riesgos asegurables y con el tiempo amplió su cubrimiento a los demás riesgos.

El manejo del riesgo a través de un asegurador se inició con el transporte marítimo; los banqueros, con el soporte de un contrato, financiaban a los dueños de los barcos viajes en los que se arriesgaba tanto el barco como la carga. En caso de pérdida, el contrato estipulaba que el dueño del barco no tenía la obligación de pagar el valor financiado para el viaje. Este tipo de contratos, aunque costosos, constituyeron el inicio del mercado de seguros. Éste se extendió posteriormente a otros campos, como el seguro de vida, al obtenerse cálculos más precisos de la esperanza de vida de las personas y los seguros patrimoniales. [...]

Desde 1929, a nivel mundial se dio gran importancia al administrador del riesgo puro en los negocios, se crearon asociaciones de administradores de riesgos para intercambiar información entre los miembros y publicar noticias o datos de interés para los compradores corporativos de seguros. Posteriormente se fundaron Institutos de investigación y Sociedades de Administración de Riesgos y Seguros los cuales, a través de reportes de estudios, seminarios y publicaciones, ayudaron al desarrollo de la Administración de Riesgos.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Rubi Consuelo Mejía Quijano, *El riesgo y la historia empresarial antioqueña. Tres casos de estudio*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2011, p. 50.

<sup>12</sup> NTC-ISO 31000, ICONTEC, 2011, p.4

<sup>13</sup> R. C. Mejía Quijano, *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*, op. cit., pp. 23-24.

Aunque la gerencia de riesgos es un concepto intuitivo en el contexto de las empresas, la estandarización de estos procesos es algo relativamente reciente. La gestión integral de riesgos viene ganado impulso desde la década de los noventa, con la aparición de “Modelos de Gestión de Riesgos”, algunos de ellos de carácter específico. Los antecedentes de la Norma Internacional ISO 31000:2009 los encontramos, de forma separada, referidos tanto a la terminología utilizada como a la metodología.

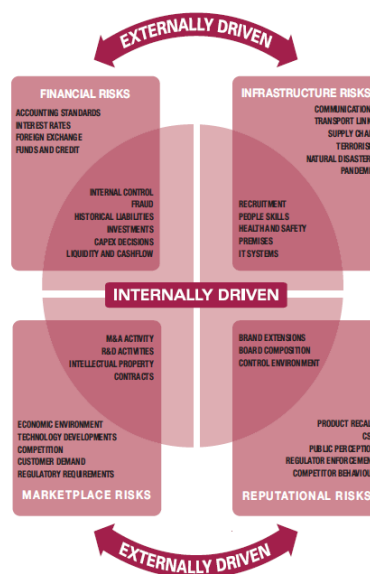
Respecto a la terminología utilizada, el antecedente más directo se encuentra en los “Estándares de Gerencia de Riesgos” elaborados por FERMA (2003) que ya reflejaban la terminología recogida en la Guía ISO/CEI 73:2002 y que ahora se actualiza con la guía UNE-ISO GUÍA 73:2009 que ha sido traducido por AENOR5 en 2010. La norma ISO 31000 ayuda a responder a uno de los interrogantes fundamentales en la gestión del riesgo: cómo llegar a todo el mundo para hablar sobre el riesgo de la misma manera.

En cuanto a la metodología, se buscó diferentes antecedentes dependiendo de las actividades de las empresas, si bien la norma australiana/neo zelandesa AS/NZS 43606 es especialmente relevante. Siguiendo la tendencia moderna de utilizar un enfoque integral de manejo de los riesgos se cita, entre otros documentos relevantes, el informe COSO II, conocido como “Enterprise Risk Management” (ERM), el cual se centra en los riesgos relativos a la información financiera, siendo obligatoria su aplicación para todas las empresas que cotizan en bolsa; BASILEA II (2004) es la norma de Gerencia de Riesgos para Entidades Financieras; y finalmente SOLVENCIA II (2009) es la norma de Gerencia de Riesgos de Entidades Aseguradoras que vienen a mejorar los procedimientos de control de riesgos del sector seguros, permitiendo a las entidades realizar una gestión de mayor calidad sobre sus fondos propios y aumentar la protección de los consumidores (Hernández Barros y Martínez Torre-Enciso, 2010). Todo este proceso de adaptación de la normativa referente a la gerencia de riesgos en diferentes instituciones tiene como objetivo final prevenir futuras crisis financieras como la actual, en la que algunas de

las causas pueden atribuirse entre otras, a factores de tipo institucional (Martín Marín y Telléz Valle, 2009).<sup>14</sup>

Según AIRMIC, Alarm, IRM: 2010, miembros de la Federación Europea de Asociaciones de Gestión Del Riesgo (Ferma). Determinaron que los riesgos a los que se enfrentan una empresa y sus operaciones pueden resultar de factores tanto internos como externos a la empresa. La tabla que sigue recoge ejemplos de riesgos claves en estas áreas y muestra que algunos riesgos específicos pueden verse afectados por factores internos y externos y, por ello, abarcan las dos áreas. Se pueden clasificar en diferentes categorías de riesgo tales como: Financieros, Infraestructura, Reputacional y de Mercado. Ver Figura 8.

Figura 8: Clasificación de Riesgos.



Fuente: A Structured approach to Enterprise Risk Management (ERM)

<sup>14</sup> El Proceso de Gestión de Riesgos Como Componente Integral de la Gestión Empresarial, Boletín de Estudios Económicos, Vol. LXVI - N.º 202 - Abril 2011, (Páginas 73-93).

Debido a que la organización tiene un sistema de gestión integral HSEQ y que estas normas están basadas en la estructura de alto nivel de las normas ISO, entonces el modelo que más se ajusta para facilitar la integración es el modelo que establece la NTC-ISO 31000:2009., por tal razón se decide seguir el estándar ISO 31000:2009 Gestión del Riesgo “Principios y Directrices” y su familia de normas, tales como GTC 137 vocabulario de para la Gestión del Riesgo y la ISO 31010: 2009 Técnicas de Apreciación del Riesgo.

Además, teniendo en cuenta la incorporación del Enfoque basado en Riesgos en la nueva norma ISO 9001:2015 (en el apartado “6. Planificación”) implica que cuando las empresas adapten sus sistemas de gestión basados en la norma del 2015, deberán incluir métodos o procedimientos para la evaluación, administración, eliminación y/o minimización de los riesgos.

### **3.1.1. NTC-ISO 31000:2009**

El modelo que propone la norma ISO 31000:2009, está estructurada de la siguiente manera:

- 1. Objeto:** Esta norma brinda los principios y las directrices genéricas sobre la gestión de riesgo.
  
- 2. Términos y Definiciones:** Esta norma internacional maneja 29 definiciones de términos y conceptos que son vitales para el entendimiento e implementación de la misma. Se listan a continuación:
  - 2.1.** Riesgo.
  - 2.2.** Gestión del Riesgo.
  - 2.3.** Marco de referencia para la gestión del riesgo.
  - 2.4.** Política para la gestión del riesgo.
  - 2.5.** Actitud hacia el riesgo.
  - 2.6.** Plan para la gestión del riesgo
  - 2.7.** Propietario del riesgo.
  - 2.8.** Proceso para la gestión del riesgo.
  - 2.9.** Establecimiento del contexto.

<b>2.10.</b>	Contexto externo.	<b>2.20.</b>	Perfil del riesgo.
<b>2.11.</b>	Contexto Interno.	<b>2.21.</b>	Análisis del riesgo.
<b>2.12.</b>	Comunicación y consulta	<b>2.22.</b>	Criterios del riesgo.
<b>2.13.</b>	Parte Involucrada.	<b>2.23.</b>	Nivel de riesgo.
<b>2.14.</b>	Valoración del riesgo.	<b>2.24.</b>	Evaluación del riesgo.
<b>2.15.</b>	Identificación del riesgo.	<b>2.25.</b>	Tratamiento del riesgo.
<b>2.16.</b>	Fuente de riesgo.	<b>2.26.</b>	Control.
<b>2.17.</b>	Evento.	<b>2.27.</b>	Riesgo residual.
<b>2.18.</b>	Consecuencia.	<b>2.28.</b>	Monitoreo.
<b>2.19.</b>	Probabilidad.	<b>2.29.</b>	Revisión.

**3. Principios:** Para que la gestión del riesgo sea eficaz, la organización debería cumplir con los todos los siguientes principios:

- a) Crear y proteger el valor.
- b) Estar incorporada en todos los procesos.
- c) Ser parte del proceso para la toma de decisiones.
- d) Ser usada para tratar con la incertidumbre.
- e) Ser estructurada, sistemática, y oportuna.
- f) Basada en la mejor información disponible.
- g) Adaptarse al entorno.
- h) Considerar factores humanos y culturales.
- i) Ser transparente, inclusiva y relevante.
- j) Dinámica, sensible al cambio, e iterativa.
- k) Facilitar la mejora continua de la organización.

#### **4. Marco de Referencia**

Conjunto de componentes que brindan las bases y las disposiciones de la organización para diseñar, implementar, monitorear, revisar y mejorar continuamente la gestión del riesgo a través de toda la organización.

Se refiere a la estructura de soporte que lleva a la empresa a integrar la gestión del riesgo en la gestión de la organización. Dicha estructura ha de basarse en el cumplimiento de una serie de premisas: la existencia de una política de gestión de riesgos, de indicadores de desempeño, el alineamiento de los objetivos de gestión de riesgos con los objetivos empresariales, asegurarse del cumplimiento legal y normativo, garantizar los recursos adecuados para garantizar la gestión del riesgo, establecer medios para la comunicación interna y externa y todo ello partiendo de un conocimiento exhaustivo de la organización y de su contexto. El objetivo del capítulo es marcar las pautas para la integración del sistema de gestión del riesgo con el de Calidad implantado.

#### **5. Proceso de gestión de riesgos.**

Se trata del elemento fundamental de la norma; en él se describe el proceso de gestión, propiamente dicho. El proceso parte del establecimiento previo de canales de comunicación y consulta de cara a garantizar las vías de entrada de información. A partir de ahí arranca un proceso que abarca las siguientes fases:

**5.1. Establecimiento del contexto.** Define los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo, y establecimiento del alcance y los criterios del riesgo para la política para la gestión del riesgo.

- 5.2. Identificación de riesgos:** Proceso para encontrar, reconocer y describir el riesgo.
- 5.3. Análisis del riesgo:** Proceso para comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel de riesgo.
- 5.4. Evaluación del riesgo:** Proceso de comparación de resultados del análisis de riesgo con los criterios del riesgo, para determinar si el riesgo, su magnitud o ambos son aceptables o tolerables.
- 5.5. Tratamiento del Riesgo:** Involucra la selección de una o más opciones para modificar los riesgos y la implementación de tales opciones. Una vez implementado, el tratamiento suministra el control o los modifica.
- 5.6. Monitoreo:** Proceso de verificación, supervisión, observación crítica o determinación continua del estado, con el fin de identificar cambios con respecto al nivel de desempeño exigido o esperado.
- 5.7. Revisión:** Proceso que se emprende para determinar la idoneidad, conveniencia y eficacia de la materia en cuestión para lograr los objetivos establecidos.

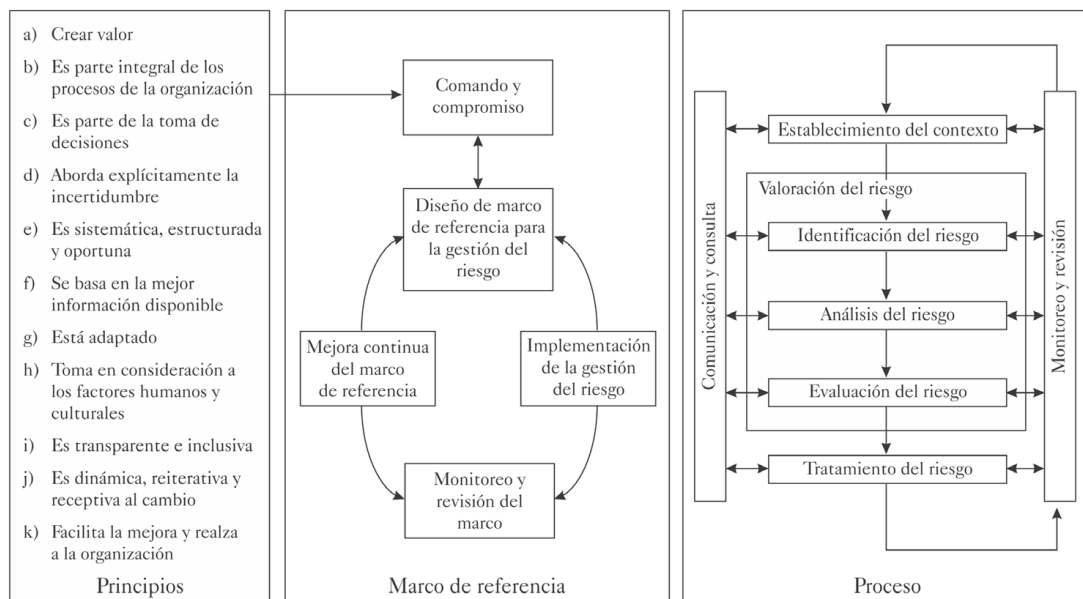
En conclusión la normatividad sobre los riesgos empresariales ha evolucionado y en la actualidad un importante referente internacional es la norma ISO 31000. En el Figura 7 se presentan esos lineamientos que según la norma interactúan en el desarrollo de la administración de riesgos.

### 3.1.2. ISO 31000 vs ISO 9001

En la nueva versión de la Norma ISO 9001:2015 se destaca la intención de enfatizar y guiar el Enfoque basado en Riesgos, introduciendo éste en varias cláusulas como el enfoque a procesos, en el liderazgo y especialmente en la planificación.

Teniendo en cuenta que las amenazas, las incertidumbres y los riesgos son inherentes a cualquier actividad y organización, independientemente de su tamaño y sector económico, resulta sorprendente comprobar que es muy habitual que las organizaciones gestionen estos riesgos de manera ineficaz, normalmente como una actividad no estructurada ni formal, lo cual no siempre permite alcanzar los resultados esperados.

Figura 9: Relación entre principios, marco y proceso de administración de riesgos



Fuente: Icontec International, NTC ISO 31000. Norma técnica colombiana, Bogotá, Icontec, 2011, p. 3.

La nueva Norma ISO 9001:2015 y la norma ISO 31000 para “Gestión de Riesgos” establecen una serie de principios que deben cumplirse para hacer una gestión eficaz del riesgo, de forma que se desarrollen, implementen y si es aplicable, se integren con el resto de los sistemas de gestión disponibles en la empresa.

La Norma ISO 9001:2015 está orientada hacia un enfoque preventivo que se acentúa con los aspectos referidos a la Gestión del Riesgo que consisten en reconocer los riesgos dentro de una organización y llevar a cabo las actuaciones necesarias para evitar que se produzcan. De este modo se podrá obtener una buena producción y alcanzar la satisfacción de los clientes.

### **3.1.3. NTC-IEC/ISO 31010:2013 Técnicas de Valoración del Riesgo.**

Esta norma internacional es una norma de soporte para la NTC-ISO 31000, y suministra directrices sobre la selección y la aplicación de técnicas sistemáticas para la valoración del riesgo.

Presenta una serie de técnicas y hace referencia a otras normas donde se describe con mayor detalle el concepto y la aplicación de algunas de ellas.

ISO 31010:2009 no especifica el método de análisis del riesgo que se requiere para una aplicación particular ni hace referencia a todas las técnicas. El hecho de que una técnica no sea mencionada no significa que no sea válida. (ICONTEC, 2016).

**Técnicas:** La norma describe 31 técnicas. Ver Tabla 3

Tabla 3. Técnicas de Análisis del Riesgo

<b>TECNICAS</b>
Tormenta de ideas
Entrevistas estructuradas o semiestructuradas
Delphi
Listas de ejemplo
Análisis de riesgos preliminar (PHA)
Estudio de Peligros y Operabilidad - HAZOP
Análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP)
Evaluación del riesgo ambiental
Análisis de causas y consecuencias
Análisis de causa y efecto
Análisis de Capas de Protección (LOPA)
Árboles de decisión
Análisis de la fiabilidad humana
Árbol de fallos y sucesos iniciadores (bow tie)
Mantenimiento Centrado en la Fiabilidad (RCM)
Análisis de circuitos de fugas
Análisis de cadenas de Markov
Análisis Qué pasa si
Análisis de escenarios
Análisis de Impacto de negocio (BIA)
Análisis de Causa Raíz (RCA)
Análisis de modo y efecto de la falla ( FMEA )
Análisis de árbol de fallos
Análisis de árbol de eventos
Simulación de Monte Carlo
Análisis Bayesiano
Curvas FN
Índices de riesgo
Matrices de probabilidad y consecuencia
Análisis costo beneficio
Análisis de decisión multicriterio (MCDA)

Fuente: NTC-IEC/ISO 31010:2013, Anexo A.1

Los factores que influyen en la selección de las técnicas para la valoración del riesgo se describen a continuación:

- Complejidad del problema y los métodos necesarios para analizarlo.
- La naturaleza y el grado de incertidumbre de la valoración del riesgo con base en la cantidad de información disponible y en los requisitos para satisfacer los objetivos.
- La cantidad de recursos necesarios en términos de tiempo y nivel de experticia.

Luego de analizar dichos factores para Seguridad Guanenta la técnica Matrices de Probabilidad y Consecuencia es adecuada por su practicidad y fácil entendimiento, además está catalogada como una técnica que es rotundamente aplicable en el proceso de valoración de riesgos.

#### **3.1.4. Matriz de Probabilidad y Consecuencia**

Esta matriz es un medio de combinar calificaciones cualitativas y semicuantitativas de las consecuencias y las probabilidades para producir un nivel de riesgo o una calificación de riesgo.

El formato de la matriz y las definiciones que se le aplican dependen del contexto en el cual se utiliza y es importante que se utilice un diseño adecuado para las circunstancias.

##### **3.1.4.1. Uso de la técnica**

Una matriz de consecuencias y probabilidad se utiliza para calificar riesgos, fuentes de riesgo o tratamientos para el riesgo con base en el nivel de riesgo. Comúnmente se utiliza como una herramienta de clasificación cuando se han identificado muchos riesgos, por ejemplo para definir cuáles riesgos necesitan mayor análisis o análisis más detallado, cuáles riesgos necesitan primero tratamiento o cuales necesitan revisión a un nivel superior de gestión.

También se puede utilizar para seleccionar los riesgos que no necesitan consideración adicional en este momento. Este tipo de matriz de riesgo también es usada ampliamente para determinar si un riesgo determinado es aceptable en forma amplia a ni es aceptable, de acuerdo a la zona en donde se localiza en la matriz. (ICONTEC, 2016).

### **3.2. Plan de Trabajo Ejecutado**

El plan de trabajo se diseñó bajo la metodología que se muestra a continuación, donde las actividades desarrolladas están relacionadas con los objetivos específicos y el cumplimiento da como resultado el cumplimiento del objetivo general que es el Diseño de un Modelo de Gestión de Riesgo Integral. Ver Tabla 4.

Tabla 4. Relación Objetivos – Actividades - Herramientas

OBJETIVO GENERAL	OBJ	OBJETIVOS ESPECIFICOS	N°ACT	ACTIVIDADES	HERRAMIENTA
Diseñar un Modelo de Gestión Integral de Riesgos para la Empresa de Vigilancia y Seguridad Guanenta, con el fin de proteger y crear valor dentro de la organización y así alcanzar los objetivos estratégicos y mejorar su competitividad.	O1	1. Diseñar el Marco de Referencia para la Gestión del Riesgo, con el fin de establecer la estructura de soporte que le permitirá a la empresa integrar la gestión del riesgo a la gestión de la organización.	1	Formular la Política de Gestión del Riesgo y Alinear con la Política Integral HSEQ de la Organización.	Se desarrollan 4 jornadas de 2 horas en mesas de trabajo con los líderes de proceso y la Gerencia General. Con base en las directrices del Libro GERENCIA ESTRATEGICA, Capítulo 10, Humberto Serna y los lineamientos de la NTC ISO 31000:2009, Capítulo 4.
			2	Elaborar los Objetivos para la Gestión del Riesgo y alinearlos con los Objetivos Estratégicos.	
			3	Establecer los indicadores para medir el desempeño de la Gestión del Riesgo y alinearlos con los indicadores de desempeño de la compañía	
			4	Elaborar el Proceso para la Gestión del Riesgo, definiendo los Criterios del Riesgo que se tendrán en cuenta en dicha gestión.	
			5	Crear el Comité de la Gestión del Riesgo, donde se rendirán cuentas del proceso de líder de proceso en relación a la gestión del riesgo, responsabilidades y autoridades.	
			6	Integración del Proceso para la gestión del riesgo al mapa de procesos y la descripción de procesos de la Organización	NTC ISO 31000:2009, Capítulo 5.
			7	Elaborar la estructura documental para la Gestión del Riesgo que incluya procedimientos documentados, instructivos, formatos que se requieran.	
			8	Establecer los mecanismos de comunicación interna y externa y alinearla a la Matriz de Comunicación existente en la Compañía.	

OBJETIVO GENERAL	OBJ	OBJETIVOS ESPECIFICOS	N°ACT	ACTIVIDADES	HERRAMIENTA
Diseñar un Modelo de Gestión Integral de Riesgos para la Empresa de Vigilancia y Seguridad Guanenta, con el fin de proteger y crear valor dentro de la organización y así alcanzar los objetivos estratégicos y mejorar su competitividad.	O2	2. Establecer el Contexto Interno y Externo de Seguridad Guanenta para la Gestión del Riesgo, con el fin de definir el alcance y los criterios del riesgo.	9	Evaluar y entender el contexto interno y externo de la organización.	<p>Se desarrollan 4 jornadas de 2 horas en mesas de trabajo con los líderes de proceso y la Gerencia General. Con base en las directrices del Libro GERENCIA ESTRATEGICA, Capítulo 5, Humberto Serna.</p> <p>Se utilizará el Perfil de Oportunidad y Amenaza - POAM</p> <p>Perfil de Capacidades Internas - PCI y la Matriz DOFA.</p> <p>Lineamientos NTC ISO 31000:2009, Capítulo 4.</p>
	O3	3. Desarrollar la Valoración del Riesgo en los procesos de la organización en términos de identificación, análisis y evaluación, determinando el mapa de riesgo en cada proceso de la organización.	10	Identificar los riesgos por proceso definiendo su agente generador, una clara descripción del riesgo, las áreas de impacto y los eventos, sus causas y consecuencias potenciales.	<p>Se realizarán 7 jornadas cada una de 4 Horas, con cada proceso (Gerencial, Mercadeo, Recurso Humano, Prestación del Servicio, Jurídico, HSEQ, Compras y Financiero). Esta actividad asistirán el líder del proceso con sus colaboradores, primero se revisará la caracterización del proceso para determinar las actividades que componen la fuente del riesgo, este documento será utilizado como lista de verificación por parte de los participantes y se analizará a luz de los objetivos del proceso un listado de riesgos que podrían retrasar el logro de los objetivos, para ello se explicará los lineamientos de la NTC-ISO 31000:2009, numeral 5.4 y la NTC ISO 31010:2009. Se diligenciará la Matriz Identificación, Análisis y Evaluación.</p>

OBJETIVO GENERAL	OBJ	OBJETIVOS ESPECIFICOS	N°ACT	ACTIVIDADES	HERRAMIENTA
Diseñar un Modelo de Gestión Integral de Riesgos para la Empresa de Vigilancia y Seguridad Guanenta, con el fin de proteger y crear valor dentro de la organización y así alcanzar los objetivos estratégicos y mejorar su competitividad.	O3	3. Desarrollar la Valoración del Riesgo en los procesos de la organización en términos de identificación, análisis y evaluación, determinando el mapa de riesgo en cada proceso de la organización.	11	Analizar los riesgos identificados, con base a la causa raíz, determinando el proceso afectado, las consecuencias si se presenta el riesgo y el componente de los objetivos que se afectan.	La herramienta a utilizar es la Matriz de CONSECUENCIA - PROBABILIDAD, según anexo B.29 de la NTC-ISO 31010:2009 Lineamientos GUIA PARA LA GESTION INTEGRAL DE RIESGOS, capítulo 6. Poveda, Cañón, Icontec.2015
			12	Evaluar los riesgos analizados, elaborando el Mapa de Riesgos por Proceso con base en la valoración obtenida en la etapa anterior. Se debe calcular el nivel del riesgo teniendo en cuenta la Probabilidad por la consecuencia, con el fin de definir el orden prioridad del riesgo ( Bajo, Medio, Alto)	La herramienta a utilizar es la Matriz de CONSECUENCIA - PROBABILIDAD, según anexo B.29 de la NTC-ISO 31010:2009 Lineamientos GUIA PARA LA GESTION INTEGRAL DE RIESGOS, capítulo 6. Poveda, Cañón, Icontec.2015
	O4	4. Establecer el tratamiento pertinente para los Riesgos identificados en cada proceso, con la finalidad de modificar los riesgos establecidos anteriormente.	13	Desarrollar Curso en la NTC-ISO 31000:2009, con intensidad de 16 horas, para el personal administrativo y operativo a nivel de Supervisor	
			14	Fortalecer por medio de folletos, correos electrónicos y NOTIGUANENTA, los conceptos tratados en el curso, en todos los niveles de la organización.	
			15	Elaborar los planes para el tratamiento del riesgo en su orden de prioridad, establecido en el Mapa de Riesgos, para cada uno de los procesos de la organización.	El plan de tratamiento se establecerá en una matriz que determina las acciones a tomar ( Evitar, Mitigar, Transferir o Asumir), además se determinar las acciones para prevenir el riesgo y las acciones para detectar el riesgo, el proceso encargado, responsable de aplicar las acciones y un seguimiento al tratamiento.
	O5	5. Verificar el impacto del modelo de Gestión de Riesgos a través de la implementación del plan de tratamiento para el proceso misional de la organización, valorando el riesgo residual, con el fin de medir la eficacia del modelo propuesto.	16	Implementar el Plan de Tratamiento para el proceso de prestación del servicio, siendo este el proceso misional de la organización.	Lineamientos NTC ISO 31000:2009, Numeral 5.6
			17	Hacer seguimiento al plan de tratamiento del proceso de prestación de servicio, con el fin de establecer la medida de desempeño planteadas en el plan.	
			18	Elaborar la valoración del riesgo residual para determinar el nivel de impacto en la reducción del potencial del mismo. Se elaborará el mapa de riesgo residual para el proceso de prestación del servicio.	Se repite la metodología de valoración inicial.







## 5. PRESUPUESTO

La elaboración del presupuesto consta de varios ítem importantes asumidos un 27% por el estudiante, un 6% por la Universidad y un 67% por la Empresa de Seguridad Guanenta, y el ítem más representativo es la compensación terceros donde se calculó las horas – hombre de cada participante que se invertirán en el desarrollo del proyecto.

Tabla 5. Presupuesto del Proyecto

RUBRO	ESTUDIANTE	UNIVERSIDAD	EMPRESA	TOTALES
Compensación Director		\$ 1.378.908		\$ 1.378.908
Compensación Jurados		\$ 689.454		\$ 689.454
Compensacion a Terceros	\$ 8.250.000		\$ 12.690.833	\$ 20.940.833
Curso ICONTEC sobre Gestion de Riesgos basado en la NTC ISO 31000:2009, (16 Hrs)			\$ 3.997.840	\$ 3.997.840
Alquiler Salon Capacitaciones Guardas Por Jornada.( 14 Jornadas x 4 hrs)			\$ 4.200.000	\$ 4.200.000
Compendio de NTC Gestion de Riesgos			\$ 160.000	\$ 160.000
Papelería, Folletos a Guardas ( 2 )			\$ 400.000	\$ 400.000
Imprevistos	\$ 300.000			\$ 300.000
	<b>\$ 8.550.000</b>	<b>\$ 2.068.362</b>	<b>\$ 21.448.673</b>	<b>\$ 32.067.035</b>

## 6. IMPACTO

La aplicación de este proyecto trae con el impactos a nivel interno y externo de la organización, el aumento de la probabilidad de alcanzar los objetivos estratégicos, motivan al personal a cada día ser más consciente de la necesidad de identificar y tratar los riesgos, de esta forma se puede fomentar una gestión más pro-activa que reactiva y esta mentalidad va impactar a las partes interesadas (stakeholders), brindándole confianza y credibilidad en los procesos que desarrolla la organización.

Además, este es la base para la creación de una nueva unidad de negocio para Seguridad Guanenta, donde se brinde consultoría a empresa en diseño e implementación de modelos de la gestión integral de riesgos.

La percepción de seguridad de los clientes del servicio debe mejorar, en la medida que el personal operativo identifique y trate los riesgos de manera proactiva, reduciendo los eventos no deseados y generando en el cliente, la tranquilidad que sus bienes están protegidos de las amenazas externas del medio, el efecto en cadena sobre los usuarios del servicio será positivo, generando una confianza colectiva y por lo tanto Bucaramanga puede ir mejorando su cuarto lugar entre las ciudades más seguras de Colombia, según el ranking del Ministerio de Defensa y muy posiblemente traerá para Seguridad Guanenta más clientes interesados en vivir esa experiencia de sentirse seguros.

Este proyecto es un referente en el sector de la Seguridad Privada en Colombia, pues son pocas las empresas de seguridad que implementan este tipo de modelos de gestión.

Los modelos de gestión de riesgos se han creado con el propósito de crear y proteger el valor de las compañías, por tal razón, el impacto sobre los accionistas van a ser directamente proporcional al incremento del valor económico agregado (EVA) de la empresa y de su valor en mercado (MVA), esto generar atracción de

capital de inversión para seguir creciendo en innovación y desarrollo, cumpliendo así la visión de los socios.

A título personal, el desarrollo de este proyecto y las experiencias recogidas son un insumo para generar mi propio emprendimiento a través de una firma de consultoría sobre la gestión integral de riesgos empresariales.

## **7. CONSIDERACIONES ETICAS DEL PROYECTO**

En este capítulo se dispone las consideraciones éticas del proyecto de grado titulado DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS PARA LA EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA, teniendo en cuenta la Guía Consideraciones Éticas Investigaciones Empresariales GIN.06.

### **7.1. PRINCIPIOS ETICOS**

Los 3 principios éticos Beneficencia, Respeto a las personas y Justicia, son fundamentales para la protección de los participantes en las investigaciones de todo tipo, a continuación se describe como se garantizaran los principios éticos mencionados en el desarrollo de la investigación que realizara en el marco del proyecto de grado en Seguridad Guanenta Ltda.

#### **7.1.1. Beneficencia**

Desde la perspectiva de las dos reglas fundamentales de este principio “No hacer daño” y “Acrecentar al máximo los beneficios y disminuir los daños posibles”. Se define el riesgo que la investigación generara a los participantes de la misma.

