

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS CON ENFOQUE EN LA
NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 31000 VERSIÓN 2018 PARA LA
EMPRESA TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S, UBICADA EN
LA CIUDAD DE YUMBO.**

**CRISTIAN FERNANDO ARBOLEDA CUELLAR
CÓDIGO: 201363557**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2020**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS CON ENFOQUE EN LA
NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 31000 VERSIÓN 2018 PARA LA
EMPRESA TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S, UBICADA EN
LA CIUDAD DE YUMBO.**

**CRISTIAN FERNANDO ARBOLEDA CUELLAR
CÓDIGO: 201363557**

**Dirigido por:
MANUEL ALBERTO SALAZAR CASTILLO MBA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2020**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Palmira, 09 de Septiembre de 2020.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
1. ANTECEDENTES.....	15
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	22
2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	25
2.2. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	25
3. OBJETIVOS.....	26
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	26
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
4. JUSTIFICACIÓN.....	27
5. MARCOS DE REFERENCIA	29
5.1. MARCO CONTEXTUAL- HISTÓRICO	29
5.1.1 Contexto empresarial de Yumbo.	29
5.1.2 Transportadora La Prensa del Valle S.A.S.	30
5.1.3 Cuadro comparativo competencia.....	39
5.2. MARCO CONCEPTUAL	40
5.3. MARCO TEÓRICO	44
5.4.1 Norma Técnica Colombiana ISO 31000 versión 2011.....	50
5.4.2 Norma Técnica colombiana ISO 9001 versión 2015.	52
5.4.3 Norma Técnica colombiana ISO 31000 versión 2018.....	52
5.4.4 Norma Técnica 31010 versión 2013.	54
5.4.5 Resolución 666 de 2020.	54
5.4.6 Decreto 575 del 15 de 2020.	57
6. METODOLOGÍA	62
6.1. TIPO DE ESTUDIO.....	62
6.2 ENFOQUE.....	62
6.3. TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	62
6.4. POBLACION Y MUESTRA	63
DESARROLLO DEL TRABAJO	65
7.CAPITULO 1: OBJETIVO ESPECIFICO NO. 1: DISEÑAR UN MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE LA EMPRESA TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE YUMBO, PARA EL AÑO 2020.	65
7.1 ANALISIS DE ENTORNOS	66

7.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S: MATRICES DOFA, MEFI Y MEFE.....	95
7.3. EVALUACIÓN DEL MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S.....	99
8.2.1 Integración.....	100
8.2.2 Liderazgo y compromiso.....	103
7.2.3 Integración.....	109
8.CAPITULO 2: OBJETIVO ESPECIFICO NO. 2: EVALUAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S EN RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS Y DIRECTRICES ESTABLECIDOS EN LA NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC- ISO 31000 VERSIÓN 2018.	113
10. CAPITULO 3: OBJETIVO ESPECIFICO NO. 3: ESTABLECER UNA MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES PARA LA EMPRESA TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S, CON BASE EN EL PROCESO DESCRITO EN LA NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 31000 VERSIÓN 2018.	127
10.1 ALCANCE.....	127
10.2 RESPONSABLES.....	127
10.3 DESCRIPCIÓN.....	127
10.3.1 Proceso para la administración del riesgo.....	127
10.3.2 Elementos del sistema de administración de riesgos.....	141
10.3.3 Estructura de la matriz de riesgos y controles.....	141
10.4 PLANTILLA SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS TRANSPRENSA.....	149
11. CONCLUSIONES.....	161
12.RECOMENDACIONES.....	163
13.BIBLIOGRAFÍA.....	165

