

**DISEÑO, ESTRUCTURACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA PARA
LA GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO FUNDAMENTADA EN LA NORMA NTC-
ISO 31000 VERSIÓN 2011 PARA LA EMPRESA LA MUELA S.A.S.**

FREDY LEONARDO AYALA LÓPEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2016

**DISEÑO, ESTRUCTURACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA PARA
LA GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO FUNDAMENTADA EN LA NORMA NTC-
ISO 31000 VERSIÓN 2011 PARA LA EMPRESA LA MUELA S.A.S.**

FREDY LEONARDO AYALA LÓPEZ

**Trabajo de grado para optar el título de
Ingeniero Industrial**

**Director
WILLIAM HOYOS
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2016

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de conocer grandes personas en cada una de las etapas de formación, las cuales me apoyaron e impulsaron a culminar satisfactoriamente este logro profesional, este proyecto lo dedico a mis padres y hermanos quienes fueron mi principal fuente de inspiración y orgullo.

Fredy Leonardo Ayala López

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por brindarme la oportunidad de vivir esta gran experiencia educativa la cual me brindó formación y crecimiento personal.

A mi papi Jorge Enrique Ayala Mozo por la excelente formación que me han dado, por los valores y virtudes que ha inculcado en mí, por todo su esfuerzo, amor y comprensión.

A mi mami Luz Marina López Parra por brindarme ese amor incondicional y cariño que solo una mujer tan bella puede brindar.

A mis hermanos Jorge Andres Ayala López y Jose Manuel Ayala López por brindarme siempre su apoyo, confianza y compañía en cada paso de mi vida.

Agradezco a LA MUELA S.A.S por brindarme la oportunidad y apoyo en la aplicación de los conocimientos vistos en clase en la cada una de las etapas de este proyecto.

A la Dr Maria Cristina por brindarme la confianza, amistad, orientación y dirección de este proyecto.

Al profesor William Hoyos por su apoyo y comprensión en la creación este proyecto.

A la Universidad Industrial De Santander y a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales por formarme académicamente.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	19
1 DEFINICIÓN DEL PROYECTO	22
1.1 TÍTULO DEL PROYECTO	22
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	26
3 ALCANCE DEL PROYECTO	27
4 OBJETIVOS	28
4.1 OBJETIVO GENERAL:	28
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	28
5 MARCO TEÓRICO	29
5.1 NORMA NTC ISO 31000:2011	29
5.2 PRINCIPIOS.....	31
5.3 MARCO DE TRABAJO DE LA NORMA ISO 31000:2011.....	34
5.4 PROCESO DE GESTIÓN	36
6 METODOLOGÍA	38
6.1 ETAPA I. DIAGNÓSTICO INICIAL Y ANÁLISIS DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	38
6.2 ETAPA 2. CREACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES.....	38
6.3 ETAPA 3 DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL MARCO DE TRABAJO DE LA GESTIÓN DEL RIESGO	38
6.4 ETAPA 4 IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS	39
6.5 ETAPA 5. TRATAMIENTO DEL RIESGO	41

7 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO	42
7.1 ETAPA I. DIAGNÓSTICO INICIAL	42
7.1.1 Evaluación inicial.	43
7.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL	44
7.2.1 Análisis de mercado LA MUELA S.A.S.	44
7.2.2 Contexto interno.....	56
7.2.3 Análisis DOFA.....	62
7.3 ETAPA 2. ELABORACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES.....	63
7.4 ETAPA 3. DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL MARCO DE TRABAJO	67
7.4.1 Política de gestión del riesgo.	67
7.4.2 Rendición de cuentas y recursos.	71
7.4.3 Plan estratégico del sistema de gestión del riesgo.	71
7.4.4 Plan de cambio del sistema de gestión del riesgo.	71
7.4.5 Plan de recursos para el SGR	72
7.4.6 Socialización, formación y toma de conciencia.....	72
7.4.7 Plan de comunicación.....	73
7.5 ETAPA 4. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN	75
7.5.1 Diagrama del sistema de gestión del riesgo	77
7.5.2 Identificación de los riesgos.	78
7.5.3 Valoración del riesgo.....	79
7.6 TRATAMIENTO DE RIESGOS	84
7.6.1 Monitoreo y revisión.	89
7.6.2 Comunicación y consultas.	89
7.6.3 Registro del proceso de gestión del riesgo.	90
8 INDICADORES DE GESTION	91
9 AUDITORÍA DE LA GESTIÓN DEL RIESGO	92
9.1 PRIMERA AUDITORÍA	93
9.2 SEGUNDA AUDITORÍA.....	95
9.3 VERIFICACIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO	96

10 ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS.....97
11 CONCLUSIONES.....98
12 RECOMENDACIONES.....100
BIBLIOGRAFÍA.....101

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Nivel de cumplimiento de la Norma ISO 31000:2011	24
Figura 2. Relaciones entre los principios, el marco de referencia y los procesos para la gestión del riesgo.	31
Figura 3. Marco de trabajo	34
Figura 4. Proceso de gestión NTC e ISO 31000.....	36
Figura 5. Revisión inicial y contexto del SGR	42
Figura 6. Nivel de Cumplimiento	43
Figura 7. Importaciones Santander.....	52
Figura 8. Análisis comparativo de la 5 fuerzas de PORTER en la Empresa La Muela S.A.S.	54
Figura 9. Organigrama.....	57
Figura 10. Mapa de procesos	61
Figura 11. Manual de funciones.....	65
Figura 12. Planificación del SGR	67
Figura 13. Socialización del sistema de gestión del riesgo.....	73
Figura 14. Charla sobre el sistema de gestión del riesgo	75
Figura 15. Técnica de evaluación de riesgos.....	76
Figura 16. Diagrama de flujo.....	77

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto	21
Tabla 2. Ranking Empresarial año 2013.....	23
Tabla 3. Ranking Empresarial año 2014.....	23
Tabla 4. Lista de Chequeo	24
Tabla 5. Clases de riesgos	30
TABLA 6. Nivel de desarrollo del sistema de gestión del riesgo	43
Tabla 7. Ventas 2015.....	60
Tabla 8. Identificación del riesgo.....	79
Tabla 9. Valoración del riesgo.....	79
Tabla 10. Nivel de Probabilidad	80
Tabla 11. Nivel de Impacto	81
Tabla 12. Matriz de probabilidad e impacto	81
Tabla 13. Nivel de aceptación del riesgo	82
Tabla 14. Matriz de Riesgos	83
Tabla 15. Estrategias de Control Fuente: Guía-técnica-no-59-2014-proceso-de- gestión-de-riesgos	85
Tabla 16. Matriz de Tratamientos	88
Tabla 17. Indicadores de gestión.....	91
Tabla 18. Hallazgos Primera Auditoría	93
Tabla 19. Hallazgos Segunda Auditoría.....	95
Tabla 20. Nivel de Cumplimiento Final	96

LISTA DE GRÁFICAS

Grafica 1. Importaciones LA MUELA S.A.S	22
Gráfica 2. Importaciones hechas por Colombia 2015	50
Gráfica 3. Importación de instrumentos y aparatos de medicina, cirugía, odontología o veterinaria.	51
Gráfica 4. Importaciones mensuales 2015.....	52
Gráfica 5. Intensidad del mercado	54
Gráfica 6. Indicador de rendimiento	55

LISTA DE ANEXOS
(Anexos en carpeta adjunta en CD).

ANEXO A. LISTA DE CHEQUEO ISO 31000	24
ANEXO B. Formato de asistencia a capacitaciones (Entrega y socialización de Manuales de Funciones).....	66
ANEXO C. Formato de asistencia a capacitaciones (Socialización del sistema Gestión del Riesgo)	74
ANEXO D. Sistema de gestión del riesgo (Matrices de riesgos por procesos y Matrices de tratamientos por procesos	80,86
ANEXO E. Indicadores de gestión	93
ANEXO F. Formato de Acciones Correctivas y Preventivas	99

GLOSARIO

Aceptar el riesgo: Decisión informada de aceptar las consecuencias y probabilidad de riesgo en particular.

Administración de Riesgos: Es la capacidad que tiene la empresa determinar acciones que permitan el manejo de los diferentes eventos que afectan negativamente los diferentes procesos de la empresa.

Análisis del riesgo: Proceso para comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel del riesgo.

Auditoría: Proceso sistemático, documentado para obtener “evidencia de la auditoría” y evaluarlas de manera objetiva con el fin determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.

Autoevaluación del control: Elemento de control que, basado en un conjunto de mecanismos de verificación y evaluación, determina la calidad y efectividad de los controles internos a nivel de los procesos y de cada área organizacional responsable, permitiendo emprender las acciones de mejoramiento del control requeridas. Se basa en una revisión periódica y sistemática de los procesos de la entidad para asegurar que los controles establecidos son aún eficaces y apropiados.

Causa: (Factores Internos o Externos): son los medios, las circunstancias y agentes generadores de riesgo. Los agentes generadores se entienden como las personas, materiales, equipos, instalaciones o entorno quienes son los causantes o generadores del riesgo identificado.

Compartir el riesgo: Se asocia con la forma de protección para disminuir las pérdidas que ocurran luego de la materialización de un riesgo, es posible realizarlo mediante contratos, seguros, cláusulas contractuales u otros medios que puedan aplicarse.

Consecuencia: Es el resultado de un evento expresado cualitativa o cuantitativamente, sea este una pérdida, perjuicio, desventaja o ganancia, frente a la consecución de los objetivos de la entidad o el proceso.

Contexto externo: Ambiente externo en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos.

Contexto interno: Ambiente interno en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos.

Control Correctivo: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

Control Preventivo: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la(s) causa(s) de una conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.

Control: Son las políticas, procesos, dispositivos, prácticas u otras acciones que actúan para eliminar o minimizar los riesgos, adversos o mejorar oportunidades positivas. Proveen una seguridad razonable relativa al logro de los objetivos.

Evaluación del riesgo: Proceso utilizado para determinar las prioridades de la Administración del Riesgo comparando el nivel de un determinado riesgo con respecto a un estándar determinado.

Evento: Incidente o situación que ocurre en un lugar determinado durante un periodo de tiempo determinado. Este puede ser cierto o incierto y su ocurrencia puede ser única o ser parte de una serie.

Frecuencia: Medida del coeficiente de ocurrencia de un evento expresado como la cantidad de veces que ha ocurrido un evento en un tiempo dado.

Fuente de Riesgo: Es toda persona, grupo humano, entidad, elemento físico o fenómeno del entorno, de los cuales se pueden derivar eventos que podrían afectar las áreas de impacto, cuya ocurrencia se debe evitar (minimizar) o maximizar para incrementar la posibilidad del logro de los objetivos y metas.

Gestión del riesgo: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo.

Identificación del riesgo: Determinar los riesgos que afectan la empresa para el cumplimiento de sus objetivos.

Identificación del riesgo: Elemento de control que posibilita conocer los eventos
Impacto: Consecuencia que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Incertidumbre: Estado generado por la deficiencia de información relacionada con la comprensión o conocimiento de un evento, su consecuencia o probabilidad.

Monitorear: Comprobar, supervisar, observar, o registrar la forma en que se lleva a cabo una actividad con el fin de identificar sus posibles cambios potenciales, estén o no bajo el control de la entidad pública, que ponen en riesgo el logro de su misión, estableciendo los agentes generadores, las causas y los efectos de su

ocurrencia, se puede entender como el proceso que permite determinar qué podría suceder, por qué sucedería y de qué manera se llevaría a cabo.

Probabilidad: Se entiende como la oportunidad de que algo suceda. Puede ser medida con criterios de Frecuencia, si se ha materializado (por ejemplo: No. De veces en un tiempo determinado), o de Factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado.

Proceso: Conjunto de actividades que para su desarrollo utiliza recursos, y que se gestionan con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados.

Riesgo: Evento o condición que tendrá un impacto positivo o negativo sobre los objetivos de los diferentes procesos y los objetivos de la empresa.

Valoración del riesgo: producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los criterios definidos para establecer el grado de exposición de la empresa.

RESUMEN

TÍTULO: Diseño, estructuración e implementación de un sistema para la gestión integral del riesgo fundamentada en la norma NTC-ISO 31000 versión 2011 para la empresa LA MUELA S.A.S.¹

AUTOR: AYALA LÓPEZ, FREDY LEONARDO²

PALABRAS CLAVES: Gestión del Riesgo, ISO 31000, Sistema de Gestión, Mejora Continua, Auditoria Interna.

DESCRIPCIÓN: La gestión del riesgo se ha configurado como un recurso esencial en la administración ya que utiliza métodos científicos para asumir riesgos con conocimiento, disminuyendo las posibilidades de fracaso al tomar decisiones sustentadas en datos, LA MUELA S.A.S desarrolla sus negocios dentro de la importación y distribución, esta labor presentan riesgos de diferente impacto, por tal razón resulta muy importante tener un sistema de gestión del riesgo el cual establezca un marco general de actuación para manejar y gestionar los riesgos minimizando su impacto, el sistema de gestión de riesgos tiene el propósito de aumentar la confianza entre los diferentes grupos de interés con los que se relaciona la empresa, de garantizar la continuidad sus negocios, de reducir incertidumbres y operar de manera transparente.

El presente trabajo de grado tiene como finalidad diseñar e implementar el modelo para la gestión integral del riesgo bajo los lineamientos de la norma ISO 31000:2011 en LA MUELA S.A.S contribuyendo en el proceso de mejora continua de la empresa identificando, analizando y evaluando los peligros y riesgos operativos y estratégicos involucrados en cada uno de los procesos establecidos por la empresa, diseñar un proceso para el tratamiento del riesgo, además de ayudar al logro de la implementación de la nueva norma ISO 9001 del 2015.

¹ Trabajo de grado

² Facultad De Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales. Director William Hoyos

ABSTRACT

TITLE: DESIGN, STRUCTURING AND IMPLEMENTATION OF A SYSTEM FOR THE COMPREHENSIVE STEP OF THE RISK BASED IN THE STANDARD NTC ISO 31000 VERSIÓN 2011 FOR THE MUELA S.A.S COMPANY.³

AUTHOR: AYALA LÓPEZ, FREDY LEONARDO⁴

KEY WORDS: Risk management, ISO 31000, System of management, Improves Continuous, Internal Audit.

DESCRIPTION: Risk management has been configured like an essential resource in administration since you use scientific methods to take risks with full knowledge, decreasing the possibilities of failure when taking decisions held in data, THE MUELA S.A.S develop your business within importing and distribution, this work present risks of different impact, for such reason it proves to be very important to have a system of risk management which establish a general frame of behavior to drive and to try to obtain risks minimizing your impact, The system of risk management has the purpose to increase the confidence between the different interest groups with whom the company is related, to guarantee the continuity your business, to reduce uncertainties and to operate of way transparently.

The present Project Grade has as purpose: Design and implement the model for integrated risk management under the guidelines of ISO 31000: 2011 In LA MUELA S.A.S contributing to the process of continuous improvement of the company by identifying, analyzing and evaluating the operational and strategic dangers and risks involved in each of the processes established by the company, design a process for treating risk, while helping to achieve the implementation of the new standard ISO 9001 2015.

³ Degree work

⁴ Faculty of Mechanical Engineering and Physical. School of Industrial and Business Studies. Director William Hoyos

INTRODUCCIÓN

La gestión del riesgo se ha configurado como un recurso esencial en la administración ya que utiliza métodos científicos para asumir riesgos con conocimiento, disminuyendo las posibilidades de fracaso al tomar decisiones sustentadas en datos.

LA MUELA S.A.S desarrolla sus negocios dentro de la importación y distribución, esta labor presentan riesgos de diferente impacto, por tal razón resulta muy importante tener un sistema de gestión del riesgo el cual establezca un marco general de actuación para manejar y gestionar los riesgos minimizando su impacto.

El sistema de gestión de riesgos tiene el propósito de aumentar la confianza entre los diferentes grupos de interés con los que se relaciona la empresa, de garantizar la continuidad sus negocios, de reducir incertidumbres y operar de manera transparente.

La empresa LA MUELA S.A.S desea implementar la nueva norma ISO 9001 de 2015 buscando garantizar sus altos estándares de calidad, por tal razón diseñará e implementará el modelo para la gestión integral del riesgo bajo los lineamientos de la norma ISO 31000:2011, contribuyendo en el proceso de mejora continua de la empresa identificando, analizando y evaluando los riesgos operativos y estratégicos involucrados en cada una de las áreas, además de diseñar un proceso para el tratamiento del riesgo.