La interacción con los sujetos humanos en este proyecto se realizara a través de mesas de trabajo donde por medio de exposición de conceptos teóricos por parte del investigador tales como diagnostico externo e Interno de la organización, Matriz Dofa y Conceptos en la Gestión de Riesgos Integrales cada área de la organización aportara su conocimiento con el fin de detectar los riesgos que puedan afectar los objetivos estratégicos de la organización y así determinar con cada grupo de interés de sujetos humanos el nivel de riesgo que está expuesta cada proceso y definiendo las acciones de tratamiento para minimizar o reducir el riesgo.

Desde el concepto que determina el documento de Protección de los participantes humanos de la investigación, se considera que los participantes estarán expuestos en alguna medida al Riesgo Social, desde la confidencialidad de los datos hasta su privacidad en su identidad, por tal razón se considera que los participantes de la investigación estarán expuestos a un Riesgo Mínimo.

En la balanza (Riesgo / Beneficio), el beneficio para los participantes es mayor que los riesgos, por lo tanto el principio de Beneficencia se garantizara en el desarrollo de la investigación.

Los beneficios de este proyecto para los participantes se liga a los beneficios que obtendrá Seguridad Guanenta con la Implementación de un Sistema de Gestión de Riesgos, pero si se observa desde la perspectiva individual, todos los empleados se beneficiaran, primero que todo, aumentara el conocimiento en la teoría de gestión de riesgos y esto les ayudará a que aumente su conciencia frente a la prevención de los riesgos que los objetivos de su proceso se enfrentan cada día, por lo tanto su proceso sería más eficiente y eficaz, y sus resultados serían los esperados por la Gerencia y los socios de la compañía, por lo tanto encontrar una estabilidad y confianza en su contrato laboral y porque no posibles ascensos al interior de la compañía.

Hay un grupo muy importantes de participantes en la investigación y son los vigilantes, pieza fundamental en las operaciones de la empresa, los beneficios para este grupo de sujetos humanos serian de vital importancia, dado que ellos tendrán más herramientas para identificar los riesgos que estarían expuestos sus objetivos como vigilantes de seguridad, donde la eficiencia en la aplicación de los protocolos de seguridad no solo garantiza la tranquilidad de los clientes sino su propia vida.

### **7.1.2. Respeto a las Personas**

Teniendo como base las dos premisas que este principio incorpora, los participantes de esta investigación serán tratados como agentes autónomos y recibirán toda la información necesaria para que puedan determinar si quieren participar de la investigación o no. El respeto a las personas exige que los participantes ingresen en la investigación de forma voluntaria y con la información pertinente. Para ello aunque la investigación tiene riesgo mínimo considero que es importante la implementación del CONSENTIMIENTO INFORMADO y esta acción no será solo un formulario puntual sino un proceso a lo largo del proyecto.

Se analizan los participantes (Área Administrativa y Área Operativa) de la organización, se considera según lo establecido en el documento de Protección de los participantes humanos de la investigación, este proyecto no considera participantes con autonomía disminuida, por tal razón no se aplicaran medidas de protección adicional, todos los participantes son adultos y no hay poblaciones vulnerables como objetivo en esta investigación.

### **7.1.3. Justicia**

Con el fin de considerar este principio en la investigación, donde una distribución justa de los beneficios y las cargas de la investigación será fundamentales para que el principio de justicia se establezca en esta investigación. La selección de los participantes del área administrativa se realizara según lo que considera la investigación, por tal razón todos los colaboradores participaran con su líder de proceso en las mesas de trabajo, pues cada uno de ellos cumple la función clave en el cumplimiento de los objetivos del proceso, por lo tanto la carga de identificar los riesgos del proceso no serían solo del líder sino de todos los involucrados en el proceso. En el área operativa (Vigilantes) se seleccionara un grupo de vigilantes de cada sector de clientes (Residencial, Comercial, Educativo e Industrial) con el fin de tener diversas opiniones y distribuir la responsabilidad de los resultados de la

investigación, además, los riesgos operativos que se presentan en cada sector son diferentes.

Según el informe de Belmont para que exista la justicia individual el investigador no debe seleccionar los participantes de forma conveniente, sino teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, en nuestro caso, los vigilantes serán convocados de forma abierta por la central de comunicación para que sea justo para todos su participación y así mismo los beneficios del proyecto. Además, se incluirán un grupo minoritario entre los vigilantes que son las mujeres, del 100% de los vigilantes solo un 10% son mujeres, ellas estarán participando de forma equitativa, así la justicia social se hará presente en el proceso de selección de los participantes.

## **7.2. TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES**

Para el desarrollo de esta investigación no se requieren datos sensibles de los participantes, los formatos utilizados en las mesas de trabajo serán anónimos, lo importante de la investigación, es la experiencia de los participantes, es identificar elementos importantes para definir la gestión del riesgo en cada proceso. En ninguna fase del proyecto se realizara tratamiento de los datos personales de los participantes.

## **7.3. NORMATIVIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL ESPECÍFICA RELACIONADA CON LOS ASPECTOS ETICOS QUE APLIQUE AL PROYECTO.**

- Resolución 008430 DE 1993, Título I, Capítulo 1, Artículo 11, Artículo 15
- Documento Protección de los Participantes Humanos de la investigación (Principios Éticos)

Esta investigación no afecto los derechos fundamentales de los trabajadores ni su dignidad, en las mesas de trabajo, las preguntas serán deductivas y relacionadas con el área de experiencia, por tal razón la probabilidad de que su dignidad se vea afectada por el desconocimiento será mínima. El objetivo es que será un trabajo en equipo y se construirá conocimiento en cada mesa de trabajo que se realice.

#### **7.4. PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS PARA ACCEDER A LA ORGANIZACION.**

Gracias a mi condición como directivo de la organización existe una facilidad para acceder a la misma, inicialmente para establecer el contexto de la organización se revisó fuentes secundarias existentes las cuales la Gerencia autorizó el acceso a dicha información.

El 80 % de los objetivos del proyecto se requiere de fuentes primarias, información nueva, para ello, la metodología seleccionada es en mesas de trabajo por grupos de interés (Lideres de Proceso, Colaboradores por Proceso, Supervisores y Vigilantes), realizaran talleres de 4 horas donde por medio de debates sobre cada tema se diligenciara los instrumentos específicos en cada etapa de proyecto.

#### **7.5. BENEFICIOS Y RIESGOS DE LOS PARTICIPANTES E INVESTIGADORES DEL PROYECTO.**

Los beneficios y riesgos del proyecto se aclararon en el punto cuando se argumenta como se cumplirá el principio de Beneficencia en la investigación.

Con relación a los riesgos del investigador, se puede establecer la metodología establecida para recolectar la información y abordar a los participantes no genera ningún tipo de riesgo.

## **7.6. CONSENTIMIENTO INFORMADO**

El documento de consentimiento informado que se entregó y explico a los participantes se rige bajo los artículos 14 y 15 de la Resolución 008430 de 1993.

***Ver Anexo.***

## **7.7. SOBRE EL USO DEL MATERIAL AUDIOVISUAL**

Durante el desarrollo de las mesas de trabajo se tomaran algunas fotografías de la sesión y además es posible que se graben audios con la voz de los participantes, esto con el fin de ser analizadas y escuchadas más adelante para aclarar, fortalecer y complementar las ideas expuestas en la sesión. En el consentimiento informado se incluyó un párrafo sobre el uso de este material audiovisual.

## **7.8. PERMISO DE LA GERENCIA DE SEGURIDAD GUANENTA**

Adjunto permiso de la gerencia para el desarrollo del proyecto, en el cual se definen el alcance de la autorización y nivel de compromiso en la ejecución del mismo.

## **8. DISEÑO DEL MARCO DE REFERENCIA PARA LA GIR**

### **8.1. Formular la Política de Gestión del Riesgo y Alinear con la Política Integral HSEQ de la Organización.**

La política para la gestión del riesgo debería establecer claramente los objetivos de la organización para la gestión el riesgo y su compromiso con ella, y comúnmente debería abordar los siguientes aspectos:

- Justificación de la organización para gestionar el riesgo.
- Los vínculos entre los objetivos y las políticas de la organización y la política para la gestión del riesgo.
- Las obligaciones y responsabilidades para la gestionar el riesgo
- La forma de tratar los conflictos de intereses,
- El compromiso para poner a disposición los recursos necesarios con el fin de ayudar a los responsables de la gestión del riesgo y de rendir cuentas con respecto a esta.
- La forma en la cual se va a medir y a reportar el desempeño de la gestión del riesgo.
- El compromiso de revisar y mejorar periódicamente la política y el marco de la gestión del riesgo y en respuesta a un evento o un cambio en las circunstancias.
- La política para la gestión del riesgo se debería comunicar de manera adecuada.

#### **8.1.1. Política De Gestión Integral Riesgo Para Seguridad Guanenta**

*“Seguridad Guanenta decide incorporar a su estrategia corporativa una metodología integral para la gestión del riesgo que permita asegurar su sostenibilidad, preservando los recursos empresariales y garantizando la continuidad de sus operaciones, apoyando el proceso de toma de decisiones enfocadas al cumplimiento de su direccionamiento estratégico”.*

Seguridad Guanenta adopta los siguientes criterios para la aplicación de la Política de Gestión Integral de Riesgos:

- **Riesgo:** Consideramos riesgo todo evento incierto, que en caso de ocurrir, puede desviarnos del logro de los objetivos o afectar los recursos empresariales.
- **Responsabilidad:** Todos los trabajadores son responsables de la correcta aplicación de la Gestión Integral de Riesgos, mediante la identificación, análisis, evaluación, manejo, monitoreo, comunicación y divulgación de los riesgos asociados a sus procesos, y de implantar los mecanismos de verificación.
- **Aprendizaje permanente:** Propiciar y promover un conocimiento sistemático y actualizado de las mejores prácticas en gestión de riesgos.
- **Racionalidad económica:** Propender por la eficiencia y la integralidad en la gestión de riesgos, lo cual supone evaluar el costo de efectividad de las medidas que sean diseñadas y aplicadas.

### **8.1.2. Alineación de la Política GIR con la Política Integral.**

Seguridad Guanenta actualmente sostiene un sistema de gestión integral HSEQ, la alta dirección ha decidido comprometerse con el sistema por medio de la Política Integral HSEQ, alineada con la Política de Gestión de Riesgos la propuesta es la siguiente:

*“Somos una empresa prestadora de servicios de vigilancia y seguridad privada en modalidad fija con o sin armas de fuego y medios tecnológicos, que asegura la satisfacción de sus clientes por medio del cumplimiento de los compromisos pactados contractualmente y el enfoque de creación de valor al servicio prestado, al asignar recursos que permiten mantener el sistema de gestión integral, identificar peligros, valorar riesgos y determinar controles y promover el bienestar de sus trabajadores, proveedores, subcontratistas y demás partes interesadas, mediante la generación de ambientes de trabajo seguros y estilos de vida saludables que prevengan accidentes de trabajo, lesiones y enfermedades relacionadas con las*

labores realizadas; logrando minimizar el impacto socio-ambiental y daños a la propiedad ocasionados en desarrollo propio de nuestras actividades y fortaleciendo las buenas prácticas ambientales en las instalaciones propias y de quienes servimos.

**Seguridad Guanenta decide incorporar a su estrategia corporativa una metodología para la gestión integral del riesgo que permita asegurar su sostenibilidad, preservando los recursos empresariales y garantizando la continuidad de sus operaciones, apoyando el proceso de toma de decisiones enfocadas al cumplimiento de su direccionamiento estratégico, mejora continua de los procesos, servicios, estándares en SSTA y el cumplimiento de la normatividad vigente estipulada por la legislación colombiana y otros requisitos que suscriba la empresa en materia de seguridad, salud en el trabajo, medio ambiente y los aplicables propios de la actividad económica que realizamos, brindando confianza y tranquilidad a nuestros grupos de interés”.**

## **8.2. Elaborar los Objetivos para la Gestión del Riesgo y alinearlos con los Objetivos Estratégicos.**

La organización ha establecido el Mapa Estratégico, como una herramienta de alineación y de dirección, los objetivos allí trazados son de una u otra manera los que se verían en riesgo de cumplimiento.

- Aumentar la rentabilidad.
- Reducir costos.
- Aumentar las ventas.
- Llegar a nuevos nichos.
- Cobertura de facturación.
- Clientes fieles.
- Gestión Mercadeo.
- Gestión clientes.
- Gestión cartera.

- Gestión operativa.
- Crear ambiente que exija focalizarse en las necesidades del cliente.
- Garantizar que tengamos la persona correcta en el lugar adecuado.
- Mensajes claros consistentes que se comunican a todos para celebrar nuestro éxito.

Al revisar este listado de objetivos, se observa que su redacción debe mejorar para que cumplan los parámetros, un objetivo estratégico debe ser claro, alcanzable, motivador, coherente y medible.

Los objetivos GIR se deben desprender de la política, este proceso tiene los siguientes objetivos:

- Identificar, Analizar y Evaluar los riesgos que afecten el logro de los objetivos de la organización.
  - Suministrar información con evidencias para tomar decisiones estratégicas y operativas sobre la manera de tratar los riesgos de cada proceso.
  - Reducir la probabilidad de fallo como la incertidumbre acerca de la consecución de los objetivos de la organización.
  - Aumentar la probabilidad de éxito de sucesos que impacten positivamente los objetivos de la organización.
  - Verificar y monitorear el marco de referencia de la GIR, con el fin de actualizarlo para su mejoramiento continuo.
  - Asegurar la continuidad de sus operaciones y la sostenibilidad de la Empresa.
- Los objetivos de la Gestión Integral de Riesgos, son transversales, es decir cada uno de los procesos de Seguridad Guanenta los adopta como propios y los gestiona y socializa con los colaboradores.

### 8.3. Establecer los indicadores para medir el desempeño de la Gestión del Riesgo y alinearlos con los indicadores de desempeño de la compañía

Con el fin de medir el desempeño de la Gestión de Riesgos, Seguridad Guanenta establece los siguientes indicadores. Ver Tabla 6.

- a. Eficiencia en los Planes de Tratamiento.
- b. Monitoreo y Revisión del Marco de Referencia para la GIR
- c. Gestión Administrativa. (Cumplimiento de Indicadores Estratégicos)
- d. Impacto Financiero de la GIR

El Indicador d. Gestión Administrativa ya existe y está implementado, el resultado de este indicador mide el desempeño de la Gestión Integral de Riesgo.

Tabla 6. Indicadores GIR

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	META	MÉTODO	FREC.
Eficiencia en los Planes de Tratamiento	Riesgos No Aceptables, que después de ser tratados, pasan a la zona de menor peligrosidad.	$\geq 40\%$	Riesgo pasaron a zona de < G.P/ (N° Riesgos Valorados)]*100	Semestral
Monitoreo y Revisión del Marco de Referencia del GIR	Detectar cambios en el contexto externo e interno, incluyendo los riesgos emergentes y su implicación en el proceso global de la GIR de la compañía.	$\leq 20\%$	[N° de Riesgo Emergentes / N° de Riesgo Brutos]*100	Semestral
Gestión Administrativa	Cumplimiento de los Indicadores Estratégicos	$> 80\%$	[N° de Indicadores Estratégicos Cumplidos / Total de Indicadores]*100	Mensual
Impacto Financiero de la GIR	Valor Económico asumido por la Materialización del Riesgo	$\leq 0,1\%$	1- [(Ventas Brutas - Valor Reparar) / (Ventas Brutas)]*100	Semestral

### 8.4. Elaborar el Proceso para la Gestión del Riesgo, definiendo los Criterios del Riesgo que se tendrán en cuenta en dicha gestión.

La gestión del riesgo le permite a Seguridad Guanenta emprender las acciones necesarias para el manejo de eventos (riesgos) que puedan afectar positiva ó

negativamente el logro de los objetivos organizacionales, para esta gestión la organización decide seguir la propuesta establecida por la International Organization for Standardization - ISO, implementar la familia de normas 31000 a la cual brinda herramientas para la gestión del riesgo.

A continuación se fundamentan la interacción de los elementos principales que se describen a la norma.

- **Establecimiento del contexto.** Define los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo, y establecimiento del alcance y los criterios del riesgo para la política para la gestión del riesgo.
- **Identificación de riesgos:** Proceso para encontrar, reconocer y describir el riesgo.
- **Análisis del riesgo:** Proceso para comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel de riesgo.
- **Evaluación del riesgo:** Proceso de comparación de resultados del análisis de riesgo con los criterios del riesgo, para determinar si el riesgo, su magnitud o ambos son aceptables o tolerables.
- **Tratamiento del Riesgo:** Involucra la selección de una o más opciones para modificar los riesgos y la implementación de tales opciones. Una vez implementado, el tratamiento suministra controles o los modifica.
- **Monitoreo:** Proceso de verificación, supervisión, observación crítica o determinación continúa del estado, con el fin de identificar cambios con respecto al nivel de desempeño exigido o esperado.

- **Revisión:** Proceso que se emprende para determinar la idoneidad, conveniencia y eficacia de la materia en cuestión para lograr los objetivos establecidos.

#### **8.4.1. Criterios de la Gestión Integral de Riesgos.**

La organización determina que la Gestión Integral de Riesgo se aplicara a todos los procesos de la organización, entre los cuales están:

- Gestión Gerencial.
- Gestión de Mercadeo.
- Prestación del Servicio.
- Gestión del Talento Humano
- Gestión de Compras.
- Gestión Integral HSEQ
- Gestión Financiera
- Gestión Jurídica

#### **8.4.2. Clasificación de los Riesgos**

La organización decide adoptar la clasificación de riesgos propuesta por el Institute of Risk Management, IRM. del Reino Unido. Ver Figura 11.

Figura 11: Riesgos Guanenta



Fuente: Institute of Risk Management

1. **Riesgo Financiero:** En el cual se encuentran el riesgo de crédito, de liquidez y de endeudamiento.
2. **Riesgo Operacional o de Infraestructura:** Es la posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de los procesos y funciones de la empresa por fallas en procesos, sistemas, procedimientos, modelos o personas que participan en dichos procesos, se incluyen los 8 procesos de la organización.
3. **Riesgo Estratégico:** Son pérdidas ocasionadas por decisiones estratégicas inadecuadas y errores en el diseño de planes , programas, estructura, integración del modelo de operación con el direccionamiento estratégico, asignación de recursos, estilo de dirección, además de ineficiencia en la adaptación a los cambios constantes del entorno empresarial, entre otros.

4. **Riesgo Reputacional:** es el desprestigio de la empresa que trae como consecuencia la pérdida de credibilidad y confianza del público por fraude, insolvencia, conducta irregular de los empleados, rumores, errores cometidos en la ejecución de alguna operación por falta de capacitación al personal clave o deficiencia en el diseño de los procedimientos, este riesgo puede traer efectos como disminución de la demanda, o la pérdida de negocios atribuibles al desprestigio generado.

#### **8.4.3. Matriz de Consecuencia y Probabilidad**

Los elementos de entrada para el proceso son escalas adaptadas para la consecuencia y la probabilidad y una matriz que combina estos dos factores.

La escala (o escalas) de consecuencia deberían cubrir el rango de tipos diferentes de consecuencia que se ha de considerar, se deberían extender desde la consecuencia máxima creíble hasta la consecuencia de interés mínimo. Las escalas pueden tener cualquier número de puntos. Las escalas de 3,4 y 5 puntos son más comunes.

La escala de probabilidad también puede tener cualquier cantidad de puntos. Es necesario que las definiciones de la probabilidad se seleccionen de manera tal que, en la medida de lo posible, no sean ambiguas. Si se utilizan guías numéricas para definir las diversas probabilidades, entonces se deberían suministrar las unidades. Es necesario que la escala de probabilidad cubra el rango pertinente para el estudio en cuestión, recordando que la probabilidad mínima debe ser aceptable para la máxima consecuencia definida, de lo contrario todas las actividades con la consecuencia máxima se definen como intolerables. Una matriz se dibuja con la consecuencia en un eje y la probabilidad en el otro.

### 8.4.3.1. Criterios para determinar la Severidad de la Consecuencia de los Riesgos.

Se establece los siguientes criterios para determinar la Severidad de la Consecuencia (C), esta valoración estará en función del objeto de análisis, se tendrá en cuenta aspectos estratégicos, técnicos y financieros.

Tabla 7. Criterios de Severidad de la Consecuencia

CRITERIO	ASPECTOS ESTRATEGICOS	ASPECTOS FINANCIEROS	ASPECTOS TECNICO	VALOR
Muy Alta	Implicaciones críticas en el logro de los propositos estrategicos y de la continuidad del negocio. R.G<= 70%	Puede causar ganancias o pérdidas por más de 10 millones de pesos.	NO Conformidad Mayor, Servicio No Conforme Critico, Cancelacion Inmediata del Contrato.	5
Alta	Reduccion Inaceptable del logro de los objetivos estrategicos. 71%< R.G <= 80%	Puede causar ganancias o pérdidas entre 5 y de 10 millones de pesos.	NO Conformidad Mayor, Servicio No Conforme, No renovacion del contrato.	4
Moderada	Incumplimiento parcial de los objetivos estrategicos. 81%< R.G <= 90%	Puede causar ganancias o pérdidas entre 3 y de 5 millones de pesos.	NO Conformidad Mayor, Servicio No Conforme, Requiere aprobacion del Cliente	3
Baja	Incumplimiento parcial de los objetivos estrategicos. 91%< R.G <= 95%	Puede causar ganancias o pérdidas entre 1 y de 3 millones de pesos.	NO Conformidad Menor, Requerimiento del Cliente.	2
Muy Baja	Efecto apenas perceptible sobre el Logro de los objetivos estrategicos. 96%< R.G <= 100%	Puede causar ganancias o pérdidas menos de un millón de pesos.	No Afecta la Calidad del Servicio.	1

Fuente. Guía para la Gestión Integral de Riesgos, Icontec.

### 8.4.3.2. Criterios para determinar la Probabilidad de los Riesgos.

Se establece los siguientes criterios para determinar la probabilidad de ocurrencia (P) para eventos que pueden afectar negativamente la estrategia de la compañía.

Tabla 8. Criterios de Probabilidad - Amenazas

<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR</b>
Muy Alta	Susceptible de ocurrir una vez en el día.	5
Alta	Susceptible de ocurrir una vez al mes	4
Moderada	Susceptible de ocurrir una vez cada 6 meses.	3
Baja	Susceptible de ocurrir una vez al año.	2
Muy Baja	Susceptible de ocurrir una vez entre 1 a 5 años	1

Fuente. Guía para la Gestión Integral de Riesgos, Icontec.

Se establece los siguientes criterios para determinar la probabilidad de ocurrencia (P) para eventos que pueden afectar positivamente la estrategia de la compañía.

Tabla 9. Criterios de Probabilidad - Oportunidades

<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR</b>
Muy Alta	Es probable que se alcancen resultados favorables en un mes o $p > 90\%$ de que ocurra.	5
Alta	Es probable que se alcancen resultados favorables en un mes o $75\% < p < 90\%$ de que ocurra.	4
Moderada	Es probable que se alcancen resultados favorables en 6 meses o $50\% < p < 75\%$ de que ocurra.	3
Baja	Es probable que se alcancen resultados favorables en un año o $30\% < p < 50\%$ de que ocurra.	2
Muy Baja	Es probable que se alcancen resultados favorables en más de un año o $p < 30\%$ de que ocurra.	1

Fuente. Guía para la Gestión Integral de Riesgos, Icontec.

#### 8.4.3.3. Criterios para determinar el Grado de Peligrosidad (GP) de los Riesgos.

Se establece los siguientes criterios para determinar el grado de peligrosidad, Probabilidad (P) x Consecuencia (C).

Tabla 10. Criterios de Grado de Peligrosidad

VALOR (PxC)	GP	OPCIÓN DE MANEJO
GP<5	MUY BAJO	ACEPTAR EL RIESGO
5<GP<10	BAJO	TRATAR SIN URGENCIA
10<GP<15	MODERADO	ESTABLECER CONTROLES A MEDIANO PLAZO
15<GP<20	ALTO	TRATAR CON URGENCIA
GP>20	MUY ALTO	TRATAR EL RIESGO EN LAS PROXIMAS 24 HORAS

Fuente. Guía para la Gestión Integral de Riesgos, Icontec.

Las opciones de manejo se ajustaron a la dinámica empresarial de Seguridad Guanenta.

#### 8.4.4. Criterios para determinar la tolerancia al riesgo de Seguridad Guanenta y así definir las acción tomar.

La organización determina que dependiendo del Nivel Riesgo, se establece el rango de aceptabilidad o acción a tomar en relación al tratamiento del riesgo.

Según la NTC-ISO 31000, las opciones para el tratamiento no necesariamente son mutuamente excluyentes ni adecuadas en todas las circunstancias. Las opciones pueden incluir:

- Evitar el riesgo al decidir no iniciar o continuar la actividad que lo originó.
- Tomar o incrementar el riesgo para perseguir una oportunidad.
- Retirar la fuente del riesgo.
- Cambiar la probabilidad.
- Cambiar las consecuencias.
- Compartir el riesgo con una o varias de las partes.
- Retener en el riesgo mediante una decisión informada.

Según (Quijano, 2006), existen 6 medidas de tratamiento las cuales 3 son de control del riesgo y las otras 3 de financiamiento del riesgo. En la primeras tres podemos encontrar: evitar, prevenir y proteger; y en la segundas están aceptar, retener y transferir.

Según (Oscar Bravo, 2012), las medidas de tratamiento se establecen según si un riesgo como amenaza o un riesgo visto como una oportunidad potencial, por lo tanto las medidas de tratamiento serían: evitar, transferir, mitigar y aceptar para la primera opción y para la segunda las medidas serían: aprovechar, compartir, realzar e ignorar.

Para efectos de este trabajo de aplicación, la organización decide tomar las siguientes acciones según el nivel del riesgo.

Tabla 11. Criterios de Aceptabilidad del Riesgo

<b>GP</b>	<b>OPCIÓN DE MANEJO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
MUY BAJO	ACEPTAR EL RIESGO	No se plantea actividad de tratamiento, por su nivel de impacto la empresa lo asume.
BAJO	TRATAR SIN URGENCIA	Control implementado en término no mayor a 6 meses.
MODERADO	ESTABLECER CONTROLES A MEDIANO PLAZO	Controles implementado en término no mayor a 3 meses.
ALTO	TRATAR CON URGENCIA	Controles implementado en término no mayor a 1 mes.
MUY ALTO	TRATAR EL RIESGO EN LAS PROXIMAS 24 HORAS	Riesgo Crítico, análisis inmediato por la Gerencia y Líder del Proceso afectado, ejecución del plan de tratamiento inmediato, no puede superar las 24 horas

Si después del tratamiento el Nivel de Riesgo dado por el Grado de Peligrosidad (GP) es mayor a 5, se debe volver a tratar.

#### **8.4.5. Determinar Mapa de Riesgos a utilizar en la Gestión Integral del Riesgo.**

En el proceso de valoración se calcula el grado de peligrosidad y se ubican en el mapa de calor y así se determina el nivel del riesgo. Cada proceso de la organización tiene su respectivo mapa de calor.

Figura 12. Mapa de Riesgos

		SEVERIDAD DE LA CONSECUENCIA					
		1	2	3	4	5	
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	GP	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	
	1	MUY BAJO					
	2	BAJO					
	3	MODERADO					
	4	ALTO					
	5	MUY ALTO					
		MUY BAJO GP < 5	BAJO 5 ≤ GP < 10	MODERADO 10 ≤ GP < 15	ALTO 15 ≤ GP < 20	MUY ALTO GP ≥ 20	

Fuente. NTC ISO 31010:2013

**8.5. Crear el Comité de la Gestión del Riesgo, donde se rendirán cuentas del proceso de líder de proceso en relación a la gestión del riesgo, responsabilidades y autoridades.**

En el marco de la estructura de gobierno corporativo, Seguridad Guanenta ha definido las instancias y responsabilidades requeridas para asegurar una adecuada gestión de riesgos.

**Junta Directiva de Socios:** Debe velar por la existencia de un Sistema de Gestión Integral de Riesgos adecuado al contexto de la empresa, y es responsable por la definición y aprobación de la Política de Gestión Integral de Riesgos, criterios de gestión y apetito al riesgo.

**Gerencia de Seguridad Guanenta:** Es responsable de incorporar los criterios de gestión y apetito de riesgo aprobados por la Junta Directiva de Socios, en la

definición de las estrategias de negocio y en la formulación de las políticas corporativas de su competencia, que facilitan la toma de decisiones a nivel estratégico y operativo; Así mismo debe supervisar la adopción de los criterios de gestión y apetito de riesgo, de manera directa o a través del comité estratégico, y en caso de desviaciones, deberá reportar y consultar a la Junta Directiva de Socios, para definir los planes de acción.

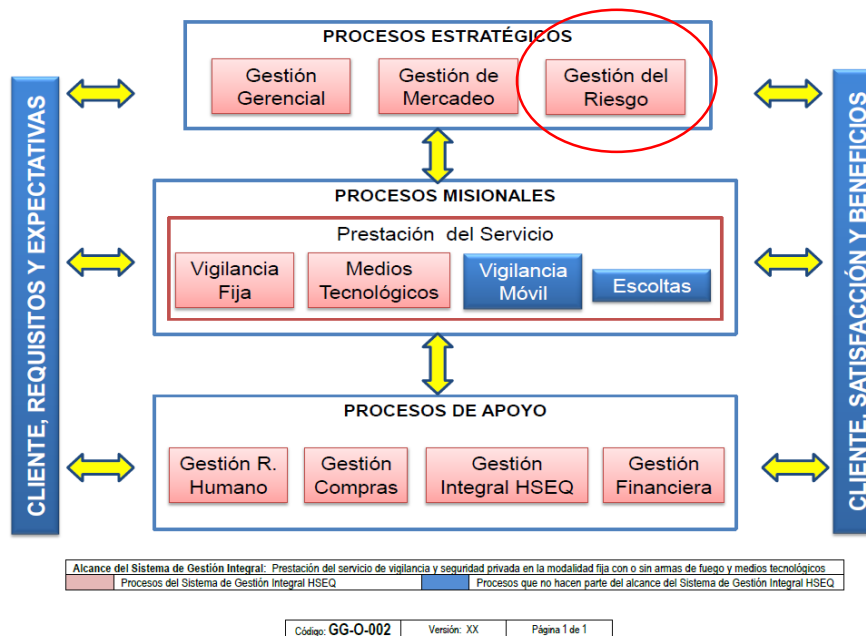
**Comité Estratégico:** Tiene la responsabilidad de evaluar la eficacia del proceso de gestión integral de riesgos y contribuir a mejorarlo. Dicha evaluación comprende determinar si los objetivos del proceso se están cumpliendo; si los riesgos significativos están identificados y evaluados; si son apropiadas las medidas adoptadas frente a la aceptación de riesgos por parte del líder del proceso, si se comunica dicha información oportunamente a través de la organización y si se registra de manera adecuada la información sobre los riesgos relevantes, permitiendo al personal cumplir con sus responsabilidades.