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Empresas del municipio de Yumbo por sector económico en el año 2017	30
Tabla 2. Marco Normativo Sector Transporte/Empresas de Carga.	59
Tabla 3. Comercio con países con acuerdo comercial.....	90
Tabla 4. Procesos.....	96
Tabla 5. Calificación de factores	98
Tabla 6. Ponderación de resultados.....	113
Tabla 7. Pregunta 1: ¿La empresa cuenta con una política para la gestión del riesgo?..	115
Tabla 8. Pregunta 2: ¿La Alta Gerencia ha proporcionado los recursos para la gestión del riesgo de la empresa?	115
Tabla 9. Pregunta 3: ¿Cada proceso tiene asignado como mínimo un responsable para la gestión del riesgo?	116
Tabla 10. Pregunta 4: ¿La integración de la gestión del riesgo en la organización está adaptada a las necesidades y a la cultura de la organización?	117
Tabla 11. Pregunta 5: ¿La organización comprende su contexto interno y externo?	117
Tabla 12. Pregunta 6: ¿La empresa cuenta con un comité de riesgos?	118
Tabla 13. Pregunta 7: ¿La Alta Gerencia y los organismos de supervisión miden y emiten informes como parte de los indicadores de desempeño de la organización?	118
Tabla 14. Pregunta 8: ¿La organización cuenta con un personal idóneo para la gestión del riesgo (habilidades, experiencia y competencias)	119
Tabla 15. Pregunta 9: ¿La organización cuenta con procesos y procedimientos documentados?	119
Tabla 16. Pregunta 10: ¿La organización reconoce las necesidades de formación del personal?	120
Tabla 17. Pregunta 11: ¿La organización ha establecido medios de comunicación y consulta para facilitar la aplicación eficaz de la gestión del riesgo?	120
Tabla 18. Pregunta 12: ¿Las partes interesadas participan en la gestión de riesgos de la empresa?	121
Tabla 19. Pregunta 13: ¿Los diferentes tipos de decisiones son tomadas de acuerdo con un plan apropiado y previamente establecido?	121
Tabla 20. Pregunta 14: ¿La empresa cuenta con indicadores para valorar el marco de referencia para la gestión del riesgo?	122
Tabla 21. Pregunta 15: ¿La organización considera las variables de su contexto interno y externo para adaptar su marco de referencia?	122
Tabla 22. Pregunta 16: ¿La organización ha definido el alcance de sus actividades de gestión de riesgo?	123
Tabla 23. Pregunta 17: ¿La organización ha definido los criterios para valorar la importancia del riesgo?	123

Tabla 24. Pregunta 18: ¿La organización ha identificado los riesgos asociados a los procesos?	124
Tabla 25. Pregunta 19: ¿Se realiza seguimiento a los riesgos residuales?.....	124
Tabla 26. Pregunta 20: ¿Existen planes de tratamiento de riesgos?.....	125
Tabla 27. Mapa de calor cualitativo inherente y residual	134
Tabla 28. Mapa de calor cuantitativo riesgo inherente y residual.....	135
Tabla 29. Transportadora La Prensa del Valle S.A.S./ Diseño de control.....	145
Tabla 30. Criterio de efectividad.....	146
Tabla 31. Periodicidad	146
Tabla 32. Operatividad.....	147
Tabla 33. Criterio para medir Solidez de los controles	147
Tabla 34. Nivel de riesgo residual	148
Tabla 35. Tratamiento de acuerdo al nivel de riesgo	148

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Transportadora La Prensa del Valle S.A.S. /Organigrama	33
Figura 2. Transportadora La Prensa del Valle S.A.S./Mapa de procesos.	36
Figura 5. Analisis PEST/Entorno general.....	67
Figura 3. Norma Técnica Colombiana ISO 31000:2018/ Componentes del Marco de referencia.....	100
Figura 4. Propuesta Mapa estratégico Tranportadora La Prensa del Valle S.A.S.	102
Figura 6. Proceso (capitulo 6) Norma Técnica Colombiana ISO 31000.....	128
Figura 7. Transportadora La Prensa del Valle S.A.S./Identificación de riesgos	130
Figura 8. Transportadora La Prensa del Valle S.A.S. /Tratamiento del riesgo.....	136
Figura 9. Transportadora La Prensa del Valle S.A.S./Control del riesgo	137

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Tamaño de empresas asentadas en el municipio de Yumbo en el año 2017 ...	29
Cuadro 2. Comparativo Competencia.....	39
Cuadro 9. Nivel de formación educativa en Colombia	81
Cuadro 8. Estaciones de monitoreo ubicadas en el municipio de Yumbo 2016.	95
Cuadro 3. Procesos de mayor importancia.....	97
Cuadro 4. Matriz DOFA.....	99
Cuadro 5. Propuesta indicadores de gestión Transportadora La Prensa del Valle S.A.S.	103
Cuadro 6. Partes interesadas Transportadora La Prensa del Valle S.A.S.	108
Cuadro 7. Procesos definidos para rendición de cuentas de gestión de riesgos	110
Cuadro 10. Criterios para medir la probabilidad de ocurrencias de riesgos inherentes .	132
Cuadro 11. Criterios para medir el impacto de riesgos inherentes	133
Cuadro 12. Transportadora La Prensa del Valle S.A.S/Código de riesgo	141