CUADRO DE CUMPLIMIENTO

Tabla 1. Cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO	EVIDENCIA DEL CUMPLIMIENTO
Realizar un diagnóstico general de la empresa LA MUELA S.A.S, Permitiendo establecer la situación actual de la empresa, mediante un análisis interno y externo.	Numeral 7.1
Socializar el proyecto de Gestión del Riesgo de acuerdo con la norma ISO 31000 de 2011, tanto a directivas como al grupo colaborador de la empresa.	Numeral 7.3.7
Identificar los riesgos existentes en cada uno de los procesos de la empresa.	Numeral 7.4.2
Estructurar los manuales de funciones, según el mapa de procesos realizado por la Empresa.	Numeral 7.2
Formular y establecer estrategias y/o mecanismos que permitan una comunicación y consulta efectiva y continua entre todo el grupo de colaboradores de la Empresa, para la prevención y control de los riesgos y Mejora Continua del sistema de gestión.	Numeral 7.3.8
Formular y establecer estrategias para el tratamiento, monitoreo y control de los riesgos analizados para su prevención y/o corrección.	Numeral 7.5
Formular e instituir registros y documentos del proceso de Gestión del Riesgo.	Numeral 7.5.3
Realizar dos auditorías internas para valorar el estado del Sistema de Gestión del Riesgo e identificar oportunidades de mejora en sus procesos.	Numeral 9
Formular acciones correctivas y preventivas	Numeral 10

1 DEFINICIÓN DEL PROYECTO

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

DISEÑO, ESTRUCTURACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO FUNDAMENTADA EN LA NORMA NTC-ISO 31000 VERSIÓN 2011 PARA LA EMPRESA LA MUELA S.A.S.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el proceso de importación y distribución se presentan diferentes peligros y riesgos, los cuales deben ser identificados, evaluados y tratados con el propósito de disminuir, mitigar o eliminar sus efectos y así garantizar factores de bienestar y salud para los trabajadores y por ende alcanzar mejora continua en los diferentes procesos que la empresa LA MUELA S.A.S viene desarrollando. Por tal motivo se ve la necesidad de implementar un sistema de gestión del riesgo el cual permitirá establecer un marco de trabajo para manejar y gestionar los riesgos minimizando su impacto.

IMPORTACIONES HECHAS POR LA MUELA S.A.S

Grafica 1. Importaciones LA MUELA S.A.S



Fuente: Compite 360, Reporte empresarial; LA MUELA S.A.S, citado el día 07/03/2016, www.compite360.com

Las importaciones realizadas por LA MUELA S.A.S aumentaron en un 50%, aumentando sus ingresos percibidos gracias a un aumento del volumen de venta de sus productos.

Principales proveedores de productos y/o dispositivos importados

NSK-Nakanishi

Hu-Friedy

Gnatus

Tabla 2. Ranking Empresarial año 2013

POS 500	RAZON SOCIAL	SECTOR	ING. OPERAC. 2013	VARIACIÓN INGRESOS OPERAC. 2013/12 [%]	ACTIVO 2013	VARIACIÓN ACTIVO 2013/12 [%]	UTILIDAD NETA 2013	MARGEN NETO [%]	ROE [%]
175	LUBRIGRAS	COMBUSTIBLES Y SERVICIOS	21.099	-10,97	29.413	6,53	1.841	8,73	16,77
176	LA MUELA	FARMACÉUTICO	20.997	6,4	25.585	63,3	1.698	8,09	13,26
177	MOVILIZAMOS SA	TRANSPORTES Y LOGÍSTICA	20.798	60,29	55.562	0,19	(3.281)	-15,77	55,39

Tabla 3. Ranking Empresarial año 2014

POS 500	RAZÓN SOCIAL	SECTOR	ING. OPERAC. 2014	VARIACIÓN INGRESOS OPERAC. 2014/13 [%]	ACTIVO 2014	VARIACIÓN ACTIVO 2014/13 [%]	UTILIDAD NETA 2014	MARGEN NETO [%]	ROE [%]
124	MOTORESTE AUTOS SA	CONCESIONARIOS	33.678	29,04	7.809	2,56	286	0,85	15,16
125	LA MUELA	FARMACÉUTICO	33.250	58,35	26.087	1,96	2.641	7,94	18,12
126	INGECOL	CONSTRUCCIÓN	32.800	149,59	9.919	53,53	841	2,57	22,71

Fuente: 500 empresas generadoras de desarrollo en Santander: Revista Vanguardia Liberal, 2014, Pág. 294.

LA MUELA S.A.S es una empresa próspera y de gran acogida en Santander en los últimos 5 años ha venido creciendo tanto en sus activos e ingresos los cuales los ha posicionado en buenos puestos de ranking tanto a nivel local como nacional, de acuerdo a un estudio realizado por compite 360 LA MUELA S.A.S en el 2013 se encontraba en el puesto 176 con ingresos operacionales 20.997 y activos de 25.585 (Cifras en millones de pesos) y en el 2014 en el puesto 125 con ingresos operacionales 33.250 y activos de 26.087 (Cifras en millones de pesos).

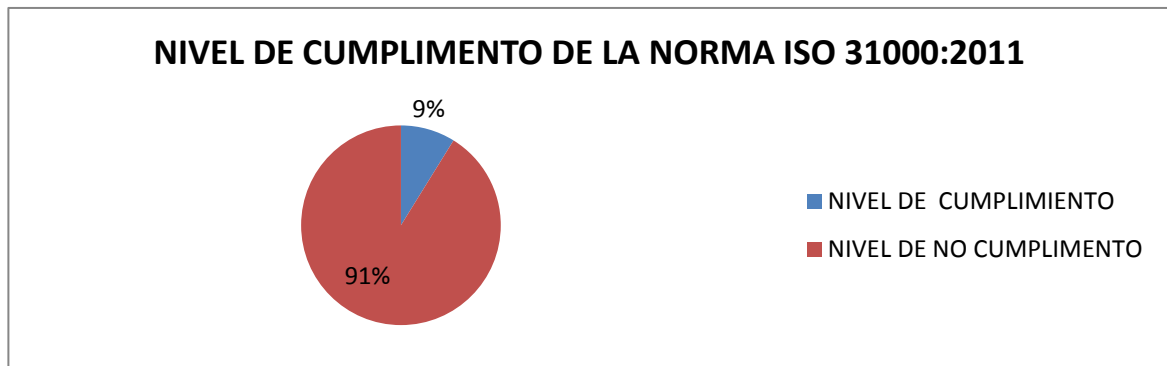
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ISO 31000:2011

Se diseñó un formato lista de chequeo (Anexo A) que permitiera identificar el grado de cumplimiento de LA MUELA S.A.S con respecto a la norma ISO 31000:2011, analizando los siguientes aspectos.

Tabla 4. Lista de Chequeo

Nº	ASPECTO EVALUADO	TOTAL PUNTOS DEL ASPECTO	TOTAL PUNTOS OBTENIDOS	FACTOR DE PONDERACIÓN	TOTAL OBTENIDO %
1	MARCO DE REFERENCIA	12	1	10%	1%
1.1	GENERALIDADES	5	0	4%	0%
1.2	DIRECCION Y COMPROMISO	7	1	6%	1%
2	DISEÑO DEL MARCO DE REFERENCIA	10	2	40%	8%
2.1	ORGANIZACIÓN Y CONTEXTO	2	2	8%	8%
2.2	POLITICA PARA LA GESTION DEL RIESGO	1	0	4%	0%
2.3	RENDICION DE CUENTAS	1	0	4%	0%
2.4	INTEGRACION EN LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN	3	0	12%	0%
2.5	RECURSOS	1	0	4%	0%
2.6	MECANISMOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	2	0	8%	0%
3	IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DEL RIESGO	44	0	50%	0%
3.1	GENERALIDADES	4	0	5%	0%
3.2	PROCESO	9	0	10%	0%
3.3	VALORACION DEL RIESGO	14	0	16%	0%
3.4	TRATAMIENTO DEL RIESGO	17	0	19%	0%
TOTAL		66	3	100%	9%

Figura 1. Nivel de cumplimiento de la Norma ISO 31000:2011



A partir del diagnóstico sobre el cumplimiento de los lineamientos de la norma NTC ISO 31000:2011 se observó a nivel general un cumplimiento de la norma del 9%, representado en cada una de las áreas de la empresa.

Los resultados obtenidos en este diagnóstico evidenciaron la necesidad imperativa que la Empresa LA MUELA S.A.S, incursione en este proceso de Gestión del Riesgo para ser implementado y establecido dentro de la organización.

2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

LA MUELA S.A.S es una empresa importadora y distribuidora de material y equipo odontológico, médico-quirúrgico, laboratorio clínico, protección y seguridad industrial, proporcionando a los clientes herramientas de última generación y permanentes asesorías profesionales. Todo esto respaldado en diversidad de marcas de calidad y garantía para dar confianza en la comercialización de los productos y así continuar trabajando con un talento humano idóneo comprometido a satisfacer las necesidades de los clientes.

En la etapa de crecimiento, la empresa ha descubierto falencias en sus procesos, adicionalmente el crecimiento de la organización por tal motivo la empresa desea implementar de la nueva norma ISO 9001 del 2015 con el objetivo de garantizar sus altos estándares de calidad.

La finalidad de diseñar e implementar el modelo para la gestión integral del riesgo bajo los lineamientos de la norma ISO 31000:2011 en LA MUELA S.A.S es contribuir en el proceso de mejora continua de la empresa identificando, analizando y evaluando los peligros y riesgos operativos y estratégicos involucrados en cada una de las áreas, diseñar un proceso para el tratamiento del riesgo, además de ayudar al logro de la implementación de la nueva norma ISO 9001 del 2015.

3 ALCANCE DEL PROYECTO

Los resultados alcanzados con el desarrollo del presente proyecto son:

- Diagnóstico inicial y final del estado de los procesos de LA MUELA S.A.S
- Matriz DOFA
- Documentación del Sistema de Gestión de Riesgo
- Informe de auditoría para el establecimiento de acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento.
- Matriz de riesgos y tratamientos
- Matriz de indicadores de gestión para medir el desempeño del sistema de Gestión del Riesgo para LA MUELA S.A.S

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL:

DISEÑAR, ESTRUCTURAR E IMPLEMENTAR UN SISTEMA PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO DE ACUERDO CON LA NORMA ISO 31000-2011 EN LA EMPRESA LA MUELA S.A.S.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico general de la empresa LA MUELA S.A.S, permitiendo establecer la situación actual de la empresa, mediante un análisis interno y externo.
- Socializar el proyecto de Gestión del Riesgo de acuerdo con la norma ISO 31000 de 2011, tanto a directivas como al grupo colaborador de la empresa.
- Identificar los riesgos existentes en cada uno de los procesos de la empresa.
- Estructurar los manuales de funciones, según el mapa de procesos realizado por la Empresa.
- Formular y establecer estrategias y/o mecanismos que permitan una comunicación y consulta efectiva y continua entre todo el grupo de colaboradores de la Empresa, para la prevención y control de los riesgos y Mejora Continua del sistema de gestión.
- Formular y establecer estrategias para el tratamiento, monitoreo y control de los riesgos analizados para su prevención y/o corrección.
- Formular e instituir registros y documentos del proceso de Gestión del Riesgo.
- Realizar dos auditorías internas para valorar el estado del Sistema de Gestión del Riesgo e identificar oportunidades de mejora en sus procesos.

5 MARCO TEÓRICO

5.1 NORMA NTC ISO 31000:2011⁵

La norma ISO 31000:2011 Brinda los principios y las directrices genéricas sobre la gestión del riesgo, esta norma puede ser utilizada por cualquier empresa pública, privada o comunitaria, asociación, grupo o individuo. Por lo tanto, no es específica para ninguna industria o sector.

La NTC ISO 31000:2011 es una norma de carácter general y no certificable, cuya fecha de publicación fue noviembre de 2009 por la organización Internacional de Normalización (ISO) en colaboración con IEC, y tiene como objetivo que organizaciones de todos los tipos y tamaños puedan gestionar los riesgos en la empresa de forma efectiva. Conjuntamente tuvo lugar la publicación de la Guía ISO 137:2011, el vocabulario de gestión de riesgos, que complementa la norma ISO 31000, proporcionando una colección de términos y definiciones relativas a la gestión del riesgo.

Aunque esta norma suministra directrices genéricas, no se pretende promover la gestión del riesgo en todas las organizaciones. Será necesario que el diseño y la implementación de planes y marcos de referencia para la gestión del riesgo tomen en consideración las diversas necesidades de una organización específica, sus objetivos particulares, contexto, estructura, operaciones, procesos, funciones, proyectos productos servicios o activos, y las prácticas específicas empleadas.

⁵ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Compendio de Gestión del Riesgo. Bogotá: ICONTEC, 2011.p.i (NTC ISO 31000:2011)

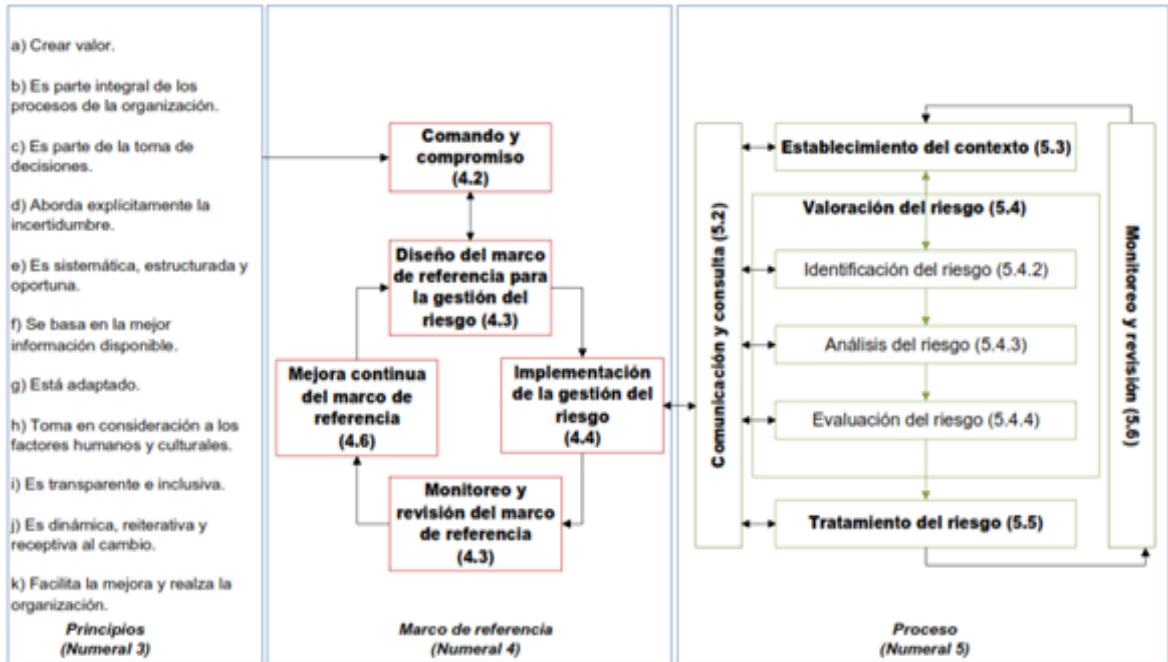
Tabla 5. Clases de riesgos

	<p>RIESGO DEL ENTORNO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Surge cuando existen fuerzas externas que pueden afectar la viabilidad del modelo de negocio de la empresa, en particular cuando dichas fuerzas afectan las variables que definen los objetivos y estrategias del modelo.
	<p>RIESGO DE MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asociado al segmento de mercado, clientes y su percepción, productos, cobertura geográfica, marca y competencia
	<p>RIESGO DEL PROCESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de que los procesos de la empresa no estén adquiriendo, administrando y renovando efectivamente los bienes del modelo del negocio.
	<p>RIESGO DE OPERACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de que las operaciones no sean eficaces ni eficientes en la satisfacción de las necesidades del cliente, ni en el logro de los objetivos de la calidad, costo y oportunidad de la compañía.
	<p>RIESGOS FINANCIEROS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de que el flujo de efectivo y los riesgos financieros no sean administrados de forma efectiva para a) maximizar la disponibilidad de efectivo, b) reducir incertidumbres de divisas, tasas de interés, crédito y otros riesgos financieros, o c) mover fondos de efectivo rápidamente y sin perder valor donde sean requeridos.
	<p>RIESGOS TECNOLOGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de que la tecnología de información utilizada en el negocio no apoye eficaz y eficientemente las necesidades actuales y futuras del negocio.
	<p>RIESGOS DE INTEGRIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de fraude de la gerencia, fraude de los empleados y actos ilícitos y no autorizados, que puedan llevar a pérdidas financieras o inclusive a un deterioro de la reputación de la empresa en el mercado. El fraude comprende una serie de irregularidades y actos ilegales caracterizados por un engaño intencional.
	<p>RIESGOS DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de que la información usada para soportar la ejecución del modelo de negocio, los reportes externos e internos en el desempeño y la continua evaluación de la efectividad del modelo de negocio de la empresa no sea relevante o confiable.
	<p>RIESGO ESTRATEGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forma de administrar la organización, se enfoca al cumplimiento de la misión y cumplimiento de los objetivos estratégicos, política, procesos.
	<p>RIESGO DE IMAGEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta relacionado con la percepción y confianza por parte de los clientes hacia la organización.

Fuente: Agencia nacional de defensa jurídica del estado, *Guía administración de riesgos*, 2014, nro.14.p

La relación y descripción de la estructura de la NTC ISO 31000:2011 se muestran a continuación:

Figura 2. Relaciones entre los principios, el marco de referencia y los procesos para la gestión del riesgo.