**Líder de Proceso:** Su responsabilidad será la de facilitar la adopción del Sistema de Gestión Integral de Riesgos en su proceso, con el acompañamiento de la Gerencia, Particularmente debe apoyar la divulgación de la política, sus objetivos, indicadores de la gestión del riesgo, la implementación de la metodología, la comunicación, el monitoreo y generación de cultura del proceso de riesgos, debe cumplir metas de rendimiento de gestión de riesgos e identificar y reportar cambios de circunstancias / riesgos.

**Colaborador:** Cada integrante de la organización será responsable de vigilar los eventos que afecten el logro de sus actividades y reportarlo a su líder de proceso.

## 8.6. Integración del Proceso para la gestión del riesgo al mapa de procesos.

Figura 13. Mapa Estratégico Propuesto



La alta dirección de la organización determino, que el Modelo de Gestión Integral de Riesgo, se establece como un nuevo proceso y por su propósito será un proceso estratégico, ver Figura 13.

## 8.7. Elaborar la estructura documental para la Gestión del Riesgo que incluya procedimientos documentados, instructivos, formatos que se requieran.

Según el Sistema de Gestión Integral HSEQ, la documentación de la organización guarda ciertos parámetros, que para este nuevo proceso se aplicaran como lo establece el procedimiento de elaboración de documentos.

La Estructura documental dependerá de las necesidades de la organización y se definirá en el proceso de Gestión HSEQ. Entre los que se encuentran

- Descripción de Proceso.
- Procedimientos
- Instructivos
- Formatos
- Otros

A continuación se presenta la documentación del proceso de Gestión Integral de Riesgos.

Todos los documentos que se han incluidos al sistema HSEQ, se identifican con la siguiente codificación.

Proceso	Tipo de Documento	Consecutivo
---------	-------------------	-------------

- **Proceso:** Se identifican con dos o tres letras del proceso.
- **Tipo de Documento:**
  - Procedimientos: P
  - Instructivos: I
  - Formatos: F
  - Otros: O (Aquí se incluye la descripción de procesos, guía, planes, etc.)
- **Consecutivo:** Numero de tres cifras Ejemplo: 001

**Ejemplo:** Procedimiento de Gestión Integral de Riesgos

GIR	P	001
-----	---	-----

**La documentación básica para el proceso de GIR es:**

- Descripción del proceso de gestión integral del riesgo. GIR-O-001
- Procedimiento Gestión integral del riesgo. GIR-P-001
- Matriz de Identificación de Riesgos GIR-F-001
- Matriz de Riesgos. GIR-F-002
- Mapa de Riesgos GIR-F-003

**8.8. Establecer el mecanismo de comunicación interna y externa y alinearla a la Matriz de Comunicación existente en la Compañía.**

La organización ha establecido una Matriz de Comunicación GG-O-006 donde se define el mensaje a comunicar, el medio o la estrategia de difusión, la parte interesada que recibe el mensaje, el registro, la retroalimentación y la frecuencia del mensaje.

Los mensajes que debe comunicar el proceso GIR, son los siguientes:

- Contexto
- Marco de Referencia para la Gestión del Riesgos
  - Política de Gestión Integral de Riesgos.
  - Criterios para la GIR.
- Reporte de Identificación de Riesgos
- Cambios en el contexto interno y externo
- Plan de Tratamiento
- Riesgos Emergentes
- Resultados de los Indicadores GIR

## **9. ESTABLECER EL CONTEXTO INTERNO Y EXTERNO DE SEGURIDAD GUANENTA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO.**

### **9.1. Establecer Contexto Externo**

Antes de empezar el diseño y la implementación de un sistema de gestión integral de riesgos, es importante evaluar y entender el contexto, tanto externo como interno de la organización, dado que este puede tener influencia significativa en el diseño del modelo.

La evaluación del contexto externo de la organización puede incluir variables ambientales, sociales, culturales, políticas, legales, reglamentarias, financieras, tecnológicas, económicas, bien sea nacional, regional o local; Adicionalmente se puede tener en cuenta tendencias que tengan impacto con los objetivos de la organización.

Para llevar a cabo este análisis se tomó como referencia la Matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio), extraída del Libro GERENCIA ESTRATEGICA, de Humberto Serna Gómez, donde propone una auditoria externa de cinco factores: Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos y GeoFiguras.

La metodología para la elaboración de la matriz POAM propuesta por el autor es:

- Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- Identificación de las oportunidades y amenazas.
- La compañía mediante grupos estratégicos, realizan el análisis.
- Estos grupos regularmente pertenecen a niveles con suficiente acceso a la información del entorno y con representación de las diferentes áreas de la organización. Cada compañía decide hasta qué nivel de la organización debe extender la participación en este ejercicio del entorno, así como la metodología de conformación de Grupos Estratégicos.

- El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza un análisis detenido.
- Priorización y Calificación de los factores externos.
- El grupo, califica según su leal saber y entender las oportunidades (A.M.B.) y las amenazas (A.M.B.); donde Bajo es una oportunidad o amenaza menor y Alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.
- Calificación del Impacto
- Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en Alto -Medio -Bajo.
- Elaboración del POAM

El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio. (SERNA, 2003)

La metodología se desarrolló al interior de la organización donde los líderes de los procesos en 4 jornadas definieron los factores claves que impactan a la organización. Cada uno calificó la matriz y valoró los impactos de cada factor. Luego se unificó las valoraciones y se consolidó la información en una sola matriz POAM corporativa. Esta consolidación se realizó teniendo en cuenta las semejanzas en los diferentes puntos de vista de los líderes.

En la tabla n° 12 se evidencia la puesta en acuerdo de las calificaciones de todos los líderes, con el fin de determinar los factores claves de más impacto.

Tabla 12. Matriz POAM Consolidada.

MATRIZ POAM "PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO"										
N°	FACTORES ECONOMICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Crisis de Empresa de Vigilancia.	5	3	0	0	0	0	6	2	0
2	Inflación	0	0	0	4	3	1	1	5	2
3	Disponibilidad de Credito en el Sistema Bancario	1	3	3	0	1	0	0	5	3
4	Tasa de interés	0	2	2	0	4	0	0	7	1
5	Problemática fiscal	0	0	0	2	6	0	2	6	0
6	Política cambiaria y Tasa de cambio	0	0	0	5	3	0	6	2	0
7	Indice de Precios de Consumidor	0	0	0	5	3	0	0	8	0
8	Producto Interno Bruto	1	7	0	0	0	0	5	3	0
9	Dependencias del costo del petroleo	0	0	0	3	2	6	0	4	4
10	Tasas de Desempleo	2	3	3	0	0	0	2	5	1
11	Incremento de Empresas de Vigilancia a Bajo Costo	0	0	0	3	5	0	4	4	0
12	Poder de los Sindicatos del Sector	0	0	0	0	8	0	4	4	0
13	Aprobacion de Licencias de Construccion.	8	0	0	0	0	0	8	0	0
14	Guerra de Precios	0	0	0	8	0	0	8	0	0

N°	FACTORES POLITICOS	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Estabilidad de la Política Nacional y Local	5	3	0	0	0	0	4	4	0
2	Políticas de Seguridad Nacional y Local	3	0	0	0	5	0	3	5	0
3	Política de Primer Empleo	3	3	2	0	0	0	2	4	2
4	Políticas de Inclusión de Estado	8	0	0	0	0	0	8	0	0
5	Credibilidad en las Instituciones	0	8	0	0	0	0	2	6	0
6	Política de estímulo a las PYMES	0	6	2	0	0	0	0	6	2
7	Nuevo Código de Policía	0	6	2	0	0	0	2	6	0
8	Proyecto de Ley sobre el estatuto de vigilancia	3	5	0	0	0	0	7	1	0
9	Código Laboral	0	7	1	0	0	0	4	3	1
10	Decreto 4950	0	7	1	0	0	0	4	3	1

N°	FACTORES SOCIALES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Desempleo	0	8	0	0	0	0	2	6	0
2	Nivel de Pobreza	0	0	0	0	5	3	0	5	3
3	Desplazamiento	0	0	0	5	3	0	5	3	0
4	Crecimiento Urbanístico	8	0	0	0	0	0	8	0	0
5	Sistema educativo y Nivel de educación	0	6	2	0	0	0	0	6	2
6	Nivel de inseguridad y delincuencia	8	0	0	0	0	0	8	0	0
7	Paro de Trabajadores	0	0	0	2	6	0	5	3	0
8	Proceso de Paz	5	3	0	0	0	0	5	3	0

N°	FACTORES TECNOLOGICOS	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Uso de las Redes Sociales como una herramienta de comunicación.	8	0	0	0	0	0	8	0	0
2	Crecimiento de Internet	8	0	0	0	0	0	6	2	0
3	Facilidad de acceso a la tecnología CCTV	2	5	0	0	1	0	0	8	0
4	Globalización de la información	5	3	0	0	0	0	0	8	0
5	Nuevas tecnologías en armas no letales	3	5	0	0	0	0	3	5	0
6	Resistencia al cambio tecnológico	0	0	0	4	4	0	1	7	0
7	Nuevas tecnologías en medios tecnológicos (Sistema de Alarma)	6	2	0	0	0	0	1	7	0
8	Personal Capacitado en Tecnología.	0	3	0	0	5	0	0	8	0

N°	FACTORES GEOGRAFICOS	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Transporte Terrestre	0	8	0	0	0	0	0	8	0
2	Calidad de las vías	0	3	0	0	5	0	0	8	0
3	Condiciones climáticas y ambientales	0	0	3	0	5	0	0	5	3

Se resaltó en color amarillo los factores escogidos por los líderes de proceso, de este ejercicio se establece la matriz POAM definitiva.

Las Matrices POAM de cada uno de los líderes se encuentran en los anexos, en la tabla 13 se evidencia la matriz POAM Definitiva.

Tabla 13. Matriz POAM Definitiva.

MATRIZ POAM										
"PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO"										
N°	FACTORES ECONOMICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Crisis de Empresa de Vigilancia.	3						3		
2	Inflación				3				2	
3	Disponibilidad de Credito en el Sistema Bancario		2						2	
4	Tasa de interés					2			2	
5	Problemática fiscal					2			2	
6	Política cambiaria y Tasa de cambio				3			3		
7	Indice de Precios de Consumidor				3				2	
8	Producto Interno Bruto		2					3		
9	Dependencias del costo del petroleo						1			1
10	Tasas de Desempleo		2						2	
11	Incremento de Empresas de Vigilancia a Bajo Costo					2		3		
12	Poder de los Sindicatos del Sector					2		3		
13	Aprobacion de Licencias de Construccion.	3						3		
14	Guerra de Precios				3			3		
<b>SUMA</b>		<b>6</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>1</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>2,40</b>			<b>2,33</b>			<b>2,43</b>		

N°	FACTORES POLITICOS	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Estabilidad de la Política Nacional y Local	3						3		
2	Políticas de Seguridad Nacional y Local					2			2	
3	Política de Primer Empleo		2						2	
4	Políticas de Inclusion de Estado	3						3		
5	Credibilidad en las Instituciones		2						2	
6	Política de estímulo a las PYMES		2						2	
7	Nuevo Código de Policía		2						2	
8	Proyecto de Ley sobre el estatuto de vigilancia		2					3		
9	Código Laboral		2					3		
10	Decreto 4950		2					3		
<b>SUMA</b>		<b>6</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>0</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>2,22</b>			<b>2,00</b>			<b>2,50</b>		

N°	FACTORES SOCIALES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Desempleo		2						2	
2	Nivel de Pobreza					2			2	
3	Desplazamiento				3			3		
4	Crecimiento Urbanístico	3						3		
5	Sistema educativo y Nivel de educación		2						2	
6	Nivel de inseguridad y delincuencia	3						3		
7	Paro de Trabajadores				3			3		
8	Proceso de Paz	3						3		
<b>SUMA</b>		<b>9</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>2,60</b>			<b>2,67</b>			<b>2,63</b>		

N°	FACTORES GEOGRAFICOS	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Transporte Terrestre		2						2	
2	Calidad de las vías					2			2	
3	Condiciones climáticas y ambientales					2			2	
<b>SUMA</b>		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>2,00</b>			<b>2,00</b>			<b>2,00</b>		

N°	FACTORES TECNOLÓGICOS	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Uso de las Redes Sociales como una herramienta de comunicación	3						3		
2	Crecimiento de Internet	3						3		
3	Facilidad de acceso a la tecnología CCTV		2						2	
4	Globalización de la información	3							2	
5	Nuevas tecnologías en armas no letales		2						2	
6	Resistencia al cambio tecnológico					2			2	
7	Nuevas tecnologías en medios tecnológicos (Sistema de Alarma)	3							2	
8	Personal Capacitado en Tecnología.					2			2	
	<b>SUMA</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>0</b>
	<b>PROMEDIO</b>	<b>2,67</b>			<b>2,00</b>			<b>2,25</b>		

RESUMEN										
N°	FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
14	FACTORES ECONOMICOS	6	6	0	12	8	1	21	12	1
10	FACTORES POLITICOS	6	14	0	0	2	0	15	10	0
8	FACTORES SOCIALES	9	4	0	6	2	0	15	6	0
8	FACTORES TECNOLÓGICOS	12	4	0	0	4	0	6	12	0
3	FACTORES GEOGRÁFICOS	0	2	0	0	4	0	0	6	0
43	<b>SUMA</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>57</b>	<b>46</b>	<b>1</b>
	<b>PROMEDIO</b>	<b>2,42</b>			<b>2,29</b>			<b>2,42</b>		

El resultado de este ejercicio es determinar las Oportunidades y las Amenazas que afectan los objetivos de la organización. Ver Tabla 14.

Tabla 14. Resultados POAM

<b>OPORTUNIDADES</b>	ALTA	3	11	<b>26</b>
	MEDIA	2	15	
	BAJA	1	0	
<b>AMENAZAS</b>	BAJA	1	1	<b>17</b>
	MEDIA	2	10	
	ALTA	3	6	
			<b>43</b>	

De la tabla 14. Resultados, se puede evidenciar que el 57,6% de las oportunidades halladas son de nivel medio y el 42.3% de nivel alto, el promedio de las calificaciones de las oportunidades es 2.42, lo que respalda los porcentajes anteriormente mencionados.

Las amenazas de nivel medio alcanzo un 58.8% y las de nivel alto un 35.2%, se observamos el promedio del impacto de todos los factores externos la empresa considera que son de impacto 2.42, esta medida se ubica cerca del nivel alto.

De los 43 factores externos estudiados el 60.4% son Oportunidades para aprovechar y la diferencia 39.53% son amenazas.

### **Priorización de Oportunidades Y Amenazas por Nivel.**

Con el fin de analizar los resultados se organizaron según el nivel de la oportunidad y la amenaza.

<b>OPORTUNIDAD NIVEL ALTO</b>
Crisis de Empresa de Vigilancia.
Aprobacion de Licencias de Construccion.
Estabilidad de la Politica Nacional y Local
Políticas de Inclusion de Estado
Crecimiento Urbanistico
Nivel de inseguridad y delincuencia
Proceso de Paz
Uso de las Redes Sociales como una herramienta de comunicación.
Crecimiento de Internet
Globalización de la información
Nuevas tecnologías en medios tecnologicos (Sistema de Alarma)

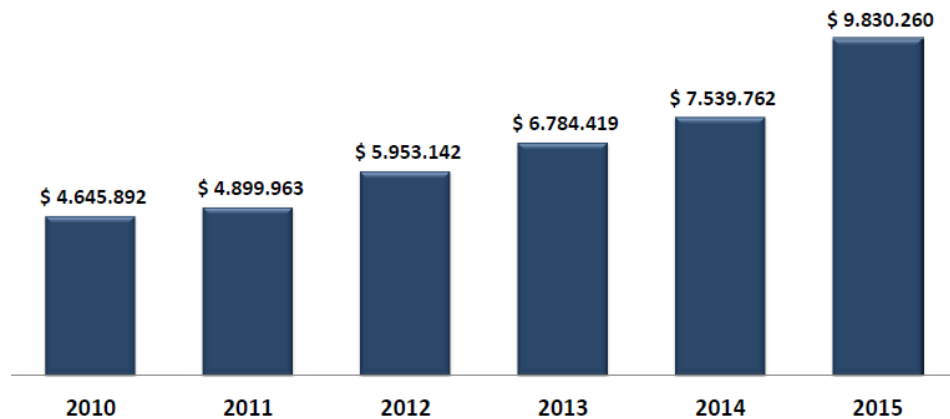
<b>AMENAZAS NIVEL ALTO</b>
Inflación
Política cambiaria y Tasa de cambio
Indice de Precios de Consumidor
Guerra de Precios
Desplazamiento
Paro de Trabajadores

<b>OPORTUNIDAD NIVEL MEDIO</b>
Disponibilidad de Credito en el Sistema Bancario
Producto Interno Bruto
Tasas de Desempleo
Politica de Primer Empleo
Credibilidad en las Instituciones
Politica de estímulo a las PYMES
Nuevo Codigo de Policia
Proyecto de Ley sobre el estatuto de vigilancia
Codigo Laboral
Decreto 4950
Desempleo
Sistema educativo y Nivel de educación
Facilidad de acceso a la tecnología CCTV
Nuevas tecnologías en armas no letales
Transporte Terrestre

<b>AMENAZAS NIVEL MEDIO</b>
Tasa de interés
Problemática fiscal
Incremento de Empresas de Vigilancia a Bajo Costo
Poder de los Sindicatos del Sector
Políticas de Seguridad Nacional y Local
Nivel de Pobreza
Resistencia al cambio tecnológico
Personal Capacitado en Tecnología.
Calidad de las vías
Condiciones climáticas y ambientales

Estos factores externos, no afectan solo a Seguridad Guanenta, sino a todo el sector de Seguridad Privada en el país. El sector de la Seguridad Privada ha crecido de manera acelerada desde el 2010, como lo muestra el Figura 14.

Figura n° 14. Ingresos Operaciones del Sector



Fuente: Reporte Estados Financieros 2015, Página web SuperVigilancia a 31-08-2016

Cifras en Millones

Fuente: Reporte Estados Financieros, Pagina Web Supervigilancia 31-08-2016

El aumento de la violencia, los delitos, la sensación de inseguridad de nuestro país, la percepción de ineficacia de la fuerza pública, a lo largo de los últimos años, han generado como consecuencia la creación por parte del Estado Colombiano de programas que buscan salvaguardar los derechos a la vida, la libertad, la integridad y la seguridad de la población vulnerable, como es el caso de la Unidad Nacional de Protección; obligando así a estas entidades a demandar el servicio de seguridad y vigilancia que algunas empresas prestan.

Según el análisis del sector de Seguridad Privada en el país, realizado por la UNP, muestra que la percepción de seguridad sea incrementado en el país lo que lo que favorece notablemente al sector, pues personas jurídicas como naturales demandan más servicios de seguridad privadas.

Otra oportunidad que ha favorecido al sector de la vigilancia privada lo reporta la Revista Dinero así. “La dinámica económica del país en los últimos años, con crecimientos por encima de 4%, el auge de la inversión extranjera y la consolidación de un sector de finca raíz más vigoroso en construcción de vivienda, oficinas, centros comerciales y una mayor oferta logística que generaron un incremento del aparato productivo han jalonado la demanda en el sector de vigilancia y la diversificación de las modalidades del servicio. Según las cifras de las 5000 Empresas de Dinero, para 2014 reportaron información cerca de 1.300 compañías.” (Cardona, 2015). Este artículo relaciona las variables como Crecimiento Urbanístico y Aprobación de Licencia de Construcción, cifras que reflejan oportunidades para Seguridad Guanenta.

La innovación tecnológica es un factor a tener en cuenta, cuando se analiza el entorno de las empresas de Seguridad en Colombia, por ejemplo, se ha venido presentando una especie de revolución tecnológica, convirtiendo al país en punto de referencia para negocios relacionados a la tecnología, en especial para seguridad y vigilancia privada, donde los proveedores de servicios locales se reúnen con las multinacionales para ofrecer sus servicios y productos de seguridad avanzados.

Las ciudades del mundo denominadas inteligentes, son aquellas que encuentran el punto ideal en el que sus habitantes se sienten completamente seguros. Esto depende en gran medida a la implementación de sistemas de seguridad confiables, que permiten mitigar los índices de inseguridad, ya sea en el hogar, a nivel vecinal o empresarial.

Actualmente, las personas son cada vez más conscientes de los problemas de seguridad, esto demanda un desarrollo de sistemas electrónicos cada vez más avanzados como:

- Lectores biométricos y reconocimiento facial.
- Controles de accesos.
- Cámaras y sensores de seguridad.
- Conectividad en tiempo real con Central de Monitoreo y/o autoridades pertinentes.
- Sistemas de Georeferenciación.
- Software de control y seguimiento a guardas de seguridad.
- Sistemas de alarma.
- Automatización de procesos con medios electrónicos.
- Protección de datos, entre otros.

Temas como el acceso a internet, incremento en el volumen de datos, entre otros; hace que inconscientemente se expongan los datos en las empresas. Para disminuir delitos como hurto y fraude electrónico, las organizaciones están implementando en sus estrategias de desarrollo, sistemas y equipos de gestión basados en el desarrollo de procesos efectivos con enfoque holístico, que integran en un único entorno los sistemas de calidad, seguridad, ambientales y de salud.

En esta medida, la tecnología en seguridad privada se convierte en un interés transversal que brinda soluciones integrales a cualquier tipo de organización. En un mundo cada vez más actualizado, no solo en tecnología para las comunicaciones, sino también en desarrollo para la defensa de personas y activos de las compañías,

que contribuyan al desarrollo sostenible de los países que implementan este tipo de sistemas.

Sin duda estamos ante una nueva revolución tecnológica en materia de seguridad, en la que los nuevos métodos de diagnóstico y control, así como el manejo eficiente de grandes cantidades de información, abren nuevas vías para mantener altos estándares de seguridad y vigilancia privada en un mercado financiero y operacional cada vez más global y complejo. (SIETE24, 2016).

En Colombia hay 6.723 operadores de medios tecnológicos, según un informe de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada de marzo pasado. Esta cifra irá en aumento ya que la tecnología se ha convertido en una gran aliada de los esquemas de seguridad privada tanto para identificar con mayor precisión a los ladrones como para no emplear armas letales ante cualquier eventualidad. (William Ramírez, 2014).

Entre los factores analizados existen variables macroeconómicas que han afectado al sector de la seguridad negativamente, según el análisis realizado por la UNP, al interior del sector de vigilancia las empresas han tenido una pequeña disminución, lo cual refleja el comportamiento del mercado colombiano el cual se ha visto considerablemente afectado de manera directa por los bajos precios de los commodities que afectan los ingresos del país.

Por otro lado podemos encontrar que según datos de la Súper Intendencia las empresas prestadoras del servicio de vigilancia han reducido su cantidad al interior del mercado colombiano, pasando de 567 en el 2013 a 538 para el 2014 significando una reducción del -5% de un año al otro.

## **9.2. Establecimiento del Contexto Interno.**

Para elaborar el diagnóstico interno, se utiliza la matriz PCI (Perfil de Capacidades Interna o Institucional), del autor anterior, Humberto Serna, el perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

El PCI examina cinco categorías a saber:

1. La Capacidad Directiva
2. La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)
3. La Capacidad Financiera
4. La Capacidad Tecnológica (Producción)
5. La Capacidad del Talento Humano

En Seguridad Guanenta se estableció implementar la matriz PCI a todos los procesos, por tal razón cada líder definió sus fortalezas y debilidades por medio de 4 talleres, siguiendo la metodología propuesta por el autor.

En la Tabla n° 15. Se consolidada la matriz PCI Corporativa, esta se elaboró con las matrices internas de todos los procesos.

Tabla 15. Matriz PCI Corporativa

MATRIZ - PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS												
EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA												
N°	FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO				
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
GESTION FINANCIERA	GF01	Recaudo de Cartera		2						3		
	GF02	Informes Financieros		2						3		
	GF03	Implementacion NIF		2								
	GF04	Reportes a los Entes de Control	3									
	GF05	Facturacion de Servicios		2						3		
	GF06	Elaboración de Nomina				3				3		
	GF07	Contabilización		2							2	
	GF08	Obligacion Tributarias		2						3		
	GF09	Pagos a Seguridad Social , Parafiscales		2						3		
	GF10	Pagos a Proveedores		2							2	
	GF11	Capital de Trabajo				3				3		
	GF12	Endeudamiento				3				3		
	GF13	Liquidez				3				3		
	GF14	Rentabilidad				3				3		
	GF15	Revisoria Fiscal			1						2	
	GF16	Estrategia Tributaria			1					3		
	GF17	Elaboración del Presupuesto						1		3		
	GF18	Ejecución Presupuestal						1		3		
GESTION COMPRAS	GCO01	Selección de Proveedores			1					3		
	GCO02	Evaluación de Proveedores			1						2	
	GCO03	Políticas de Compras					2			3		
	GCO04	Relaciones Estables con Proveedores		2							2	
	GCO05	Calidad de Producto y Servicios		2						3		
	GCO06	Seguimiento al Presupuesto de Compras				3				3		
	GCO07	Intervención de Terceros en la Toma de Decisiones				3				3		
	GCO08	Tramitología					2					
	GCO09	Cumplimiento de Proveedores y Contratistas			1							
	GCO10	Formalización Contractual		2								
	GCO11	Políticas de Caja Menor				3						

<b>GESTION TALENTO HUMANO</b>	GTH01	Nivel Academico del Personal Administrativo		2				3		
	GTH02	Experiencia Tecnica del Personal Operativo					1	3		
	GTH03	Programa de Bienestar y Desarrollo del personal		2				3		
	GTH04	Proceso de Disciplinario	3					3		
	GTH05	Evaluacion de Desempeño			1				2	
	GTH06	Eficiencia y Eficacia del Plan de Formación	3					3		
	GTH07	Plan de Incentivos					1		2	
	GTH08	Estructura Salarial					2	3		
	GTH09	Nivel Salarial Operativo	3					3		
	GTH10	Nivel Salarial Administrativo.			1				2	
	GTH11	Atención al Cliente Interno					2	3		
	GTH12	Atención al Cliente Externo					2	3		
	GTH13	Personal Idoneo en el Area Admon		2				3		
	GTH14	Perfiles de Cargos Alineados a la Estrategia					2	3		
	GTH15	Cultura Organizacional					2	3		
	GTH16	Proceso de Selección Cargos Operativos		2				3		
	GTH17	Proceso de Selección Cargos Administrativos						1	3	
	GTH18	Programa Riesgo Psicosocial					3	3		
	GTH19	Rotacion del Personal Operativo						1	2	
	GTH20	Contratacion de acuerdo a la legislacion laboral			1				3	
	GTH21	Infrastrutura Tecnologica de Apoyo al proceso					3		3	

<b>PRESTACION DEL SERVICIO</b>	GPS01	Relaciones Beneficiosas con Entidades de Control		2				3		
	GPS02	Controles de Acceso en el Sector Residencial			1			3		
	GPS03	Planeacion del Servicio	3					3		
	GPS04	Instalación del Servicio	3						2	
	GPS05	Supervisión al Servicio			1			3		
	GPS06	Central de Comunicaciones		2				3		
	GPS07	Armamento	3					3		
	GPS08	Investigacion de Eventos		2				3		
	GPS09	Estudios de Seguridad			1			3		
	GPS10	Tecnologia como herramienta de control		2				3		
	GPS11	Monitoreo de Alarmas					3	3		
	GPS12	Respuesta Oportuna a las Solicitudes del Cliente					2	3		
	GPS13	Sistemas de Comunicación	3					3		
	GPS14	Servicio al Cliente en los Puestos		2				3		
	GPS15	Reaccion del Supervisores ante novedades			1			3		
	GPS16	Equipos de Medios Tecnologicos	3					3		
	GPS17	Campañas Preventivas	3					3		
	GPS18	N° Personal de Supervisor						1	3	
	GPS19	Sistema de Indicadores Operativos	3						3	

GESTION COMERCIAL	GC01	Participacion del Mercado		2				3		
	GC02	Plan de Mercadeo - Estaretegias					1		2	
	GC03	Implementacion de Estrategias Comerciales					1		2	
	GC04	Politica de Ventas - Rentabilidad			1			3		
	GC05	Politica de Valores Agregados			1				2	
	GC06	Manejo de Relaciones Publicas	3					3		
	GC07	Manejo de Imagen Reputacional	3					3		
	GC08	Manejo Publicidad, Redes Sociales, Pagina Web				3		3		
	GC09	Buenas Practicas Comerciales			1				2	
	GC10	Portafolio de Servicio					1	3		
	GC11	Efectividad de Cierre de Negocios		2				3		
	GC12	Peticiones, Quejas y Reclamos					1	3		
	GC13	Conocimiento de las necesidades del cliente			1			3		
	GC14	Fidelización de Clientes - Renovaciones			1			3		
	GC15	Satisfacción de Clientes			1			3		
	GC16	Servicio Post-Venta					2	3		
	GC17	Innovacion y Desarrollo Nuevos Servicios				3		3		
	GC18	Respuesta Oportuna a las Solicitudes del Cliente			1			3		
	GC19	Seguimiento a las Cotizaciones		2				3		

GESTION JURIDICA	GJ01	Licencias de Funcionamiento		2				3		
	GJ02	Licencias de Comunicaciones	3					3		
	GJ03	Paz y Salvo con las Instituciones Publicas	3					3		
	GJ04	Legalización Contractual			1			3		
	GJ05	Concilaciones Economicas		2				3		
	GJ06	Seguimiento a Procesos en Juzgados		2				3		
	GJ07	Recuperacion Cartera Morosa					1	3		
	GJ08	Respuesta Oportunas a Clientes		2				3		
	GJ09	Aplicación Ley de Proteccion de Datos			1			3		
	GJ10	Procesos Laborales			1			3		
	GJ11	Personal Idoneo		2				3		
	GJ12	Investigacion admnistrativas por parte de los Ente	3					3		

<b>GESTION GERENCIAL</b>	GG01	Comunicación de las Politicas Gerenciales a los Colaboradores (Lideres de Procesos).		2					3		
	GG02	Comunicación Efectiva de las Politicas Gerenciales a la Junta de Directiva.						1	3		
	GG03	Alineacion Total de la Estrategia con los Procesos y Colaboradores (Lideres de Procesos)						1	3		
	GG04	Alineacion Total de la Estrategia con la Junta Directiva.				3			3		
	GG05	Inversion en Innovacion y Desarrollo						1		2	
	GG06	Imagen Corporativa		2					3		
	GG07	Responsabilidad Social			1					2	
	GG08	Uso de los Planes Estrategicos			1				3		
	GG09	Control Gerencial - Seguimiento	3						3		
	GG10	Orientación y Apoyo Gerencial	3							2	
	GG11	Proceso de Toma de Decisiones Gerenciales			1				3		
	GG12	Evaluación de la Gestión		2						2	
	GG13	Habilidades Gerenciales	3						3		
	GG14	Reinversión de Utilidades					2				
	GG15	Gestion de Recursos			1						
	GG16	Asignación de Recursos			1				3		
	GG17	Compromiso a los Sistemas de Gestión.	3						3		
	GG18	Sinergia de la Junta de Directiva.				3			3		
	GG19	Dualidad de Funciones con el representante de los socios.				3					
	GG20	Relaciones Publicas	3								

<b>GESTION HSEQ</b>	GHSQ01	Cumplimiento de Requisitos de Norma	3						3		
	GHSQ02	Cumplimiento de Requisitos de la Empresa			1				3		
	GHSQ03	Cumplimiento de Requisitos del Cliente			1				3		
	GHSQ04	Cumplimiento de Requisitos de Ley		2					3		
	GHSQ05	Conocimiento del Sistema HSEQ en los trabajadores						1	3		
	GHSQ06	Compromisos de los Colaboradores frente al Sistema HSEQ					2		3		
	GHSQ07	Compromiso de la Gerencia frente al Sistema HSE	3						3		
	GHSQ08	Conocimiento del Sistema HSEQ en los Grupos de Interes						1	3		
	GHSQ09	Nivel de Accidentalidad			1					2	
	GHSQ10	Nivel de Ausentismo					2			2	
	GHSQ11	Comportamiento y Actitudes Frente a Riesgos y Peligros					2		3		
	GHSQ12	Competencia del personal en Auditoria Interna					2			2	
	GHSQ13	Sistema de Gestion Documental				3			3		
	GHSQ14	Analisis de Gestion del Riesgo				3			3		
	GHSQ15	Condiciones de Seguridad, Salud y Saneamiento Basico	2							2	
			23	33	30	18	14	17	103	22	0
<b>TOTAL</b>			<b>86</b>			<b>49</b>			<b>125</b>		

Los resultados de la Matriz Corporativa PCI se encuentran en la tabla n° 16.