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfica 1. Tasa de crecimiento anual, PIB Colombia (2014-2019)	69
Gráfica 2. Tasa global de participación, ocupación y desempleo. Marzo (2019- 2020)	70
Gráfica 3. Fuerza laboral y educación en Colombia.....	81
Gráfica 4. Nacimientos y defunciones en Colombia (2015-2019)	84
Gráfica 5. <i>Grandes grupo de edad en Colombia.</i>	84
Gráfica 6. Hogares en Colombia.....	85
Gráfica 7. Porcentaje de hogares según el número de personas.	86
Gráfica 8. Índice de globalización en América latina y el Caribe.....	88
Gráfica 9. Plantilla Sistema de Gestión de Riesgos Transprensa.....	149
Gráfica 10. Matrices de riesgo por proceso	150
Gráfica 11. Formulario del recuadro Procesar.....	151
Gráfica 12. Procesamiento de riesgos.....	151
Gráfica 13. Procesamiento de controles.....	152
Gráfica 14. Formulario del recuadro Contexto.....	152
Gráfica 15. Matriz MEFI	153
Gráfica 16. Matriz MEFE.....	153
Gráfica 17. Matriz DOFA.....	154
Gráfica 18. Evaluación, tratamiento y seguimiento de riesgos	155
Gráfica 19. Proceso protegido desempeño de indicadores.....	155
Gráfica 20. Proceso protegido listado de riesgos y controles	155
Gráfica 21. Formulario del recuadro Desempeño de indicadores	156
Gráfica 22. Indicador efectividad de los controles	156
Gráfica 23. Gráficos del indicador efectividad de los controles	157
Gráfica 24. Indicador eficacia en el tratamiento de riesgos.....	157
Gráfica 25. Gráficos del indicador eficacia en el tratamiento de riesgos	157
Gráfica 26. Plan de acción tratamiento de riesgos	158
Gráfica 27. Formulario del recuadro Lista de riesgos y controles	159
Gráfica 28. Lista de riesgos	159
Gráfica 29. Lista de controles.....	159

RESUMEN

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS CON ENFOQUE EN LA NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 31000 VERSIÓN 2018 PARA LA EMPRESA TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S, UBICADA EN LA CIUDAD DE YUMBO.

El objetivo de este proyecto es diseñar un sistema de gestión de riesgos basado en los lineamientos establecidos por la Norma Técnica Colombiana ISO 31000 versión 2018 para la empresa Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, ubicada en el municipio de Yumbo. Esta es una herramienta que le permitirá a la empresa identificar, analizar, valorar y tratar los riesgos asociados a sus procesos, incrementando su competitividad en el sector de transporte de carga terrestre.

Como primera fase del trabajo, se determina un marco de referencia para la gestión de riesgos de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, lo cual implica comprender la empresa y su contexto, establecer una política de gestión de riesgos, identificar autoridades y responsables de rendición de cuentas, proporcionar los recursos necesarios y establecer unos mecanismos internos de comunicación y consulta. Posteriormente, se realizó un autodiagnóstico, con el fin de revelar el estado actual de la empresa en materia de gestión de riesgo bajo el enfoque de la Norma Técnica Colombiana ISO 31000 versión 2018.

Como resultado se obtuvo una matriz de riesgos, que satisface la necesidad de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S de obtener información respecto a los niveles de riesgos inherentes y residuales de sus procesos, para el tratamiento y seguimiento eficiente de los mismos.

PALABRAS CLAVE:

Gestión del riesgo, Marco de referencia, Procesos, Contexto, Matriz de riesgos, Riesgo inherente, Riesgo residual.