Fuente: INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Gestión del Riesgo. Principios y directrices. Bogotá: ICONTEC, 2011 (NTC-ISO 31000:2011), pág. 17

5.2 PRINCIPIOS⁶

- La gestión de riesgos crea valor y lo mantiene: La gestión del riesgo contribuye al logro demostrable de los objetivos y a la mejora del desempeño.

⁶ NORMA TÉCNICA NTC-ISO COLOMBIANA 31000. Compendio de Gestión del Riesgo. Bogotá: ICONTEC, 2011.p.i (NTC ISO 31000:2011)

- La gestión de riesgos se integra en los procesos organizativos: La gestión del riesgo no es una actividad independiente separada de las actividades y procesos principales de la organización. La gestión del riesgo es parte de las responsabilidades de gestión y una parte integral de todos los procesos de la organización, incluyendo la planificación estratégica y todos los procesos de la gestión de proyectos y de cambios.
- La gestión de riesgos se integra en el proceso de toma de decisión: La gestión del riesgo ayuda a quienes toman las decisiones a seleccionar opciones informadas, a priorizar las acciones y a distinguir entre planes de acción alternativos.
- La gestión del riesgo aborda explícitamente la incertidumbre: La gestión del riesgo tiene en cuenta explícitamente la incertidumbre, la naturaleza de esa incertidumbre, y la manera en que se puede tratar.
- La gestión de riesgos es sistemática, estructurada y se utiliza a su debido tiempo: Un enfoque sistemático, oportuno y estructurado de la gestión del riesgo contribuye a la eficiencia y a resultados coherentes, comparables y fiables.
- La gestión del riesgo se apoya en la mejor información disponible: Los elementos de entrada del proceso de gestión del riesgo se basan en fuentes de información tales como datos históricos, experiencia, retroalimentación de las partes interesadas, observación, pronósticos y juicios de expertos.
- La gestión de riesgos debe adaptarse a las circunstancias locales: La gestión del riesgo se alinea con el contexto externo e interno de la organización y con el perfil del riesgo.

- La gestión de riesgos integra factores humanos y culturales: La gestión del riesgo permite identificar las capacidades, las percepciones y las intenciones de las personas externas e internas que pueden facilitar u obstruir el logro de los objetivos de la organización.
- La gestión de riesgos es transparente y participativa: El involucramiento apropiado y oportuno de las partes interesadas y, en particular, aquellos que toman decisiones en todos los niveles de la organización, asegura que la gestión del riesgo se mantenga pertinente y actualizada.
- La gestión de riesgos es dinámica, recurrente y dispuesta al cambio: La gestión del riesgo está continuamente percibiendo los cambios y respondiendo a ellos. Mientras ocurren eventos externos e internos, cambian el contexto y los conocimientos, se realiza el monitoreo y la revisión de riesgos, surgen nuevos riesgos, algunos cambian y otros desaparecen.
- La gestión del riesgo facilita la mejora continua de la organización: Las organizaciones deberían desarrollar e implementar estrategias para mejorar su madurez en la gestión del riesgo junto a los demás aspectos de la organización.

5.3 MARCO DE TRABAJO DE LA NORMA ISO 31000:2011⁷

El objetivo del marco ISO 31000 es estructurar las actividades para poner en marcha y mejorar continuamente los procesos de gestión de riesgos. Esta imagen sacada de la norma ISO 31000, pone en relieve la importancia del compromiso de la dirección de la organización a favor de la gobernanza de riesgos y el proceso iterativo necesario para establecer un marco eficiente de gerencia de riesgos, permitiendo su mejora continua.

Figura 3. Marco de trabajo



Fuente: INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Gestión del Riesgo. Principios y directrices. Bogotá: ICONTEC, 2011 (NTC-ISO 31000:2011), Pág. 26

Los Componentes del marco de referencia necesarios para gestionar el riesgo se derivan de un compromiso permanente, fuerte y sostenido de parte de la dirección de la organización que debe garantizar su eficacia continua y compromiso en

⁷ NORMA TÉCNICA NTC-ISO COLOMBIANA 31000. Compendio de Gestión del Riesgo. Bogotá: ICONTEC, 2011.p.i (NTC ISO 31000:2011)

todos los niveles de la empresa (establecimiento de políticas, determinación de indicadores de desempeño, garantía la conformidad legal, y de recursos, comunicación de beneficios y garantizar que el marco siga siendo adecuado) y estos contemplan cuatro fases que incluyen:

Diseño del marco de referencia: Se debe entender la organización y su contexto, se deben designar responsables, se debe integrar a los procesos de la empresa, se deben establecer los mecanismos de comunicación interna y externa y de presentación de informes.

Implementación de la gestión del riesgo: Comprende la definición de estrategias para la implementación del marco, aplicación del proceso y la política para la gestión del riesgo, cumplimiento de requisitos legales, comunicación y consulta con las partes involucradas y la implementación del proceso para la gestión del riesgo.

Monitoreo y revisión del marco de referencia: Se debe medir el desempeño de la gestión del riesgo frente a los indicadores, se debe revisar si el marco, la política y el plan para la gestión del riesgo siguen siendo adecuados según el contexto de la interno y externo, se deben presentar informes sobre el riesgo y su progreso y revisar la eficacia del marco de referencia para la gestión del riesgo.

Mejora continua del marco de referencia: De acuerdo a los resultados del monitoreo y revisión se deben tomar decisiones sobre la forma de mejorar el marco, la política, el plan para la gestión del riesgo.

El marco de referencia ayuda a la gestión eficaz del riesgo a través de la aplicación del proceso para la gestión del riesgo y garantiza que la información acerca del riesgo derivada del proceso se reporta de manera adecuada y se utilice

como base para la toma de decisiones y la rendición de cuentas en todos los niveles pertinentes de la organización.

5.4 PROCESO DE GESTIÓN⁸

Para su mejor optimización, la gestión de riesgos debe integrarse en el sistema de gestión de la empresa, y en la cultura y los procedimientos de la organización.

La puesta en marcha de la gestión de riesgos se desarrolla en tres grandes fases:

Definición del contexto

Identificación, análisis y evaluación de los riesgos

Tratamiento de los riesgos

Figura 4. Proceso de gestión NTC e ISO 31000



Fuente: INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Gestión del Riesgo. Principios y directrices. Bogotá: ICONTEC, 2011 (NTC-ISO 31000:2011), Pag.33

Comunicación y consulta: Son las partes involucradas en todas las etapas del proceso para la gestión del riesgo y se deben abordar aspectos tales como el propio riesgo, sus causas y consecuencias y las medidas que se deben tomar

⁸ NORMA TÉCNICA NTC-ISO COLOMBIANA 31000. Compendio de Gestión del Riesgo. Bogotá: ICONTEC, 2011.p.i (NTC ISO 31000:2011)

para tratarlo y así entender las bases sobre las cuales se toman las decisiones y las razones por las cuales se requieren acciones particulares.

Establecimiento del contexto: Para definir la política, parámetros externos e internos que se consideran al gestionar el riesgo, el alcance y los criterios para el resto del proceso.

Valoración del riesgo: Es aquella parte de la gestión de riesgos que suministra un proceso estructurado que identifica cómo pueden verse afectados los objetivos y analiza el riesgo en términos de consecuencias y sus probabilidades antes de decidir si se requiere tratamiento posterior y sus etapas son: Identificación del riesgo (proceso de encontrar, reconocer y describir el riesgo), Análisis del riesgo (proceso para comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel del riesgo) y Evaluación del riesgo (proceso de comparación de los resultados del análisis del riesgo con los criterios del riesgo, para determinar si el riesgo, su magnitud o ambos son aceptables o tolerables). La Valoración del riesgo proporciona un entendimiento de los riesgos, sus causas, consecuencias y probabilidades y suministra elementos de entrada para la toma de decisiones sobre si se debería o no emprender una actividad, si es necesario tratar los riesgos, decidir cuál es la estrategia más adecuada.

6 METODOLOGÍA

6.1 ETAPA 1. DIAGNÓSTICO INICIAL Y ANÁLISIS DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Se realizó un análisis del contexto de la organización teniendo en cuenta el contexto interno y externo, para identificar los actores y factores así como tendencias fuertes que puedan incidir en el desempeño de la organización y que deben considerarse como fuente para el desarrollo de la matriz DOFA.

6.2 ETAPA 2. CREACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES

Conjunto con la dirección de la empresa se creó un cronograma de actividades a realizar en LA MUELA S.A.S, en lo concerniente a la creación de manuales de funciones, procedimientos, en las diferentes áreas de la empresa.

6.3 ETAPA 3 DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL MARCO DE TRABAJO DE LA GESTIÓN DEL RIESGO

Comprensión de la Organización y de su Contexto:

Se evalúa y entiende el contexto externo y el contexto interno de la organización, dado que ambos pueden influir significativamente en el diseño del marco de trabajo.

Establecimiento de la Política de Gestión del Riesgo:

Se establece una política de gestión del riesgo donde indica claramente los objetivos y el compromiso de la organización en materia de la gestión del riesgo.

Integración en los Procesos de la Organización:

La gestión del riesgo deberá estar integrada en todas las prácticas y procesos de la organización, de una manera que sea pertinente, eficaz y eficiente. El proceso de gestión del riesgo deberá formar parte de los procesos de la organización, y no ser independiente de ellos. En particular, la gestión del riesgo deberá estar

integrada en el desarrollo de la política, en la planificación y revisión de la actividad y la estrategia, y en los procesos de gestión de cambios.

Recursos:

La organización proporcionará los recursos adecuados para gestión del riesgo, Establecimiento los Mecanismos Internos de Comunicación y de Reporte, Se establecerán mecanismos internos de comunicación y de reporte con objeto de apoyar y fomentar la obligación de rendir cuentas y la propiedad del riesgo.

Establecimiento de los Mecanismos Externos de Comunicación y de Reporte, Para tal fin se desarrollará e implementará un plan que permita garantizar una comunicación efectiva entre las partes externas interesadas.

6.4 ETAPA 4 IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS

Establecimiento del Contexto:

Definición de los parámetros externos e internos a tener en cuenta cuando se gestiona el riesgo, y se establecen el alcance y los criterios de riesgo para la política de gestión del riesgo.

Concertación de los objetivos de la evaluación del riesgo, los criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos, el programa de evaluación del riesgo y definirse la estructura de análisis, los roles y responsabilidades.

Identificación del Riesgo:

Mediante la identificación de riesgos se busca definir la exposición de una organización ante la incertidumbre. Para esto, se requiere un profundo conocimiento de la organización, el mercado en que funciona, social, político y

cultural en el que se desenvuelve, así como el entendimiento de sus objetivos estratégicos y operativos.

La identificación de los riesgos se realiza al interior de cada una de las áreas operativas y de soporte de la empresa, analizando aquellos eventos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos específicos del área, establecidos para responder a las estrategias del plan de negocios o al logro de las metas en tiempo y costo de la oportunidad.

Se realiza un procedimiento para la identificación de los riesgos los cuales tenga en cuenta a todos, estén o no estén bajo el control de la compañía.

Análisis del Riesgo

Es un proceso de calidad total o de mejora continua, que busca estimar las probabilidades de que se presenten acontecimientos indeseables, permitiendo medir la magnitud de dichos impactos negativos en el transcurso de ciertos intervalos específicos del tiempo.

Consecuencia y probabilidad se combinan para producir un nivel estimado de riesgo según la definición de la organización. Adicionalmente se debe identificar y analizar los controles mitigantes existentes.

Evaluación de riesgos:

En esta etapa se estudia cada uno de los riesgos identificados previamente de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia y con el impacto que pudieran tener sobre el cumplimiento de los objetivos. Antes de proceder con la valoración se deben revisar los controles o acciones que en el momento se encuentren vigentes para tratar los riesgos, y en el contexto de estas acciones realizar la evaluación. En muchos casos, se justifica diferenciar el riesgo puro, es decir, sin ningún tipo de intervención, y el riesgo actual, dada la gestión que ha adelantado para su

control. Así mismo, conviene analizar la efectividad de los esquemas de control que se están utilizando.

La estimación de los riesgos puede ser cuantitativa, cualitativa en términos de la probabilidad de ocurrencia y las posibles consecuencias.

El objetivo de esta etapa es valorar cada uno de los riesgos identificados en la etapa anterior de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia y con el impacto que pudieran tener sobre el cumplimiento de los objetivos. Antes de proceder con la valoración se deben identificar los controles o acciones que en el momento se encuentren vigentes para tratar los riesgos, y en el contexto de estas acciones realizar la valoración.

6.5 ETAPA 5. TRATAMIENTO DEL RIESGO

Una vez completada la evaluación del riesgo, el tratamiento del riesgo involucra la selección y el acuerdo para aplicar una o varias opciones pertinentes para cambiar la probabilidad de que los riesgos ocurran, los efectos de los riesgos, o ambas, y la implementación de estas opciones.

La Norma ISO 31000:2011 señala que el tratamiento del riesgo supone un proceso cíclico de:

Evaluar un tratamiento del riesgo.

Decidir si los niveles de riesgo residual son tolerables. Si no son tolerables, generar un nuevo tratamiento del riesgo.

Evaluar la eficacia de este tratamiento.

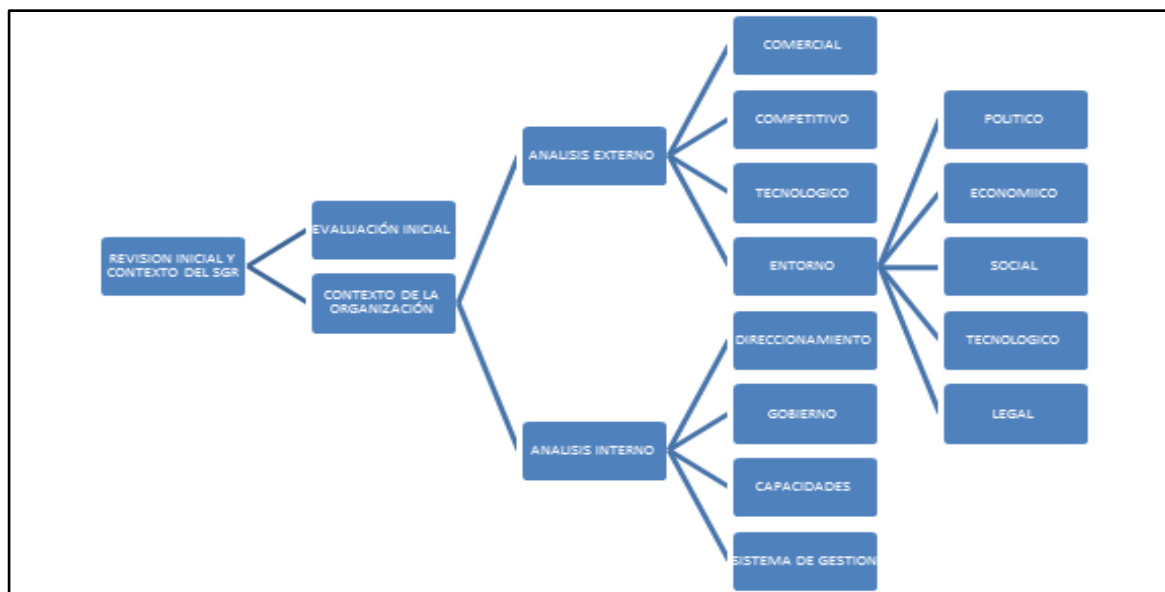
7 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO

7.1 ETAPA I. DIAGNÓSTICO INICIAL

La implementación del sistema de gestión del riesgo basado en ISO 31000:2011, implica cambios en el direccionamiento, la gestión y la cultura organizacional, asumir este desafío conlleva a considerar las directrices y herramientas para la promoción y el esfuerzo de los principios y valores, considerando la gestión para la concientización, consulta, comunicación, competencias, compromiso, comportamientos y cultura para la prevención y anticipación del riesgo, la dinámica propia del control de los riesgos y la explotación de las oportunidades, al igual que la puesta en marcha de los mecanismos de monitoreo, revisión y realimentación.

Realizar y desarrollar la dinámica estratégica y de los procesos del sistema de gestión del riesgo requiere 6 etapas:

Figura 5. Revisión inicial y contexto del SGR



Fuente: Poveda Orjuela, Pedro Pablo; Cañón Zabala, German. *Guía para la gestión integral de riesgo*, 2015, Vol. I, nro.395p. ISBN 978-958-8585-51-2, Pág. 196

7.1.1 Evaluación inicial La evaluación inicial permite medir la madurez del sistema, con respecto a los principios, directrices y requisitos de la gestión del riesgo, establecidos en la norma ISO 31000.