Tabla 16. Resultados Matriz PCI

PROCESO	FORTALEZA			TOTAL	DEBILIDAD			TOTAL
	A	M	B		A	M	B	
GESTION FINANCIERA	1	8	2	11	5	0	2	7
GESTION DE TALENTO HUMANO	3	4	3	10	2	5	4	11
GESTION GERENCIAL	4	3	5	12	2	1	3	6
GESTION COMERCIAL	2	3	7	12	2	1	4	7
GESTION DE PRESTACION DE SERVICIO	7	5	4	16	1	1	1	3
GESTION DE COMPRAS	0	3	3	6	3	2	0	5
GESTION JURIDICA	3	5	3	11	0	0	1	1
GESTION HSEQ	2	2	3	7	2	4	2	8
<b>CORPORATIVO GUANENTA</b>	<b>22</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>85</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>48</b>

Se identificaron 85 fortalezas en la compañía, las cuales el 26% nivel alto, 39% nivel medio y un 35% en el nivel bajo, el proceso que identifico más fortalezas es el de Prestación del Servicio.

De los 133 factores internos estudiados en toda la organización, los líderes consideran que 36% son Debilidades y el 64% son Fortalezas.

Unificando la información de la Matriz POAM y PCI, se puede concluir que la organización elaboro un excelente diagnóstico para entender el contexto externo e interno de Seguridad Guanenta.

D	O	F	A
48	26	85	17

En total el estudio del contexto externo e interno considero 176 factores que afectan de forma positiva o negativa los resultados de la organización.

### 9.2.1. Definición de las Estrategias FO – FA – DO – DA

- **Estrategias FO:** Se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas
- **Estrategias FA:** Se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.
- **Estrategias DO:** Tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.
- **Estrategias DA:** Tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

Con el fin de focalizar las estrategias de la organización se decidió inicialmente tener en cuenta las Fortalezas y Amenazas de Nivel Alto.

PROCESO	FORTALEZA NIVEL ALTO	PROCESO	DEBILIDADES NIVEL ALTO
GF04	Reportes a los Entes de Control	GF06	Elaboración de Nomina
GTH04	Proceso de Disciplinario	GF11	Capital de Trabajo
GTH06	Eficiencia y Eficacia del Plan de Formación	GF12	Endeudamiento
GTH09	Nivel Salarial Operativo	GF13	Liquidez
GPS03	Planeacion del Servicio	GF14	Rentabilidad
GPS04	Instalación del Servicio	GTH18	Programa Riesgo Psicosocial
GPS07	Armamento	GTH21	Infraestructura Tecnologica de Apoyo al proceso
GPS13	Sistemas de Comunicación	GPS11	Monitoreo de Alarmas
GPS16	Equipos de Medios Tecnologicos	GCO8	Manejo Publicidad, Redes Sociales, Pagina Web
GPS17	Campañas Preventivas	GC17	Innovacion y Desarrollo Nuevos Servicios
GPS19	Sistema de Indicadores Operativos	GG04	Alineacion Total de la Estrategia con la Junta Directiva.
GCO6	Manejo de Relaciones Publicas	GG18	Sinergia de la Junta de Directiva.
GCO7	Manejo de Imagen Reputacional	GG19	Dualidad de Funciones con el representante de los socios.
GG09	Control Gerencial - Seguimiento	GCO06	Seguimiento al Presupuesto de Compras
GG10	Orientación y Apoyo Gerencial	GCO07	Intervención de Terceros en la Toma de Decisiones
GG13	Habilidades Gerenciales	GCO11	Politiclas de Caja Menor
GG17	Compromiso a los Sistemas de Gestión.	GHSQ13	Sistema de Gestion Documental
GG20	Relaciones Publicas	GHSQ14	Analisis de Gestion del Riesgo
GJ02	Licencias de Comunicaciones		
GJ03	Paz y Salvo con las Instituciones Publicas		
GJ12	Investigacion admnistrativas por parte de los Entes de Control		
GHSQ01	Cumplimiento de Requisitos de Norma		
GHSQ07	Compromiso de la Gerencia frente al Sistema HSEQ		
GF01	Recaudo de Cartera		
GTH03	Programa de Bienestar y Desarrollo del personal		

Se determinaron 25 fortalezas y 18 debilidades nivel alto respectivamente para determinar las estrategias. De igual manera se determinó tener en cuenta por ahora las oportunidad nivel alto y las amenazas nivel alto y medio. Son 11 y 16 respectivamente. Ver En la Tabla 17. Matriz de Estrategias Propuestas.

Tabla 17. Matriz de Estrategias Propuestas

ESTRATEGIAS PROPUESTAS				
	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1	Plan Agresivo de Mercado, Identificando las empresa que se encuentran en ese estado e identificando los clientes que tiene dicha competencia.	Formalizar el programa de bienestar por medio de un procedimiento de estricto cumplimiento.	Implementación de un sistema documental, que permita alinear la informacion, automatizando los canales de informacion, en el cual se incluye la alta direccion y los socios, para que dicha informacion sea de facil y seguimiento, para la toma de decisiones y disminuir la incertidumbre.	Implementar un software que nos permita minimizar los riesgos de nomina con personal capacitado en tecnologia, que el softwarea sea integral, que controle nomina, compras, dotacion y capacitaciones.
2	Fortalecer el equipo de ventas exclusivo para el sector construcción e industrial.	Formalizar el proceso exigido por el MIN TRABAJO	Definir y desarrollar una estrategia de marketing basada en las TIC y portencilizar la pagina Web de la organización.	Contratar una consultoria con implementación en tecnologia y transferencia de conocimiento, que nos identifique el estado financiero ( Capital de trabajo, endeudamiento, liquidez y rentabilidad, que genere estrategia que esten alineadas a la estrategia de la empresa donde se involucre la junta directiva.
3	Implementar Politicas de Inclusion de Genero en la Contratacionde vigilantes	Fortalecer la estrategia de salarios dignos, primer empleo y politicas de inclusion de genero.	Rediseño de la prestacion del servicios en medios tecnologicos, evaluando el funcionamiento optimo de los equipos y compatibilidades con nuevas tecnologias incluyendo la formacion del personal	Realizar un Plan de Mercadeo Anual.
4	Plan de Fidelizacion, basado en las relaciones publicas y la amistad	Disminuir el nivel de endeudamiento, por medio del recaudo de cartera y el fortalecimiento de las competencias del persona de cartera.	Diseñar estrategias de mercadeo que busque la penetracion de nuevos sectores, especialmente el sector de la construcción, que permita en el mediano plazo la rentabilidad, liquidez y el endeudamiento.	
5	Plan de Comunicación con el Cliente basado en las TIC.	Fortalecer la proceso de caracterizacion del guarda, con el fin de mejorar el proceso de induccion en el puesto de servicio.	Elaborar el programa del riesgo psicosocial, fortaleciendo las estrategias de intervencion a los trabajadores actuales y posibles aspirantes como resultado del proceso de paz y de politicas de inclusion.	
6	Fortalecer la imagen instruciones y la recordacion de la marca basado en las TIC		Utilizar nuevas tecnologias para la sistematizacion del proceeso de nomina.	
7	Fortalecer los medios tecnologicos baso en los bajos costos de la tecnologia, con el fin de masificar la Seguridad Electronica.		Implementacion de un Sistema para la gestion integral del riesgo, para minizar los impactos que pueda generar la crisis del sector.	

Como resultado del taller “Definición de Estrategias” se proponen 22 estrategias, distribuidas de la siguiente manera. Ver Tabla 18.

Tabla 18. Distribución de las Estrategias Propuestas

ESTRATEGIA	N° ESTRATEGIA	% PART
FO	7	31,8%
FA	5	22,7%
DO	7	31,8%
DA	3	13,6%
	<b>22</b>	<b>100%</b>

### 9.2.2. Selección de las Mejores Estrategias.

Con el fin de escoger las mejores estrategias, se aplica una metodología donde establece realizar una calificación de 1 a 5, siendo 5 la estrategia más importante y 1 la menos importante, desde el impacto que ella pueda generar.

Para el ejercicio participaron los 7 líderes de proceso y cada uno califico las estrategias, las seleccionadas son las que alcancen una calificación mayor o igual a cuatro ( $\geq 4$ ).

Se presenta a continuación la calificación realizada por los líderes.

Las estrategias con la calificación mayor a 4 son 10. Ver Tabla 19.

Tabla 19. Distribución de las Estrategias Seleccionadas

ESTRATEGIA	N° ESTRATEGIA	% PART
FO	2	31,8%
FA	0	22,7%
DO	5	31,8%
DA	3	13,6%
	<b>10</b>	<b>100%</b>

Tabla 20. Selección de las Mejores Estrategias

SELECCIÓN DE LAS MEJORES ESTRATEGIAS										
CALIFICACION DE 1 A 5 (Siendo 1 la menos importante y 5 la mas importante).										
N°	ESTRATEGIAS FO	CALIF.1	CALIF.2	CALIF.3	CALIF.4	CALIF.5	CALIF.6	CALIF.7	PROMEDIO	ESTRATEGIAS
										SELECCIONADA
1	Plan Agresivo de Mercado, identificando las empresa que se encuentran crisis e identificando los clientes que tiene dicha competencia.	5	4	5	4	5	4	3	4,29	Plan Agresivo de Mercado, identificando las empresa que se encuentran crisis e identificando los clientes que tiene dicha competencia.
2	Fortalecer el equipo de ventas exclusivo para el sector construcción e industrial.	3	4	5	3	5	4	1	3,57	
3	Implementar Políticas de Inclusion de Genero en la Contratacionde vigilantes	3	2	2	2	2	1	1	1,86	
4	Plan de Fidelizacion, basado en las relaciones publicas y la amistad	5	3	4	5	4	5	4	4,29	Plan de Fidelizacion, basado en las relaciones publicas y la amistad
5	Plan de Comunicación con el Cliente basado en las TIC.	4	3	4	2	3	3	5	3,43	
6	Fortalecer la imagen instituciones y la recordacion de la marca basado en las TIC	5	3	4	3	3	4	5	3,86	
7	Fortalecer los medios tecnologicos baso en los bajos costos de la tecnologia, con el fin de masificar la Seguridad Electronica.	3	3	5	3	5	3	3	3,57	
N°	ESTRATEGIAS FA	CALIF.1	CALIF.2	CALIF.3	CALIF.4	CALIF.5	CALIF.6	CALIF.7	PROMEDIO	ESTRATEGIAS
										SELECCIONADA
1	Formalizar el programa de bienestar por medio de un procedimiento de estricto cumplimiento.	4	3	3	4	5	1	3	3,29	
2	Formalizar el proceso exigido por el MIN TRABAJO	4	3	4	4	3	3	4	3,57	
3	Fortalecer la estrategia de salarios dignos, primer empleo y politicas de inclusion de genero.	5	3	4	5	3	3	4	3,86	
4	Disminuir el nivel de endeudamiento, por medio del recaudo de cartera y el fortalecimiento de las competencias del persona de cartera.	3	4	5	5	3	2	4	3,71	
5	Fortalecer el proceso de caracterizacion del guarda, con el fin de mejorar el proceso de induccion en el puesto de servicio.	5	3	3	4	5	2	4	3,71	
N°	ESTRATEGIAS DO	CALIF.1	CALIF.2	CALIF.3	CALIF.4	CALIF.5	CALIF.6	CALIF.7	PROMEDIO	ESTRATEGIAS
										SELECCIONADA
1	Implementación de un sistema documental, que permita alinear la información, automatizando los canales de información, en el cual se incluye la alta dirección y los socios, para que dicha información sea de fácil y seguimiento, para la toma de decisiones y disminuir la incertidumbre.	3	5	5	3	5	5	5	4,43	Implementación de un sistema documental, que permita alinear la información, automatizando los canales de información, en el cual se incluye la alta dirección y los socios, para que dicha información sea de fácil y seguimiento, para la toma de decisiones y disminuir la incertidumbre.
2	Definir y desarrollar una estrategia de marketing basada en las TIC y portencilizar la pagina Web de la organización.	5	5	5	5	5	4	5	4,86	Definir y desarrollar una estrategia de marketing basada en las TIC y portencilizar la pagina Web de la organización.
3	Rediseño de la prestación del servicios en medios tecnologicos, evaluando el funcionamiento optimo de los equipos y compatibilidades con nuevas tecnologias incluyendo la formacion del personal	5	4	4	5	5	2	4	4,14	Rediseño de la prestación del servicios en medios tecnologicos, evaluando el funcionamiento optimo de los equipos y compatibilidades con nuevas tecnologias incluyendo la formacion del personal
4	Diseñar estrategias de mercadeo que busque la penetración de nuevos sectores, especialmente el sector de la construcción, que permita en el mediano plazo la rentabilidad, liquidez y el endeudamiento.	3	5	5	3	5	4	2	3,86	
5	Elaborar el programa del riesgo psicosocial, fortaleciendo las estrategias de intervencion a los trabajadores actuales y posibles aspirantes como resultado del proceso de paz y de politicas de inclusion.	4	4	3	2	5	3	3	3,43	
6	Utilizar nuevas tecnologias para la sistematizacion del proceso de nomina.	4	5	5	4	5	5	5	4,71	Utilizar nuevas tecnologias para la sistematizacion del proceso de nomina.
7	Implementacion de un Sistema para la gestion integral del riesgo, para minizar los impactos que pueda generar la crisis del sector.	4	4	3	4	5	5	3	4,00	Implementacion de un Sistema para la gestion integral del riesgo, para minizar los impactos que pueda generar la crisis del sector.
N°	ESTRATEGIAS DA	CALIF.1	CALIF.2	CALIF.3	CALIF.4	CALIF.5	CALIF.6	CALIF.7	PROMEDIO	ESTRATEGIAS
										SELECCIONADA
1	Implementar un software que nos permita minimizar los riesgos de nomina con personal capacitado en tecnologia, que el software sea integral, que controle nomina, compras, dotacion y capacitaciones.	4	5	5	4	5	5	5	4,71	Implementar un software que nos permita minimizar los riesgos de nomina con personal capacitado en tecnologia, que el software sea integral, que controle nomina, compras, dotacion y capacitaciones.
2	Contratar una consultoria con implementación en tecnologia y transferencia de conocimiento, que nos identifique el estado financiero ( Capital de trabajo, endeudamiento, liquidez y rentabilidad, que genere estrategia que esten alineadas a la estrategia de la empresa donde se involucre la junta directiva.	1	5	5	5	4	5	4	4,14	Contratar una consultoria con implementación en tecnologia y transferencia de conocimiento, que nos identifique el estado financiero ( Capital de trabajo, endeudamiento, liquidez y rentabilidad, que genere estrategia que esten alineadas a la estrategia de la empresa donde se involucre la junta directiva.
3	Realizar un Plan de Mercadeo Anual.	4	4	5	5	4	5	5	4,57	Realizar un Plan de Mercadeo Anual.

### **9.2.3. Mejores Estrategias Escogidas.**

1. Plan de Mercadeo, Identificando las empresas que se encuentran crisis e identificando los clientes que tiene dicha competencia.
2. Plan de Fidelización, basado en las relaciones publicas y la amistad
3. Implementación de un sistema documental, que permita alinear la información, automatizando los canales de información, en el cual se incluye la alta dirección y los socios, para que dicha información sea de fácil y seguimiento, para la toma de decisiones y disminuir la incertidumbre.
4. Definir y desarrollar una estrategia de marketing basada en las TIC y potencializar la página Web de la organización.
5. Rediseño de la prestación de servicios en medios tecnológicos, evaluando el funcionamiento óptimo de los equipos y compatibilidades con nuevas tecnologías incluyendo la formación del personal
6. Utilizar nuevas tecnologías para la sistematización del proceso de nómina.
7. Implementación de un Sistema para la gestión integral del riesgo, para minimizar los impactos que pueda generar la crisis del sector.
8. Implementar un software que nos permita minimizar los riesgos de nómina con personal capacitado en tecnología, que el software integre y controle nomina, compras, dotación y capacitaciones.
9. Contratar una consultoría con implementación en tecnología y transferencia de conocimiento, que nos identifique el estado financiero (Capital de trabajo, endeudamiento, liquidez y rentabilidad, que genere estrategia que estén alineadas a la estrategia de la empresa donde se involucre la junta directiva.

### **9.3. Conclusiones después de establecer el Contexto Externo e Interno**

Una vez finalizado el desarrollo del objetivo 2 del proyecto, al evaluar el contexto externo e interno, podemos concluir que los 176 factores analizados son fuente de riesgos para Seguridad Guanenta, que pueden afectar positiva como negativamente la estrategia de la organización, de esta manera al finalizar se establecen 22 estrategias que se convierten en parte de los planes de tratamiento que se diseñen para tratar los riesgos que sean identificados, analizados y evaluados en el desarrollo del objetivo 3 en el siguiente capítulo.

## **10. DESARROLLAR LA VALORACIÓN DEL RIESGO EN LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN EN TÉRMINOS DE IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN, DETERMINANDO EL MAPA DE RIESGO EN CADA PROCESO.**

La valoración del riesgo es el proceso total de identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del riesgo. (ICONTEC, 2016).

### **10.1. FASE 1: Identificación del Riesgo**

Esta fase tiene como objetivo identificar las fuentes de riesgo, las áreas de impacto, los eventos y sus causas y sus consecuencias potenciales. El objeto es generar una lista exhaustiva de riesgos con base en aquellos eventos que podrían crear, aumentar, prevenir, degradar, acelerar o atrasar el logro de los objetivos. (ICONTEC, 2016).

La identificación del riesgo se desarrolló según lo planeado, se realizaron mesas de trabajo con el personal involucrado en cada proceso, por medio de la siguiente metodología:

- Lectura y aprobación del consentimiento informado del proyecto.
- Socialización del objetivo de la jornada y exposición de la temas Percepción del Riesgo, Fuentes del Riesgo y Clasificación de los riesgo para Seguridad Guanenta.
- Entrega de la copia de la descripción del proceso a cada participante.
- Entrega de la copia del Perfil de Capacidades Internas –PCI
- Entrega de la copia de la Matriz POAM.
- Se socializo el formato GIR-F-001. Matriz de Identificación de Riesgos Estratégicos.
- Por medio de un ejemplo de una matriz de identificación de riesgo del mismo proceso de otra empresa, se inicia la discusión con los participantes.


- El moderador de la mesa de trabajo dirige el equipo para generar una lluvia de eventos que si se materializan afectan los objetivos del proceso y por ende los estratégicos. Definiendo el riesgo, una descripción del mismo, el tipo de riesgo, el agente generador, las causas y las consecuencias.

Esta metodología se aplicó en cada uno de los procesos establecidos por Seguridad Guanenta.

A continuación se evidenciara los resultados de la identificación de riesgos por medio del formato GIR-F-001 diligenciado.


### 10.1.1. Identificación del Riesgo del Proceso Gestión Comercial

Tabla 21. GIR-F-001\_Gestion Comercial

		EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA						Código: GIR-F-001
		MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ESTRATEGICOS						Versión: 00
								Página 1 de 1
PROCESO	N°	RIESGO	DESCRIPCION	CLASIFICACIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	CONSECUENCIA	
GESTION COMERCIAL	RC1	No cumplir las politicas de ventas de la empresa	Enviar propuesta y/o ser seleccionados para prestar un servicio habiendo incumplida alguna variable de la politica de ventas.	OPERATIVO	Funcionario con la función de venta	Desconcentración, exceso de trabajo, falta de experticia, falta de conocimiento de las políticas de ventas, mal interpretación de las necesidades del cliente.	Perdida Económica. Probabilidad Alta de no ser seleccionados.por mayor valor.	
GESTION COMERCIAL	RC2	Contratar fuera de tiempo.	Contratar con premura, sin analizar las variables que implican la contratación.	OPERATIVO	Socios. Gerente. Gerente Comercial Dir. Recursos H	Relaciones de confianza con los clientes. Confianza y relaciones de amistad Necesidad de Cumplir la meta de ventas	Perdida Económica. Riesgos Físicos para los vigilantes. Vincular Vigilantes sin el perfil adecuado.	
GESTION COMERCIAL	RC3	No realizar Gestion Posventa	No resolver las necesidades de los clientes presencialmente y/o telefonicamente.	REPUTACIONAL	Todos los empleados.	Falta de un protocolo estandarizado de atención al cliente externo.	Perdida de la credibilidad de la empresa. Perdida de Clientes.	
GESTION COMERCIAL	RC4	No ejecución del Plan de Mercado.	La no implementación del Plan de Mercadeo 2017.	OPERATIVO	Gerencia Gerente Comercial	No elaborar el Plan de Mercadeo. Asignación de Recursos. Alcance muy amplio, que no logre su ejecución. Mal definición de los objetivos y de las estrategias del plan.	No alcanzar los objetivos financieros y de clientes.  No alcanzar la rentabilidad deseado por los accionista.	


10.1.2. Identificación del Riesgo del Proceso Gestión de Compras

Tabla 22. GIR-F-001\_Gestion Compras

		<b>EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA</b>					Código: <b>GIR-F-001</b>
							Versión: 00
		<b>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ESTRATEGICOS</b>					Página 1 de 1
PROCESO	N°	RIESGO	DESCRIPCION	CLASIFICACIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	CONSECUENCIA
GESTION DE COMPRAS	RCO1	Vincular proveedores y contratista que no cumplan con los criterios de selección.	Explicar los criterios de compras	OPERATIVO	Socios, Lideres de Proceso	Falta de Conciencia en la implicaciones del no cumplir con el procedimiento.  Escases de Proveedores Locales.	Retiro anticipado del proveedor. Que no se cumpla con los tiempos de entrega. No se cumplan con el objeto contractual. Que se hagan efectivas las clausula de sanciones. Afectación al desempeño del Sistema de Gestión.
GESTION DE COMPRAS	RCO2	Informalidad Contractual	Contratación de proveedores sin verificar experiencia	OPERATIVO	Socios, Lideres de Proceso	Falta especificar las actividades de formalización contractual en el procedimiento de compras  Falta de conciencia en las implicaciones de la informalidad contractual. Falta de Establecer el gobierno corporativo para establecer políticas de compras en la implicación de los Socios.	Perdidas Financieras a realizar negociación con los proveedores por un mayor valor sin contar con un contrato u acuerdo u orden de compra.

### 10.1.3. Identificación del Riesgo del Proceso Gestión de Financiera


Tabla 23. GIR-F-001\_Gestion Financiera


		EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA						Código: GIR-F-001
		MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ESTRATEGICOS						Versión: 00
PROCESO	Nº	RIESGO	DESCRIPCION	CLASIFICACIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	CONSECUENCIA	
GESTION FINANCIERA	RF1	No identificación de los pagos	No ingrese la información de los pagos de la actualización del listado de cartera	OPERATIVO	Auxiliar Administrativo Supervisores	Que no se reporte a tiempo la totalidad de los pagos que realiza el cliente	Cientes Inconformes Afectación del Recaudo para la liquidez	
GESTION FINANCIERA	RF2	El listado de cartera desactualizado.	NO verificar el 100% de los pagos versus el comprobante de la consignación	OPERATIVO	Auxiliar Administrativo Auxiliar de Cartera	Falta de Compromiso con el cumplimiento de la función.	No tener el listado de cliente actualizado. Insatisfacción del cliente por cobros dobles. Las consignación no abonadas a nombre la empresa.	
GESTION FINANCIERA	RF3	Fraude Empresarial	Tipificado por manipulacion contable, transacciones no autorizadas y apropiacion de activos, robo y abuso de informacion confidencial	ESTRATEGICO	Lideres de Proceso Auxiliar Administrativo Auxiliar de Cartera	Crsis Economica Presion por Resultados Debilidad en los Controles Venganza Chantaje Sobornos	Perdidas Economicas. Continuidad del Negocio Afectación de la Reputación de la Organización	
GESTION FINANCIERA	RF4	Aumento de la cartera morosa	Permitir que los días aumenten por la falta de seguimiento.	FINANCIERO	Representantes de Ventas Cliente. Auxiliar de Cartera Jurídica	Acuerdos de Pagos muy Flexibles con el cliente. Plazo amplio de cobro de cartera. La Política de Venta (Comisión Vendedor y Cliente), independiente del recaudo oportuno. No cobrar interés de mora.	Afectación de la liquidez. Disminuye la capacidad de endeudamiento.	

GESTION FINANCIERA	RF5	No recaudo oportuno de cartera	Que no se suministre la información de los clientes a tiempo y de forma exacta por parte de facturación	FINANCIERO	Auxiliar Financiera Supervisores	El incumplimiento de los ciclos de facturación ( 5 Y 10 de cada mes). Supervisores no entregan a tiempo y lugares diferentes las facturación. Inconsistencia en la información de los valores facturados.	Retraso en el inicio de la gestión de cartera.  Inconformidad del Cliente.
GESTION FINANCIERA	RF6	No Facturar un servicio prestado o facturar por un valor diferente al establecido en el contrato.	Elaborar la facturación con información errónea, o la no facturación de un servicio por la falta de información comercial y legal.	OPERATIVO	Representante de Ventas Jurídico Auxiliar de Financiera Gerencia	Información no estandarizada, por fuera de los tiempos. El no reporte de información oportuna de las novedades en los acuerdos comerciales. La aprobación no oportuna por la gerencia. La falta de soportes legales del cliente.	Perdida económicas por no recibir los ingresos reales por el servicio prestado. Sanciones tributarias por información errónea. Deterioro de la imagen de la empresa. Inconformidad y perdida de credibilidad por el cliente. Sanciones por la Superintendencia de Vigilancia.
GESTION FINANCIERA	RF7	No cumplir con los ciclos de facturación.	No elaborar la facturación en el tiempo establecido, día 10 y 15 de cada mes y su entrega al cliente antes del 20 del mes.	OPERATIVO	Auxiliar Financiera. Apoyo Operativo	Inestabilidad del Aplicativo de Facturación. No transferencias automática de la información. ( El ingeniero es el único que maneja el aplicativo). Información no oportuna del área comercial, jurídica y del área de nomina (parafiscales).	No recaudo oportuno de cartera. Retraso de la entrega de informes financieros. El cliente no reciba la factura.
GESTION FINANCIERA	RF8	No tener el soporte del titulo valor para hacer exigible el derecho comercial y el soporte tributario	No tener el consecutivo físico total de la facturación generada en el mes, con lo requisitos mínimos exigidos para emprender si es necesario una acción legal y demostrar la generación del ingreso frente a la DIAN.	OPERATIVO	Auxiliar financiera Apoyo Operativo	No ejercer el debido control de la recepción de las facturas en los tiempos establecidos. Revisar el diligenciamiento exacto de la información contenida en el RUT. Verificar el recibido del cliente con firma y sello.	Perdidas Económicas Sanciones tributarios. Doble Facturación.

### 10.1.4. Identificación del Riesgo del Proceso Gestión de Gerencial


Tabla 24. GIR-F-001\_Gestion Gerencial


		EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA					Código: GIR-F-001
		MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ESTRATEGICOS					Versión: 00
							Página 1 de 1
PROCESO	N°	RIESGO	DESCRIPCION	CLASIFICACIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	CONSECUENCIA
GESTION GERENCIAL	RG1	No lograr los resultados esperados de la planeación estratégica.	No alcanzar los objetivos estratégicos en el corto, mediano y la largo plazo.	ESTRATEGICO	Toda la Organización	Falta de Alineación de todo el personal a la estrategia. Falta de Comunicación asertiva de los objetivos estratégicos. Falta de despliegue de los objetivos estratégicos a los niveles operativos de la organización. Falta de Sinergia de los Socios en la Visión de la compañía. Falta de Recursos para la inversión en los planes estratégicos.	Desorientación del personal Desmotivación del Personal Perdida Económicas por falta de prospectiva. No lograr la Visión de la Compañía.
GESTION GERENCIAL	RG2	No lograr la Recertificación del Sistema HSEQ.	No lograr la recomendación por parte del ente certificador ICONTEC, para lograr el certificado por 3 años mas en las versiones 2015.	ESTRATEGICO	Toda la Organización	No asignación de recursos. Falta de Seguimiento y control al Comité Estratégico. No realizar la Revisión por la Dirección. No tener compromiso y responsabilidad frente al Sistema de Gestión HSEQ	Desorientación del personal Desmotivación del Personal Perdida Económicas por reprocesos. Afectación a la imagen institucional.
GESTION GERENCIAL	RG3	WACC > ROIC	Si el costo promedio ponderado de capital es mayor a la rentabilidad del capital invertido, el EVA (-) y la empresa esta destruyendo valor	ESTRATEGICO	Toda la Organización	Aumento en las tasas de interes del capital invertido. Disminucion de Ventas Aumento del Costo Operacional Decisiones Estratégicas Ineficaces Falta de Control del Gasto	EVA (-), Destruccion de Valor Socios Inconformes Afectación en la prospectiva de la empresa.
GESTION GERENCIAL	RG4	Perdida de la Licencia de Funcionamiento.	Que la Superintendencia no renueve la licencia de funcionamiento.	REPUTACIONAL	Gerencia Lideres de Proceso	No realizar la gestión en los tiempos establecidos. No cumplir con los indicadores financieros Hacer una pésima administración de la armas de fuego. Resultados desfavorables de las investigaciones de la superintendencia constantemente en contra de Seguridad Guanenta.	Afectación de la Reputación. Perdida de Clientes. Cierre de la Compañía.