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas están inmersas en riesgos que pueden afectar sus objetivos. Cada recurso de la organización, material e inmaterial, está expuesto a factores internos y externos de diferente naturaleza, que representan una amenaza o una oportunidad, todo depende de una gestión efectiva. Con el pasar del tiempo, la gestión de riesgos empresariales cobra mayor importancia y se ha constituido en una decisión estratégica para quienes administran las organizaciones. Un hecho común a todos ellos, es que tanto accionistas, gerentes y directivos en general, son conscientes de las oportunidades y amenazas que plantea el entorno, cada vez más competitivo y cambiante, en el cual prima la incertidumbre.

El efecto de la incertidumbre sobre los objetivos es precisamente la definición de riesgos, (Fuente: ISO 31000:2018, 3.1). La pregunta que surge entonces es, ¿Qué hacer con los riesgos? La respuesta parece muy sencilla: llevarlos a un nivel tolerable. Un nivel tolerable o aceptable, también llamado apetito de riesgo, corresponde a un nivel máximo de pérdida que la empresa asume o está dispuesta a soportar, de acuerdo con una toma de decisiones concientes e informadas, como resultado de una tarea inaplazable: la gestión de riesgos.

La gestión de riesgos en Colombia, bajo un enfoque normativo, es un asunto relativamente nuevo, pues la norma surgió con la publicación en noviembre del año 2009 por la organización Internacional de Normalización (ISO) en colaboración con la *International Electrotechnical Commission* IEC, la cual fue adaptada y publicada en nuestro país en el año 2011 por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).

Desde entonces, muchas empresas han implementado un sistema de gestión de riesgos que le permitan tomar decisiones informadas para alcanzar sus objetivos estratégicos. En este sentido, hoy en día la gestión de riesgos representa una ventaja competitiva para las organizaciones puesto que permite una “identificación

proactiva y aprovechar las oportunidades de diferenciación frente a competidores” (Abella , 2006, p. 24)¹

De acuerdo con lo anterior, el presente trabajo tiene como finalidad proponer un sistema de gestión de riesgos para la empresa Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, a la luz de la norma Técnica Colombiana ISO 31000 versión 2018.

En una primera parte, se buscará reconocer el contexto interno y externo en el que se desenvuelve la empresa así como otras variables que constituyen el marco de referencia de la transportadora. Para esto, se aplicaran las matrices MEFI, MEFE y DOFA a fin de determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en todos los procesos de la empresa.

Seguidamente, se realizará un cuestionario de evaluación interna en relación con el cumplimiento de los numerales descritos en la Norma Técnica Colombiana ISO 31000 versión 2018, el cual permitirá reconocer el nivel de cumplimiento actual de la empresa frente a cada una de las etapas de la gestión de riesgo.

Posteriormente, como resultado del trabajo de investigación, se diseñará una matriz de riesgos y controles y un plan de seguimiento de riesgos en concordancia con el proceso descrito por la Norma Técnica Colombiana ISO 31000 versión 2018.

La metodología a emplear en cada una de las fases del presente trabajo concierne a investigación aplicada con enfoque mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo. Como limitación se tiene que no todas las actividades que desarrolla la empresa dentro de sus procesos están documentadas, lo cual genera que las apreciaciones y respuestas de los líderes de proceso tengan un alto componente de subjetividad en materia de análisis del contexto y de la identificación de riesgos y controles.

Finalmente, cumplida cada una de las etapas, se emitirán conclusiones y recomendaciones pertinentes, basadas en la experiencia y aprendizaje adquirido

¹ ABELLA RUBIO, Ramón. COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio. *estrategia financiera*, 2006, vol. 225, p. 20-24.

durante la investigación. El desarrollo de este trabajo, permitirá diseñar un tema de gran relevancia en el ámbito estratégico y gerencial para Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, siendo la gestión de riesgos un tema transcendental en la administración moderna y en definitiva, generador de ventajas competitivas.

1. ANTECEDENTES

Un primer trabajo corresponde a Yonathan Yosua Rodríguez Torres, quien realizó el siguiente estudio “Diseño y formulación de un sistema de gestión de riesgos basados en los lineamientos establecidos por la NTC-ISO 31000 versión 2011 para la empresa SIMMA LTDA” presentado en la Universidad Industrial de Santander.