Figura 6. Nivel de Cumplimiento

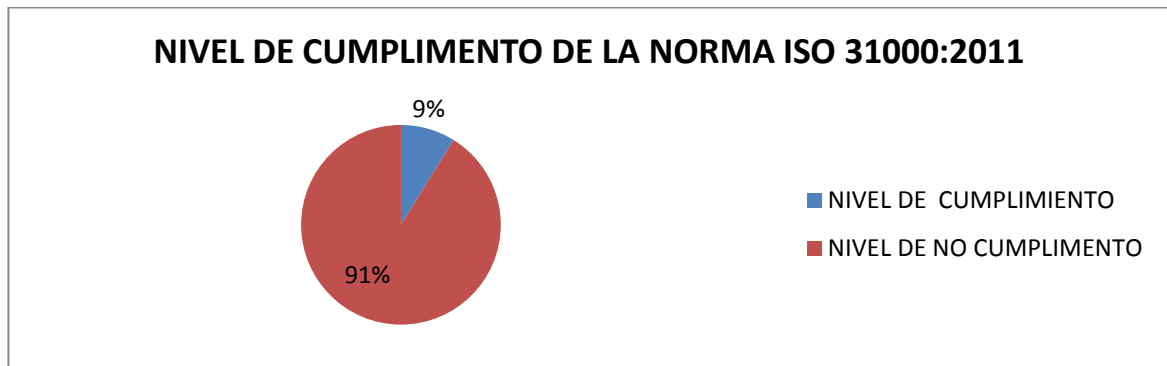


TABLA 6. Nivel de desarrollo del sistema de gestión del riesgo

NIVEL DE DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTION DEL RIESGO	
CALIFICACION	INTERPRETACIÓN
NIVEL 1 -ETAPA PRIMARIA 0 - 10%	NO SE HA TOMADO NINGUNA ACCIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA PARA DESARROLLAR EL SISTEMA DE GESTION DEL RIESGO
NIVEL 2- ETAPA INCIPIENTE 10,01% - 40%	LA EMPRESA HA FORMULADO PLANES DE ACCIÓN PARA DESARROLLAR EL SISTEMA DE GESTION DEL RIESGOS
NIVEL 3 -ETAPA CRECIENTE 40,01% - 70%	LA EMPRESA ESTA DESARROLLANDO LOS PLANES DE ACCIÓN PARA DAR CUMPLIMIENTO ALSISTEMA DE GESTION DEL RIESGO
NIVEL 4 -ETAPA IMPLANTADA 70,01% - 90%	LA EMPRESA TIENE IMPLEMENTADA EL SISTEMA DE GESTION DEL RIESGO
NIVEL 5 -ETAPA MEJORA CONTINUA 90,01% - 100%	LA EMPRESA SE ENCUENTRA EN MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SISTEMA DE GESTION DEL RIESGO

A partir del diagnóstico inicial realizado a LA MUELA S.A.S se observó a nivel general un cumplimiento de la norma del 9%, representado en cada una de las áreas de la empresa, clasificándose en la etapa primaria en la cual no se ha tomado ninguna acción por parte de la empresa para desarrollar el sistema de gestión del riesgo.

7.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Se realizó un análisis del contexto de la organización teniendo en cuenta el contexto interno y externo, para identificar los actores y factores así como tendencias fuertes que puedan incidir en el desempeño de la organización y que deben considerarse como fuente para el desarrollo de la matriz DOFA.

7.2.1 Análisis de mercado LA MUELA S.A.S El objetivo de este apartado es demostrar la viabilidad comercial de LA MUELA S.A.S. Para ello es necesario determinar el ámbito geográfico, cuantificar el mercado potencial, agrupar el mercado en grupos homogéneos o segmentos con el mismo perfil de cliente, dividir los segmentos en subgrupos llamados nichos, seleccionar los nichos en los que nos interesa posicionarnos y calcular su demanda potencial y de ventas. Se analizarán las motivaciones y comportamientos de compra de los clientes y sus necesidades. Por último, se incluirá, en la medida de lo posible una reflexión sobre la evolución futura que se espera del mercado.

LÍNEA COMERCIAL ODONTOLOGÍA

Mercado de Colombia: El mercado colombiano en el área de odontología es muy amplio. Actualmente LA MUELA S.A.S maneja una clasificación de cliente dependiendo de la zonificación de ciudades.

Cliente directo – Bucaramanga y Cúcuta

Cliente distribuidor – Bogotá, eje cafetero, costa, pasto, Cali, Medellín.

Área de cobertura de La Muela:

La Muela hace cubrimiento a nivel país con sede principal en la ciudad de Bucaramanga, sucursal en Bogotá y asesores comerciales como representantes de zona a nivel nacional.

Entre las regiones que denominan más ventas son las zonas de Santander debido al manejo del cliente ya que es el profesional en odontología y se puede hacer un trabajo más cercano de recomendación, demostración de producto y posicionamiento de marca.

Cliente

El cliente en Colombia en cuanto a toma de decisión de compra lo mueven 3 factores:

1. Necesidad
2. Calidad del producto
3. Precio

Un factor determinante es el precio ya que al ser un producto de requerimiento habitual, se basa en que cumpla con su función y que sea económico para su bolsillo.

Al igual al existir varios tipos de clientes como lo son el estudiante, quien compra según recomendación dada por el docente, el trabajo de LA MUELA se basa en asesorar y fidelizar a esta persona para que sea un divulgador de las marcas.

En el caso de odontólogo particular, se basa en opiniones de su gremio, experiencia propia con el producto y asesoría del vendedor.

En caso de los distribuidores o mayoristas su decisión se basa en volumen de producto vs precio.

Principales Proveedores

- Dentsply
- IMCOLMEDICA S.A
- New Stetic

Competencia:

Entre los competidores directos a nivel país que tiene la empresa en la línea de odontología encontramos:

- Aldental S.A
- Eduardo daza
- Biodentales de Colombia
- Odontoequipos FM
- Leddent tda
- 3M
- Odontomania dental
- Instrumentalia
- Eurodent
- Ivoclar

LÍNEA MÉDICA

Mercado de Colombia:

El mercado colombiano en el área de Medicina es muy amplio. Actualmente la muela maneja un tipo de cliente en esta área pero está en proceso de captación de nuevos nichos de mercado como lo son las entidades privadas o Médicos con consultorio privado.

Cliente directo BTC – nivel país (grandes instituciones públicas trabajadas mediante participación de licitaciones del estado. Entes gubernamentales como alcaldías, gobernación, secretarías de salud)

Área de cobertura de La Muela:

La Muela hace cubrimiento a nivel país con sede principal en la ciudad de Bucaramanga, sucursal en Bogotá. El manejo de pueblos o zonas rurales se realiza mediante la asistencia de asesores comerciales que se desplazan hasta el lugar pero que hacen parte de la sede principal en Bucaramanga.

Cliente

El cliente en Colombia en cuanto a toma de decisión de compra lo mueven 3 factores.

1. Necesidad
2. Especificación técnica del producto
3. Precio

El principal factor de decisión es la parte técnica debido a que los equipos deben cumplir con los parámetros requeridos por la institución.

Al igual existen decisiones de compra dependiendo a las marcas que tienen mayor reconocimiento en el mercado, por esto La Muela cuenta con la distribución de productos de marcas importadas.

Competencia:

Entre los competidores directos a nivel país que tiene la empresa en la línea médica encontramos:

- Medishop
- Dispocol
- Insumedicos
- Líneas hospitalarias
- C&S Medicals
- Coralmedica
- Catálogo de la salud
- Suministros médicos L M Ltda
- LM instruments S.A
- Marcas exteriores con distribución directa en Colombia

Principales proveedores

- Dräger
- Amarey
- Eterna

LÍNEA SEGURIDAD INDUSTRIAL**Mercado de Colombia:**

El mercado colombiano en el área de Seguridad industrial se divide por especificación o sector de trabajo. Entre estos se encuentra minero, petroquímico, construcción, agroindustria, entre otros.

Cliente directo BTC – nivel Santander y sus alrededores.

Área de cobertura de La Muela:

La Muela hace cubrimiento con sede principal en la ciudad de Bucaramanga y asesores que se desplazan a las zonas cercanas como Barrancabermeja,

No se ha expandido el cubrimiento debido a la alta competitividad del sector y por el manejo de marcas comunes entre el mercado. (No existe exclusividad de marcas)

Ciente

El cliente en Colombia en cuanto a toma de decisión de compra lo mueven 3 factores:

1. Disposición del producto en stock
2. Entrega inmediata
3. Precio

El principal factor de compra es el precio debido a que todos los distribuidores manejan las mismas marcas del mercado sin exclusividad y esto permite la competencia al mejor precio por volumen.

Al igual la disponibilidad de producto en grandes cantidades para tiempos inmediatos cuenta como factor relevante para la fidelización del cliente, debido a que los requerimientos de empresas son en su mayoría de dotación a personal y son con tiempo limitado de entrega.

Principales proveedores

- Guante xiaomi
- Insafe
- Kondor

Competencia:

Entre los competidores directos a nivel país que tiene la empresa en la línea médica encontramos:

- Insumos industriales
- OS&H
- Prostein
- Dotaciones industriales

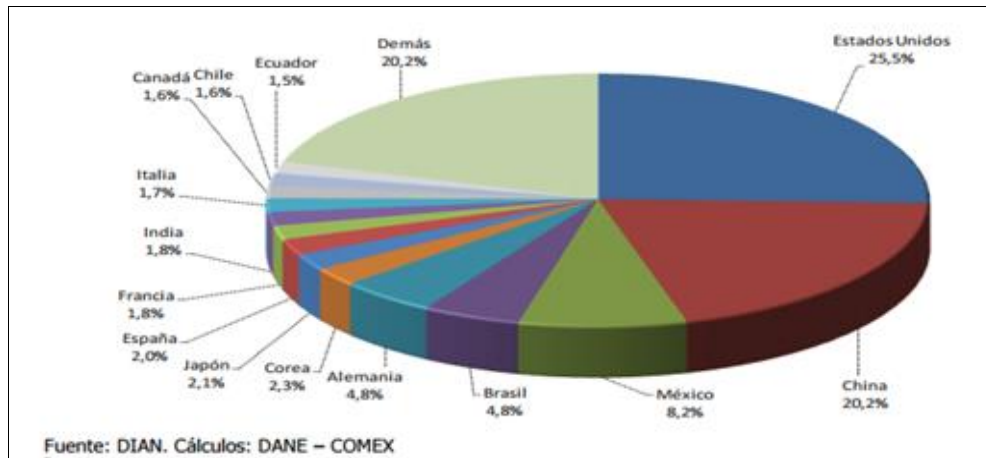
- Sumatec
- Dota&Seg

ANÁLISIS DEL MEDIO

LA MUELA S.A.S es una empresa Bumanguesa, líder en el sector farmacéutico en lo concerniente a la importación y comercialización de maquinaria odontológica, quirúrgica, veterinaria y de seguridad industrial.

IMPORTACIONES SEGÚN PAÍS DE ORIGEN AÑO 2015

Gráfica 2. Importaciones hechas por Colombia 2015

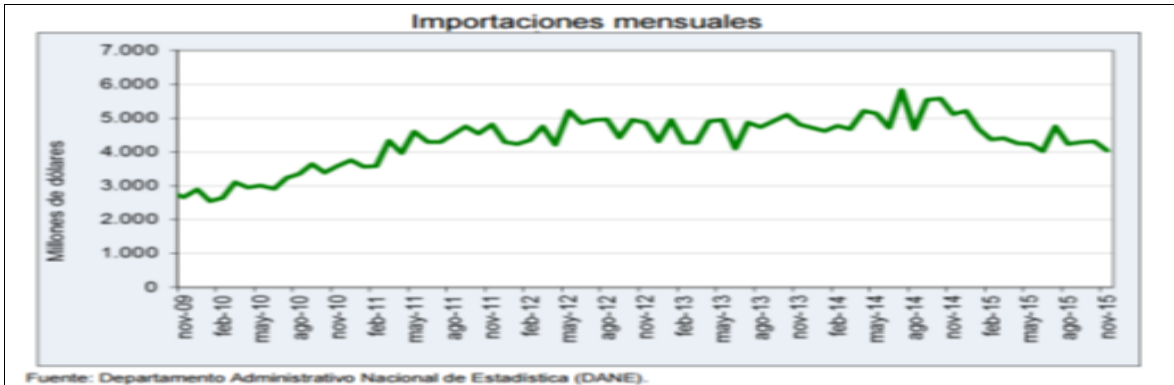


Fuente: DIAN, Cálculos: DANE-COMEX

De acuerdo con las declaraciones de importación, las mercancías compradas por Colombia son originarias de Estados Unidos con una participación de 28,7% del total registrado en los primeros once meses del 2015; le siguen en su orden China, México, Alemania, Brasil y Francia.

Se observa gran acogida de los productos estadounidense, ya que es principal socio de Colombia en lo correspondiente a importaciones, lo cual ha sido

Gráfica 4. Importaciones mensuales 2015



Fuente: Departamento administrativo Nacional de Estadística (DANE)

Los importadores pasan por un difícil momento. El incremento del valor del dólar los tiene en apuros. Por un lado, enfrentan el dilema de subir los precios de los instrumentos y servicios que no tienen oferta nacional y por el otro ajustar las cuentas para seguir siendo competitivos en el mercado interno, debido a que se disputan los clientes con los productores locales.

La devaluación ha llevado a muchas empresas a revisar las cuentas del negocio, a descartar temporalmente nuevos proyectos de importación, a suspender compras externas y hasta a revisar las listas de precios internos.

Figura 7. Importaciones Santander



Fuente: Trade Map - Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional.

Las empresas santandereanas también han sufrido por el aumento del dólar, por tal razón les ha tocado disminuir sus importaciones.

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS A LA MUELA S.A.S

Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Metodología utilizada

En la búsqueda de soluciones informáticas que ayudan el análisis de las 5 fuerzas de PORTER, se encontró un software llamado: Análisis de las fuerzas del mercado en pymes, el cual permitió enfocarse en la búsqueda de información necesaria para implementar este software a LA MUELA S.A.S con la ayuda del instructivo el cual describe el funcionamiento del software en cuanto a elementos técnicos, descripción de cada una de las variables que componen el análisis de las fuerzas del mercado y análisis de resultados obtenidos.

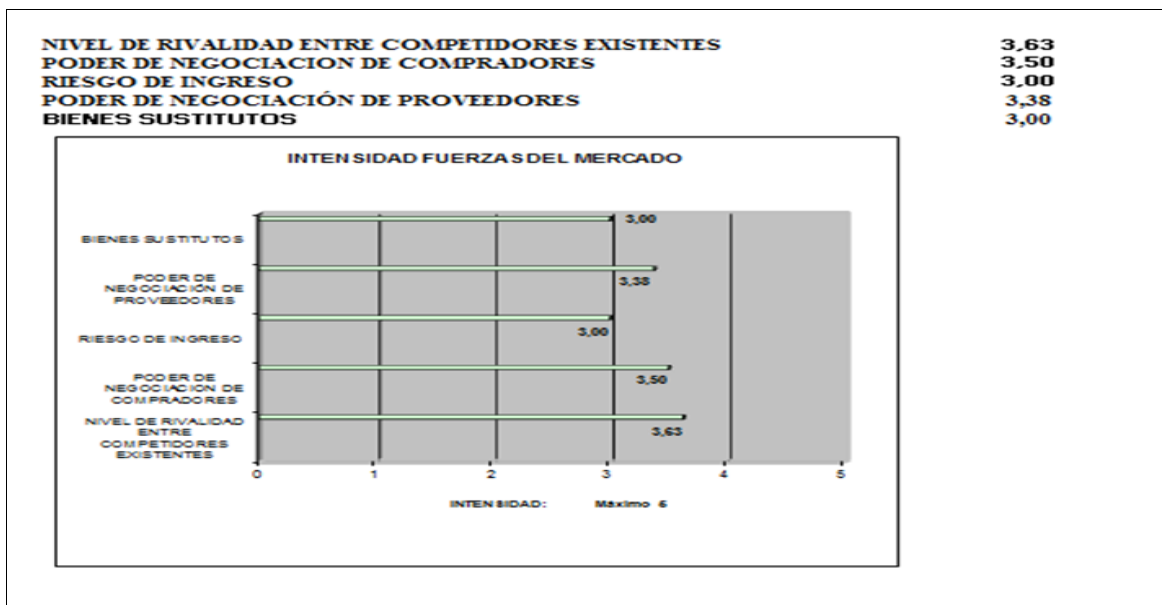
Después de estudiar y comprender el funcionamiento del software se realizó la socialización de la herramienta al gerente y subgerente de LA MUELA S.A.S, con el objetivo de desarrollar y responder cada una de la preguntas planteadas por la herramienta, con base a la experiencia e información obtenida por: trademap, compite 360, Cámara de comercio de Bucaramanga, DANE.

Figura 8. Análisis comparativo de la 5 fuerzas de PORTER en la Empresa La Muela S.A.S.



Fuente: Objetivo gubernamental de auditoría n° 2 – 2014, mantención y mejoramiento de las actividades asociadas al proceso de gestión de riesgos en el estado.