		<b>EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA</b>					Código: <b>GIR-F-001</b>
		<b>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ESTRATEGICOS</b>					Versión: 00
							Página 1 de 1
<b>PROCESO</b>	<b>N°</b>	<b>RIESGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>AGENTE GENERADOR</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIA</b>
GESTION GERENCIAL	RG5	Riesgo de Liquidez	El riesgo de liquidez se deriva de que los pagos y los cobros que realiza guanenta no coinciden ni en volumen, ni en periodicidad, lo que puede generar superávit o déficit de tesorería.	FINANCIERO	Socios Gerencia Directora Financiera	Ser flexible con la política de cartera. Realizar pagos a proveedores fuera de los tiempos establecidos.	Quiebra Económica Aumente el Endeudamiento Afectación de la Reputación
GESTION GERENCIAL	RG6	Riesgo de Crédito	Pérdida potencial que es consecuencia de un incumplimiento de parte del Cliente en su compromiso de pago.	FINANCIERO	Gerencia Gerente Comercial Directora Financiera	No realizar estudio del cliente. No cumplir con los ciclos de facturación. No realizar la gestión de cartera.	Perdida Económica por chatera castigada. No generación del Flujo de Caja.
GESTION GERENCIAL	RG7	Riesgo de Endeudamiento	Sobrepasar los niveles de endeudamiento por la falta de control en las cuentas de financiamiento, Pasivo (Externo) y Patrimonio (Interno).	FINANCIERO	Socios Gerencia Directora Financiera	No reinversión de Utilidades. Información Financiera (Indicadores Endeudamiento) Veraz y Oportuna	Desconfianza del sector bancario. Aumento en el costo de la deuda. No acceder al nicho de las licitaciones publicas.

### 10.1.5. Identificación del Riesgo del Proceso Gestión Humana


Tabla 25. GIR-F-001\_Gestion Humana


		EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA					Código: GIR-F-001
		MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ESTRATEGICOS					Versión: 00
							Página 1 de 1
PROCESO	N°	RIESGO	DESCRIPCION	CLASIFICACIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	CONSECUENCIA
GESTION TALENTO HUMANO	RH1	Personal Activo que no cuenta con las competencias requeridas para el cargo.	El personal no cuenta con las habilidad y conocimientos técnicos requeridos para el ejercicio de su cargo	OPERATIVO	Calidad Psicología Líder del Proceso Socios Gerencia	Falta de actualización del perfil del cargo. Influencia de terceros en el proceso de selección. Desconocimiento del proceso selección. Desconocimiento de las necesidades de formación de cada proceso por el líder y el colaborador.	Alta Rotación de Personal Bajo desempeño en la funciones. Perdidas de dinero y tiempo por reprocesos. Inconformidad del Cliente Interno y Externo.
GESTION TALENTO HUMANO	RH2	Demanda por Incumplimiento a la legislación laboral	Omisión, desconocimiento de los requisitos legales laborales, que con lleve a una investigación por algunas entidades de control.	REPUTACIONAL	líder de proceso	Hacer caso omiso a la normatividad vigente en relacion a la legislación laboral.	Sanciones Económicas, de funcionamiento, pérdidas de acreditaciones y afectaciones en la reputación
GESTION TALENTO HUMANO	RH3	Deficiente desempeño del personal	Poco conocimiento en el área de desempeño, poca destreza y habilidades para desarrollar funciones, falta de compromiso por parte de las personas	ESTRATEGICO	colaborador gerencia líderes de proceso socios	No identificación de las necesidades de formación. Baja asignación de recursos para el desarrollo de programas de formación, entrenamiento, capacitación Baja asistencia en las capacitaciones internas definidas en el plan de formación. Incumplimiento del cronograma del plan de formación. Definición de objetivos inadecuados de formación. Bajo control en la medición de la eficacia de las capacitaciones Poco conocimiento en el área de desempeño. No retroalimentación de la evaluación de desempeño con los colaboradores.	Incumplimiento de funciones, indicadores y objetivos Rotación de personal mala prestación del servicio afectación de la imagen corporativa Perdidas de contratos de prestación de servicio

		EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA					Código: GIR-F-001
MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ESTRATEGICOS							Versión: 00
							Página 1 de 1
PROCESO	N°	RIESGO	DESCRIPCION	CLASIFICACIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	CONSECUENCIA
GESTION TALENTO HUMANO	RH4	Personal seleccionado que no cuente con la idoneidad, experiencia, requisitos y capacidad para desempeñar la labor	incumplimiento de las actividades del procedimiento de selección	OPERATIVO	lideres de proceso psicólogo	No se verifique los antecedentes judiciales, referencias laborales y requisitos de documentación del personal aspirante antes de las pruebas psicotécnicas. Inadecuada aplicación de las pruebas psicotécnicas	bajo desempeño cliente insatisfecho aumento de procesos disciplinarios alta rotación costos económicos
GESTION TALENTO HUMANO	RH5	Incumplimiento del proceso de contratación	incumplimiento en los requisitos de contratación	OPERATIVO	Directora gestión humana auxiliares de gestión humana coordinadora de SST	No se verifique los resultados médicos. Afilación de seguridad social tardía Inicio de actividades laborales sin firmar contrato Contratos sin el contenido legal indicado, incompletos, con errores o tipo de contrato diferente al acordado con el trabajador (digitación errónea de datos en los contratos)	Demandas laborales sanciones, indemnizaciones
GESTION TALENTO HUMANO	RH6	Ambiente laboral desfavorable	Discordias contantes entre personal administrativo.	ESTRATEGICO	Todos	Tomarse las cosas personales. Chismes. Falta de Control Emocional y Manejo de Conflictos.	Desmotivación del personal. Disminución de la productividad.
GESTION TALENTO HUMANO	RH7	Incumplimiento del Proceso Disciplinario	No cumplir con el debido proceso disciplinario	REPUTACIONAL	Directora gestión humana Supervisores	Desconocimiento del procedimiento.  Omisión del Procedimiento.	Demandas laborales sanciones, indemnizaciones
GESTION TALENTO HUMANO	RH8	Aumento del Ausentismo	Incremento del ausentismo en el personal.	OPERATIVO	Todos	Incumplimiento de los programas de SST.	Perdidas Económicas Bajo Rendimiento Laboral

**10.1.6. Identificación del Riesgo del Proceso Gestión Jurídica**


Tabla 26. GIR-F-001\_Gestión Jurídica


		<b>EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA</b>						Código: <b>GIR-F-001</b>
		<b>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ESTRATEGICOS</b>						Versión: 00
								Página 1 de 1
<b>PROCESO</b>	<b>Nº</b>	<b>RIESGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>AGENTE GENERADOR</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIA</b>	
GESTION JURIDICA	RJ1	No contestar los derechos de petición dentro del plazo de ley.	No enviar respuesta a los derechos de petición dentro de los 15 días hábiles.	OPERATIVO	Jurídico	Falta de Seguimiento y Control a las respuestas del área jurídica.	Asumir contestar una tutela.	
GESTION JURIDICA	RJ2	Decision judicial contraria a los intereses de Seguridad Guanenta	Que la Justicia falle en contra de Seguridad Guanenta por procesos	REPUTACIONAL	Jurídico	Falta de recolección de pruebas. Contestar fuera de los tiempos establecidos Falta de relaciones en las entidades judiciales.	Perdidas Económicas por Indemnizaciones o Conciliaciones.	
GESTION JURIDICA	RJ3	Castigar Cartera Morosa	Asumir el valor de la cartera como un gasto administrativo.	OPERATIVO	Cliente Jurídico	No realizar un estudio de cliente antes de contratar. Gestión de Cartera Ineficiente.	Perdida Económica	
GESTION JURIDICA	RJ4	Vencimiento de Términos Judiciales.	Vencimiento de términos establecidos en la ley al tramitar los recursos de Apelación y otras actuaciones; igualmente para contestar demandas y demás actuaciones en los procesos que se tramitan ante la justicia ordinaria, o contenciosa	OPERATIVO	Jurídico	Falta de Seguimiento y Control a las respuestas del área jurídica.	No poder dar una defensa apropiada. Perdidas Económicas Indemnizaciones o Conciliaciones.	


	<b>EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA</b>						Código: <b>GIR-F-001</b>
							Versión: 00
	<b>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ESTRATEGICOS</b>						Página 1 de 1
<b>PROCESO</b>	<b>N°</b>	<b>RIESGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>AGENTE GENERADOR</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIA</b>
GESTION JURIDICA	RJ5	No legalizar el contrato con el cliente correctamente.	No realizar la gestión para legalizar el contrato en el tiempo estipulado por la organización y/o elaborarlo de forma incorrecta.	OPERATIVO	Jurídico	Falta de procedimiento para legalización de contratos. Ineficiencia Operativa en la Gestión Redactar el contrato tomando como base otro.	Inexistencia o nulidad contractual. Perdidas Económicas por la ejecución anticipada del contrato.
GESTION JURIDICA	RJ6	No dar respuesta oportuna a los eventos tipo A.	Incumplir con los plazos establecidos para dar respuesta a las investigación tipo A ( Hurtos).	OPERATIVO	Jurídico Supervisores	Falta de Seguimiento y Control a las respuestas del área jurídica.	Cientes Inconformes Afectación de la Imagen Institucional. Demandas Judiciales Quejas a la Superintendencia de Vigilancia.

### 10.1.7. Identificación del Riesgo del Proceso Prestación del Servicio

Tabla 27. GIR-F-001\_Gestion Prestación del Servicio


		<b>EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA</b>						Código: GIR-F-001
		<b>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ESTRATEGICOS</b>						Versión: 00
								Página 1 de 1
PROCESO	N°	RIESGO	DESCRIPCION	CLASIFICACIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	CONSECUENCIA	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP1	Hurto a Residencia en la modalidad de engaño al vigilante.	Hurto por delincuentes en las modalidades de engaño, falso visitantes, falso autoridad, falso comprador o arrendador, las yayitas, entre otras.	REPUTACIONAL	Vigilante	Incumplimiento del Protocolo de control de acceso. Exceso de Confianza del vigilante. Distracción del Vigilante por uso excesivo del celular. Exceso de Actividades en Portería.	Perdidas Económicas Afectación en la reputación de la empresa. Inconformidad del cliente. Afectación en la integridad del vigilante.	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP2	Llamada Millonaria Efectiva	Se caracteriza por una llamada efectuada a la residencia de la víctima, donde los delincuentes suelen asumir roles de abogados o autoridades judiciales o policiales para convencer. Generalmente los delincuentes fingen ante la víctima, alguna situación de emergencia con uno de sus familiares o el patrono, (en el caso de que la llamada sea recibida por la empleada domestica como es común) y le piden sacar elementos de valor, para ser entregados en las afueras de la copropiedad.	OPERATIVO	Residente Vigilante Delincuente	Falta de conocimiento de la modalidad por parte de los residentes.  Omitir las recomendaciones de seguridad enviadas por la empresa de seguridad.  Incumplimiento del protocolo de verificación de elementos al personal de servicios generales.	Perdidas Económicas por indemnizaciones. Afectación en la reputación de la empresa. Inconformidad del cliente. Pérdida del cliente.	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP3	Enfrentamientos verbales y físicos entre los residentes y los vigilantes.	Discusiones entre los vigilantes y residentes que lleguen a niveles superiores de agresiones verbales y físicas.	OPERATIVO	Residente Vigilante	Falta de autocontrol e inteligencia emocional por parte del vigilante. Omisión reiterativas de las normas de parte del residente. Residentes bajo el efecto del alcohol y sustancia alucinogenas. Falta de Confidencialidad del Parte del Vigilante. Falta de respeto del vigilante ante los residentes femeninas.	Afectación a la integridad del vigilante.  Problemas Judiciales por lesiones personales. Inconformidad del Cliente  Pérdida del cliente.	


		<b>EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA</b>					Código: GIR-F-001
							Versión: 00
		<b>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ESTRATEGICOS</b>					Página 1 de 1
<b>PROCESO</b>	<b>N°</b>	<b>RIESGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>AGENTE GENERADOR</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>CONSECUENCIA</b>
PRESTACION DEL SERVICIO	RP4	Fallas en la Gestión Administrativa en Portería	Olvidos de consignas, perdidas de documentos importantes de la administración, perdida o entrega errónea de correspondencia y encomiendas de los residentes.	OPERATIVO	Vigilantes Administrador	Fallas en la comunicación entre los vigilantes y con la administración.  No existencia del Protocolo de Seguridad.  Omisión del protocolo de Seguridad  Falta de Facilidades en la portería (casillero).	Problemas Jurídicos por perdida o divulgación de información sensible.  Perdidas Económicas por indemnizaciones.  Clientes Inconformes.
PRESTACION DEL SERVICIO	RP5	Hurto Interno	Hurtos a residencia por delincuentes que residen en la unidad residencial.	OPERATIVO	Vigilante Residente	No exista vigilante de ronda. No tenga un CCTV adecuado. No cambiar la secuencia de la ronda. No realizar la ronda de manera eficiente. Falta de Control y Seguimiento al Reloj de Marcación o PASO. Divulgar información de residentes que se encuentren de viaje y por tal razón el apto esta solo y vulnerable.  El residente omite información y no deja el apto en consigna.	Perdidas Económicas por indemnizaciones. Afectación en la reputación de la empresa. Inconformidad del cliente. Pérdida del cliente.
PRESTACION DEL SERVICIO	RP6	Incumplimiento de las normas internas de la unidad residencial	El vigilante de ronda no cumple con las normas internas del conjunto y no exige que el residente cumpla con sus deberes de convivencia en la unidad residencial.	OPERATIVO	Residente Vigilante	Pérdida de autoridad por exceso de confianza.  Desconocimiento del Reglamento Interno.	Pérdida de la convivencia del Unidad Residencial. Cliente Inconforme Quejas de la administración. Alta Rotación del Personal Pérdida del Contrato.
PRESTACION DEL SERVICIO	RP7	Agresión Verbal y Física entre vigilantes.	Agresiones Verbales y Físicas por malas relaciones interpersonales entre los vigilantes.	REPUTACIONAL	Vigilantes	Vigilantes tóxicos. Falta de Comunicación, Trabajo en Equipo, Manejo de Conflictos e de auto control en sus emociones y reacciones.	Afectación a la integridad del vigilante. Problemas Judiciales por lesiones personales. Inconformidad del Cliente Pérdida del cliente. Afectación de la reputación de la compañía.

		EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA						Código: GIR-F-001
		MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ESTRATEGICOS						Versión: 00
PROCESO	N°	RIESGO	DESCRIPCION	CLASIFICACIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	CONSECUENCIA	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP8	No cubrir un servicio de vigilancia contratado.	No enviar un guarda de seguridad a prestar el servicio.	OPERATIVO	Programador Vigilante Supervisor	Falta de Programación. Irresponsabilidad del vigilante Error en la comunicación operaciones - vigilante.	Cliente Inconforme Queja de Administración Pérdida de Cliente.	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP9	Vigilante Dormido	Vigilante en portería o ronda fuera de servicio por estar durmiendo	REPUTACIONAL	Vigilante	No descansa en el día. Turno de 24 Hrs. Turno solo nocturno. Incumplimiento del programa de reportes de la central.	Vulnerabilidad del Puesto y del Vigilante. Cliente Inconforme Afectación en la credibilidad del servicio.	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP10	Supervisión Deficiente	Incumplimiento con la revista diaria a los puestos de servicio	OPERATIVO	Supervisor	Numero insuficiente de supervisores. Multifunciones administrativas de los supervisores en su revista. Falta de Seguimiento y Control al Sistema PASO.	Incumplimiento contractual Inconformidad del Cliente Pérdida del contrato.	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP11	Incautación de Arma de Fuego	Incautación de arma de fuego por las entidades de control ( Policía Nacional, Ejercito, Oficina Control y Comercio de Armas)	OPERATIVO	Vigilante Supervisor Armero	Incumplimiento en el protocolo de transporte de armamento Incumplimiento en el decálogo de armas por parte del vigilante y el supervisor Uso del arma con el salvoconducto vencido. Uso del arma en la ubicación no reportada ante DCCA.	Pérdida Económicas por Sanciones Afectación de las relaciones con las entidades de control Pérdida de Licencia.	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP12	Hurto de Arma de Fuego	Hurto del Arma de Fuego a vigilante en servicio	OPERATIVO	Delincuencia Común	Confianza del Guarda	Afectación a la integridad del vigilante. Pérdida Económica. Sanciones de los entes de Control	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP13	Atención no oportuna a los requerimientos del clientes	No atender al cliente de manera oportuna cumpliendo con los tiempos y expectativas, relacionados con aspectos operativos como cambios de vigilantes, respuestas a requerimientos, disponibilidad telefónica, envío de videos, entre otros.	OPERATIVO	Personal del Área Operativa	Falta de conciencia de la importancia de la oportunidad y prontitud en el servicio al cliente. Falta de Control y Seguimiento a los requerimientos de los clientes ( Oficios, Visitas Clientes, e-mail, teléfono).	Clientes insatisfechos Pérdida de Clientes.	

### 10.1.8. Identificación del Riesgo del Proceso Gestión HSEQ

Tabla 28. GIR-F-001\_Gestion HSEQ

		EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA					Código: GIR-F-001
		MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ESTRATEGICOS					Versión: 00
PROCESO	N°	RIESGO	DESCRIPCION	CLASIFICACIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	CONSECUENCIA
GESTION HSEQ	RHSEQ1	Ineficacia del Sistema de Gestión HSEQ	Incumpliendo de los Objetivos HSEQ.	OPERATIVO	Toda la Organización	Ineficacia de los Indicadores HSEQ. Documentación Desactualizada y no apropiada para la gestión. Falta de Conciencia frente al Compromiso del SG-HSEQ.	No existe mejoramiento continuo en la organización. Desmotivación del Personal. Perdida de Credibilidad del SG HSEQ ante el cliente interno y externo. No recertificación del SG-HSEQ
GESTION HSEQ	RHSEQ2	Incumplimiento de las disposiciones legales de SST.	Incumplir la normatividad legal establecida por el Estado entorno al Seguridad y Salud en el Trabajo.	REPUTACIONAL	Toda la Organización	Omisión a los requisitos legales. Falta de Inversión en los programas de SST.	Perdidas Económicas por Sanciones de entes de control
GESTION HSEQ	RHSEQ3	No identificación de Peligros y Aspectos en los puestos de servicio	Elaborar una inspección de seguridad incompleta, no identificar todo los peligros, riesgos y amenazas, adicionalmente no identificar los Aspectos Ambientales presentes en los puestos de servicio.	OPERATIVO	Supervisores Coordinadora de SST	Falta de percepción de los supervisores frente a los Peligros y Aspectos. Falta de Acompañamiento por parte del la Coordinadora de SST.	Aumento en la Accidentalidad y Ausentismo. Sanciones por el Ministerio del Trabajo.
GESTION HSEQ	RHSEQ4	Contratar una persona no apta por Salud.	Contratar personal desconociendo su estado de salud, por omisión del examen o por recomendación.	OPERATIVO	Coordinadora de SST Socios, Lideres de Proceso	Contratar Personal sin el debido proceso. Ordenes establecidas por los socios o por los clientes.	Perdidas Económicas por incapacidades constantes y afectación del servicio por ausentismo. No poseer evidencia objetiva sobre el estado inicial de salud para aportar en aun proceso legal.

		<b>EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA</b>					Código: <b>GIR-F-001</b>
							Versión: 00
		<b>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS ESTRATEGICOS</b>					Página 1 de 1
PROCESO	N°	RIESGO	DESCRIPCION	CLASIFICACIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSAS	CONSECUENCIA
GESTION HSEQ	RHSEQ5	No reportar un accidente de trabajo	No realizar el reporte ante la ARL o hacerlo de forma extemporánea.	OPERATIVO	Coordinadora de SST Todos los Colaboradores	Desconocimiento del procedimiento Omisión Voluntaria por parte del empleado. Olvido por parte de la coordinadora SST	Afectación de los Indicadores ante la ARL. Sanciones Futuras Implicaciones legales por enfermedades posteriores.
GESTION HSEQ	RHSEQ6	Contagio de virus informático en los sistemas de la organización	Perdida de la información de los proceso, debido a virus internos generados por los colaboradores y por ataques informáticos externos.	OPERATIVO	Todos los Colaboradores Hackers	Inexistencia de un protocolo de Seguridad Informática	Perdida de Información del Servidor. Perdida Económica Desmotivación del personal por reproceso en la consecución nuevamente de la información.

## 10.2. Resultados de la Fase de Identificación de Riesgos

Una vez finalizada la etapa de identificación de riesgos en cada proceso se lograron los siguientes resultados:

- El equipo de trabajo de cada proceso genero conciencia de la importancia de la percepción del riesgo desde la perspectiva de la incertidumbre en el logro de los objetivos de su proceso.
- Su impacto desde la perspectiva del agente generador de riesgo.
- Se identificaron mejoras de actualización a los documentos estudiados (Descripción del Proceso, Procedimientos, etc.)
- La importancia del trabajo en equipo y del concepto cliente interno.

En la siguiente tabla se resumen la identificación de riesgo por proceso:

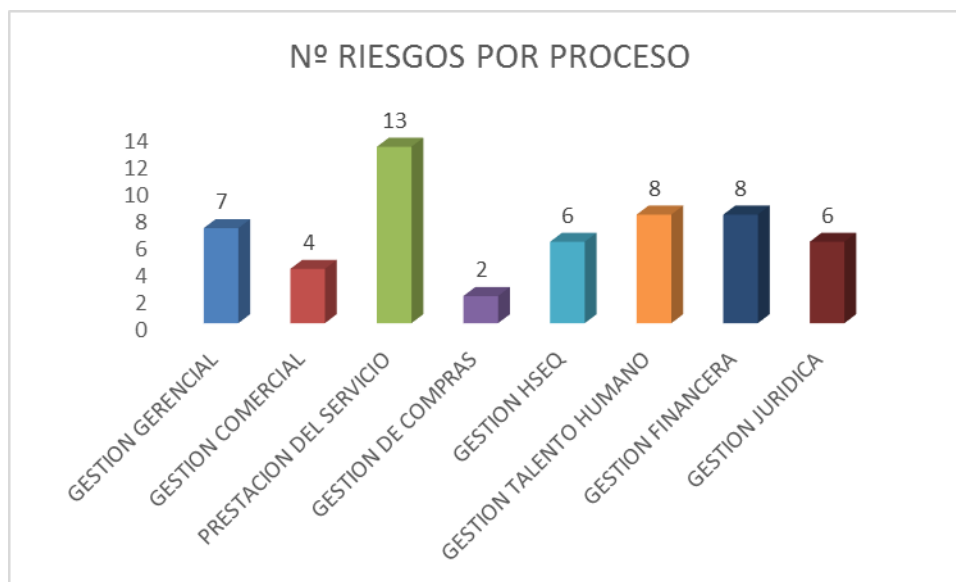
Tabla 29. Consolidado de Riesgos Por Proceso

PROCESOS	Nº RIESGOS	% PART
GESTION GERENCIAL	7	13,0%
GESTION COMERCIAL	4	7,4%
PRESTACION DEL SERVICIO	13	24,1%
GESTION DE COMPRAS	2	3,7%
GESTION HSEQ	6	11,1%
GESTION TALENTO HUMANO	8	14,8%
GESTION FINANCIERA	8	14,8%
GESTION JURIDICA	6	11,1%
	<b>54</b>	

La tabla anterior les permite evidenciar que el proceso más significativo con un 24,1% de los riesgos identificados en la organización, es la Prestación del Servicio, este es el proceso misional de la organización, la razón de ser de la empresa, adicionalmente el impacto de 1092 vigilantes (Cifra a 1 Marzo/2017), que justifica la implementación de este modelo de gestión integral de riesgos en Seguridad Guanenta.

De igual manera se puede observar dos procesos claves en la organización desde su aporte a la identificación de riesgos los cual son: Gestión Humana, Gestión Financiera y Gestión Gerencial con un 14,8% y 13% respectivamente. En la Figura nº 15 se puede evidenciar la distribución de los riesgos identificados.

Figura 15. Distribución de Riesgos Por Proceso

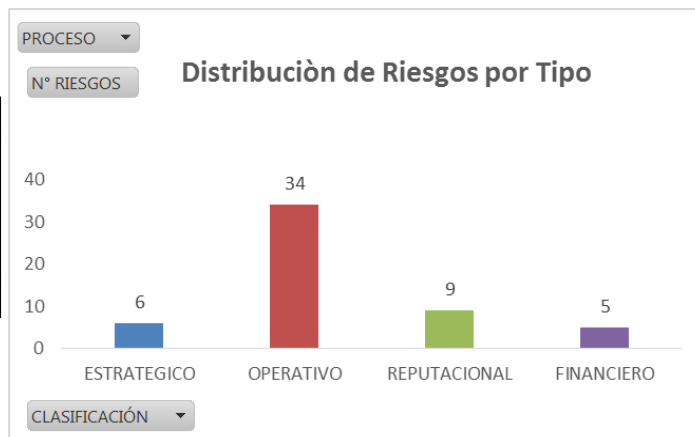


### Riesgos Identificados según su clasificación en cada proceso.

Tabla 30 y Figura 16: Distribución de Riesgos Por Tipo

PROCESO (Todas) ▾

TIPO DE RIESGO ▾	Nº RIESGOS	% PART
ESTRATEGICO	6	11,1%
OPERATIVO	34	63,0%
REPUTACIONAL	9	16,7%
FINANCIERO	5	9,3%
<b>Total general</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>



Se evidencia en la Tabla 30, que los riesgos identificados en un 63% son Operativos, relacionados con la posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de los procesos y funciones de la empresa por fallas en procesos, sistemas, procedimientos, modelos o personas que participan en dichos procesos. Un 16,7% son riesgos reputacionales, con 11,1% riesgos estratégicos y por ultimo con un 9,3% riesgos financieros.

### **10.3. FASE 2 y 3: Análisis y Evaluación del Riesgo**

El análisis del riesgo implica el desarrollo y la comprensión del riesgo. Este análisis brinda una entrada para la evaluación del riesgo y para las decisiones sobre si es necesario o no tratar los riesgos.

El análisis del riesgo involucra la consideración de las causas y las fuentes de riesgo, se debería identificar los factores que afectan las consecuencias y a la probabilidad. El riesgo es analizado cuando se determine la consecuencia y su probabilidad.

Esta se fase se organizó con cada líder de proceso, cumpliendo con las siguientes actividades:

- Lectura de cada uno de los riesgos identificados en la sesión anterior.
- Socialización de la importancia de esta fase, dejando claro los criterios del riesgo en términos de probabilidad y consecuencia.
- Socialización del formato GIR-F-002 Matriz de Riesgos.
- Análisis de uno por uno de los riesgos identificados.
- Asignación del valor del criterio de probabilidad a cada riesgo.
- Asignación del valor del criterio de consecuencia a cada riesgo.

La Evaluación del riesgo implica la comparación del nivel de riesgo observado durante el proceso de análisis y los criterios del riesgo establecidos al considerar el contexto. Es decir es el momento de considerar los dos criterios probabilidad y

consecuencia a la vez y no por separado, esta evaluación nos lleva a calcular el grado de peligrosidad del riesgo y por lo tanto su nivel de peligrosidad. Esta fase precede a la fase 4, con base en esta comparación, se puede considerar la necesidad de tratamiento.

Con el fin de generar una herramienta fácil de entender y aplicar, se diseñó el formato GIR-F-002, un libro de Excel con fórmulas anidadas para optimizar el tiempo y facilitar su uso en la implementación.

A continuación se presenta el análisis y la evaluación del riesgo de cada proceso, al final se elabora su respectivo análisis.


### 10.3.1. Análisis y Evaluación de Riesgos del Proceso Comercial.

Tabla 31. GIR-F-002 Proceso Comercial.

										EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA		Código: GIR-F-002
MATRIZ DE RIESGOS ESTRATEGICOS										Versión: 00		
MATRIZ DE RIESGOS ESTRATEGICOS										Página 1 de 1		
PROCESO	N°	RIESGO	CAUSAS	CONTROLES EXISTENTES	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	OBSERVACIONES			
GESTION COMERCIAL	RC1	No cumplir las politicas de ventas de la empresa	Desconcentración, exceso de trabajo, falta de experticia, falta de conocimiento de las políticas de ventas, mal interpretación de las necesidades del cliente.	Formato de Solicitud de Cotización.	4	2	8	TRATAR SIN URGENCIA				
GESTION COMERCIAL	RC2	Contratar fuera de tiempo.	Relaciones de confianza con los clientes. Confianza y relaciones de amistad Necesidad de Cumplir la meta de ventas	Revisión y Aprobación por la gerente, Rh solicita minimo 3 dias para el proceso de vinculación	3	1	3	ACEPTAR RIESGO				
GESTION COMERCIAL	RC3	No realizar Gestion Posventa	Falta de un protocolo estandarizado de atención al cliente externo.	Programación de visitas preventivas del gerente comercial y el director de operaciones	3	4	12	ESTABLECER CONTROL MP.				
GESTION COMERCIAL	RC4	No ejecución del Plan de Mercado.	No elaborar el Plan de Mercadeo. Asignación de Recursos. Alcance muy amplio, que no logre su ejecución. Mal definición de los objetivos y de las estrategias del plan.	Indicadores de desempeño. Presupuesto del Area.	4	4	16	TRATAR URGENTE.				

### 10.3.2. Análisis y Evaluación de Riesgos del Proceso de Compras

Tabla 32. GIR-F-002 Proceso de Compras.

		<b>EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA</b>							Código: GIR-F-002	
		<b>MATRIZ DE RIESGOS ESTRATEGICOS</b>							Versión: 00	
									Página 1 de 1	
PROCESO	N°	RIESGO	CAUSAS	CONTROLES EXISTENTES	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	OBSERVACIONES	
GESTION DE COMPRAS	RCO1	Vincular proveedores y contratista que no cumplan con los criterios de selección.	Falta de Conciencia en la implicaciones del no cumplir con el procedimiento.  Escases de Proveedores Locales.	Evalaución de Proveedores y Contratistas.  Selección de Proveedores Anual. Actualizacion periodica de infromacion financieera y tecnica	3	3	9	TRATAR SIN URGENCIA		
GESTION DE COMPRAS	RCO2	Informalidad Contractual	Falta especificar las actividades de formalización contractual en el procedimiento de compras  Falta de conciencia en las implicaciones de la informalidad contractual. Falta de Establecer el gobierno corporativo para establecer políticas de compras en la implicación de los Socios.	Procedimiento GC-P-001	4	3	12	ESTABLECER CONTROL MP.		