Este estudio se enfoca en los elementos de riesgo que están inmersos en distintos procesos de una empresa en el sector metalmecánico. Como primera medida, para lograr identificar las principales falencias de dichos procesos, se realizó minuciosamente un diagnóstico en el cual, intervinieron diferentes actores entre ellos clientes, empleados, productos y proveedores con el objetivo específico de recopilar información en función a los objetivos del estudio.

El estudio se orienta a garantizar un desarrollo eficiente y eficaz de la empresa dentro del marco de la competitividad en el mercado entendiendo el gran avance tecnológico de la industria metalmecánica, así como los retos y demandas que ello conlleva en relación a la estabilidad y permanencia. En esa lógica, la administración de los riesgos debe ser la prioridad de los negocios, con base en los antecedentes, se evidencia que no existen procesos estructurados que posibiliten atender de una manera más amplia las distintas amenazas en la que están expuestos cada uno de los procesos que conforman una organización.

En cuanto a la metodología, cabe resaltar que el trabajo se hizo en cuatro etapas; en la primera se hizo un diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa. En este primer acercamiento, se identificó el contexto externo e interno (toma de fotografías, entrevista con el gerente de la empresa y datos). En la segunda etapa se llevó a cabo el establecimiento del contexto mediante la identificación, análisis y determinación del nivel del riesgo. Posteriormente, se seleccionó la base de datos para el desarrollo y diseño de instrumentos para la gestión del riesgo y, por último, se formuló la matriz de riesgo y un mapa de riesgos para el monitoreo, revisión, evaluación de las acciones para la administración de los riesgos.

Con lo mencionado anteriormente, en primera instancia se realizó un diagnóstico general del área de producción y el área administrativa de la empresa SIMMA LTDA basado en la estructura para la gestión de riesgo según la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000 Versión 2011, identificando las amenazas y debilidades con el fin de suministrar unas estrategias para el seguimiento y control de las mismas. Posteriormente, se establecieron una serie de categorías para cada área o proceso en la empresa (Comercial, Gerencial, Talento humano, Inventarios y producción) con el propósito de conocer la situación actual de la empresa a través de un análisis (cualitativo, semi cuantitativo y cuantitativo) interno y externo.

El análisis se realizó especialmente en términos de derivación de impacto (pérdida o ganancia que sufriría en caso de que ocurriera el riesgo) y probabilidad de ocurrencia de cada uno de ellos, utilizando como herramienta una matriz para determinar la categoría y la probabilidad del riesgo.

En el diagnóstico se recolectó información para identificar la situación o el estado actual de la organización con respecto a los lineamientos de la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000 versión 2011, teniendo como base la tabla de registro del riesgo. En esta valoración se constató un mínimo cumplimiento de la norma, de ahí, la importancia de este trabajo orientado a proporcionar a la empresa SIMMA LTDA una alternativa para atender las amenazas que están expuestas las diferentes áreas de la organización con miras de mejorar las estrategias encaminadas al cumplimiento de metas en un determinado plazo.

De la misma manera, se consultó un trabajo de investigación presentado por Jhonatann Jhey García Bustamante y Jhon Alexander Jiménez Varón que se titula “Diseño de un sistema de gestión de riesgo bajo el enfoque del modelo COSO (*Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway*) y la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000 Versión 2011 para la cadena logística de la empresa Comercializadora de Repuestos Automotores S.A.” presentado en la Pontificia Universidad Javeriana de Santiago de Cali.

El objetivo principal del trabajo se centra en responder a la necesidad de la Comercializadora de Repuestos Automotores S.A en los procesos de su cadena logística de implementar un sistema de gestión de riesgo adecuado para su operación. De esta manera, se resalta la importancia de considerar todos los factores tanto internos como externos que pueden afectar la capacidad para la consecución de los objetivos definidos. En ese sentido, se entiende el riesgo como la oportunidad que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos organizacionales.

En este estudio se ponen en consideración distintas etapas que son necesarias para la adecuada gestión del riesgo (planificación, identificación, análisis, medición, control y monitoreo). Así mismo, se destaca la importancia de realizar un control interno que propenda tener un mejor manejo de la información interna, de los datos de toda la compañía, igualmente la probabilidad e impacto que contribuirán a mitigar el riesgo como el diseño de una matriz que posibilite cuantificar el riesgo. Por otra parte, se destaca las pruebas de auditoria ya que permiten identificar errores potenciales, fraudes y actos ilegales, además de ayudar a verificar la coincidencia con los datos y la información recolectada.