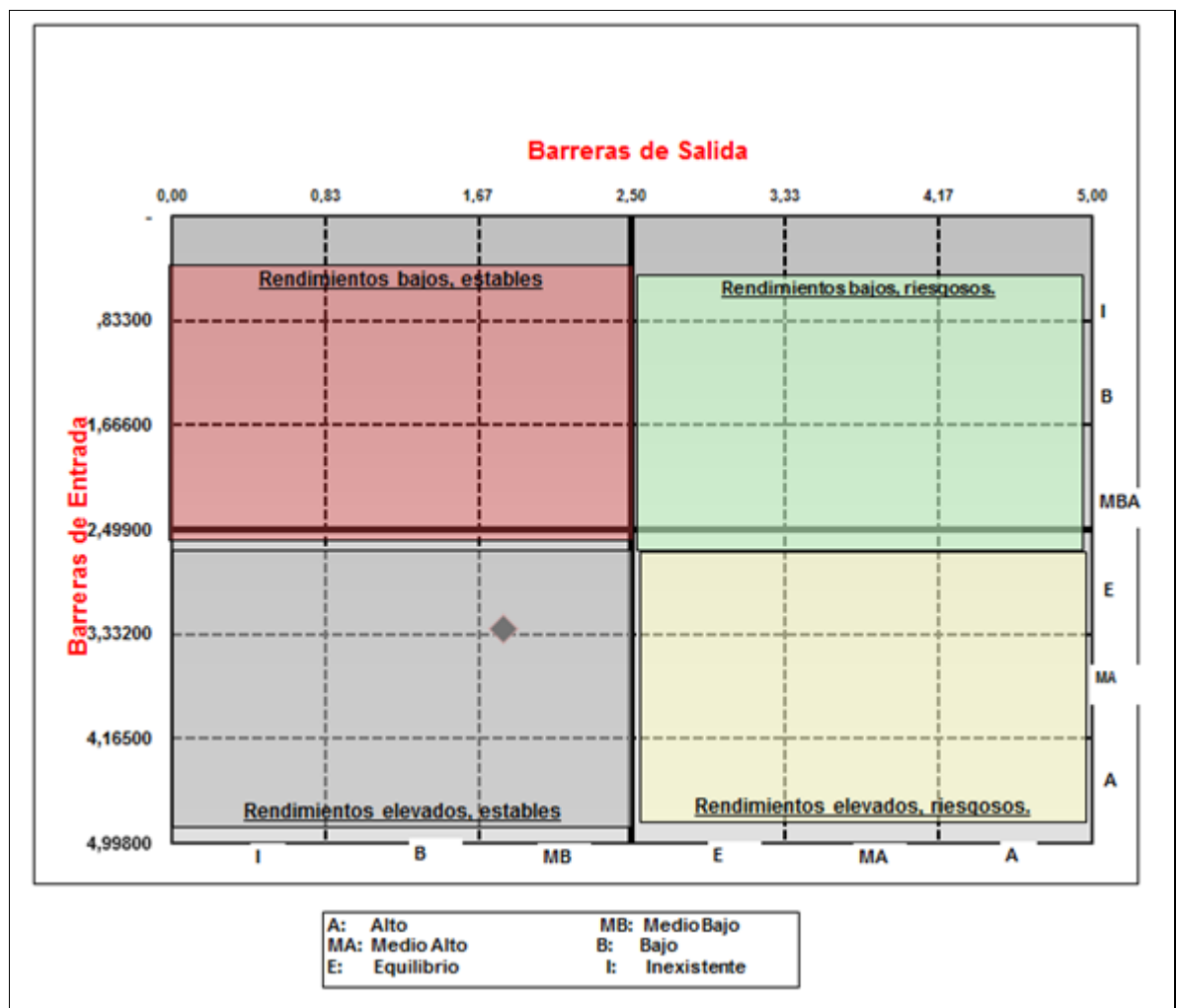
Gráfica 5. Intensidad del mercado



Se observa que es un sector muy competitivo, en cual hay demasiadas empresas realizando la misma actividad, lo cual genera una competencia de precios, cediendo el poder a los clientes.

Existen varios proveedores lo cual permite a la empresa poder elegir y establecer ciertos criterios de selección además de realizar convenios o alianzas con los proveedores para crear mayor confianza y lealtad del cliente.

Gráfica 6. Indicador de rendimiento



Las barreras de ingreso son Altas pero las barreras de salida son Medio bajo. Aquí el ingreso será desanimado y los competidores que no poseen gran capital abandonarían el sector industrial.

A pesar de ser un sector competitivo, este genera grandes rendimientos por ser un sector en crecimiento.

7.2.2 Contexto interno LA MUELA S.A.S es una empresa dedicada a la importación y distribución de material y equipo odontológico, médico-quirúrgico, laboratorio clínico, protección y seguridad industrial, proporcionando a los clientes herramientas de última generación y permanentes asesorías profesionales. Todo esto respaldado en diversidad de marcas de calidad y garantía para dar confianza en la comercialización de nuestros productos y así continuar trabajando con un talento humano idóneo comprometido a satisfacer las necesidades de los clientes.

Valores corporativos

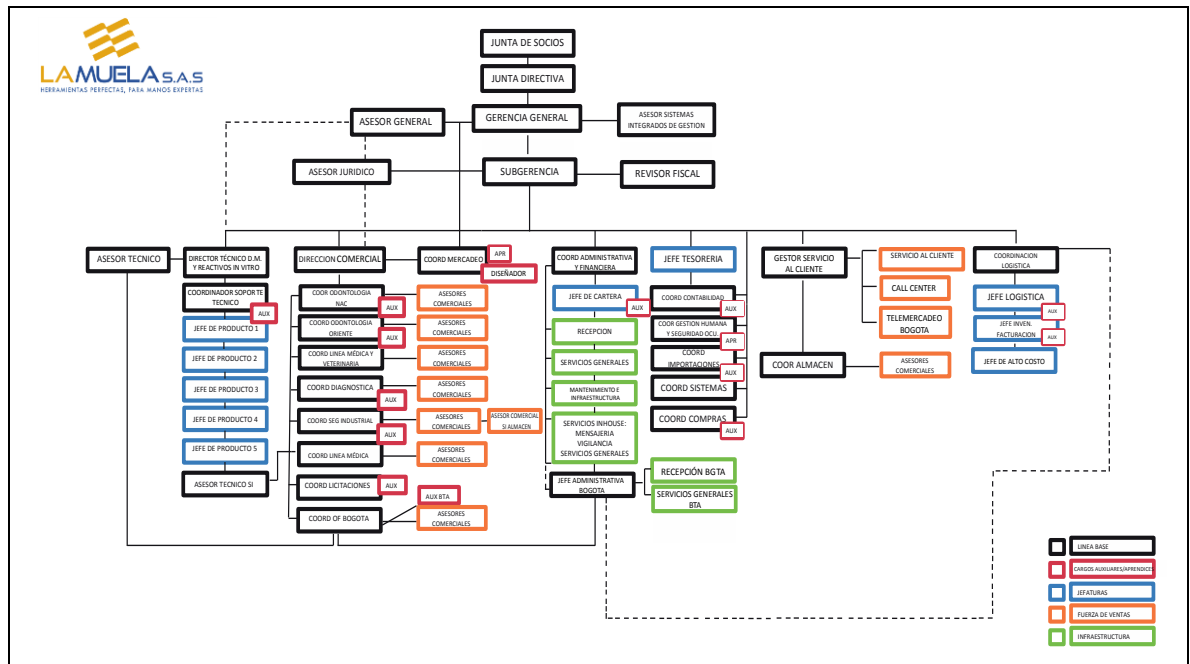
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Lealtad
- Responsabilidad
- Respeto
- Confiabilidad
- Comunicación
- Confiabilidad
- Energía
- Actitud
- Reconocimiento
- Cuidado al medio ambiente

Principios

- Servicio al cliente
- Calidad

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

Figura 9. Organigrama



Fuente: Área de Mejora Continua LA MUELA S.A.S

POLÍTICA SGI

LA MUELA S.A.S., empresa santandereana que importa, comercializa, distribuye y asesora en su uso, Material y Equipo Médico-odontológico, Médico-quirúrgico, Biomédico, veterinaria, de Laboratorio Clínico y dotación de Elementos y Equipos de seguridad industrial, su mantenimiento y reparación, se compromete a lograr la satisfacción de nuestros clientes a través del cumplimiento de sus requerimientos, asegurando el suministro de productos y servicios que cumplan todas las

especificaciones técnicas y legales vigentes, garantizando la mejora continua de nuestros procesos, el cumplimiento de los requisitos legales ambientales aplicables y de Seguridad y Salud en el Trabajo y los suscritos por la organización, la prevención de la contaminación, el fortalecimiento de las competencias y el bienestar de sus asociados; protegiéndolos de incidentes de trabajo o enfermedades relacionadas con el mismo, a través de la implementación del sistema integrado de gestión acordes con la priorización de los riesgos e impactos identificados, proporcionando los recursos necesarios para su desarrollo y mantenimiento, logrando así, un crecimiento sostenido y rentable de la organización.

MISIÓN

LA MUELA S.A.S es una empresa santandereana que importa, comercializa, distribuye y asesora en su uso, Material y Equipo Médico-odontológico, Médico-quirúrgico, Biomédico, veterinaria, de Laboratorio Clínico y dotación de Elementos y Equipos de seguridad industrial, su mantenimiento y reparación, a entidades e instituciones prestadoras de servicios de salud a nivel nacional, empresas sociales del Estado, Profesionales en el área de : Odontología, Medicina, Veterinaria, Bacteriología y Salud Ocupacional, contribuyendo así, a incrementar la calidad de vida de las personas y el desarrollo profesional y tecnológico del país.

VISIÓN

LA MUELA S.A.S para el 2018 se posicionará como una empresa comercializadora y distribuidora de amplio reconocimiento a nivel nacional e internacional, con un completo portafolio de productos y servicios que aseguren la satisfacción de nuestros clientes, por medio del mejoramiento de nuestros procesos y el fortalecimiento de las competencias y el bienestar de nuestros asociados, que nos asegurará un crecimiento sostenido y rentable.

OBJETIVOS DE CALIDAD

- Mejorar la Gestión Integral de los Procesos de la Muela S.A.S., buscando un mejoramiento continuo.
- Incrementar la aceptación de los clientes frente a los productos y servicios ofrecidos.
- Controlar los impactos ambientales significativos generados por las labores propias de la empresa para prevenir la contaminación.
- Optimizar los servicios brindados a nuestros clientes para que sean más oportunos, seguros, pertinentes y confiables.
- Aumentar las competencias y el bienestar de sus asociados.
- Ampliar la cobertura de mercado a nivel nacional.
- Ampliar el portafolio de productos ofrecidos a nivel nacional.
- Asegurar un crecimiento sostenido de la rentabilidad.

CAPACIDADES

- Capital:

Sede administrativa Calle 36 # 37-50, bodega # 36 y bodega # 59 en arrendamiento operativo con leasing Bancolombia. \$ 4.805.000.000=

Capital disponible en banco de \$ 1.184.000.000= y respaldo en endeudamiento de \$ 9.407.000.000=

Sede propia:

Parqueadero Muela Cra 36 # 38-31 y sede Bogotá Kra 7B bis # 124-51

TIEMPO DE EXPERIENCIA EN EL MERCADO:

Empresa creada en Julio de 1989 y constitución el 12 de Abril de 2000.

Tiempo Experiencia en cada línea:

Odontología: Julio de 1989

Medicina: 17 abril de 1995

Laboratorio Clínico: 2 Mayo de 2006

Seguridad industrial: Octubre de 2013

Veterinaria: Octubre de 2014

Tabla 7. Ventas 2015

LINEA	UNIDADES	VALOR
MEDICINA	351566	13.872.713.660
ODONTOLOGÍA	442879	12.117.593.590
SEGURIDAD INDUSTRIAL	196038	1.820.189.339
DIAGNÓSTICA	53802	1.221.622.735
OTROS	6217	642.230.524
SERVICIOS	158	285.085.057
LABORATORIO ODONTOL.	2601	197.056.935
MEDICAMENTOS	37	2.403.100
Total general	1053298	30158894940

Fuente: Área de contabilidad LA MUELA S.A.S

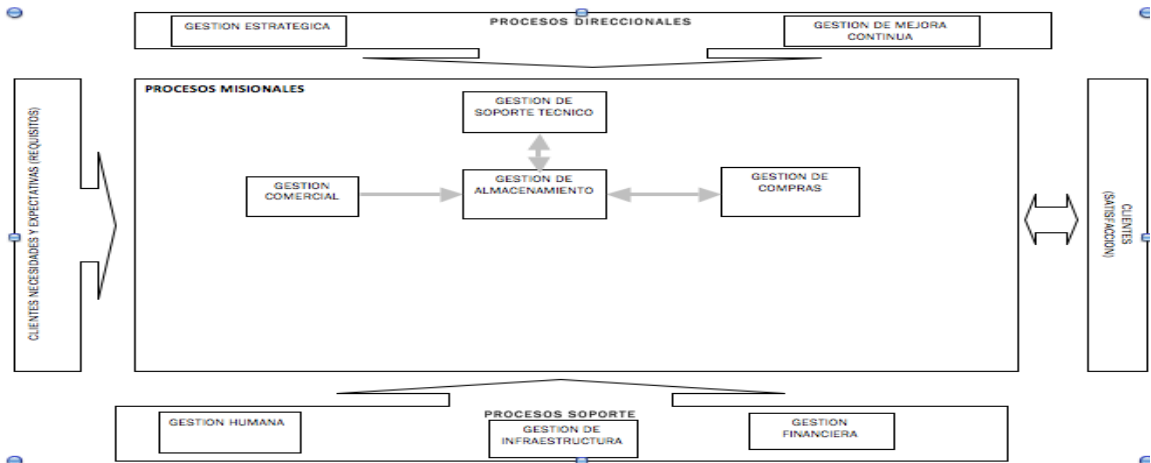
PERSONAL:

-Actualmente la MUELA S.A.S cuenta con 135 personas con contratado directamente

-Personal por orden de prestación de servicios: 3

-Tercerizado: 5

Figura 10. Mapa de procesos



Fuente: Área de Mejora Continua LA MUELA S.A.S

SISTEMAS DE INFORMACIÓN (SOFTWARE):

LA MUELA S.A.S dispone del Software SAP Bussiness One.

Conocimiento: Los procedimientos se encuentran documentados y se realizan divulgaciones periódicas para unificar criterios con el personal.

Valores agregados de cargos de conocimiento:

Se cuenta con personal competente para los cargos de Dirección y Coordinación: Importaciones, Comercialización y ventas, Contabilidad, dirección administrativa, Cartera, Gestión Humana.

El proceso de inducción se realiza dentro de los primeros 3 días, después del ingreso del personal.

Flujos de información: uso de medios electrónicos (chat interno), correo electrónico, personal, cartelera interna, teléfono, página web.

La información gerencial llega a empleados de forma personal. Gerencia de puertas abiertas.

7.2.3 Análisis DOFA Es una metodología de estudio de la situación actual de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

Metodología utilizada

Se establece la Matriz DOFA de acuerdo al estudio realizado anteriormente con ayuda de la metodología de la matriz de vulnerabilidades de análisis DOFA del libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez, se evidencia el contexto que está afectando la organización con cada uno de las debilidades y amenazas que afectan y pueden llegar a perjudicar de manera negativa a la organización, siendo éstos puntos de partida para la identificación de las situaciones que pueden originar los riesgos; también muestra las fortalezas y oportunidades, con las cuales se pueden contar y requerir al momento de mitigar los riesgos que puedan llegar a afectar los objetivos de la empresa.

FACTORES INTERNOS

DEBILIDADES:

D1-Demasiada rotación del personal.

D2-No hay manejo de indicadores

D3-No existe un proceso de selección y evaluación de desempeño de los proveedores.

D4-No existe de un sistema de Gestión De Riesgo

D5-Carencia de manuales de procedimientos y funciones

FORTALEZAS:

F1-Personal con experiencia.

F2- Estar certificados en la ISO 9001-2008 e ISO 14001-2004.

F3-Posee varias líneas de productos.

F4-Excelente infraestructura

F5-Existencia del software SAP

LOS FACTORES EXTERNOS

AMENAZAS:

A1-Devaluación del peso con respecto al dólar.

A2-Cambios gubernamentales

A3-Alta competencia.

A4-Aumento en la inflación

A5-Capacidad de compra de los clientes.

OPORTUNIDADES:

O1-Acuerdos comerciales con otros países.

O2-Colaboración de aprendices SENA

O3-Disponibilidad de programas de capacitación.

O4-Exploración de nuevos mercados.

O5-Alianzas con proveedores y marcas líderes en el mercado oferente.

7.3 ETAPA 2. ELABORACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES

Conjunto con la dirección de la empresa se creó un cronograma de actividades a realizar en LA MUELA S.A.S, en lo concerniente a la creación de manuales de funciones, procedimientos, en las diferentes áreas de la empresa.

Áreas de la empresa involucradas:

- ÁREA DE COMERCIAL
- ÁREA DE CARTERA
- ÁREA DE LOGÍSTICA
- ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE

- ÁREA DE FACTURACIÓN E INVENTARIOS
- ÁREA DE MARKETING Y PUBLICIDAD
- ÁREA DE COMPRAS
- ÁREA DE GESTIÓN HUMANA
- ÁREA DE LICITACIONES Y COTIZACIONES
- ÁREA DE SOPORTE TÉCNICO
- ÁREA DE MEJORA CONTINUA

De acuerdo al cronograma de actividades, se realizaron:

Reuniones con cada uno de los coordinadores, Subgerencia, Gestión Humana para la revisión y corrección los manuales de funciones ya existentes, además de observar que manuales de funciones faltan y establecer las funciones inherentes a los cargos.