### 10.3.3. Análisis y Evaluación de Riesgos del Proceso de Gestión Financiera


Tabla 33. GIR-F-002 Proceso de Financiera

 <b>EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA</b>										Código: <b>GIR-F-002</b>	
										Versión: 00	
<b>MATRIZ DE RIESGOS ESTRATEGICOS</b>										Página 1 de 1	
PROCESO	N°	RIESGO	CAUSAS	CONTROLES EXISTENTES	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	OBSERVACIONES		
GESTION FINANCIERA	RF1	No identificación de los pagos	Que no se reporte a tiempo la totalidad de los pagos que realiza el cliente	Consolidacion diaria de Bancos	2	4	8	TRATAR SIN URGENCIA			
GESTION FINANCIERA	RF2	El listado de cartera desactualizado.	Falta de Compromiso con el cumplimiento de la función.	Comité de Cartera	3	2	6	TRATAR SIN URGENCIA			
GESTION FINANCIERA	RF3	Fraude Empresarial	Crsis Economica Presion por Resultados Debilidad en los Controles Venganza por maltratos Chantaje y Sobornos	Control de recibos Control Paso.	2	5	10	ESTABLECER CONTROL MP.			
GESTION FINANCIERA	RF4	Aumento de la cartera morosa	Acuerdos de Pagos muy Flexibles con el cliente. Plazo amplio de cobro de cartera. La Política de Venta (Comisión Vendedor y Cliente), independiente del recaudo oportuno. No cobrar interés de mora.	Politica de Ventas Políticas de cartera Comites de Cartera y Ventas	2	5	10	ESTABLECER CONTROL MP.			

PROCESO	N°	RIESGO	CAUSAS	CONTROLES EXISTENTES	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	OBSERVACIONES
GESTION FINANCIERA	RF5	No recaudo oportuno de cartera	El incumplimiento de los ciclos de facturación ( 5 Y 10 de cada mes). Supervisores no entregan a tiempo y lugares diferentes las facturación. Inconsistencia en la información de los valores facturados.	Apoyo de los Supervisores. Funcionario asignado a la Gestion de Cartera.  Abogada gestionando la cartera de difícil cobro.	3	3	9	TRATAR SIN URGENCIA	
GESTION FINANCIERA	RF6	No Facturar un servicio prestado o facturar por un valor diferente al establecido en el contrato.	Información no estandarizada, por fuera de los tiempos. El no reporte de información oportuna de las novedades en los acuerdos comerciales. La aprobación no oportuna por la gerencia. La falta de soportes legales del cliente.	Control Puestos Nuevo y Encontrados. Cronograma para pasar novedades. Correo de Aprobacion de Gerencia	2	4	8	TRATAR SIN URGENCIA	
GESTION FINANCIERA	RF7	No cumplir con los ciclos de facturación.	Inestabilidad del Aplicativo de Facturación. No transferencias automática de la información. ( El ingeniero es el único que maneja el aplicativo). Información no oportuna del área comercial, jurídica y del área de nomina (parafiscales).	Correo del Area Comercial "Puestos Nuevos" y "Renovaciones".	3	4	12	ESTABLECER CONTROL MP.	
GESTION FINANCIERA	RF8	No tener el soporte del titulo valor para hacer exigible el derecho comercial y el soporte tributario	No ejercer el debido control de la recepción de las facturas en los tiempos establecidos. Revisar el diligenciamiento exacto de la información contenida en el RUT. Verificar el recibido del cliente con firma y sello.	Control de Recepcion de Facturas Entregadas	3	5	15	TRATAR URGENTE.	

### 10.3.4. Análisis y Evaluación de Riesgos del Proceso Gestión Gerencial


Tabla 34. GIR-F-002 Proceso Gestión Gerencial

		<b>EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA</b>							Código: GIR-F-002
		<b>MATRIZ DE RIESGOS ESTRATEGICOS</b>							Versión: 00
									Página 1 de 1
PROCESO	N°	RIESGO	CAUSAS	CONTROLES EXISTENTES	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	OBSERVACIONES
GESTION GERENCIAL	RG1	No lograr los resultados esperados de la planeación estratégica.	Falta de Alineación de todo el personal a la estrategia. Falta de Comunicación asertiva de los objetivos estratégicos. Falta de despliegue de los objetivos estratégicos a los niveles operativos de la organización. Falta de Sinergia de los Socios en la Visión de la compañía. Falta de Recursos para la inversión en los planes estratégicos.	Seguimiento Mensual en Comité	2	5	10	ESTABLECER CONTROL MP.	
GESTION GERENCIAL	RG2	No lograr la Recertificación del Sistema HSEQ.	No asignación de recursos. Falta de Seguimiento y control al Comité Estratégico. No realizar la Revisión por la Dirección. No tener compromiso y responsabilidad frente al Sistema de Gestión HSEQ	Presupuesto HSEQ Plan de Auditorias Compromiso de la Gerente.	2	4	8	TRATAR SIN URGENCIA	
GESTION GERENCIAL	RG3	WACC > ROIC	Aumento en las tasas de intereses del capital invertido. Disminución de Ventas Aumento del Costo Operacional Decisiones Estratégicas Ineficaces Falta de Control del Gasto	Comité de ventas Comité estratégico	4	5	20	TRATAR EL RIESGO EN LAS PROXIMAS 24 HORAS	Riesgo que se esta monitoreando Mensualmente

PROCESO	N°	RIESGO	CAUSAS	CONTROLES EXISTENTES	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	OBSERVACIONES
GESTION GERENCIAL	RG4	Perdida de la Licencia de Funcionamiento.	No realizar la gestión en los tiempos establecidos. No cumplir con los indicadores financieros Hacer una pésima administración de las armas de fuego. Resultados desfavorables de las investigaciones de la superintendencia constantemente en contra de Seguridad Guanenta.	Funcionario Asignado al Control de armas y Munición.  Mantener las relaciones publicas con la Superintendencia.	3	5	15	TRATAR URGENTE.	
GESTION GERENCIAL	RG5	Riesgo de Liquidez	Ser flexible con la política de cartera. Realizar pagos a proveedores fuera de los tiempos establecidos.	Politica de Pago a Proveedores y Cartera.	4	5	20	TRATAR EL RIESGO EN LAS PROXIMAS 24 HORAS	
GESTION GERENCIAL	RG6	Riesgo de Crédito	No realizar estudio del cliente. No cumplir con los ciclos de facturación. No realizar la gestión de cartera.	Conocimiento del Mercado. Apoyo Operativo Comité de Cartera.	4	4	16	TRATAR URGENTE.	
GESTION GERENCIAL	RG7	Riesgo de Endeudamiento	No reinversión de Utilidades. Información Financiera (Indicadores Endeudamiento) Veraz y Oportuna	Revisor Fiscal Indicadores Financieros Control Interno por parte de un socio.	2	5	10	ESTABLECER CONTROL MP.	

### 10.3.5. Análisis y Evaluación de Riesgos del Proceso Gestión Humana


Tabla 35. GIR-F-002 Proceso de Gestión Humana

		<b>EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA</b>							Código: <b>GIR-F-002</b>	
									Versión: 00	
		<b>MATRIZ DE RIESGOS ESTRATEGICOS</b>							Página 1 de 1	
PROCESO	N°	RIESGO	CAUSAS	CONTROLES EXISTENTES	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	OBSERVACIONES	
GESTION TALENTO HUMANO	RH1	Personal Activo que no cuenta con las competencias requeridas para el cargo.	Falta de actualización del perfil del cargo. Influencia de terceros en el proceso de selección. Desconocimiento del proceso selección. Desconocimiento de las necesidades de formación de cada proceso por el líder y el colaborador.	Asignacion Psicologo 100% del tiempo.  Descripcion del Cargo.  Programa de Formacion.	3	2	6	TRATAR SIN URGENCIA		
GESTION TALENTO HUMANO	RH2	Demanda por Incumplimiento a la legislación laboral	Hacer caso omiso a la normatividad vigente en relacion a la legislación laboral.	Matriz de requisitos Legales. Trato Humano al Guarda. Pago Oportuno.	3	5	15	TRATAR URGENTE.		
GESTION TALENTO HUMANO	RH3	Deficiente desempeño del personal	No identificación de las necesidades de formación. Baja asignación de recursos para el desarrollo de programas de formación, entrenamiento, capacitación Baja asistencia en las capacitaciones internas definidas en el plan de formación. Incumplimiento del cronograma del plan de formación. Definición de objetivos inadecuados de formación. Bajo control en la medición de la eficacia de las capacitaciones Poco conocimiento en el área de desempeño. No retroalimentación de la evaluación de desempeño con los colaboradores.	Programa de Formación. Presupuesto de Formación. Auditoria Interna	2	3	6	TRATAR SIN URGENCIA		

PROCESO	N°	RIESGO	CAUSAS	CONTROLES EXISTENTES	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	OBSERVACIONES
GESTION TALENTO HUMANO	RH4	Personal seleccionado que no cuente con la idoneidad, experiencia, requisitos y capacidad para desempeñar la labor	No se verifique los antecedentes judiciales, referencias laborales y requisitos de documentación del personal aspirante antes de las pruebas psicotécnicas. Inadecuada aplicación de las pruebas psicotécnicas	Baterías de Pruebas Virtuales.  Verificación de antecedentes Ponal, Fiscalía.	4	2	8	TRATAR SIN URGENCIA	
GESTION TALENTO HUMANO	RH5	Incumplimiento del proceso de contratación	No se verifique los resultados médicos. Afilación de seguridad social tardía Inicio de actividades laborales sin firmar contrato Contratos sin el contenido legal indicado, incompletos, con errores o tipo de contrato diferente al acordado con el trabajador (digitación errónea de datos en los contratos)	Firma de Aprobación de la Gerente. Procedimiento Selección y Contratación.	4	3	12	ESTABLECER CONTROL MP.	
GESTION TALENTO HUMANO	RH6	Ambiente laboral desfavorable	Tomarse las cosas personales. Chismes. Falta de Control Emocional y Manejo de Conflictos.	Programa de Bienestar Laboral	2	4	8	TRATAR SIN URGENCIA	
GESTION TALENTO HUMANO	RH7	Incumplimiento del Proceso Disciplinario	Desconocimiento del procedimiento.  Omisión del Procedimiento.	Procedimiento del Proceso Disciplinario.  Evidencias de parte del cliente. (Visita al Cliente, Acta de compromiso)	3	4	12	ESTABLECER CONTROL MP.	
GESTION TALENTO HUMANO	RH8	Aumento del Ausentismo	Incumplimiento de los programas de SST.	Programas SST Indicadores Mensuales.	4	3	12	ESTABLECER CONTROL MP.	

### 10.3.6. Análisis y Evaluación de Riesgos del Proceso Gestión Jurídica

Tabla 36. GIR-F-002 Proceso de Gestión Jurídica

 <b>EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA</b>										Código: GIR-F-002
										Versión: 00
<b>MATRIZ DE RIESGOS ESTRATEGICOS</b>										Página 1 de 1
PROCESO	N°	RIESGO	CAUSAS	CONTROLES EXISTENTES	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	OBSERVACIONES	
GESTION JURIDICA	RJ1	No contestar los derechos de petición dentro del plazo de ley.	Falta de Seguimiento y Control a las respuestas del área jurídica.	Equipo de Trabajo Profesional. Cronograma Jurídico	3	4	12	ESTABLECER CONTROL MP.		
GESTION JURIDICA	RJ2	Decision judicial contraria a los intereses de Seguridad Guanenta	Falta de recolección de pruebas. Contestar fuera de los tiempos establecidos Falta de relaciones en las entidades judiciales.	Circular nº 20, Superintendencia. Clasificación de Investigaciones	2	5	10	ESTABLECER CONTROL MP.		
GESTION JURIDICA	RJ3	Castigar Cartera Morosa	No realizar un estudio de cliente antes de contratar. Gestión de Cartera Ineficiente.	Comité de Cartera Indicador Rotación de Cartera	2	5	10	ESTABLECER CONTROL MP.		
GESTION JURIDICA	RJ4	Vencimiento de Términos Judiciales.	Falta de Seguimiento y Control a las respuestas del área jurídica.	Acceso al Portal Consultas a Procesos Judiciales	3	5	15	TRATAR URGENTE.		
GESTION JURIDICA	RJ5	No legalizar el contrato con el cliente correctamente.	Falta de procedimiento para legalización de contratos. Ineficiencia Operativa en la Gestión Redactar el contrato tomando como base otro.	Revisión del contrato y firma por Gerencia.	4	4	16	TRATAR URGENTE.		
GESTION JURIDICA	RJ6	No dar respuesta oportuna a los eventos tipo A.	Falta de Seguimiento y Control a las respuestas del área jurídica.	Circular nº 20, Superintendencia. Sistema de PQRS	4	4	16	TRATAR URGENTE.		


### 10.3.7. Análisis y Evaluación de Riesgos del Proceso Gestión HSEQ

Tabla 37. GIR-F-002 Proceso de Gestión HSEQ

PROCESO	N°	RIESGO	CAUSAS	CONTROLES EXISTENTES	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	OBSERVACIONES
GESTION HSEQ	RHSEQ1	Ineficacia del Sistema de Gestión HSEQ	Ineficacia de los Indicadores HSEQ. Documentación Desactualizada y no apropiada para la gestión. Falta de Conciencia frente al Compromiso del SG-HSEQ.	Comité Estratégicos Compromiso de la Alta Dirección. Directora de Sis. Integrados	2	4	8	TRATAR SIN URGENCIA	
GESTION HSEQ	RHSEQ2	Incumplimiento de las disposiciones legales de SST.	Omisión a los requisitos legales. Falta de Inversión en los programas de SST.	Matriz de requisitos Legales Acompañamiento de la ARL Presupuesto	3	5	15	TRATAR URGENTE.	
GESTION HSEQ	RHSEQ3	No identificación de Peligros y Aspectos en los puestos de servicio	Falta de percepción de los supervisores frente a los Peligros y Aspectos. Falta de Acompañamiento por parte del la Coordinadora de SST.	Capacitación a Supervisores. Formato de Inspección a Puesto de Servicio	4	3	12	ESTABLECER CONTROL MP.	
GESTION HSEQ	RHSEQ4	Contratar una persona no apta por Salud.	Contratar Personal sin el debido proceso. Ordenes establecidas por los socios o por los clientes.	Examen de ingreso	3	5	15	TRATAR URGENTE.	
GESTION HSEQ	RHSEQ5	No reportar un accidente de trabajo	Desconocimiento del procedimiento Omisión Voluntaria por parte del empleado. Olvido por parte de la coordinadora SST	Procedimiento Establecido. Capacitación a los colaboradores.	3	5	15	TRATAR URGENTE.	
GESTION HSEQ	RHSEQ6	Contagio de virus informático en los sistemas de la organización	Inexistencia de un protocolo de Seguridad Informática	Se realizan copia de Seguridad Semanalmente por un ente externo.	4	5	20	TRATAR EL RIESGO EN LA PROXIMAS 24 HORAS	

### 10.3.8. Análisis y Evaluación de Riesgos de Prestación del Servicio

Tabla 38. GIR-F-002 Proceso de Prestación del Servicio

		<b>EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA</b>							Código: <b>GIR-F-002</b>	
		<b>MATRIZ DE RIESGOS ESTRATEGICOS</b>							Versión: 00	
									Página 1 de 1	
PROCESO	N°	RIESGO	CAUSAS	CONTROLES EXISTENTES	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	OBSERVACIONES	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP1	Hurto a Residencia en la modalidad de engaño al vigilante.	Incumplimiento del Protocolo de control de acceso. Exceso de Confianza del vigilante. Distracción del Vigilante por uso excesivo del celular. Exceso de Actividades en Portería.	Capsulas de Formación. Consignas x Radios y Escritas. Estudio de Seguridad.	4	4	16	TRATAR URGENTE.		
PRESTACION DEL SERVICIO	RP2	Llamada Millonaria Efectiva	Falta de conocimiento de la modalidad por parte de los residentes.  Omitir las recomendaciones de seguridad enviadas por la empresa de seguridad.  Incumplimiento del protocolo de verificación de elementos al personal de servicios generales.	Protocolo de Verificación de Elementos. Campañas Preventivas a Residentes. Consignas x Radios y Escritas.	4	4	16	TRATAR URGENTE.		
PRESTACION DEL SERVICIO	RP3	Enfrentamientos verbales y físicos entre los residentes y los vigilantes.	Falta de autocontrol e inteligencia emocional por parte del vigilante. Omisión reiterativas de las normas de parte del residente. Residentes bajo el efecto del alcohol y sustancia alucinógenas. Falta de Confidencialidad del Parte del Vigilante. Falta de respeto del vigilante ante los residentes femeninas.	Capacitación en Servicio al Cliente. Y Manejo de Conflictos. Manual de Convivencia. Clausula de Confidencialidad	5	3	15	TRATAR URGENTE.		

PROCESO	N°	RIESGO	CAUSAS	CONTROLES EXISTENTES	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	OBSERVACIONES
PRESTACION DEL SERVICIO	RP4	Fallas en la Gestión Administrativa en Portería	Fallas en la comunicación entre los vigilantes y con la administración.  No existencia del Protocolo de Seguridad.  Omisión del protocolo de Seguridad  Falta de Facilidades en la portería (casillero).	Protocolo de Seguridad Supervisión Diaria Consignas y Recomendaciones Orales y Escritas	5	2	10	ESTABLECER CONTROL MP.	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP5	Hurto Interno	No exista vigilante de ronda. No tenga un CCTV adecuado. No cambiar la secuencia de la ronda. No realizar la ronda de manera eficiente. Falta de Control y Seguimiento al Reloj de Marcación o PASO. Divulgar información de residentes que se encuentren de viaje y por tal razón el apto esta solo y vulnerable.  El residente omite información y no deja el apto en consigna.	Estudio de Seguridad. Control de reloj o Paso. Protocolo de Seguridad Consignas x Radios y Escritas.	3	5	15	TRATAR URGENTE.	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP6	Incumplimiento de las normas internas de la unidad residencial	Perdida de autoridad por exceso de confianza.  Desconocimiento del Reglamento Interno.	Reglamento Interno Consignas x Radios y Escritas.	4	2	8	TRATAR SIN URGENCIA	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP7	Agresión Verbal y Física entre vigilantes.	Vigilantes tóxicos. Falta de Comunicación, Trabajo en Equipo, Manejo de Conflictos e de auto control en sus emociones y reacciones.	Capacitación en Servicio al Cliente. Y Manejo de Conflicts. Manual de Convivencia.	3	3	9	TRATAR SIN URGENCIA	

PROCESO	N°	RIESGO	CAUSAS	CONTROLES EXISTENTES	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	OBSERVACIONES
PRESTACION DEL SERVICIO	RP8	No cubrir un servicio de vigilancia contratado.	Falta de Programación. Irresponsabilidad del vigilante Error en la comunicación operaciones - vigilante.	Supervisión Reportes Por Radio	2	4	8	TRATAR SIN URGENCIA	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP9	Vigilante Dormido	No descansa en el día. Turno de 24 Hrs. Turno solo nocturno. Incumplimiento del programa de reportes de la central.	5 Reportes en la Noche. Revista del Supervisor. Reglamento Interno de Guanenta	5	3	15	TRATAR URGENTE.	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP10	Supervisión Deficiente	Numero insuficiente de supervisores. Multifunciones administrativas de los supervisores en su revista. Falta de Seguimiento y Control al Sistema PASO.	Implementación Ruteo. Apoyo de Semilleros	5	3	15	TRATAR URGENTE.	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP11	Incautación de Arma de Fuego	Incumplimiento en el protocolo de transporte de armamento Incumplimiento en el decálogo de armas por parte del vigilante y el supervisor Uso del arma con el salvoconducto vencido. Uso del arma en la ubicación no reportada ante DCCA.	Protocolo de Transporte de Arma Permiso ante la DCCA. Capacitación en el manejo del Arma.	3	3	9	TRATAR SIN URGENCIA	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP12	Hurto de Arma de Fuego	Confianza del Guarda	Recomendaciones Radiales y Escritas. Capsula de Formacion.	3	4	12	ESTABLECER CONTROL MP.	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP13	Atención no oportuna a los requerimientos del clientes	Falta de conciencia de la importancia de la oportunidad y prontitud en el servicio al cliente. Falta de Control y Seguimiento a los requerimientos de los clientes ( Oficios, Visitas Clientes, e-mail, teléfono).	Indicadores de Gestion de requerimientos del Cliente.	4	3	12	ESTABLECER CONTROL MP.	

#### 10.4. Resultados del Análisis del Riesgo.

Los resultados de esta fase se resumen en la tabla 39.

Tabla 39. Distribución de Riesgos Según la Probabilidad

<b>CRITERIO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>Nº Riesgos</b>	<b>% Part</b>
Muy Alta	Susceptible de ocurrir una vez en el día.	4	7,4%
Alta	Susceptible de ocurrir una vez al mes	17	31,5%
Moderada	Susceptible de ocurrir una vez cada 6 meses.	20	37,0%
Baja	Susceptible de ocurrir una vez al año.	13	24,1%
Muy Baja	Susceptible de ocurrir una vez entre 1 a 5 años	0	0,0%
		<b>54</b>	

Según la tabla 39, los líderes de proceso consideran que los riesgos analizados tiene una probabilidad de ocurrencia al menos una vez al año, adicionalmente se puede inferir que el 75,9%, es decir 41 riesgos analizados tienen una la probabilidad de materializarse una vez en 6 meses, lo que permite validar que Seguridad Guanenta tiene una planeación estratégica a un año, se recomienda considerar horizontes de planeación más amplios.

Para realizar el análisis de las consecuencias se tuvo en cuenta los criterios establecidos anteriormente (Ver Tabla 8), los resultados obtenidos permiten observar que el Aspecto Financiero fue predominante con un 37%, el Aspecto Técnico con un 35% y el Aspecto Estratégico con un 27,8%. Ver tabla 40.

Tabla 40. Consecuencias de los Riesgos Según Aspecto

ASPECTO	VALOR	% PART
ESTRATEGICO	15	27,8%
FINANCIERO	20	37,0%
TECNICO	19	35,2%
	54	<b>100,0%</b>

Si observamos la tabla 41, podemos analizar el nivel de las consecuencias valoradas en cada aspecto.

Tabla 41. Distribución de Riesgos Según la Consecuencia

CRITERIO	PTO	A.E	A.F	A.T	TOTAL	% PART
Muy Alta	5	8	6	3	17	31,5%
Alta	4	4	6	7	17	31,5%
Moderada	3	1	6	6	13	24,1%
Baja	2	2	1	3	6	11,1%
Muy Baja	1		1		1	1,9%
		<b>15</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>54</b>	<b>100,0%</b>

Según el análisis realizado por los líderes de proceso, existe una percepción que los riesgos analizados en un 63% tendrían la capacidad de generar consecuencias altas y muy altas, que pueden afectar los resultados de la organización desde las tres perspectivas (Estratégica, Financiera y Técnica).

Considerando las consecuencias valorados en MUY ALTAS, desde el punto vista estratégico, los líderes consideran que 8 de los riesgos valorados pueden afectar de manera crítica el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la continuidad de la organización, traducido en el indicador de resultados de la Gerencia con un valor

menor al 70%. Desde el aspecto financiero, 6 riesgos al materializarse tiene la capacidad para generar pérdidas o ganancias por más de 10 millones de pesos y por ultimo desde el aspecto técnico 3 riesgos tiene el potencial de generar No conformidades mayores y servicios no conformes a tal punto que el cliente cancele de manera inmediata el servicio de vigilancia con Seguridad Guanenta.

Los datos detallados del análisis se pueden apreciar en cada matriz de riesgo de cada proceso.

### 10.5. Resultados de la Evaluación del Riesgo.

Una vez finalizada la etapa de evaluación, se determinó los diferentes niveles del riesgo en cada proceso de la organización, en la tabla nº 42, se muestra la distribución de los riesgos según el grado de peligrosidad y en la tabla 43 se aprecia el total de cada nivel.

Tabla 42. Distribución del Grado de Peligrosidad

NIVEL DE RIESGO	G.P	Nº R	% PART
MUY ALTO	20	3	5,6%
ALTO	16	6	11,1%
ALTO	15	11	20,4%
MODERADO	12	10	18,5%
MODERADO	10	7	13,0%
BAJO	9	4	7,4%
BAJO	8	9	16,7%
BAJO	6	3	5,6%
MUY BAJO	3	1	1,9%
		<b>54</b>	

Tabla 43. Total del Nivel de Riesgo.

NIVEL DE RIESGO	Nº R	% PART
MUY ALTO	3	5,6%
ALTO	17	31,5%
MODERADO	17	31,5%
BAJO	16	29,6%
MUY BAJO	1	1,9%
	<b>54</b>	

Fuente: Elaborado por el Autor

La tabla n° 43, permite evidenciar que 3 riesgos tiene nivel de riesgo máximo, 34 riesgos están entre moderado y alto de manera equitativa y 16 en un nivel bajo y tan solo uno riesgo muy bajo.

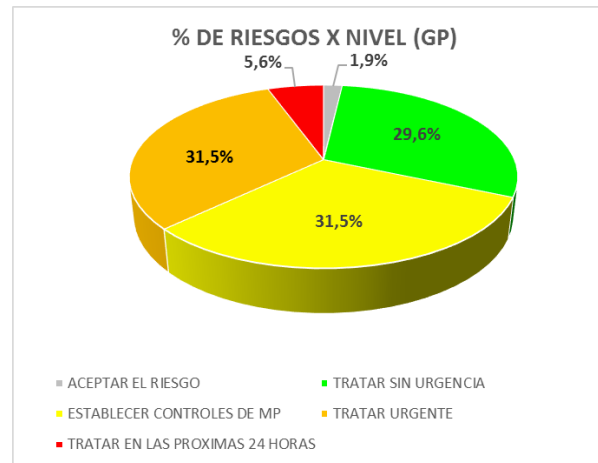
Según la tabla 44. Distribución de Riesgos por Proceso y su respectiva acción de tratamiento, se puede observar de manera vertical que el proceso de prestación del servicio es quien aporta el mayor número de riesgos al estudio, con un 24,07%, luego los proceso de gestión del talento humano y financiera con el 14,81%, el proceso que menos riesgos es el proceso de compras con un 3,7%.

En el análisis horizontal de la tabla 44 y en el Figura 17, podemos determinar el porcentaje de riesgos según el tratamiento adecuado, solo 3 riesgos se deben tratar en las próximas 24 horas por su nivel de peligrosidad, tratar urgentemente e implementar controles a mediano plazo tienen un 31,5% respectivamente, un 29,6% de los riesgos se deben tratar pero sin urgencia y por ultimo existe un solo riesgo que la después de este proceso de valoración de riesgos la empresa acepta y asume sus consecuencias.

Tabla 44. Distribución de los Riesgo Por Tratamiento Por Proceso

TRATAMIENTO	Nº RIESGOS	% R X T	GESTION GERENCIAL	GESTION COMERCIAL	PRESTACION DEL SERVICIO	GESTION DE COMPRAS	GESTION HSEQ	GESTION TALENTO HUMANO	GESTION FINANCIERA	GESTION JURIDICA
ACEPTAR EL RIESGO	1	2%	1							
TRATAR SIN URGENCIA	16	29,6%	1	1	4	1	1	4	4	
ESTABLECER CONTROLES DE MP	17	31,5%	2	1	3	1	1	3	3	3
TRATAR URGENTE	17	31,5%	2	1	6		3	1	1	3
TRATAR EN LAS PROXIMAS 24 HORAS	3	5,6%	2				1			
	54	100%	7	4	13	2	6	8	8	6
			12,96%	7,41%	24,07%	3,70%	11,11%	14,81%	14,81%	11,11%

Figura 17. % De Riesgos x Tratamiento

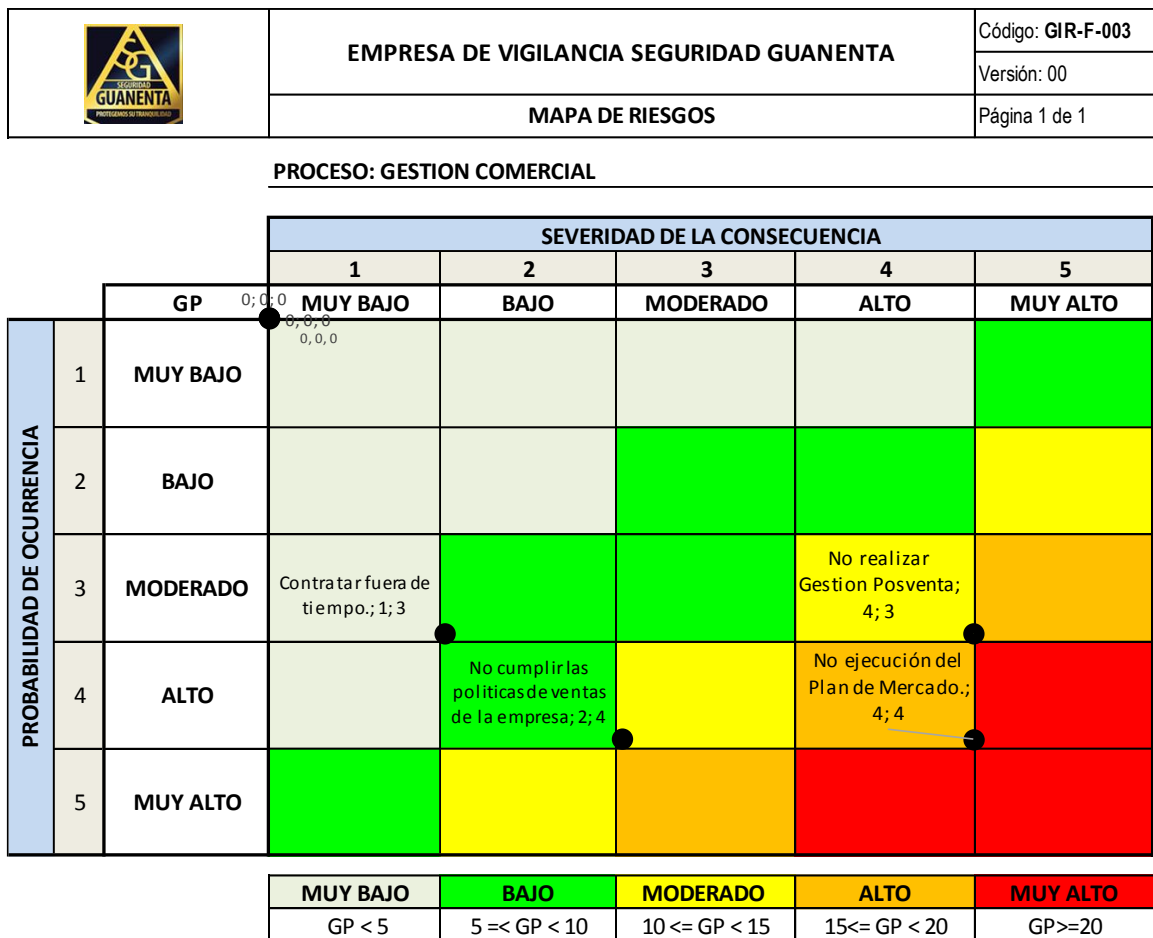


## 10.6. Mapa de Riesgos por Proceso.

Esta herramienta permite ver gráficamente la ubicación de los riesgos según nivel de probabilidad de ocurrencia y de Severidad de la Consecuencia, con esas parejas de puntos es crea el Mapa de Riesgo GIR-F-003, que sencillamente es un Figura de dispersión ubicado en una matriz de probabilidad por consecuencia.