El trabajo hace énfasis en los riesgos que pueden estar expuestos las empresas dependiendo la vulnerabilidad de cada una. En ese sentido, se ponen en consideración dos tipos de riesgos: Del entorno (asociados a la empresa y las condiciones socioeconómicas del país) y generados por la empresa (de tipo operativo, información financiera y legal).

El estudio se orienta a diseñar una matriz de gestión que permita tener organizado y actualizado lo riesgos de esta empresa con más de 50 años en el mercado de manera que a través del control y seguimiento se puedan mitigar su probabilidad o impacto para generar una visión adecuada de la organización.

En cuanto a la metodología, se hizo un estudio descriptivo con el propósito de identificar los componentes del fenómeno, delimitando los procesos que conforman

el problema de investigación y su alcance, permitiendo conocer las interacciones que se presentan.

Igualmente, cabe destacar que en la investigación se utiliza un método inductivo, identificando cada uno de los procesos que componen la cadena logística. Se accedió al informe COSO (*Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway*) y la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000 Versión 2011 como fuentes de información, así como a los funcionarios, archivos de la compañía, informes de auditoría, indicadores de gestión e informes no oficiales.

En cuanto a las técnicas de información, se utilizaron encuestas para la evaluación del ambiente de control del proceso, se realizó entrevista a funcionarios con un cuestionario previamente elaborado, además de observaciones, listas de chequeo, fotografías y diagramas de flujo.

De acuerdo a los resultados se evidenció que la empresa Comercializadora de Repuestos Automotores S.A no contaba con una manera adecuada para evaluar los riesgos, ya que, a pesar de tener una estructura definida dentro de sus procesos, no disponía de una cultura, ni herramientas y mecanismos que le permitieran identificar los riesgos en cada uno de los niveles o procesos. De la misma manera, no tenían en cuenta la evaluación ni el control del riesgo, tampoco documentada la tolerancia al riesgo que tiene la gerencia en términos económicos (lo que se está dispuesto a perder). Todo lo anterior hace necesario la implementación de un sistema adecuado de gestión de riesgo en función de direccionar la compañía a los objetivos propuestos.

Igualmente se consultó un trabajo presentado por Andrés Felipe Díaz Benavides y Johan Camilo Forero Hueso que se titula “Diseño de un sistema de gestión de riesgo basado en la norma NTC ISO 31000: 2011 para la empresa NEGOTEC”, el cual fue presentado en la Universidad de la Salle de Bogotá.

El trabajo se orientó a diseñar un sistema de Gestión de Riesgo para NEGOTEC, una empresa perteneciente al sector de las tecnologías y comunicaciones,

compuesta por un grupo de ingenieros de diversas disciplinas y especialidades dedicadas a prestar consultoría, gerencia de proyectos, análisis y diseño de soluciones y tercerización de servicios. La compañía contaba con un nivel del riesgo básico, por ende, estaba expuesta a una serie de amenazas que podrían desencadenar, en un momento determinado, gran afectación en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

La empresa NEGOTEC estaba en la búsqueda de unos mecanismos o herramientas que le permitiera tener un control de riesgo con la finalidad de propender por una estabilidad, contrarrestando las desavenencias que podrían afectar la eficiencia y eficacia de la organización. Lo mencionado anteriormente, condujo a plantear algunas propuestas para el tratamiento del riesgo con el fin de facilitar la toma de decisiones de la organización, en aras de mitigar los impactos adversos en función de sus objetivos. En esa medida, el diseño del sistema de riesgo posibilitaría desarrollar procesos operativos y estratégicos en cada una de las áreas que conforman la organización. En esa lógica se desarrollaron cuatro fases de trabajo: contextualización de la empresa, macro entorno, caracterización del sector y micro entorno.