Se establece las funciones y responsabilidades adquiridas por los diferentes sistemas de gestión de la empresa.


Entrevistas con los coordinadores de las diferentes áreas para conocer las actividades que se realizan cotidianamente, métodos de rendimiento usados actualmente, además se creará el manual de procedimientos de las diferentes áreas.

Entrevistas con las personas que se va asignar el manual de funciones, se establecerá preguntas que ayuden a la información requerida para la generación de las funciones principales, dichas respuestas serán expuestos a los coordinadores y subgerencia para corrección y aprobación de estos.

Se establece un manual de funciones modelo para comenzar a implementar en la creación y actualización de los manuales de LA MUELA S.A.S.

La entrega y socialización de los manuales se realizó en las instalaciones de LA MUELA S.A.S, quedando como evidencia el formato de asistencia a capacitaciones (ANEXO B)

Figura 11. Manual de funciones

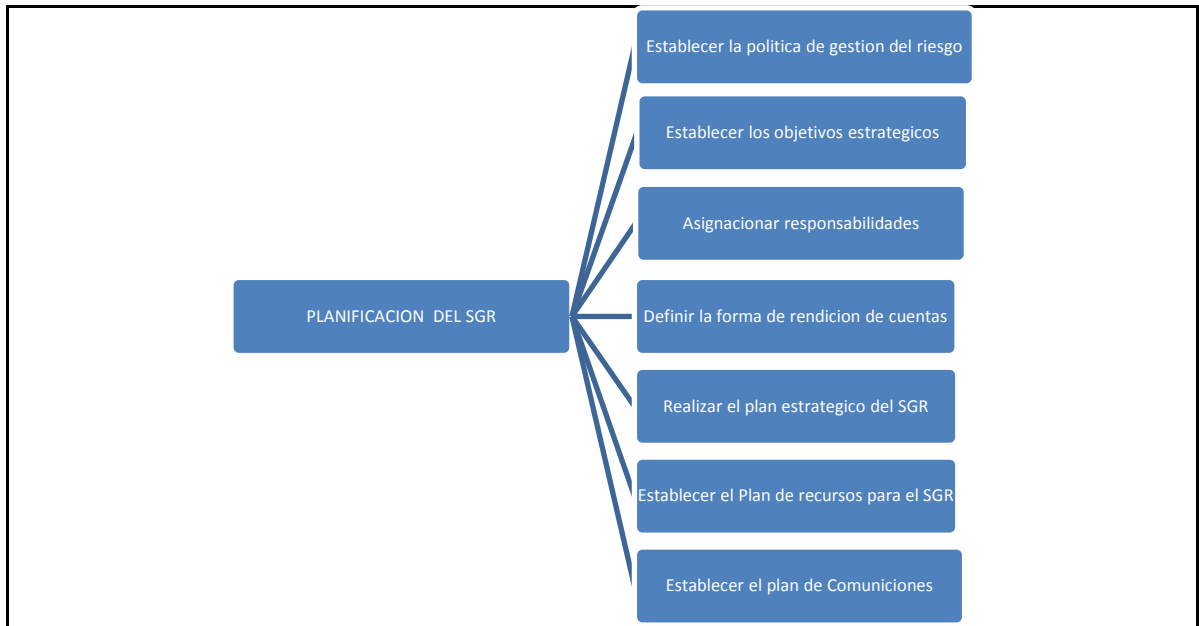
	RECURSO HUMANO	Código: M-GH-01
		Fecha: 01/03/2016
	Manual de Funciones	Versión: 00
		Página 65 de 101
NOMBRE DEL CARGO		
JEFE INMEDIATO:		
PROCESO:		
CARGOS SUPERVISADOS: Nombre de los cargos del personal que se encuentra bajo su responsabilidad		
MISIÓN DEL CARGO:		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
<p>Funciones pertinentes al cargo</p> <p>Funciones inherentes al cargo(Varía si tiene personal a cargo)</p>		
PERFIL DEL CARGO		
CONCEPTO	REQUISITOS	REGISTROS
Educación	Describa su nivel educativo	A diligenciar por RH

Experiencia	Indique su tiempo de experiencia laboral y en qué áreas	A diligenciar por RH
Formación	Indique a nivel educativo en qué temáticas se ha actualizado	A diligenciar por RH
Habilidades	Indique aquellas habilidades necesarias y fundamentales para desarrollar su cargo actual	A diligenciar por RH

RESPONSABILIDADES	
Responsabilidad por documentos y papeles importantes	Indique si Ud. está a cargo por información específica de la empresa y/o manejo de documentación privada
Responsabilidad por equipos, herramientas y lugar de trabajo	Indique los implementos de trabajo que utiliza a diario para desempeñar su labor
Responsabilidad por contactos	Indique con qué tipo de personal mantiene contactos para desempeñar su labor
Responsabilidad por errores	Describa en caso de llegar a cometer un error cuáles serían las implicaciones que tendría a nivel de proceso, monetarios u otros.
Responsabilidad por dinero y/o valores	Indique si maneja valores (efectivo, cheques, otros) de la organización o si no aplica.
Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo	Funciones y responsabilidades necesarias para el cumplimiento del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
Sistema de Gestión de Calidad ISO9001:2008 e ISO 14001:2004	Funciones y responsabilidades necesarias para el cumplimiento del sistema de gestión de calidad y ambiental.

7.4 ETAPA 3. DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL MARCO DE TRABAJO

Figura 12. Planificación del SGR



Fuente: Poveda Orjuela, Pedro Pablo; Cañón Zabala, German. *Guía para la gestión integral de riesgo*, 2015, Vol. I, nro.395p. ISBN 978-958-8585-51-2, Pág. 202

7.4.1 Política de gestión del riesgo LA MUELA S.A.S establece por escrito una política de gestión del riesgo que hará parte de las políticas de gestión, la política empresarial en materia de prevención de riesgos tendrá alcance sobre todos sus trabajadores en misión.

LA MUELA S.A.S desarrolla sus negocios dentro de la importación y distribución, esta labor presentan riesgos de diferente impacto, por esta razón resulta muy importante tener una política de riesgo que establezca el marco general de actuación para manejar y gestionar los riesgos minimizando su impacto. La política de gestión de riesgos establece los lineamientos a seguir para la identificación, mitigación, control y seguimiento de los riesgos de la empresa LA MUELA S.A.S de acuerdo a la norma ISO 31000 de 2011. El sistema de gestión de riesgos tiene el propósito aumentar la confianza entre los diferentes grupos de interés con los que se relaciona la empresa, de garantizar la continuidad de los negocios, de reducir incertidumbres y operar de manera transparente.

La organización reconoce que los riesgos son dinámicos y que su gestión debe considerar los constantes cambios del entorno y del contexto interno de la empresa.

Con el propósito de gestionar adecuadamente los riesgos de las actividades propias de LA MUELA S.A.S, la organización se debe comprometer a:

1. Desarrollar e implementar las metodologías y herramientas más apropiadas que contribuyan a la mitigación de los riesgos identificados.
2. Promover y desarrollar la cultura de gestión de riesgos al interior de las diferentes áreas de la empresa.
3. Garantizar que el proceso de gestión de riesgos está alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.
4. Utilizar y adaptar las mejores prácticas que determine el mejoramiento en la gestión de riesgos.
5. Asegura la disponibilidad, oportunidad y confiabilidad de la información asociada a las herramientas y sistemas definidos para la gestión de riesgos.
6. Dar a conocer de manera continua el sistema de gestión de riesgos a todas las partes involucradas.
7. Analizar el nivel de cada riesgo según su posibilidad de ocurrencia y consecuencia.

8. Establecer planes de acción enfocados en la mitigación de los riesgos incluyendo su prioridad, periodicidad, metas y documentación respectiva.
9. Actualizar cuando se requiera o se solicite los riesgos y sus componentes.
10. Asegurar el desarrollo del sistema de gestión, procesos, procedimientos, protocolos y demás herramientas que garanticen la implementación de la presente política, de acuerdo con sus particularidades.

OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO

- Identificar y valorar los riesgos asociados a cada proceso.
- Formular las medidas y estrategias para el tratamiento cada uno de los riesgos.
- Mejorar continuamente el desempeño de la gestión del riesgo.

RESPONSABILIDAD EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO

LA MUELA S.A.S, ha definido las responsabilidades para la coordinación, asesoría y apoyo de las actividades del SISTEMA DE GESTIÓN DEL RIESGO, estas quedaran plasmadas en los manuales de funciones.

RESPONSABILIDADES DEL COORDINADOR SGR

- Conocer y liderar el desarrollo del SGR de la empresa.
- Responsabilizarse del diseño, implementación, seguimiento y mejora de las actividades planteadas en el SGR
- Evaluar periódicamente el cumplimiento del SGR
- Asegurar que los trabajadores entiendan la importancia de cumplir con los estándares del SGR conforme con lo establecido en la Política y los objetivos planteados.
- Informar a la alta directiva los resultados de la gestión semestral del SGR

RESPONSABILIDADES DEL COORDINADOR DE ÁREA

- Motivar la participación de todos los miembros del área correspondiente, en las actividades de capacitación que se programen.
- Participar activamente en las reuniones donde se traten temas relacionados con el SGR.
- Cumplir las normas y procedimientos establecidos en el SGR.
- Solicitar a la empresa que adopte las medidas oportunas y presentar propuestas para reducir los riesgos o eliminarlos en su origen.

RESPONSABILIDAD DE LOS TRABAJADORES

- Participar activamente en las capacitaciones y actividades organizadas por el SGR.
- Cumplir las normas y procedimientos establecidos en el SGR.

7.4.2 Rendición de cuentas y recursos LA MUELA S.A.S garantiza que existe responsabilidad, autoridad y competencia adecuada para gestionar el riesgo, incluyendo la implementación y mantenimiento del proceso para la gestión del riesgo garantizando la idoneidad, eficacia y eficiencia de todos los controles. La organización ha decidido gestionar el riesgo en primera instancia, desde la gerencia involucrando a cada uno de los procesos de la organización.

7.4.3 Plan estratégico del sistema de gestión del riesgo En este orden de ideas la implementación del SGR tiene un enfoque de priorizar y focalizar en primera instancia los productos y el negocio fundamental de LA MUELA S.A.S además de adquirir una ventaja competitiva ante sus competidores y en materia de manejo de mercado. Solo así la empresa puede asegurar comprensión, unidad de criterio y reacción en caso de contingencias o cambios inesperados en el entorno y de los escenarios.

La empresa con este plan de mejora pretende que esté a la vanguardia en aspectos tecnológicos no se trata de rezagarse y utilizar racionalmente lo mejor y más probado en el mercado, además al observar en la web de manera transversal todos los procesos, soportados en los principios de la cultura del SGR.

7.4.4 Plan de cambio del sistema de gestión del riesgo La dinámica del SGR implica que todos conozcan las oportunidades y las amenazas, y que en función de las prioridades se formulen medidas de prevención, control operacional y monitoreo para capitalizar las oportunidades y anticiparse a las amenazas. Las acciones para este efecto se constituyen con el plan de mejora para garantizar su continua adecuación y el control sobre sus riesgos.

Todo este plan de cambio en la MUELA SAS permite el seguimiento del progreso y su reporte a la alta dirección y el órgano de supervisión además revisiones periódicas del plan presentando en detalle las acciones específicas por tomar, su secuencia quien las realiza y el tiempo para su realización.

7.4.5 Plan de recursos para el SGR El plan estratégico para la gestión del riesgo y los diferentes planes de soporte, al igual que las condiciones de operación de la SGR a lo largo SIGIR, determinarán requerimientos en materia de recursos que la empresa proporciona para la gestión del riesgo de manera general con el presupuesto particular de las actividades y proyectos específicos relacionados con:

Los recursos necesarios para cada etapa del proceso de gestión de riesgo.

Los procesos de la organización, los métodos y los elementos a utilizar para gestionar el riesgo.

Los recursos asociados a la gestión de formación, comunicaciones, innovación y mantenimiento del SGR.

7.4.6 Socialización, formación y toma de conciencia La gestión del riesgo en la empresa LA MUELA S.A.S, establece que los trabajadores estén realizando tareas que puedan tener impacto en los procesos. De igual forma, la empresa es la encargada de identificar las necesidades de formación relacionada con la gestión del riesgo y así mismo evaluar la eficacia en conservar los datos registrados.

Considerando lo anterior, tiene como objetivo sensibilizar, capacitar y socializar el funcionamiento adecuado del sistema de gestión teniendo en cuenta los siguientes temas:

- Que es el riesgo.
- Introducción a la gestión del riesgo según los lineamientos de la norma NTC ISO 31000:2011.
- Identificación y definición de riesgos en los diferentes procesos.
- Beneficios de la formulación del sistema de gestión del riesgo
- Política para la gestión del riesgo y la normatividad vigente

Las capacitaciones y actividades de concientización se realizaron en las instalaciones de LA MUELA S.A.S, quedando como evidencia el formato de asistencia a capacitaciones (ANEXO C)

Figura 13. Socialización del sistema de gestión del riesgo



7.4.7 Plan de comunicación El enfoque general presenta de manera transversal el desarrollo del proyecto, integra desde las primeras etapas hasta la última y luego continúa de manera sistemática, en la medida en que cubra la totalidad de los aspectos que en materia de gestión del talento humano se consideran para la implementación y operación efectiva SGR.

Además, se tiene en cuenta una parte bastante amplia de la gestión de desarrollo organizacional y humano de la empresa en la parte de los cargos, las responsabilidades asignadas, el esquema organizacional y los perfiles con los requisitos de estos cargos, incluyendo los del personal subcontratado o de funciones tercerizadas y el proceso de inducción, formación, entrenamiento y capacitación para asignar y mantener las competencias y el cumplimiento de los requisitos asociados a los ciclos de inteligencia, de toma de decisiones y de administración del SGR.

Todo esto implica la planificación y el desarrollo sistemático de acciones de información, comunicación, refuerzo, reconocimiento y posicionamiento de los principios y valores y de los elementos requeridos para asegurar la comprensión de la importancia de la inteligencia para la toma de decisiones bajo un esquema de buenas prácticas que se deben incorporar al día a día de cada miembro de la organización.

Por ultimo cubre una de las dinámicas más importantes y globales focalizadas en pos de la efectividad de los procesos, el clima, la participación, el respeto por las personas y la consolidación del enfoque integral de los principios para construir y mantener una cultura de la inteligencia para la toma de decisiones focalizadas en la prevención y anticipación de las amenazas o las condiciones de vulnerabilidad y en el aprovechamiento y explotación de las oportunidades y alternativas para la construcción de valor y el fortalecimiento del negocio para su éxito humano sostenible.

Se utilizan los tiempos destinados para las pausas activas para conversar y tratar temas del sistema de gestión del riesgo con apoyo de los líderes de área

Figura 14. Charla sobre el sistema de gestión del riesgo



7.5 ETAPA 4. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN

La identificación del riesgo se realiza determinando las causas, con base en los factores internos y/o externos analizados anteriormente, adicionalmente se realizará reuniones con las diferentes áreas de la empresa, donde se explicara en que consiste el sistema de gestión del riesgo y como este ayudará a la mejora en sus procesos.

Luego de que el personal conozca la metodología a utilizar, se realizará grupos de trabajo donde se utilizará una de la técnicas propuestas en la Norma ISO 31010, siendo así una herramienta clave para lograr identificar riesgos, situaciones y eventos que tienen causas y efectos en las diferentes actividades de la organización, por cual los resultados de su utilización permiten que la organización enfoque sus esfuerzos en los procesos con mayor vulnerabilidad, contribuyendo así en el cumplimiento de sus objetivos.