### 10.6.1. Mapa de Riesgo por Proceso Comercial.


Figura 18. Mapa de Riesgos Gestión Comercial



En este mapa de riesgo se puede identificar que existe un riesgo por cada nivel, no existen riesgos muy altos. El objetivo de este proceso es establecer controles RC3 y RC4, a la zona verde.

### 10.6.2. Mapa de Riesgos por Proceso Compras.

Figura 19. GIR-F-003 Gestión Compras

	<b>EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA</b>	Código: GIR-F-003
		Versión: 00
<b>MAPA DE RIESGOS</b>		Página 1 de 1


**PROCESO: GESTION DE COMPRAS**

		SEVERIDAD DE LA CONSECUENCIA				
		1	2	3	4	5
GP		MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	1	MUY BAJO				
	2	BAJO				
	3	MODERADO			Vincular proveedores y contratista que no cumplan con los criterios de selección.; 3; 3	
	4	ALTO			Informalidad Contractual; 3; 4	
	5	MUY ALTO				
		<b>MUY BAJO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MUY ALTO</b>
		GP < 5	5 =< GP < 10	10 <= GP < 15	15 <= GP < 20	GP >= 20

En el proceso de compras se determinó dos riesgos y según su evaluación se encuentra con un nivel de peligrosidad 9 y 12, el objetivo en moverlos hacia la zona verde.

### 10.6.3. Mapa de Riesgos por Proceso Gestión Financiera

Figura 20. GIR-F-003 Gestión Financiera

	<b>EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA</b>	Código: <b>GIR-F-003</b>
		Versión: 00
	<b>MAPA DE RIESGOS</b>	Página 1 de 1


**PROCESO: GESTION FINANCIERA**

		SEVERIDAD DE LA CONSECUENCIA					
		1	2	3	4	5	
		GP	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
PROBABILIDAD DE OCURENCIA	1	MUY BAJO					
	2	BAJO			No Facturar un servicio prestado o facturar por un valor diferente al establecido en el contrato., 4, 2	No identificación de los pagos; 4; 2	Aumento de la cartera morosa; 5; 2 Fraude Empresarial; 5; 2
	3	MODERADO		El listado de cartera desactualizado.; 2; 3	No recaudo oportuno de cartera; 3; 3	No cumplir con los ciclos de facturación.; 4; 3	No tener el soporte del titulo valor para hacer exigible el derecho comercial y el soporte tributario.; 5; 3
	4	ALTO					
	5	MUY ALTO					
			MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
			GP < 5	5 =< GP < 10	10 <= GP < 15	15 <= GP < 20	GP >= 20

El proceso de gestión financiera, identifico 8 riesgos, de los cuales tienen un riesgo nivel de peligrosidad alto, 3 nivel moderado y 4 riesgos se deben tratar pero sin urgencia. El objetivo es mover los riesgos RF4, RF7 y RF8 a zona verde o a la zona de aceptación.

### 10.6.4. Mapa de Riesgos por Proceso Gestión Gerencial.

Figura 21. GIR-F-003 Gestión Gerencial

	<b>EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA</b>	Código: <b>GIR-F-003</b>
		Versión: 00
<b>MAPA DE RIESGOS</b>		Página 1 de 1

**PROCESO: GESTION GERENCIAL**

		SEVERIDAD DE LA CONSECUENCIA					
		1	2	3	4	5	
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	GP	MUY BAJO 0; 0; 0	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	
	1	MUY BAJO					
	2	BAJO			No lograr la Recertificación del Sistema H5EQ.; 4; 2	No lograr los resultados esperados de la planeación estratégica.; 5; 2 Riesgo de Endeudamiento; 5; 2	
	3	MODERADO				Perdida de la Licencia de Funcionamiento.; 5; 3	
	4	ALTO			Riesgo de Crédito, 4, 4	WACC > ROIC; 5; 4 Riesgo de Liquidez; 5; 4	
	5	MUY ALTO					


  

MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
GP < 5	5 <= GP < 10	10 <= GP < 15	15 <= GP < 20	GP >= 20

En la gestión gerencial se identificaron 7 Riesgos, los cuales están 5 de ellos tienen consecuencia en 5, el objetivo en primera instancia establecer medidas de tratamiento minimicen el impacto de las graves consecuencias que podría enfrentar la compañía si estos riesgos llegaran a materializarse. En segunda instancia intervenir de manera inmediata (24 horas) los dos riesgos (RG3, RG5) que se encuentran inminentes y alto impacto sobre la organización.

### 10.6.5. Mapa de Riesgos por Proceso Gestión Humana.

Figura 22. GIR-F-003 Gestión Humana

	<b>EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA</b>	Código: <b>GIR-F-003</b>
	<b>MAPA DE RIESGOS</b>	Versión: 00 Página 1 de 1


**PROCESO: GESTION HUMANA**

		SEVERIDAD DE LA CONSECUENCIA					
		1	2	3	4	5	
GP		MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	1	MUY BAJO					
	2	BAJO			Deficiente desempeño del personal; 3; 2		
	3	MODERADO		Personal Activo que no cuenta con las competencias requeridas para el cargo.; 2; 3		Incumplimiento del Proceso Disciplinario; 4; 3	
	4	ALTO		Personal seleccionado que no cuenta con la idoneidad, experiencia, requisitos y capacidad para desempeñar la labor; 2; 4	Aumento del Ausentismo; 3; 4 Incumplimiento del proceso de contratación; 3; 4	Incumplimiento del Proceso Disciplinario; 4; 3	Demanda por Incumplimiento a la legislación laboral ; 5; 3
	5	MUY ALTO				Ambiente laboral desfavorable, 4, 4	
		MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO	
		GP < 5	5 <= GP < 10	10 <= GP < 15	15 <= GP < 20	GP >= 20	

En la Gestión Humana se identificaron 8 Riesgos, los cuales el 50% están en el nivel de probabilidad alto, es decir se pueden materializar en un mes, esta situación se presenta por lo implica el trabajo diario con vigilantes (1092). El Objetivo es trasladar los riesgos en zona naranja y zona amarilla a la zona verde y por ultimo alcanzar la zona de aceptación del riesgo.

### 10.6.6. Mapa de Riesgos por Proceso Gestión Jurídica

Figura 23. GIR-F-003 Gestión Jurídica

	<b>EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA</b>	Código: <b>GIR-F-003</b>
		Versión: 00
	<b>MAPA DE RIESGOS</b>	Página 1 de 1


PROCESO: GESTION JURIDICA

		SEVERIDAD DE LA CONSECUENCIA				
		1	2	3	4	5
GP		MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	1	MUY BAJO 0; 0; 0				
	2	BAJO				Decision judicial contraria a los intereses de Seguridad Guanenta; 5;... Castigar Cartera Morosa; 5; 2
	3	MODERADO			No contestar los derechos de petición dentro del plazo de ley.; 4; 3	Vencimiento de Términos Judiciales.; 5; 3
	4	ALTO			No legalizar el contrato con el cliente correctamente.; 4; 4 No dar respuesta oportuna a los eventos tipo A.; 4, 4	
	5	MUY ALTO				
		MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
		GP < 5	5 =< GP < 10	10 <= GP < 15	15 <= GP < 20	GP >= 20

En la Gestión Jurídica se identificaron 6 Riesgos, los cuales el 100% están entre la zona amarilla y naranja. No existen riesgos en zona verde o gris. Están distribuidos así: 3 en la zona de alto grado de peligrosidad y 3 en zona de peligrosidad moderada. El Objetivo es trasladar los riesgos de la zona naranja ò zona amarilla a la zona verde y por ultimo alcanzar la zona de aceptación del riesgo.

### 10.6.7. Mapa de Riesgos por Proceso Prestación del Servicio

Figura 24. GIR-F-003 Gestión Prestación del Servicio

	<b>EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA</b>	Código: <b>GIR-F-003</b>
	<b>MAPA DE RIESGOS</b>	Versión: 00 Página 1 de 1


**PROCESO: PRESTACION DEL SERVICIO**

		SEVERIDAD DE LA CONSECUENCIA				
		1	2	3	4	5
GP		MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	1	MUY BAJO				
	2	BAJO			No cubrir un servicio de vigilancia contratado.; 4; 2	
	3	MODERADO		Incautación de Arma de Fuego; 3; 3 Agresión Verbal; Física entre vigilantes.; 3; 3	Atención no oportuna a los requerimientos del cliente.; 4; 3 Hurto de Arma de Fuego; 4; 3	Hurto Interno; 5; 3
	4	ALTO		Incumplimiento de las normas internas de la unidad residencial ; 2; 4		Hurto a Residencia en la modalidad de engaño al vigilante.; 4; 4 Llamada Millonaria Efectiva; 4; 4
	5	MUY ALTO		Fallas en la Gestión Administrativa en Portería; 2; 5	Confrontamientos verbales y físicos entre los residentes y los vigilantes.; 3; 5 Supervisión Deficiente; 3, 5 Vigilante Dormido; 3; 5	
		MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
		GP < 5	5 =< GP < 10	10 <= GP < 15	15 <= GP < 20	GP >= 20

En la Prestación del Servicio se identificaron 13 Riesgos, los cuales están distribuidos así: 6 en la zona naranja o nivel alto, 2 en zona amarilla y 5 en zona verde. El Objetivo es tratar los riesgos hasta que se movilen de zona, hasta llegar a aceptar la mayoría número de riesgos.

### 10.6.8. Mapa de Riesgos por Proceso Gestión HSEQ

Figura 25. GIR-F-003 Gestión HSEQ

	<b>EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA</b>	Código: <b>GIR-F-003</b>
	<b>MAPA DE RIESGOS</b>	Versión: 00 Página 1 de 1

**PROCESO: GESTION HSEQ**

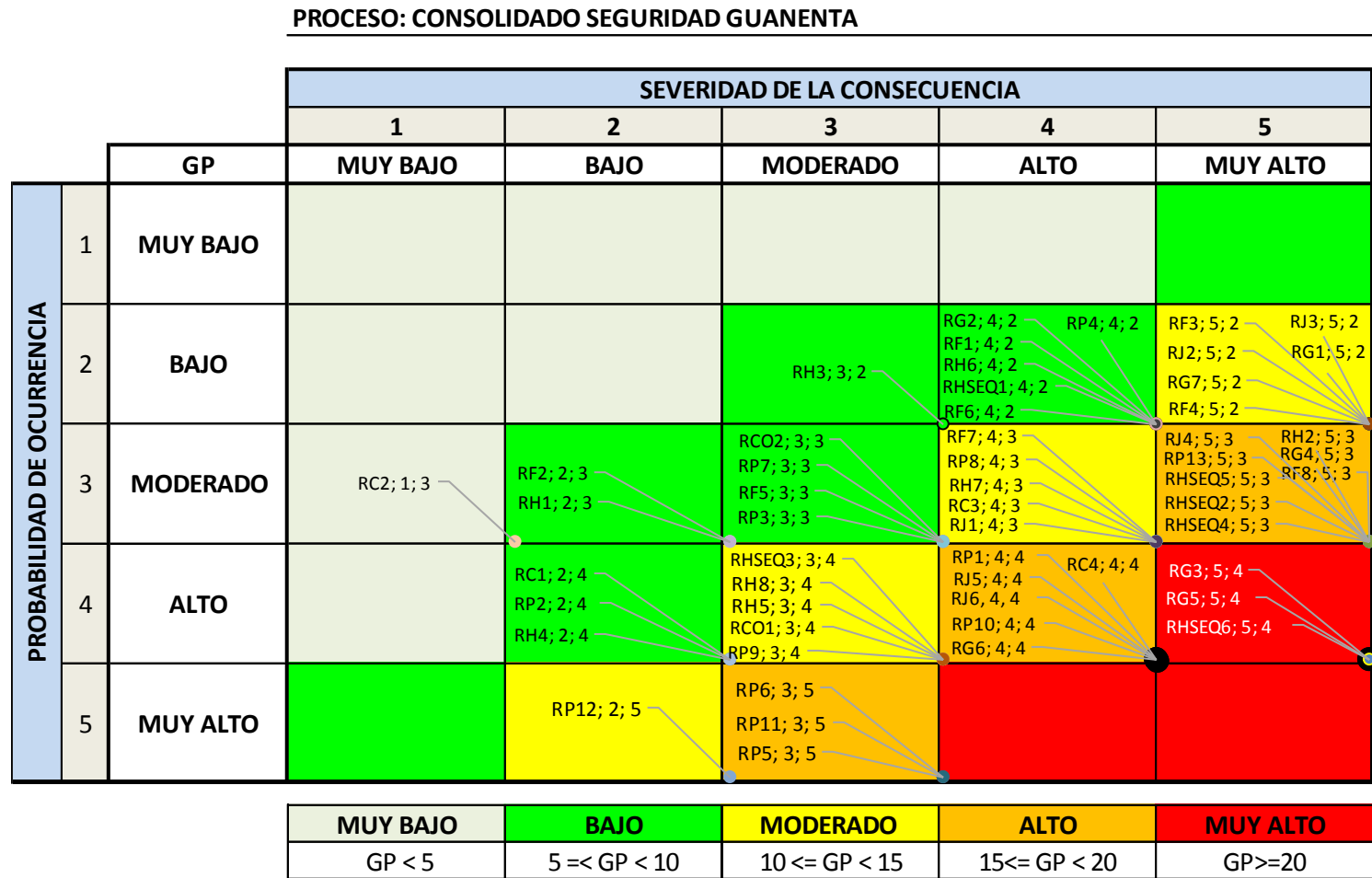
		SEVERIDAD DE LA CONSECUENCIA				
		1	2	3	4	5
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	GP	MUY BAJO 0; 0; 0	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
	1	MUY BAJO				
	2	BAJO			Ineficacia del Sistema de Gestión HSEQ; 4; 2	No reportar un accidente de trabajo ; 5; 3
	3	MODERADO				Contratar una persona no apta por Salud.; 5; 3 Incumplimiento de las disposiciones legales de SST.; 5; 3
	4	ALTO		No identificación de Peligros y Aspectos en los puestos de servicio; 3; 4		Contagio de virus informático en los sistemas de la organización , 5, 4
	5	MUY ALTO				
		MUY BAJO GP < 5	BAJO 5 =< GP < 10	MODERADO 10 <= GP < 15	ALTO 15 <= GP < 20	MUY ALTO GP >= 20

En la Gestión HSEQ se identificaron 6 Riesgos, los cuales están distribuidos así: 1 en la zona roja, 2 en la naranja o nivel alto, 2 en zona amarilla y 1 en zona verde. El Objetivo es tratar los riesgos hasta que se movilen de zona, hasta llegar a aceptar la mayoría número de riesgos.

A Continuación se presenta el Mapa de Riesgos Consolidado de Seguridad Guanenta.

### 10.7. Mapa de Riesgos Consolidado de Seguridad Guanenta.

Figura 26. GIR-F-003 Consolidado Seguridad Guanenta



## **11. ESTABLECER EL TRATAMIENTO PERTINENTE PARA LOS RIESGOS IDENTIFICADOS EN CADA PROCESO, CON LA FINALIDAD DE MODIFICAR LOS RIESGOS ESTABLECIDOS ANTERIORMENTE.**

El tratamiento del riesgo involucra la selección de una o más opciones para modificar los riesgos y la implementación de tales opciones. Una vez implementado, el tratamiento suministra controles o los modifica.

El tratamiento del riesgo implica un proceso cíclico de:

- Valoración del tratamiento del riesgo
- Decisión sobre los niveles de riesgo residual ¿son tolerables?
- Si no son tolerables, generación de un nuevo tratamiento para el riesgo.
- Valoración de la eficacia de dicho tratamiento.

El plan de tratamiento del riesgo debería identificar claramente el orden de prioridad en el cual se debería implementar los tratamientos individuales para el riesgo.

El cumplimiento del objetivo 4, está en marcado en 3 actividades:

1. Desarrollar una capacitación en la NTC-ISO 31000:2009, con intensidad de 16 horas, para el personal administrativo y operativo a nivel de Supervisor (30 Personas).
2. Fortalecer por medio de folletos, correos electrónicos y NOTIGUANENTA, los conceptos tratados en el curso, en todos los niveles de la organización.
3. Elaborar los Planes para el tratamiento del riesgo en su orden de prioridad, establecido en el Mapa de Riesgos, para cada uno de los procesos de la organización.

### **11.1. Formación en la NTC-ISO 31000:2009**

El ítem 1 se desarrolló según lo planeado. La capacitación en la NTC-ISO 31000:2009, se contrató con el ICONTEC, el objetivo era mitigar el riesgo en la falta

de formación en la temática de la Gestión de Riesgo, generar conciencia de su importancia en la consecución de los objetivos de Seguridad Guanenta e iniciar una cultura del riesgo al interior de los procesos, entre los elementos fundamentales esta la percepción del riesgo, vital para el éxito el diseño del modelo de gestión integral del riesgo que persigue este proyecto. En la Foto 1 y 2 se evidencia la realización del taller con el ICONTEC.



Foto 1



Foto 2

## **11.2. Difusión por diferentes medios de comunicación**

El objetivo de la actividad 2 fue difundir en la organización los avances del proyecto y a su fortalecer por medio de folletos, correos electrónicos y NOTIGUANENTA, los conceptos tratados en el curso, en todos los niveles de la organización.

En el NOTIGUANENTA es un medio impreso, que se envía a todos los puestos de servicio, como un medio de comunicación entre la empresa, los vigilantes y los clientes. Este medio ha sido utilizado para difundir los conceptos fundamentales de la Gestión del Riesgo.

Figura 27: Notiguanenta Abril



Figura 28: Notiguanenta Mayo



En Notiguanenta del mes de mayo, se trató sobre los 13 Riesgos de la Prestación del Servicio, con el fin que el vigilante los asociara con sus actividades diarias y como la materialización de esos riesgos pueden afectar la prestación del servicio en cada puesto de trabajo.

### 11.3. Plan de Tratamiento del Riesgo de Cada proceso.


Es el momento de volver a recordar el trabajo elaborado en el objetivo n° 2 cuando se estableció el Contexto Interno y Externo de Seguridad Guanenta para la Gestión del Riesgo, allí se establecieron 176 factores que son fuente de riesgos para Seguridad Guanenta y pueden afectar positiva como negativamente la estrategia de la organización, de esta manera se diseñaron 22 estrategias que se convierten en parte de los planes de tratamiento que se diseñaron en este capítulo. Ver Tabla 16. Matriz de Estrategias Propuestas.

A continuación se detallara el plan de tratamiento según el nivel de riesgo, para facilidad y practicidad, el plan de tratamiento esta adjunto a la matriz de riesgos GIR-F-002. Los planes de tratamiento se detallaran según el orden Nivel de Riesgo de cada proceso. Los campos que abarcara el plan de tratamiento son:

- Proceso
- Código del Proceso
- Riesgo
- Probabilidad
- Consecuencia
- Nivel del Riesgo
- Tratamiento. ¿Qué hacer?
- Control a implementar
- Responsable de implementar el tratamiento
- Plazo. Fecha máxima de implementación


### 11.3.1. Plan de Tratamiento de Proceso Gestión Comercial

Tabla 45. Plan de Tratamiento Gestión Comercial.

 <b>EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA</b>										Código: GIR-F-002
										Versión: 00
<b>MATRIZ DE RIESGOS ESTRATEGICOS</b>										Página 1 de 1
PROCESO	N°	RIESGO	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	CONTROL IMPLEMENTADO	RESPONSABLE	PLAZO	OBSERVACIONES
GESTION COMERCIAL	RC4	No ejecución del Plan de Mercado.	4	4	16	TRATAR URGENTE.	Establecer Control y Seguimiento a las cotizaciones realizadas	Gerente Comercial	30/05/2017	
GESTION COMERCIAL	RC3	No realizar Gestion Posventa	3	4	12	ESTABLECER CONTROL MP.	Implementar protocolo de servicio posventa.	Gerencia Gerente Comercial	30/06/2017	
GESTION COMERCIAL	RC1	No cumplir las politicas de ventas de la empresa	4	2	8	TRATAR SIN URGENCIA	Establecer el protocolo de Atencion al Cliente	Gerente Comercial Dir. HSEQ	30/07/2017	
GESTION COMERCIAL	RC2	Contratar fuera de tiempo.	3	1	3	ACEPTAR RIESGO				

11.3.2. Plan de Tratamiento Proceso de Gestión Compras.

Tabla 46. Plan de Tratamiento Gestión Compras

		<b>EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA</b>								Código: GIR-F-002
		<b>MATRIZ DE RIESGOS ESTRATEGICOS</b>								Versión: 00
										Página 1 de 1
PROCESO	N°	RIESGO	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	CONTROL IMPLEMENTADO	RESPONSABLE	PLAZO	OBSERVACIONES
GESTION DE COMPRAS	RCO2	Informalidad Contractual	4	3	12	ESTABLECER CONTROL MP.	Establecer el Codigo del Buen Gobierno.	Gerente	30/04/2017	Se aprobo en la Junta Directiva del 14 de Abril de 2017
GESTION DE COMPRAS	RCO1	Vincular proveedores y contratista que no cumplan con los criterios de selección.	3	3	9	TRATAR SIN URGENCIA	Establecer Codigo de Buen Gobierno. Auditoria en sitio periodicas en las instalaciones de los proveedores y contratistas.	Dir. HSEQ	30/06/2017	

### 11.3.3. Plan de Tratamiento Proceso Gestión Financiera.

Tabla 47. Plan de Tratamiento Gestión Financiera

PROCESO	N°	RIESGO	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	CONTROL IMPLEMENTADO	RESPONSABLE	PLAZO	OBSERVACIONES
GESTION FINANCIERA	RF8	No tener el soporte del titulo valor para hacer exigible el derecho comercial y el soporte tributario	3	5	15	TRATAR URGENTE.	Revisión y fortalecimiento de los controles existentes para la recepción de facturas.	Auxiliar Financiero	30/05/2017	
GESTION FINANCIERA	RF7	No cumplir con los ciclos de facturación.	3	4	12	ESTABLECER CONTROL MP.	Ajustar las clausulas del contrato con el contratista del Software Contable	Dir. Financiera	30/06/2017	
GESTION FINANCIERA	RF3	Fraude Empresarial	2	5	10	ESTABLECER CONTROL MP.	Implementar la oficina de control interno. Diseñar mecanismos para detectar el Fraude	Gerencia	30/06/2017	
GESTION FINANCIERA	RF4	Aumento de la cartera morosa	2	5	10	ESTABLECER CONTROL MP.	Establecer Gobierno Corporativo	Gerencia	30/05/2017	
GESTION FINANCIERA	RF5	No recaudo oportuno de cartera	3	3	9	TRATAR SIN URGENCIA	Revisión y fortalecimiento de los controles existentes para el ciclo de facturación	Dir. Financiera	30/07/2017	
GESTION FINANCIERA	RF1	No identificación de los pagos	2	4	8	TRATAR SIN URGENCIA	Seguimiento de los Reportes Aplicativo Paso, sobre cobros.	Auxiliar Cartera	30/07/2017	
GESTION FINANCIERA	RF6	No Facturar un servicio prestado o facturar por un valor diferente al establecido en el contrato.	2	4	8	TRATAR SIN URGENCIA	Software Operaciones - Gestion Humana- Financiero	Dir. Gestion Humana	30/12/2017	
GESTION FINANCIERA	RF2	Listado de Cartera Desactualizado.	3	2	6	TRATAR SIN URGENCIA	Creacion de un Check List, en el proceso	Aux. Cartera	30/04/2017	

### 11.3.4. Plan de Tratamiento Proceso Gestión Gerencial.

Tabla 48. Plan de Tratamiento Gestión Gerencial

PROCESO	N°	RIESGO	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	CONTROL IMPLEMENTADO	RESPONSABLE	PLAZO	OBSERVACIONES
GESTION GERENCIAL	RG3	WACC > ROIC	4	5	20	TRATAR EL RIESGO EN LAS PROXIMAS 24 HORAS	Revisión inmediata de variables que componen el calculo del EVA y ajustes de las politicas inmediatamente.	Gerencia Dir. Financiera Consultores	30/04/2017	Riesgo que se esta monitoreando Mensualmente
GESTION GERENCIAL	RG5	Riesgo de Liquidez	4	5	20	TRATAR EL RIESGO EN LAS PROXIMAS 24 HORAS	Escalar a Gerencia y tomar decisiones inmediatamente.	Gerencia Dir. Financiera Consultores	30/04/2017	Riesgo que se esta monitoreando Mensualmente
GESTION GERENCIAL	RG6	Riesgo de Crédito	4	4	16	TRATAR URGENTE.	Establacer el Estudio Economico y Legal para Clientes Nuevos	Dir. Juridico Gerente Comercial	30/05/2017	
GESTION GERENCIAL	RG4	Perdida de la Licencia de Funcionamiento.	3	5	15	TRATAR URGENTE.	Establecer un Plan de Trabajo 2018, con el Objetivo de renovar la Licencia de Funcionamiento	Gerencia Lideres de Proceso	30/05/2017	
GESTION GERENCIAL	RG1	No lograr los resultados esperados de la planeación estratégica.	2	5	10	ESTABLECER CONTROL MP.	Ajuste y Alineacion con el personal de la estrategia 2017	Gerencia	30/06/2017	
GESTION GERENCIAL	RG7	Riesgo de Endeudamiento	2	5	10	ESTABLECER CONTROL MP.	Consultoria de Financiera Por el Fondo de Garantia de Santander	Gerencia Dir. Financiera Socios	30/06/2017	Ya se esta implementando.
GESTION GERENCIAL	RG2	No lograr la Recertificación del Sistema HSEQ.	2	4	8	TRATAR SIN URGENCIA	Implementación de GIR. Formacion Lideres como auditores version ISO 2015	Dir. Operaciones Dir. Gestion Humana	30/12/2017	

### 11.3.5. Plan de Tratamiento de Gestión Talento Humano

Tabla 49. Plan de Tratamiento Gestión Talento Humano

PROCESO	N°	RIESGO	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	CONTROL IMPLEMENTADO	RESPONSABLE	PLAZO	OBSERVACIONES
GESTION TALENTO HUMANO	RH2	Demanda por Incumplimiento a la legislación laboral	3	5	15	TRATAR URGENTE.	Fortalecer Política de Pagos Fortalecer Plan de Bienestar	Dir. Gestion Humana	30/04/2017	
GESTION TALENTO HUMANO	RH5	Incumplimiento del proceso de contratación	4	3	12	ESTABLECER CONTROL MP.	Establecer Check List de Contratación	Dir. Gestion Humana	30/04/2017	
GESTION TALENTO HUMANO	RH7	Incumplimiento del Proceso Disciplinario	3	4	12	ESTABLECER CONTROL MP.	Establecer Matriz de Memorandos	Dir. Gestion Humana	30/04/2017	
GESTION TALENTO HUMANO	RH8	Aumento del Ausentismo	4	3	12	ESTABLECER CONTROL MP.	Mejorar los Programas de Bienestar	Dir. Gestion Humana	30/05/2017	
GESTION TALENTO HUMANO	RH4	Personal seleccionado que no cuente con la idoneidad, experiencia, requisitos y capacidad para desempeñar la labor	4	2	8	TRATAR SIN URGENCIA	Software Gestion Humana	Psicologo	30/12/2017	
GESTION TALENTO HUMANO	RH6	Ambiente laboral desfavorable	2	4	8	TRATAR SIN URGENCIA	Establecer Actividades de Integreacion 2017	Dir. Gestion Humana	30/12/2017	
GESTION TALENTO HUMANO	RH1	Personal Activo que no cuenta con las competencias requeridas para el cargo.	3	2	6	TRATAR SIN URGENCIA	Diseñar e implementar el plan de cierre de brechas en el personal activo.	Dir. Gestion Humana	30/06/2017	
GESTION TALENTO HUMANO	RH3	Deficiente desempeño del personal	2	3	6	TRATAR SIN URGENCIA	Programa de Formacion 2017. Taller de Liderazgo	Dir. Gestion Humana	30/12/2017	

### 11.3.6. Plan de Tratamiento Proceso Gestión Jurídica

Tabla 50. Plan de Tratamiento Gestión Jurídica

PROCESO	N°	RIESGO	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	CONTROL IMPLEMENTADO	RESPONSABLE	PLAZO	OBSERVACIONES
GESTION JURIDICA	RJ5	No legalizar el contrato con el cliente correctamente.	4	4	16	TRATAR URGENTE.	Establecer el Procedimiento de Legalizacion de Contratos	Dir. Juridico	30/05/2017	
GESTION JURIDICA	RJ6	No dar respuesta oportuna a los eventos tipo A.	4	4	16	TRATAR URGENTE.	Apoyo de Abogada medio tiempo	Juridica	30/06/2017	
GESTION JURIDICA	RJ4	Vencimiento de Términos Judiciales.	3	5	15	TRATAR URGENTE.	Renovar la afiliacion al portal de consultas	Juridica	30/06/2017	
GESTION JURIDICA	RJ1	No contestar los derechos de peticion dentro del plazo de ley.	3	4	12	ESTABLECER CONTROL MP.	Implementar Seguimiento Mensual en el Comité Estrategico.	Juridica	30/06/2017	
GESTION JURIDICA	RJ2	Decision judicial contraria a los intereses de Seguridad Guanenta	2	5	10	ESTABLECER CONTROL MP.	Seguimiento Diario al Portal de Consultas. Contratar Abogados especialistas en casos especificos.	Juridica	30/06/2017	
GESTION JURIDICA	RJ3	Castigar Cartera Morosa	2	5	10	ESTABLECER CONTROL MP.	Establacer el Estudio Economico y Legal para Clientes Nuevos	Dir. Juridico Gerente Comercial	30/03/2017	

### 11.3.7. Plan de Tratamiento Proceso Gestión HSEQ

Tabla 51. Plan de Tratamiento Gestión HSEQ

PROCESO	N°	RIESGO	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	CONTROL IMPLEMENTADO	RESPONSABLE	PLAZO	OBSERVACIONES
GESTION HSEQ	RHSEQ6	Contagio de virus informático en los sistemas de la organización	4	5	20	TRATAR EL RIESGO EN LA PROXIMAS 24 HORAS	Establecer el Protocolo de Seguridad Informatica inmediatamente.	Dir. HSEQ	30/04/2017	Se diseño y se implemento durante el mes de abril de 2017
GESTION HSEQ	RHSEQ2	Incumplimiento de las disposiciones legales de SST.	3	5	15	TRATAR URGENTE.	Asignación Presupuestal a SST Cumplir con la revisión legal trimestralmente	Gerencia Lideres de Proceso	30/05/2017	
GESTION HSEQ	RHSEQ4	Contratar una persona no apta por Salud.	3	5	15	TRATAR URGENTE.	Establecer Check List de Contratación	Dir. Gestion Humana	30/05/2017	
GESTION HSEQ	RHSEQ5	No reportar un accidente de trabajo	3	5	15	TRATAR URGENTE.	Campaña de Fortalecimiento al Reporte de	Dir. SST Supervisores Vigilantes	30/05/2017	
GESTION HSEQ	RHSEQ3	No identificación de Peligros y Aspectos en los puestos de servicio	4	3	12	ESTABLECER CONTROL MP.	Control y Seguimiento a las inspecciones a puesto de servicio.	Coord. SST y Dir. HSEQ	30/06/2017	
GESTION HSEQ	RHSEQ1	Ineficacia del Sistema de Gestión HSEQ	2	4	8	TRATAR SIN URGENCIA	Redefinición de los Indicadores del Sistema HSEQ	Dir. HSEQ	30/07/2017	