En primer lugar, se caracterizó el entorno interno y externo de la compañía a fin de identificar los factores influyentes. Se implementaron tres metodologías, PESTA para el análisis del contexto externo, las cinco fuerzas de PORTER para la caracterización del sector y finalmente el análisis CANVAS para la caracterización del micro entorno. Para la Identificación de riesgos estratégicos de NEGOTEC se utilizaron dos metodologías; RISICAR para los riesgos externos y AMEF para los procesos internos. Posteriormente, se evaluaron los riesgos estratégicos de la empresa por medio de la calificación en términos de frecuencia e impacto en cuanto a los riesgos externos y severidad, ocurrencia y detección de riesgos internos.

Bajo las directrices del modelo de la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000 Versión 2011 se realizó la identificación, evaluación y gestión del riesgo de los procesos estratégicos, operativos y de soporte. Por medio de fichas técnicas y

matrices de evaluación se pretendía priorizar y caracterizar los procesos para cuantificar los resultados obtenidos donde se le otorgaba preponderancia a las acciones preventivas y correctivas inherentes a cada proceso de la empresa.

En cuanto a los resultados se destacan los que se derivaron del análisis macro, que tiene relación con los aspectos económicos, políticos y sociales que pueden repercutir en el desarrollo de las actividades realizadas por la organización y que podrían constituirse en amenazas u oportunidades, se tuvieron en cuenta disposiciones jurídicas que se ajustan los elementos constituyentes de los procesos de NEGOTEC.

Se encontró que una de las oportunidades que tiene la compañía en este ámbito es el acceso y uso de las tecnologías de la información y comunicaciones, puesto que estimula al estado a priorizarlo, sin embargo, la libre competencia se funda como una de las principales amenazas. Así mismo, la protección de los derechos de los usuarios se presenta como una oportunidad de mejora, como también la neutralidad tecnológica.

En cuanto a los aspectos económicos, se considera que, con el comportamiento del precio del petróleo, la empresa se beneficiaría de su crecimiento. Al igual que el crecimiento del sector farmacéutico ya que la empresa cuenta con 4 de los 17 clientes pertenecientes a ese sector.

Desde el punto de vista social, NEGOTEC se beneficiaría de planes que promueva el estado en función de la masificación del internet, como por ejemplo el plan Vive Digital implementado por el gobierno de Colombia para el periodo comprendido entre 2014 y 2018. Lo cual posibilitaría generar empleo. No obstante, el déficit de profesionales de TIC (Tecnología de la Información y la Comunicación) en Colombia, podría causar impactos negativos en un futuro debido a que este sector no cuenta con personal adecuado por parte del gobierno.

En lo que refiere a los aspectos tecnológicos, se consideran iniciativas como la *Cluster de software* y TI de la Cámara de Comercio de Bogotá, la cual podría

convertirse en una amenaza para la organización en términos de que está integrada por empresas desarrolladoras de aplicaciones y software donde no es competente NEGOTEC.

Estas y otras disposiciones externas a NEGOTEC que confieren generalmente a iniciativas o disposiciones del gobierno, clientes, proveedores, competidores nuevos y existentes pueden derivarse en amenazas y oportunidades las cuales deben ser tenidas en cuenta para el control del riesgo, de igual manera, no se pueden eludir las variables internas relacionadas con las diferentes actividades y procesos de la organización, entre ellos, los componentes del modelo de negocio, canales de comunicación de la empresa, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos, actividades y asociaciones. En este aspecto se identificaron tres debilidades; riesgo por ausencia publicitaria, riesgo por ausencia de líneas de crédito con entidades bancarias o mercados capitales y ausencia de servicio por medio de procesos automáticos que proporcionen a los clientes acceso a servicios personalizados.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A lo largo del tiempo se han conocido casos de empresas que eran líderes irrefutables en diversos sectores de la economía, sin embargo, tras no atender de manera idónea las amenazas y riesgos en las que se veían expuestas por razones de distinta índole, fueron desapareciendo paulatinamente del mercado. Tal es el caso de *BlackBerry*, empresa que alcanzó popularidad de ventas y masificación de novedosas tecnologías y terminó perdiendo su participación en el mercado con la aparición de nuevos dispositivos móviles y plataformas digitales. Algo similar sucedió con *Blockbuster*, que en 2009 contaba con 9 mil tiendas de alquiler de videojuegos y películas y más de 60 mil empleados en todo el mundo, también desapareció en el 2013 al no poder competir con los precios que ya ofrecían plataformas como Netflix o Redbox. Igualmente, la empresa Kodak que reinó por décadas en el mundo de la fotografía, fracasó tras no gestionar oportunamente los riesgos a los que se exponía, especialmente por la falta de innovación y resistencia al cambio que exigía las nuevas formas de competir en el mercado ante la inminente y proliferada aparición de los teléfonos inteligentes con cámaras de alta calidad.