Figura 15. Técnica de evaluación de riesgos

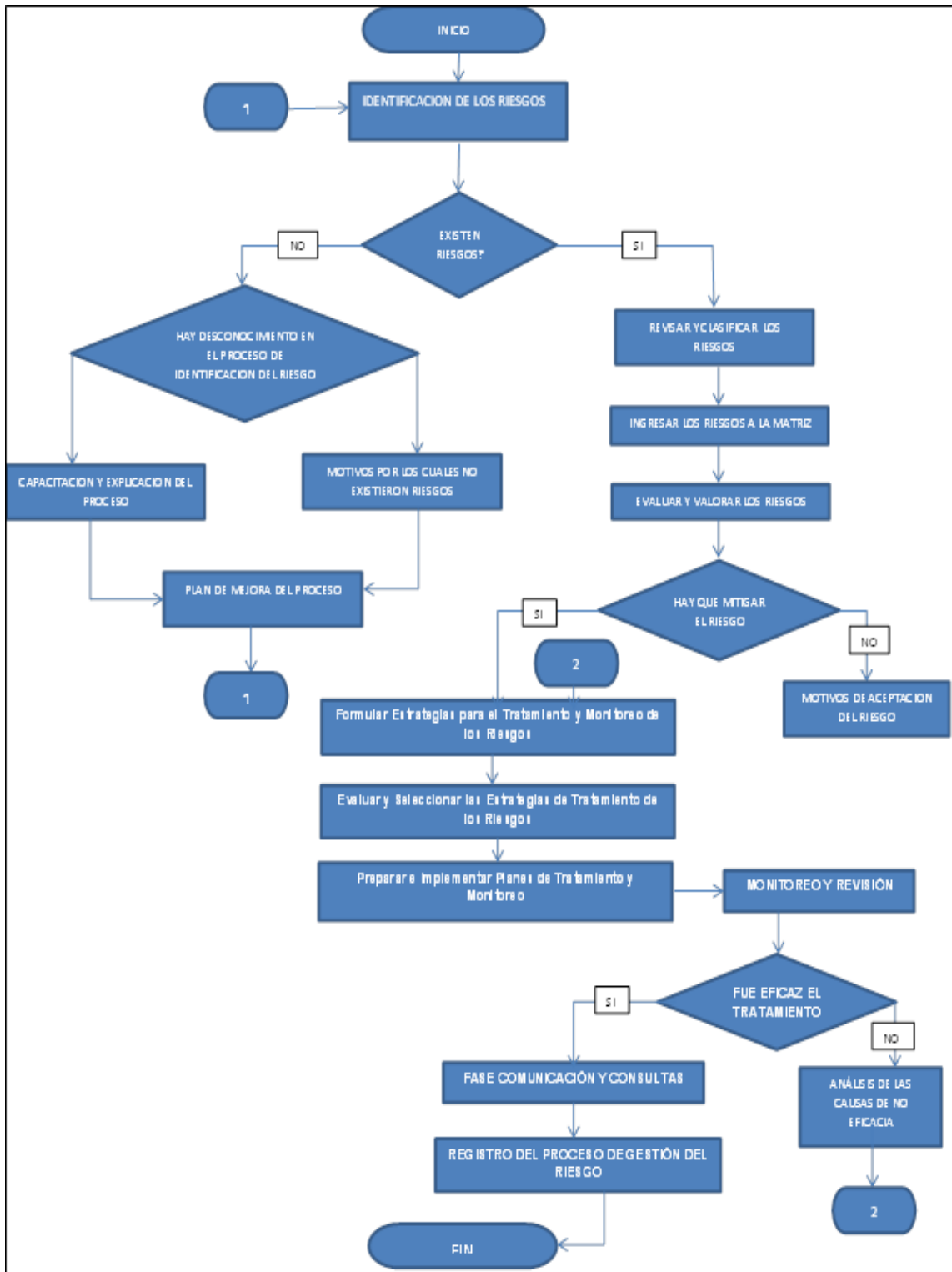


Fuente: INTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION

Norma ISO 31010, técnicas para la evaluación efectiva de riesgos, pag,17

7.5.1 Diagrama del sistema de gestión del riesgo

Figura 16. Diagrama de flujo



7.5.2 Identificación de los riesgos Una manera para que todos los empleados de LA MUELA S.A.S conozcan y visualicen los riesgos, es a través de la utilización de matriz de identificación de riesgos el cual permite hacer un análisis de los riesgos presentes en las diferentes áreas, definiendo en primera instancia las causas con base en los factores de riesgo internos y externos (contexto estratégico), presentando una descripción de cada uno de estos y finalmente definiendo los posibles efectos (consecuencias).

Causa: Es la manifestación mensurable que indica la presencia de un riesgo, es decir, son aquellos elementos que generan un riesgo. Para describir la causa se requiere iniciar la frase con un adjetivo calificativo que ayude a evidenciar su estado, como los siguientes: Poco(a), Deficiente, Débil, Inestable, Malo(a), Difícil, Impreciso(a), Incorrecto(a), entre otros. Se deben definir todas las causas prioritarias que estén vinculadas con el riesgo.

Consecuencias del Riesgo: Conjunto de efectos derivado de la ocurrencia de una situación identificada como riesgosa, se puede manifestar cualitativa o cuantitativamente, ya sean pérdidas u otro tipo de perjuicios.

Para detallar las consecuencias se debe pensar en la relación causa-efecto, es decir, qué consecuencias o efectos tendría la materialización del riesgo que se identificó. Se deben definir todas las consecuencias prioritarias que estén vinculadas con el riesgo.

PROCESOS A DESARROLLAR LA IDENTIFICACION DE RIESGOS

De acuerdo al mapa de procesos se realizara la identificación de riesgos a los siguientes procesos:

- Proceso Comercial
- Proceso de Financiero
- Proceso de Almacenamiento
- Proceso de Infraestructura

- Proceso de compras
- Proceso de Gestión Humana
- Proceso de Soporte Técnico
- Proceso de mejora continua
- Proceso Estratégico

NOTA: Las matrices de riesgos por procesos se pueden observar en el documento en Excel Sistema de gestión del riesgo (Anexo D).

Tabla 8. Identificación del riesgo

#	Riesgo	Causa del riesgo	Efecto del riesgo
1.	<i>Detallar el riesgo identificado.</i>	<i>Especificar cuál sería la causa del riesgo.</i>	<i>Especificar cuál sería el efecto en caso de que el riesgo ocurra.</i>

7.5.3 Valoración del riesgo El análisis del riesgo se realiza considerando dos variables: probabilidad e impacto. En esta sección se encuentran las categorías cualitativas y cuantitativas definidas para cada una de las variables, así como una columna para anotar el resultado y categoría de riesgo que refleja la combinación de ambas variables.

Tabla 9. Valoración del riesgo

Área generadora del Riesgo	Probabilidad (MA/A/M/B/MB)	Impacto (MA/A/M/B/MB)	Nivel del riesgo (1 - 25)	CATEGORIA DEL RIESGO
Lugar o proceso donde se observa el peligro.	Evalua la posibilidad de ocurrencia del riesgo. (Casi Seguro, Probable, Posible, Improbable, Raro)	Evaluar los efectos o consecuencias generados a la Entidad por la materialización de los riesgos, (Catastrofico, Mayor, Moderado, Menor, Insignificante)	Priorizar los riesgos con ayuda de la Matriz que se muestra al lado.	Muestra el grado de exposicion de la MUELA S.A.S(Riesgo Extremo,Riesgo Alto,Riesgo Moderado y Riesgo Bajo)

Probabilidad: Medida o descripción de la posibilidad de ocurrencia de una situación identificada como riesgosa se cuenta con una escala cualitativa de 5 niveles: MA: Casi Seguro, A: Probable, M: Posible, B: Improbable, MB: Raro; cada una con un valor numérico de 5 a 1 respectivamente. Para decidir sobre la asignación de alguno de los 5 niveles citados se debe responder a la pregunta: ¿Qué tan probable es que se materialice el riesgo?

Tabla 10. Nivel de Probabilidad

NIVEL DE PROBABILIDAD			
NIVEL DE OCURRENCIA	#	SIGNIFICADO	FRECUENCIA
CASI SEGURO (MA)	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es casi seguro, es decir, se tiene plena seguridad que éste se presente, tiende al 100%	Mas de 100 eventos al mes.
PROBABLE (A)	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es probable, es decir, se tiene entre 75% a 95%	Entre 10 y 100 eventos al mes
POSIBLE (M)	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es posible, es decir, se tiene entre 51% a 74% de seguridad que éste se presente	Entre 5 y 10 eventos al mes
IMPROBABLE (B)	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es improbable, es decir, se tiene entre 26% a 50%	Entre 2 y 4 eventos al mes
RARO (MB)	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es raro, es decir, se tiene entre 1% a 25% de seguridad que éste se presente	Un evento al mes

Fuente: Agencia nacional de defensa jurídica del estado, *Guía administración de riesgos*,2014, Pag.16

Impacto: Consecuencia que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo, podría afectar el cumplimiento de los objetivos del proceso. Existen 5

posibles opciones para categorizar el impacto: MA: Catastrófico, A: Mayor, M: Moderado, B: Menor, MB: Insignificante. Para asignar un nivel determinado se debe responder a la pregunta: ¿Cuánto afecta la materialización del riesgo el logro de los objetivos del proceso?

Tabla 11. Nivel de Impacto

NIVEL DE IMPACTO		
Nivel de consecuencias	ND	SIGNIFICADO
CATASTROFICO (MA)	5	Se han detectado riesgos que afectan la eficacia y eficiencia en los procesos.
MAYOR (A)	4	Se han detectado riesgos que pueden dar lugar a consecuencias significativas.
MODERADO (M)	3	Se han detectado riesgos que pueden dar lugar a consecuencias poco significativas o de menor importancia.
MENOR (B)	2	Se han detectado riesgos los cuales ya estan siendo controlados.
INSIGNIFICANTE (MB)	1	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad.

Fuente: Agencia nacional de defensa jurídica del estado, *Guía administración de riesgos*,2014, Pag.17

NIVEL DEL RIESGO

En esta columna se aprecia el producto de multiplicar entre sí los valores asignados a las variables “probabilidad e impacto”

Tabla 12. Matriz de probabilidad e impacto

Impacto	MA	5	10	15	20	25
	A	4	8	12	16	20
	M	3	6	9	12	15
	B	2	4	6	8	10
	MB	1	2	3	4	5
			MB	B	M	A
		Probabilidad				
		MUY ALTA	ALTO	MEDIO	BAJO	

CATEGORÍA DE RIESGO

Es la ubicación de la situación riesgosa en una escala de prioridades para su administración, con el objetivo de minimizar el riesgo. Se traduce en un porcentaje determinado, asociado a una escala de 4 colores Rojo, Amarillo, Verde y blanco, los cuales se utilizan para asignar la prioridad en la atención de los riesgos.

Se considera como prioridad de atención máxima (inmediata) aquellos riesgos cuyos cocientes queden color Rojo; con prioridad de atención alta los riesgos cuyos cocientes se ubiquen color Amarillo; con prioridad media los que presenten porcentajes color verde y con prioridad baja los que presenten porcentajes color blanco.

La MUELA S.A.S establece el nivel de aceptación de los riesgos, siendo Muy Alto y Alto riesgos no admisibles y Medio y Bajo riesgos admisibles.

Tabla 13. Nivel de aceptación del riesgo

RIESGO NO ADMISIBLE	MUY ALTA
	ALTO
RIESGO ADMISIBLE	MEDIO
	BAJO

NOTA: Las valoraciones de los riesgos identificados en LA MUELA S.A.S se pueden observar en el documento en Excel, Sistema de gestión del riesgo (Anexo D).

Tabla 14. Matriz de Riesgos

				MATRIZ DE RIESGOS						
OBJETIVO DEL PROCESO										
#	Riesgo	Causa del riesgo	Efecto del riesgo	Área generadora del Riesgo	Probabilidad (MA/A/M/B/MB)	Impacto (MA/A/M/B/MB)	Nivel del riesgo (1 - 25)	NIVEL DE RIESGO	Tratamiento de la empresa	Responsable de la acción de respuesta
1.	<p>Detallar el riesgo identificado.</p> <p>Especificar cuál sería el efecto en caso de que el riesgo ocurra.</p>	<p>Especificar cuál sería la causa del riesgo.</p>	<p>Especificar cuál sería el efecto en caso de que el riesgo ocurra.</p>	<p>Lugar o proceso donde se observa el peligro.</p>	<p>Evalua la posibilidad de ocurrencia del riesgo. (Casi Seguro, Probable, Posible, Improbable, Raro)</p>	<p>Evaluar los efectos o consecuencias generados a la Entidad por la materialización de los riesgos. (Catastrófico, Mayor, Moderado, Menor, Insignificante)</p>	<p>Priorizar los riesgos con ayuda de la Matriz que se muestra al lado.</p>	<p>Muestra el grado de exposición de la MUELAS S.A.S] Riesgo Extremo, Riesgo Alto, Riesgo Moderado y Riesgo Bajo)</p>	<p>Se escoge la manera de tratar el riesgo: Evitar el riesgo, Reducir el nivel de exposición, Reducir el impacto, Transferir el riesgo o Aceptar el riesgo</p>	<p>Nombre del responsable del Equipo de Trabajo que llevará a cabo la acción de respuesta al riesgo.</p>
RIESGO NO ADMISIBLE		MUY ALTA	<p>Riesgo Extremo: Debe ponerse en conocimiento de los Gerentes y ser objeto de seguimiento continuo. (prioridad de atención inmediata).</p>							
		ALTO	<p>Riesgo Alto: Requiere la atención de los coordinadores y gerentes. (prioridad de atención media)</p>							
RIESGO ADMISIBLE		MEDIO	<p>Riesgo Moderado: Debe ser objeto de seguimiento adecuado por parte de los niveles medios (Coordinadores). (prioridad de atención baja)</p>							
		BAJO	<p>Riesgo Bajo: Debe ser objeto de seguimiento de los coordinadores y operarios. (prioridad de atención baja)</p>							

7.6 TRATAMIENTO DE RIESGOS

Una vez evaluados y priorizados los riesgos en las fases respectivas, la dirección realiza las acciones concretas necesarias para tratarlos y monitorearlos, generando una respuesta lo suficientemente adecuada para mantener la exposición del riesgo en un nivel aceptado.

Sin perjuicio de lo anterior, en los casos con niveles de exposición al riesgo de nivel "ACEPTABLE", pese a que se identificaran controles muy efectivos en relación al riesgo, habrá que analizar la severidad del riesgo en forma individual, en especial, el nivel de impacto que se produciría de materializarse dichos riesgos. También debe realizarse un monitoreo que permita actualizar el impacto o probabilidad oportunamente.

De acuerdo los procesos analizados se realizaran el tratamiento a los riesgos identificados.

- Proceso Comercial
- Proceso Financiero
- Proceso de Almacenamiento
- Proceso de Infraestructura
- Proceso de compras
- Proceso de Gestión Humana
- Proceso de Soporte Técnico
- Proceso de mejora continua
- Proceso Gerencial

NOTA: Las matrices de tratamientos por procesos de LA MUELA S.A.S, se pueden observar en el documento en Excel, Sistema de gestión del riesgo (Anexo D).

Tabla 15. Estrategias de Control

ESTRATEGIA	EFFECTO POTENCIAL
EVITAR	La probabilidad e impacto no se reducen
REDUCIR	El nivel de probabilidad o impacto se reducen
TRANSFERIR	El nivel de probabilidad o impacto se reducen
ACEPTAR	La probabilidad e impacto no se reducen

Fuente: MEJIA Quijano, Rubí Consuelo, *Administración de Riesgos. Un enfoque empresarial*, Universidad EAFIT, 2011, Pág. 25.

Estrategias para Administrar el Riesgo

- Estrategias para mitigar el riesgo: Consiste en afectar las causas que originan un riesgo asociado a la probabilidad y/o a la consecuencia.
- Medidas para Transferir un riesgo. Consiste en que un tercero soporte o comparta, parcial o totalmente, la responsabilidad y /o las consecuencias potenciales de que un riesgo se materialice.
- Medidas para Evitar un riesgo. Consiste en no llevar a cabo el proyecto, función o actividad o su modificación, para que logre su objetivo sin verse afectado por el riesgo.
- Medidas para Reducir un riesgo. Conlleva actuar ante las consecuencias si el riesgo se materializa.
- Medidas para Aceptar un riesgo. Consiste en no aplicar los otros tipos de medida y estar en disposición de enfrentar las eventuales consecuencias.”

Evaluar y Seleccionar las Estrategias de Tratamiento de los Riesgos

Una vez conocidas las estrategias para tratar los riesgos, es necesario a través de la evaluación de los costos y beneficios potenciales, determinar qué estrategia va

a utilizar el Servicio y hacia dónde orientarlas. Para ello, es necesario tener presente algunas consideraciones:

Las opciones pueden ser evaluadas sobre la base del grado de reducción de la Severidad del Riesgo (impacto y/o probabilidades), y las mejoras en la efectividad de los controles.

El costo de administrar un riesgo, necesariamente debe ser compensado con beneficios relacionados, sean sociales y/o económicos.

Se debe tener en cuenta que un tratamiento al riesgo mediante una estrategia podría introducir nuevos riesgos. Estos también deben identificarse y tratarse adecuadamente.

El objetivo principal de la selección de las estrategias siempre debe ser el reducir la severidad del riesgo y/o aumentar la efectividad del control existente, acciones que finalmente repercute en bajar el nivel de la exposición al riesgo.

Preparar e Implementar Planes de Tratamiento y Monitoreo

La Dirección debe aprobar los planes y estrategias seleccionadas. En consideración a que dentro de los procesos, deben tratarse todos los riesgos que corresponden a las actividades de las etapas que éstos últimos contienen, así como los riesgos de entrada y salida de cada proceso, es recomendable gestionar los riesgos bajo una perspectiva de cartera o portafolio, esto implica analizar los riesgos en su conjunto, considerando cómo los riesgos individuales se interrelacionan en el ámbito organizacional.

Debe definirse responsables de la estrategia, plazos, indicadores de logro, periodo de medición, etc.

El Plan de Tratamiento deberá realizarse teniendo en consideración los siguientes puntos:

Los riesgos escogidos para el tratamiento deben ser adecuados para gestionar el riesgo, esto implica que dentro de un proceso deberían tratarse los riesgos relevantes o críticos que faciliten que éste mejore de manera de mantener sus riesgos (a nivel de proceso) dentro de los límites tolerables.