### 11.3.8. Plan de Tratamiento de Prestación del Servicio.

Tabla 52. Plan de Tratamiento de Prestación del Servicio

PROCESO	N°	RIESGO	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	CONTROL IMPLEMENTADO	RESPONSABLE	PLAZO	OBSERVACIONES
PRESTACION DEL SERVICIO	RP1	Hurto a Residencia en la modalidad de engaño al vigilante.	4	4	16	TRATAR URGENTE.	Campaña Control de Accesos. Capacitacion Percepcion del Riesgo	Dir. Operaciones Supervisores	30/04/2017	Implementado
PRESTACION DEL SERVICIO	RP2	Llamada Millonaria Efectiva	4	4	16	TRATAR URGENTE.	Campaña Preventiva Llamada Millonaria. Fortalecer Control de Salidad de Empleadas de Servicios Generales	Dir. Operaciones Supervisores	30/04/2017	Implementado
PRESTACION DEL SERVICIO	RP3	Enfrentamientos verbales y físicos entre los residentes y los vigilantes.	5	3	15	TRATAR URGENTE.	Taller de Autocontrol Politica de Respetto a la Mujer Fortalecer la Politica de Confidencialidad Video de Conscientizacion en la labor del Vigilante	Dir. Gestion Humana	30/04/2017	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP5	Hurto Interno	3	5	15	TRATAR URGENTE.	Estrategia Residencia en Consigna. Capacitacion Percepcion del Riesgo. Campaña Control de Acceso. Plan de Contigencia para disminuir impacto	Dir. Operaciones Supervisores Vigilantes	30/04/2017	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP9	Vigilante Dormido	5	3	15	TRATAR URGENTE.	Autoridad Frente a los Casos de Vig. Dormidos. Concursos Nocturnos	Dir. Gestion Humana Dir. Operaciones	30/04/2017	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP10	Supervisión Deficiente	5	3	15	TRATAR URGENTE.	Programa de Semilleros Supervisores, Engache de 2 Supervisores	Dir. Gestion Humana Dir. Operaciones	30/06/2017	Se presento el proyecto enl junta directiva del 14 de Abril de 2017

PROCESO	N°	RIESGO	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	CONTROL IMPLEMENTADO	RESPONSABLE	PLAZO	OBSERVACIONES
PRESTACION DEL SERVICIO	RP12	Hurto de Arma de Fuego	3	4	12	ESTABLECER CONTROL MP.	Taller de Sensibilizacion sobre el Uso del Arma de Fuego. Fortalecer el Protocolo del Manejo de armas	Dir. Operaciones Supervisores	30/04/2017	Se desarrollo entre el 17 al 28 d Abril de 2017, con la asistencia de los vigilantes.
PRESTACION DEL SERVICIO	RP13	Atención no oportuna a los requerimientos del clientes	4	3	12	ESTABLECER CONTROL MP.	Creacion e implemetacion del Manual del Cliente.	Dir. Gestion Humana	30/06/2016	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP4	Fallas en la Gestión Administrativa en Portería	5	2	10	ESTABLECER CONTROL MP.	Diseñar un programa de administracion de Porterias	Dir. Operaciones Supervisores	30/05/2017	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP7	Agresión Verbal y Física entre vigilantes.	3	3	9	TRATAR SIN URGENCIA	Taller de Trabajo en Equipo	Dir. Gestion Humana	30/05/2017	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP11	Incautación de Arma de Fuego	3	3	9	TRATAR SIN URGENCIA	Auditoria al Protocolo de Transporte de Armamento	Armero	30/04/2017	Implementado
PRESTACION DEL SERVICIO	RP6	Incumplimiento de las normas internas de la unidad residencial	4	2	8	TRATAR SIN URGENCIA	Campaña a los residentes codigo de policia y convivencia	Dir.Operaciones	30/05/2017	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP8	No cubrir un servicio de vigilancia contratado.	2	4	8	TRATAR SIN URGENCIA	Sotfware Gestion Planillas.	Programacion	30/12/2017	

## **12. VERIFICAR EL IMPACTO DEL MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE TRATAMIENTO PARA EL PROCESO MISIONAL, VALORANDO EL RIESGO RESIDUAL.**

Se estableció en la metodología que para dar cumplimiento al objetivo 5, se debe desarrollar tres actividades entre las cuales se encuentran:

- Implementar el Plan de Tratamiento para el proceso de prestación del servicio, siendo este el proceso misional de la organización.
- Hacer seguimiento al plan de tratamiento del proceso de prestación de servicio, con el fin de establecer la medida de desempeño planteado en el plan.
- Elaborar la valoración del riesgo residual para determinar el nivel de impacto en la reducción del potencial del mismo. Se elaborará el mapa de riesgo residual para el proceso de prestación del servicio.

### **12.1. Implementación y Seguimiento del Plan de Tratamiento del Proceso de Prestación del Servicio.**

Se diseñaron 24 actividades con el fin de tratar los 13 riesgos valorados, algunas actividades se están implementado desde el mes de enero según cronograma.

En la tabla 53 se observa las actividades y su porcentaje de avance, de las 24 actividades se encuentran al 100% finalizadas el 58,3% y con alguna medida de avance 25% y solo 4 actividades planeadas no tienen avance.

De las 4 actividades pendientes, 2 de ellas hacen parte de un riesgo que tiene 4 actividades para mitigar el riesgo, 1 actividades es parte de tratamiento a mediano plazo (3 meses) y otra hace parte del tratamiento sin urgencia (6 meses) de plazo para tratar el riesgo.

En términos de tratamiento de riesgos de los 13 riesgos se intervinieron 11, a continuación se realiza la valoración del riesgo residual o post control.

### **12.2. Valoración del Riesgo del Residual o Post – Control en el Proceso de Prestación del Servicio**

Se realiza el análisis de los riesgos nuevamente, en la matriz del riesgo se encuentran los siguientes campos que nos permitirá valorar la probabilidad y la consecuencia post control y así determinar el nuevo nivel del riesgo. Ver Tabla 54

Tabla 53. Implementación y Seguimiento al Tratamiento de Prestación del Servicio

PROCESO	N°	RIESGO	CONTROL IMPLEMENTADO	RESPONSABLE	PLAZO	AVANCE	EVIDENCIAS	OBSERVACIONES
PRESTACION DEL SERVICIO	RP1	Hurto a Residencia en la modalidad de engaño al vigilante.	Campaña Control de Accesos.	Dir. Operaciones Supervisores	30/04/2017	100%	Esta campaña se realizo por medio del NOTI-GUANENTA del mes de Abril.	En la minuta de servicio se encuentra el procedimiento completo
			Campaña a Residentes sobre Recomendaciones de Seguridad	Dir. Operaciones Supervisores		100%	Esta campaña se manejo por medio de volantes a los residentes, se entrego del 5 al 16 de Abril de 2017	Esta campaña se realizara cuatro veces por año, en fechas criticas.
PRESTACION DEL SERVICIO	RP2	Llamada Millonaria Efectiva	Campaña Preventiva Llamada Millonaria.	Dir. Operaciones Supervisores	30/04/2017	100%	Esta campaña se entrega una vez se reciben los puestos nuevos, por medio de volantes a los residentes.	
			Fortalecer Control de Salidad de Empleadas de Servicios Generales		30/04/2017	100%	Se adquirio una canastilla plastica para cada puesto para que la empleada de servicios generales deposite en ella sus pertenencias al salir de la unidad residencial	La canastilla se envia al puesto en el momento de recibirlo.
PRESTACION DEL SERVICIO	RP3	Enfrentamientos verbales y físicos entre los residentes y los vigilantes.	Taller de Autocontrol para los vigilantes	Coord. SST	30/05/2017	0%		
			Politica de Respetto a la Mujer	Dir. Gestion Humana	30/05/2017	0%		
			Fortalecer la Politica de Confidencialidad		30/04/2017	100%	Se realizo una extracción del contrato y se envio a los puestos como una consigna.	
			Video de Conscientizacion en la labor del Vigilante		30/05/2017	70%	Se contraato una agencia de publicidad para diseñar y elaborar un video testimonial con un vigilante. A la fecha esta en proceso de edición.	

PROCESO	N°	RIESGO	CONTROL IMPLEMENTADO	RESPONSABLE	PLAZO	AVANCE	EVIDENCIAS	OBSERVACIONES
PRESTACION DEL SERVICIO	RP5	Hurto Interno	Estrategia Residencia en Consigna.	Dir. Operaciones Supervisores Vigilantes	30/04/2017	100%	Se diseño un formato para que el vigilante de ronda lo deje por debajo de la puerta en los apto dejados en consigna	Se encuentra en proceso de impresión ( 1000 unidades).
			Capacitacion Percepcion del Riesgo.		30/05/2017	20%	Se realizara para contrarrestar la temporada de vacaciones. Se ejecuta atraves de 8 charas por las cantidad de vigilantes .	Se diseño el contenido de la capacitacion.
			Campaña Control de Acceso.		30/04/2017	100%	Esta campaña se realizo por medio del NOTI-GUANENTA del mes de Abril.	En la minuta de servicio se encuentra el procedimiento
			Plan de Contingencia para disminuir impacto		30/04/2017	100%	Dirigido atender al afectado de manera oportuna, se arregla puertas, se cambian cerraduras y se les brinda seguridad personalida mientras se realizan los trabajos.	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP9	Vigilante Dormido	Incrementar las sanciones para los vigilantes dormidos	Dir. Gestion Humana	30/04/2017	100%	Se reduce de 2 oportunidades a una sola, vigilante que sea sorprendido la primera vez se le realizara llamado de atencion a su hoja de vida.	Esta informacion se difunde por medio de la central de comunicaciones
			Concursos Nocturnos	Central de Operaciones	30/04/2017	100%	Se diseño un concurso para el mes de abril, el radio operador en cada reporte envía una palabra clave y el vigilante debe estar atento para armar la consigna.	

PROCESO	N°	RIESGO	CONTROL IMPLEMENTADO	RESPONSABLE	PLAZO	AVANCE	EVIDENCIAS	OBSERVACIONES
PRESTACION DEL SERVICIO	RP10	Supervisión Deficiente	Programa de Semilleros Supervisores.	Dir. Gestion Humana Dir. Operaciones	30/04/2017	100%	Se inicio el programa de formacion para supervisores en formacion	
			Engache de 2 Nuevos Supervisores	Gestion Humana	30/06/2017	50%	Se presento el proyecto enl junta directiva del 14 de Abril de 2017.	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP12	Hurto de Arma de Fuego	Taller de Sensibilizacion sobre el Uso del Arma de Fuego.	Dir. Operaciones Supervisores	30/04/2017	100%	Se desarrollo entre el 17 al 28 de Abril de 2017, con la asistencia de los vigilantes.	Se usaron videos testimoniales con vigilantes que sufrieron accidente con arma de fuego
			Fortalecer el Protocolo del Manejo de armas			100%	Se desarrollo entre el 17 al 28 de Abril de 2017, con la asistencia de los vigilantes.	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP13	Atención no oportuna a los requerimientos del clientes	Creacion e implemetacion del Manual del Cliente.	Dir. Gestion Humana	30/06/2016	50%	Se diseño un folleto para el cliente interno, donde se especifica los horarios de atencion de cada dependencia.	Pendiente el del cliente externo
PRESTACION DEL SERVICIO	RP4	Fallas en la Gestión Administrativa en Portería	Diseñar un programa de administracion de Porterias	Dir. Operaciones Supervisores	30/05/2017	0%		
PRESTACION DEL SERVICIO	RP7	Agresión Verbal y Física entre vigilantes.	Taller de Trabajo en Equipo	Dir. Gestion Humana	30/05/2017	0%		
PRESTACION DEL SERVICIO	RP11	Incautación de Arma de Fuego	Auditoria al Protocolo de Transporte de Armamento	Armero	30/04/2017	100%	Se diseño y realizo por primera vez el dia 21 de abril	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP6	Incumplimiento de las normas internas de la unidad residencial	Campaña a los residentes codigo de policia y convivencia	Dir.Operaciones	30/05/2017	80%	Se diseño volante con lo referente al codigo de policia que aplica a la propiedad horizontal. Esta en impresión. Pendiente Entrega	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP8	No cubrir un servicio de vigilancia contratado.	Sotfware Gestion Planillas.	Programacion	30/12/2017	20%	Se presento el proyecto enl junta directiva del 14 de Abril de 2017.	

Tabla 54. Valoración del Riesgo Post Control

 <b>EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA</b>													Código: GIR-F-002	
													Versión: 00	
MATRIZ DE RIESGOS ESTRATEGICOS													Página 1 de 1	
PROCESO	N°	RIESGO	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	CONTROL IMPLEMENTADO	RESPONSABLE	PLAZO	PROB. POST CONTROL	CONSEC. POST. CONTROL	NIVEL DEL RIESGO	ESTADO POST. TRATA.	OBSERVACIONES
PRESTACION DEL SERVICIO	RP1	Hurto a Residencia en la modalidad de engaño al vigilante.	4	4	16	TRATAR URGENTE.	Campaña Control de Accesos. Capacitacion Percepcion del Riesgo	Dir. Operaciones Supervisores	30/04/2017	2	4	8	VOLVER A TRATAR	Implementado
PRESTACION DEL SERVICIO	RP2	Llamada Millonaria Efectiva	4	4	16	TRATAR URGENTE.	Campaña Preventiva Llamada Millonaria. Fortalecer Control de Salidad de Empleadas de Servicios Generales	Dir. Operaciones Supervisores	30/04/2017	2	4	8	VOLVER A TRATAR	Implementado
PRESTACION DEL SERVICIO	RP3	Enfrentamientos verbales y físicos entre los residentes y los vigilantes.	5	3	15	TRATAR URGENTE.	Taller de Autocontrol Política de Respetto a la Mujer Fortalecer la Política de Confidencialidad Video de Conscientizacion en la labor del Vigilante	Dir. Gestion Humana	30/04/2017	2	3	6	VOLVER A TRATAR	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP5	Hurto Interno	3	5	15	TRATAR URGENTE.	Estrategia Residencia en Consigna. Capacitacion Percepcion del Riesgo. Campaña Control de Acceso. Plan de Contigencia para disminuir impacto	Dir. Operaciones Supervisores Vigilantes	30/04/2017	1	5	5	VOLVER A TRATAR	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP9	Vigilante Dormido	5	3	15	TRATAR URGENTE.	Autoridad Frente a los Casos de Vig. Dormidos. Concursos Nocturnos	Dir. Gestion Humana Dir. Operaciones	30/04/2017	4	3	12	VOLVER A TRATAR	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP10	Supervisión Deficiente	5	3	15	TRATAR URGENTE.	Programa de Semilleros Supervisores, Engache de 2 Supervisores	Dir. Gestion Humana Dir. Operaciones	30/06/2017	4	3	12	VOLVER A TRATAR	Se presento el proyecto en junta directiva del 14 de Abril de 2017



**EMPRESA DE VIGILANCIA SEGURIDAD GUANENTA**

Código: GIR-F-002

Versión: 00

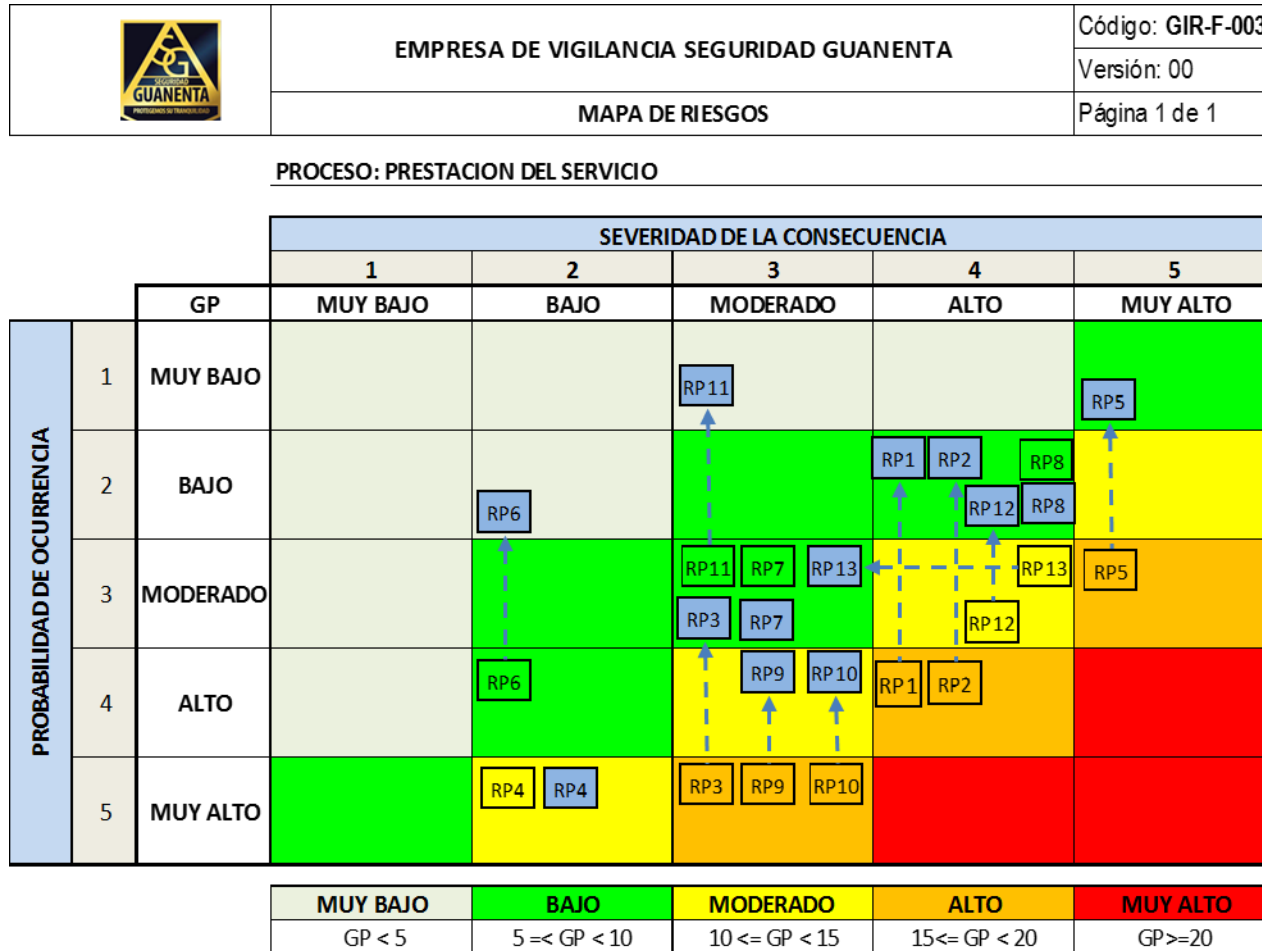
**MATRIZ DE RIESGOS ESTRATEGICOS**

Página 1 de 1

PROCESO	N°	RIESGO	P	C	NIVEL DEL RIESGO (GP)	¿Qué HACER?	CONTROL IMPLEMENTADO	RESPONSABLE	PLAZO	PROB. POST CONTROL	CONSEC. POST. CONTROL	NIVEL DEL RIESGO	ESTADO POST. TRATA.	OBSERVACIONES
PRESTACION DEL SERVICIO	RP12	Hurto de Arma de Fuego	3	4	12	ESTABLECER CONTROL MP.	Taller de Sensibilización sobre el Uso del Arma de Fuego. Fortalecer el Protocolo del Manejo de armas	Dir. Operaciones Supervisores	30/04/2017	2	3	6	VOLVER A TRATAR	Se desarrollo entre el 17 al 28 d Abril de 2017, con la asistencia de los vigilantes.
PRESTACION DEL SERVICIO	RP13	Atención no oportuna a los requerimientos del clientes	4	3	12	ESTABLECER CONTROL MP.	Creacion e implemetacion del Manual del Cliente.	Dir. Gestion Humana	30/06/2016	3	3	9	VOLVER A TRATAR	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP4	Fallas en la Gestión Administrativa en Portería	5	2	10	ESTABLECER CONTROL MP.	Diseñar un programa de administracion de Porterias	Dir. Operaciones Supervisores	30/05/2017	5	2	10	VOLVER A TRATAR	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP7	Agresión Verbal y Física entre vigilantes.	3	3	9	TRATAR SIN URGENCIA	Taller de Trabajo en Equipo	Dir. Gestion Humana	30/05/2017	3	3	9	VOLVER A TRATAR	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP11	Incautación de Arma de Fuego	3	3	9	TRATAR SIN URGENCIA	Auditoria al Protocolo de Transporte de Armamento	Armero	30/04/2017	1	3	3	ACEPTABLE	Implementado
PRESTACION DEL SERVICIO	RP6	Incumplimiento de las normas internas de la unidad residencial	4	2	8	TRATAR SIN URGENCIA	Campaña a los residentes codigo de policia y convivencia	Dir.Operaciones	30/05/2017	2	2	4	ACEPTABLE	
PRESTACION DEL SERVICIO	RP8	No cubrir un servicio de vigilancia contratado.	2	4	8	TRATAR SIN URGENCIA	Sotfware Gestion Planillas.	Programacion	30/12/2017	2	4	8	VOLVER A TRATAR	

12.3. Traslación de los Riesgos Residuales o Post-Control en Proceso Prestación del Servicio

Figura 27. Mapa de Calor Post - Control



## 12.4. Medida de Desempeño de Plan de Tratamiento en Prestación del Servicio.

Con el fin de medir el desempeño, se calcularan los indicadores GIR propuestos. Ver Tabla 55.

Tabla 55. Medición de Indicadores Post - Control

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	META	MÉTODO	FREC.	nov-16	may-17
Aplicación de la Metodología GIR	Mide el desarrollo de la metodología Identificar, Analizar y Evaluar	≥60%	$(N^{\circ} \text{ Riesgos Aceptables} / N^{\circ} \text{ Riesgos Valorados}) * 100$	Semestral	0%	15%
Eficiencia en los Planes de Tratamiento	Riesgos No Aceptables, que después de ser tratados, pasan a la zona de menor peligrosidad.	≥ 40%	$\text{Riesgo pasaron a zona de } < \text{G.P.} / (N^{\circ} \text{ Riesgos Valorados}) * 100$	Semestral	0,00%	81%
Monitoreo y Revisión del Marco de Referencia del GIR	Detectar cambios en el contexto externo e interno, incluyendo los riesgos emergentes y su implicación en el proceso global de la GIR de la compañía.	≤ 20%	$[N^{\circ} \text{ de Riesgo Emergentes} / N^{\circ} \text{ de Riesgo Brutos}] * 100$	Semestral	0%	3,6%
Gestión Administrativa	Cumplimiento de los Indicadores Estratégicos	> 80%	$[N^{\circ} \text{ de Indicadores Estratégicos Cumplidos} / \text{Total de Indicadores}] * 100$	Mensual	85%	93%
Impacto Financiero de la GIR	Valor Económico asumido por la Materialización del Riesgo	≤0,1%	$1 - [(Ventas Brutas - \text{Valor Reparar}) / (Ventas Brutas)] * 100$	Semestral	0,05%	0,01%

Se puede evidenciar con esta medición que el plan de tratamiento implementado ha sido eficiente, en la valoración inicial de los 13 riesgos de prestación del servicio ninguno estaba en la zona de aceptación, después de la implementación de controles, 2 Riesgos se ubicaron allí, pero si observamos más detalladamente, en el indicador de Eficiencia en los Planes de Tratamiento, 10 riesgos se movieron de zona, esto represento que el 81% de los riesgos disminuyo su grado de peligrosidad, al revisar el Figura 24. Mapa de Calor Post Control, podemos verificar que los 6 riesgos que se encontraban en la zona alta, migraron a zona de menor peligrosidad, por cuestiones de cronograma interno, en el momento de la medición post control, tres actividades no se habían ejecutado, lo que genero que los riesgos RP4, RP7 y RP8 no sufrieran ningún cambio.

Por último se puede analizar que las acciones afectaron directamente la probabilidad de ocurrencia de los riesgos que se trasladaron, podemos ver que 9 riesgos que se movieron verticalmente y solo uno (RP13) de manera horizontal es decir disminuyo la severidad de las consecuencias que generan dicho riesgo.

### 13. CONCLUSIONES

1. Se estableció el marco de referencia para la Gestión del Riesgo, brindado la estructura soporte para el desarrollo del proyecto, se diseñó la Política de Gestión del Riesgo y se alinea con la política de gestión actual, de allí se desprenden 6 objetivos y sus respectivos indicadores de desempeño, adicionalmente en este marco de referencia se estableció la clasificación de los riesgos, basado en la propuesta del el Institute of Risk Management, IRM. Del Reino Unido, y determina que existen cuatro tipos de riesgos (OPERACIONAL, FINANCIERO, ESTRATEGICO Y REPUTACIONAL), por último se diseñó según la naturaleza de la empresa los criterios rectores para determinar la probabilidad de ocurrencia de los eventos de estudio y la severidad de las consecuencias las cuales se analizaron desde tres perspectivas (ESTRATEGICO, FINANCIERO Y TECNICO). Al final se determinó que la Gestión Integral del Riesgo hará parte de los procesos estratégicos de la organización y se ubicará de su manera en el Mapa de Proceso.
2. Se estableció el Contexto Interno y Externo de Seguridad Guanenta, a partir de los lineamientos de Libro "GERENCIA ESTRATEGICA" de Humberto Serna, se utilizó una matriz POAM y PCI, a partir de las cuales se hizo un análisis del entorno externo e interno, donde se encontró 176 factores que pueden afectar la dinámica de la empresa tanto positiva como negativamente, entre las cuales se determinaron 26 Oportunidades, 17 amenazas, 85 Fortalezas y 48 debilidades, los cuales generaron 22 estrategias, 7 FO, 5 FA, 7 DO, 3 DA .
3. A través del proceso para valoración del riesgo, se identificaron 54 Riesgos en toda la organización, en 8 procesos. El proceso más significativo es el de Prestación del Servicio con un 24,1%, el proceso de Gestión de Talento Humano

y de Gestión Financiera con un 14,8% respectivamente, la Gestión Gerencial apporto el 13 y los procesos Jurídico y HSEQ con un 11,1% respectivamente.

4. La organización adopto la clasificación de riesgos propuesta por el Institute of Risk Management, IRM. del Reino Unido. Los Riesgos identificados en un 63% son Operativos, relacionados con la posibilidad de pérdidas ocasionadas en la ejecución de los procesos y funciones de la empresa por fallas en procesos, sistemas, procedimientos, modelos o personas que participan en dichos procesos. Un 16,7% son riesgos reputacionales, con 11,1% riesgos estratégicos y por ultimo con un 9,3% riesgos financieros.
5. A través de la matriz de probabilidad por consecuencia se calcula el nivel de peligrosidad de los riesgos y se concluye que 3 riesgos tiene nivel de riesgo máximo, 17 riesgos nivel moderado, 17 nivel alto, 16 nivel bajo y tan solo uno riesgo en nivel muy bajo.
6. Se establece los planes de tratamiento para los 8 procesos, teniendo presente que los diferentes controles según el nivel del riesgo y se implementó para el proceso de prestación del servicio, para ellos se establecieron 24 actividades con el fin de tratar los 13 riesgos valorados.
7. Una vez implementado el plan de tratamiento, se detectó que 10 riesgos se movieron de zona, esto represento que el 81% de los riesgos disminuyo su grado de peligrosidad, 6 riesgos que se encontraban en la zona alta, migraron a zona de menor peligrosidad y 3 riesgos no sufrieron cambios.
8. Después de un año de trabajo y analizando los resultados se puede concluir que en la cultura organizacional se encuentra ahora la Gestión del Riesgo, como una herramienta para tomar decisiones y la mente de los colaboradores una percepción más amplia del tema. Lo próximo para Seguridad Guanenta es la

implementación de los planes de tratamiento en todos los procesos y así blindar toda la organización bajo el mismo modelo.

9. Por ultimo recordar que este es un proceso continuo, donde la dinámica empresarial obliga a que el contexto externo e interno sea revisado periódicamente y que el proceso de monitoreo funcione con el fin de identificar los riesgos emergentes y así garantizar que la empresa este protegida, creando valor para los accionistas y siendo competitiva y sostenible en el futuro.
10. Solo queda decir que el reto que asumí en este proyecto como estudiante del MBA, apporto experiencia y satisfacción para mi vida, brindando evidencia que no hay nada imposible para un LIDER, que todo se logra con dedicación y esfuerzo.

## BIBLIOGRAFIA

AS/NZS 4360:1999, Estándar Australiano, Administración de Riesgos.

CASTELLANOS, José. Gestión Del Riesgo Empresarial.

COMPENDIO NTC GESTION DEL RIESGO, Segunda Edición, ICONTEC, Marzo 2016.

CUELLO LASCANO, Roberto. Aplicación del Estándar Australiano de Administración del Riesgo AS/NZS 4360:1999 en la empresa GECELCA\*, pensamiento y gestión, N° 25 ISSN 1657-6276.

ERIKSEN, SCOTT; URRUTIA, Ignacio. Estrategia Financiera. 2008, Vol. 23 Issue 246, p42-48. 7p. Language: Spanish. , Base de datos: Fuente Académica Premier.

GUTIÉRREZ LÓPEZ, Cristina. PECVNIA. ene-dic2013, Issue 16, p147-173. 27p. Language: Spanish. , Base de datos: Fuente Académica Premier.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, ICONTEC, NTC ISO 31000:2009, Bogotá, 2011-02-16. 1-11p.

ISO 9001:2015. ENFOQUE BASADO EN RIESGOS

MALDONADO, Iván. Entendiendo La Administración De Riesgo Empresarial

MARTÍNEZ, Maria Isabel; MARTÍ, San José; CASARES, María Isabel. Boletín de Estudios Económicos, (Apr 2011): 73-93.

MEJÍA QUIJANO, Rubi Consuelo. El riesgo y la historia empresarial antioqueña. Tres casos de estudio, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2011, p. 50.

OSTERWALDER, Alexander & PIGNEUR, Yves. Generación de Modelos de Negocios, 2009.

SEGURIDAD GUANENTA, Informe de Gestión 2015, Bucaramanga, 2015, 2-10 p.

SEGURIDAD GUANENTA, Manual de Gestión Integral, Bucaramanga, 2015, 1-20 p.

SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica, Edición 9, Capítulo 4 y 5.