Las estrategias escogidas deben ser: reducir, aceptar, compartir o evitar, teniendo presente que las estrategias de aceptar o evitar, no tienen efecto sobre la severidad del riesgo o la efectividad del control.

Las acciones definidas deben ser aptas para mitigar el riesgo al cual se asocian, de manera que esas acciones actúen de manera directa en el riesgo que se espera afectar.

Los indicadores deben ser de resultado y señalar explícitamente qué es lo que se quiere medir. Debe expresarse como una medida y establecer las variables y operaciones que se deben realizar para el cálculo del indicador.

El verificador debe ser apto para dar seguridad de que se alcanzó la meta.

Tabla 16. Matriz de Tratamientos

TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS						
PROCESO:	PROCESO DE GESTION ESTRATEGICA					
FECHA DE INICIO:	PROCESO DE GESTION DE ALMACENAMIENTO					
FECHA DE TÉRMINO PROPUESTA:	PROCESO DE GESTION DE COMERCIALIZACION Y VENTAS					
TRATAMIENTOS GENERICOS						
ESTRATEGIA	EFEECTO POTENCIAL					
EVITAR	La probabilidad e impacto no se reducen					
REDUCIR	El nivel de probabilidad o impacto se reducen					
TRANSFERIR	El nivel de probabilidad o impacto se reducen					
ACEPTAR	La probabilidad e impacto no se reducen					
TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS						
PROCESO DE GESTION DE INFRAESTRUCTURA						
PROCESO DE MEJORA CONTINUA						
PROCESO DE GESTION DE SOPORTE TECNICO						
PLAN DE TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS						
RIESGO A TRATAR:						
CAUSAS DEL RIESGO	DESCRIPCION DE LA ESTRATEGIA A APLICAR	TRATAMIENTO DE LA EMPRESA	RESPONSABLE DE LA ESTRATEGIA	PLAZO	INDICADOR DE LOGRO	META
Describe la causa del riesgo	Detalle de la estrategia que se va utilizar describiendo las acciones a realizar. (plan de acción)	Tipo de estrategia que se adoptó para tratar ese riesgo (evitar, reducir, compartir y aceptar)	Señalar quien es la persona a cargo responsable de la implementación de las acciones de la estrategia	Definir en qué plazo implementará la estrategia	Corresponde a la forma cuantitativa o cualitativa como se evalúa el nivel de cumplimiento de la estrategia definida (indicador de resultado)	Resultado que se espera lograr con la implementación de la estrategia

7.6.1 Monitoreo y revisión En esta etapa, LA MUELA S.A.S establece formalmente responsables del monitoreo y formular estructuras de reportes útiles a la organización, que le permita a la dirección, obtener información relevante, en forma oportuna y periódica sobre el estado de los riesgos en cualquier etapa del proceso.

Actividades De Control para Planes de Tratamiento y Monitoreo

- Seguimiento de las estrategias seleccionadas y monitoreo de las actividades requeridas.
- Verificar periódicamente el avance en la implementación de la estrategia de tratamiento de los riesgos.
- También se deben analizar y evaluar los controles existentes que contribuyen a asegurar el cumplimiento de las medidas tomadas para mitigar los riesgos.
- La auditoría interna tiene un rol fundamental en esta actividad, los planes de auditoría deben considerar la evaluación de las actividades de monitoreo y el seguimiento de la implantación de las estrategias de tratamiento de los riesgos.

7.6.2 Comunicación y consultas Los procesos continuos e iterativos que realiza una organización para proporcionar, compartir u obtener información y para comprometer el diálogo con las partes interesadas en relación con la gestión del riesgo. Comprende definir y utilizar mecanismos para comunicar y consultar con los interesados internos y externos, según resulte apropiado en cada etapa del Proceso de Gestión de Riesgos. Dichos mecanismos deben permitir a las autoridades tomar decisiones en forma oportuna respecto de los riesgos con mayores desviaciones en relación a los niveles aceptados.

7.6.3 Registro del proceso de gestión del riesgo Se realizará un registro mostrando la trazabilidad del proyecto.

En el proceso de gestión del riesgo los registros proporcionan la base para la mejora de los métodos y de las herramientas, así como del proceso en su conjunto.

Las decisiones relativas a la creación de registros deberían tener en cuenta:

- Las necesidades de la organización en materia de aprendizaje continuo.
- Los beneficios de reutilizar la información para fines de gestión.
- Los costos y los esfuerzos que involucran la creación y la mantención de los registros.
- Las necesidades legales, reglamentarias y operacionales para efectuar los registros.
- El método de acceso, la facilidad de recuperación y los medios de almacenaje
- El período de conservación.
- El carácter sensible de la información.

8 INDICADORES DE GESTION

Se establecen los indicadores de gestión para los riesgo de mayor valoración, Cada indicador debe contar con una ficha técnica que contenga las Sigüientes variables:

- Definición del indicador.
- Método de cálculo.
- Límite para el indicador o valoración a partir de la cual se considera que cumple o no con el resultado esperado.
- Periodicidad del reporte.
- Proceso y objetivo
- Responsable

A continuación se muestra un ejemplo de los indicadores planteados los demás indicadores se pueden observar en el Anexo E.

Tabla 17. Indicadores de gestión

I. IDENTIFICACION DEL INDICADOR				III. GRAFICO							
Proceso:	ALMACENAMIENTO										
Objetivo del proceso:	Coordinar y controlar los procesos de recepción, acondicionamiento, almacenamiento, alistamiento y despacho de suministros, con el objeto de garantizar condiciones de preservación, calidad, oportunidad y cantidad fijados en la promesa de venta, garantizando el cuidado y la existencia e inventarios de los mismos.										
Indicador:	% CUMPLIMIENTO PEDIDOS CERRADOS										
Fórmula:	# de Pedidos Cerrados / # de Pedidos solicitados al CEDI										
Meta:	60%										
Frecuencia revisión:	mensual										
Responsable revisión:	Coordinador de logistica										
II. TABLA DE DATOS								IV. ANALISIS			
mes			Porcentaje								
ene	795	1250	64%								
feb	1115	1783	63%								
mar	1045	1483	70%								
abr	1281	2136	60%								
may	1183	1828	65%								
jun	1131	1699	67%								
jul	1098	1800	61%								
ago	1179	1954	60%								

9 AUDITORÍA DE LA GESTIÓN DEL RIESGO

La realización de dos auditorías internas junto con la formulación e implementación de los planes de mejora en etapas determinadas del presente proyecto constituyeron parte fundamental para que el desarrollo del proceso de gestión del riesgo se diera de manera óptima. Éstas auditorías se desarrollaron según los lineamientos establecidos por la norma de Gestión del Riesgo NTC ISO 31000:2011.

El plan de auditorías se ejecutó en dos etapas fundamentales para la realización del proyecto: la primera se realizó el día 17 de junio de 2016, fecha en la cual se daba por completada la mitad del proceso de gestión del riesgo en LA MUELA S.A.S

La segunda auditoría se llevó a cabo en la fase final del proceso, con el fin de dar cumplimiento a cada una de las inconformidades presentadas en la primera auditoría y tener conocimiento del cumplimiento del proceso gestión aplicado durante todo el proyecto.

9.1 PRIMERA AUDITORÍA

Esta primera auditoría se dio inicio con una reunión de apertura por parte del auditor interno encargado del proceso de Desarrollo Institucional, en compañía de del Tutor; el cual evaluaron a los líderes de cada uno de los procesos.

El objetivo principal de la primera auditoría fue analizar el cumplimiento por parte de la organización en cuanto a los requisitos del Marco de Referencia establecido en la norma NTC ISO 31000:2011.

El alcance definido para ésta primera auditoría involucró a todos los procesos que componen la organización.

A continuación se presenta el resumen de los hallazgos detectados durante ésta auditoría con su respectivo plan de acción.

Tabla 18. Hallazgos Primera Auditoría

HALLAZGO	PLAN DE MEJORA	RESPONSABLE
No se evidencia una estrategia de seguimiento a los controles en cada uno de los procesos	Realizar seguimiento a los controles establecidos, teniendo en cuenta el resultado arrojado de la matriz de riesgos	Practicantes UIS
No se evidencia la medición de los indicadores	Se establecen responsables en la generación e interpretación de los indicadores	Coordinadores de Área Practicantes UIS
Se evidenció por parte del personal encargado de cada proceso la falta de	Elaborar un plan para la realización de las capacitaciones con el fin de	Practicantes UIS

capacitación en el sistema de gestión de riesgo	dar a conocer el proceso de gestión de acuerdo a la Guía Institucional para gestión del riesgo	
No se evidenciaron mecanismos de información, comunicación con las diferentes partes involucradas internas y externas de la empresa	Realizar jornadas de socialización con los usuarios frecuentes, para prevenir riesgos dentro y fuera de la empresa	Asesor De Mejora Continua
No se evidenció tiempos ni responsables en la matriz de tratamientos	Incluir las fecha de inicio y culminación de la estrategias implementadas con su respectivo responsable	Practicantes UIS
No se evidenció un formato claro para determinar la Causa Raíz en la identificación de los riesgos	Consultar las diferentes metodologías de análisis de causa raíz para crear un formato de procedimiento idóneo para definir las Causas de manera correcta.	Asesor De Mejora Continua

En esta auditoría se evidenció una incompleta documentación por cada uno de los procesos y la falta de entendimiento con respecto al proceso de gestión del riesgo y el diligenciamiento de los formatos utilizados para el registro de las acciones planteadas.

No existen métodos de seguimiento a las acciones planteadas en la matriz de tratamientos.

Luego de realizada la auditoría se elaboró un informe en el cual se registraron cada uno de los hallazgos detectados junto con su respectivo plan de mejora con el fin de atacar la causa raíz del problema.

9.2 SEGUNDA AUDITORÍA

Para la segunda auditoría se contó con la revisión del cumplimiento de los planes de mejora establecidos en la primera auditoría, así como el estado actual del proceso de gestión de riesgo para verificar los avances

Se constató que de los hallazgos identificados en la anterior auditoría se cerraron ya que existe mayor conciencia en el seguimiento e importancia de los indicadores.

Tabla 19. Hallazgos Segunda Auditoría

HALLAZGOS	PLAN DE MEJORA	RESPONSABLE
Se evidenció que no existe mejora en el proceso logístico	Replantear las causas encontradas en el proceso logístico	Practicantes UIS
No existe control de los documentos pertinentes al sistema de gestión.	Establecer métodos de control documental.	Asesora de Mejora Continua

En el informe elaborado de la segunda auditoría se registraron nuevos hallazgos y su respectivo plan de mejora; también se corroboró un establecimiento de la cultura de gestión del riesgo en donde toda la organización tiene pleno conocimiento del cómo se realiza el proceso de gestión de riesgo y de la política institucional.

Las acciones propuestas en el plan de mejora de la segunda auditoría se encuentran en desarrollo al cierre de este proyecto debido a que el cumplimiento

de estas se dio como plazo de revisión un periodo que finaliza el 31 de marzo del año 2016.

9.3 VERIFICACIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO

Luego de realizada la segunda auditoría, se revisó la lista de chequeo utilizada en el diagnóstico inicial y se volvió a calificar arrojando los siguientes resultados:

Tabla 20. Nivel de Cumplimiento Final

Nº	ASPECTO EVALUADO	TOTAL PUNTOS DEL ASPECTO	TOTAL PUNTOS OBTENIDOS	FACTOR DE PONDERACIÓN	TOTAL OBTENIDO %
1	MARCO DE REFERENCIA	12	11	10%	9%
1.1	GENERALIDADES	5	5	4%	4%
1.2	DIRECCION Y COMPROMISO	7	6	6%	5%
2	DISEÑO DEL MARCO DE REFERENCIA	10	10	40%	40%
2.1	ORGANIZACIÓN Y CONTEXTO	2	2	8%	8%
2.2	POLITICA PARA LA GESTION DEL RIESGO	1	1	4%	4%
2.3	RENDICION DE CUENTAS	1	1	4%	4%
2.4	INTEGRACION EN LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN	3	3	12%	12%
2.5	RECURSOS	1	1	4%	4%
2.6	MECANISMOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	2	2	8%	8%
3	IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DEL RIESGO	44	36	50%	41%
3.1	GENERALIDADES	4	3	5%	3%
3.2	PROCESO	9	8	10%	9%
3.3	VALORACION DEL RIESGO	14	13	16%	15%
3.4	TRATAMIENTO DEL RIESGO	17	12	19%	14%
	TOTAL	66	57	100%	90%

A partir de la auditoría realizada a LA MUELA S.A.S se observó a nivel general un cumplimiento de la norma del 90%, representado en cada una de las áreas de la empresa, ubicándola en la etapa donde la empresa tiene implementado el sistema de gestión del riesgo.

10 ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS

ACCIONES CORRECTIVAS

- Objetivo: Dar solución a las no conformidades para prevenir que vuelvan a producirse.
- Acción de corrección (acción inmediata): Acción que se toma para solucionar un problema presente (producto no conforme o no conformidad).

ACCIONES PREVENTIVAS

- Objetivo: Prevenir que se presente algún problema.

Se diseña un formato que ayude a mejorar el proceso de reporte de las acciones correctivas y preventivas (Anexo F)

11 CONCLUSIONES

- Con el desarrollo del proyecto se comprobó el cumplimiento de la norma NTC ISO 31000:2011 para la gestión del riesgo, su formulación exitosa para la empresa LA MUELA S.A.S
- Al realizar el análisis y evaluación de los riesgos por proceso LA MUELA S.A.S se evidenció la falta de controles que mitigaran la probabilidad de materialización del riesgo.
- Se realizó un sistema de gestión de riesgos, a partir de la identificación de contextos internos y externos que servirán como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en la empresa LA MUELA S.A.S
- Se desarrollan estrategias que permiten establecer un control frente a los riesgos a los que está expuesta la empresa, se aclara que el seguimiento y control de los mismos es una tarea continua en la organización.
- Mediante mesas de trabajo se desarrollaron capacitaciones a los trabajadores en relación a los riesgos en la empresa. Se inició el proceso de sensibilización respecto a la importancia que ellos tienen en crear cultura frente a la prevención de los riesgos en cada proceso dentro y fuera de la organización.
- Los indicadores de gestión de riesgos propuestos brindan un enfoque a la organización permitiendo evaluar escenarios como la satisfacción del cliente, la productividad de la mano de obra, rotación inventarios en cada uno de sus procesos.

- Con la elaboración de la matriz de riesgos en cada proceso LA MUELA S.A.S, se lograron formular un sistema de gestión de riesgo, el cual permite la identificación, análisis y control de eventos que son relevantes para el mejoramiento de la empresa.
- Con la realización de las auditorías al sistema de gestión del riesgo se logró establecer el estado de avance en que se encontraba el sistema propuesto en el proyecto, además se pudo establecer cómo la organización se encuentra en un estado de implementación general
- Se logró observar el cambio cultural en la organización ya que los procesos muestran conocimientos y manejo en el tema de riesgos ya que al iniciar la nueva vigencia se observó la programación sistemática de actividades de prevención en cada riesgo identificado.

12 RECOMENDACIONES

- Continuar con el proceso de formación a todo el personal de LA MUELA S.A.S, para fortalecer sus capacidades en la identificación de riesgos en los diferentes procesos realizando auditorías internas.
- Establecer prioridades para la aplicación del proceso de gestión de riesgo a otros riesgos potenciales identificados por la organización.
- Cumplir con los cronogramas y entregar las evidencias establecidas para cada una de las acciones propuestas con el fin de medir la efectividad de las acciones y definir si se debe seguir implementando de manera continua.
- Realizar el proceso de actualización de la norma ISO 9001-2015.
- Fortalecer el autocontrol institucional en los encargados de los procesos dándoles a entender por medio de capacitaciones la importancia que tiene en la implementación del sistema de gestión del riesgo.
- Actualizar la matriz de riesgo periódicamente o en caso de que nuevos factores puedan incidir en las condiciones actuales de cada uno de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia nacional de defensa jurídica del estado, *Guía administración de riesgos*, 2014, nro.23.p
- Castellanos, Jose. *Gestión del riesgo empresarial*. revista certificación QLS división aviación y proyectos internacionales, 2007, nro.3.p
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. *Gestión del Riesgo. Principios y directrices*. Bogotá: ICONTEC, 2011 (NTC-ISO 31000:2011).
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. *GTC 137 Gestión de Riesgo. Vocabulario*, Bogotá: ICONTEC, 2011.
- MEJIA Quijano, Rubí Consuelo, *Administración de Riesgos*. Un enfoque empresarial, Universidad EAFIT, 2011.
- Objetivo gubernamental de auditoría n° 2 – 2014, mantención y mejoramiento de las actividades asociadas al proceso de gestión de riesgos en el estado.
- Poveda Orjuela, Pedro Pablo; Cañón Zabala, German. *Guía para la gestión integral de riesgo*, 2015, Vol. I, nro.395p. ISBN 978-958-8585-51-2
- SERNA GÓMEZ, Humberto. *Gerencia Estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. 11ª. Edición. Bogotá. Panamericana Editorial. 2014