Teniendo las referencias mencionadas anteriormente, la importancia de la gestión de riesgo organizacional radica entre otras cosas, en que permite a la empresa blindarse y direccionar las estrategias de expansión, sostenibilidad y crecimiento ante los ineludibles desafíos que impone con el pasar del tiempo las variables internas y externas a la empresa. “La gestión del riesgo tiene amplia aplicabilidad en diferentes niveles de las organizaciones, aporta a la estrategia como a la operación del negocio, y se perfila como base para proyectos específicos potenciando la toma de decisiones” (Henao, González & Moreno, 2017, p. 39)²

² Henao, G. J. C., González, E. M. R., & Moreno, J. C. A. (2017). Evolución de la cultura de la gestión de riesgos en el entorno empresarial colombiano: revisión y diagnóstico. *Journal of Engineering and Technology*, 6(1), 22-45.

Diseñar un sistema de riesgo permitirá responder a los desafíos que presenta el entorno frente a condiciones que requieran acciones concretas para mitigar las consecuencias negativas que puedan estar circunscritas a factores tanto internos (provocados por la empresa) como externos (elementos fuera de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos) que pueden desencadenar el riesgo. (Rodríguez & Hernández, 2010, p.9)³

Es por ello que diferentes organizaciones se han dedicado a analizar y generar metodologías para la gestión de riesgos empresariales, entre ellas, la International Organization for Standardization (ISO), con su familia de normas ISO 31000, que ha posibilitado tener un lineamiento para la implementación de un sistema de gestión de riesgo en las empresas a través de las herramientas y directrices que ofrece.

Para Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, la gestión de riesgos es una necesidad inminente debido a la materialización de riesgos que han generado pérdidas económicas para la organización durante los últimos años. Para el año 2017, la empresa tuvo que incurrir en el pago de multas por exceso de carga en sus vehículos, las cuales superaron los 700 millones de pesos. En efecto, la empresa no había identificado el riesgo de multas y sanciones por entes de control y mucho menos determinado los controles para minimizar su probabilidad de ocurrencia.

Por otra parte, la Alta Gerencia está en la búsqueda de certificar todos sus procesos bajo la Norma Técnica Colombiana ISO 9001 versión 2015, para lo cual es necesario demostrar cumplimiento del requisito relacionado con las acciones para abordar riesgos y oportunidades.

En este sentido, el presente trabajo pretende responder a la necesidad que presenta la empresa Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, de diseñar un sistema de gestión de riesgo con enfoque en la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000

³ Rodríguez, E. G., & Hernández, A. A. F. (2010). Procedimiento metodológico para la gestión del riesgo empresarial. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (139).

versión 2018, con miras a tener una ventaja competitiva y sostenible en el sector de transporte de mercancías.

Para lograr lo propuesto, se debe realizar un estudio de tipo cuali-cuantitativo (mixto), con apoyo de trabajo de campo, que le permita a la empresa identificar, analizar y controlar los riesgos asociados a sus procesos.

Proponer un sistema de Gestión de Riesgos bajo la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000 versión 2018, implica, en primera instancia, reconocer exhaustivamente su contexto, los procesos y actividades que presenta la empresa en el desarrollo de su objeto social e implementar un marco de referencia con base en sus necesidades.

Lo anterior significa conocer de antemano el contexto interno y externo en el que se desenvuelve la organización y diseñar un marco de referencia específico a su sector para integrar el proceso de gestión de riesgos a los demás procesos de la organización.

Abordar la gestión de riesgos bajo este enfoque genérico, permitirá a la empresa Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, evaluar la complejidad de los posibles eventos que pueden afectar negativa o positivamente la consecución de sus objetivos, dentro de su contexto específico, establecer una base razonable para la toma de decisiones, mejorar la eficacia y eficiencia operativa y minimizar las pérdidas, entre otras.

Como resultado de esta investigación, se busca además obtener una matriz de riesgos como herramienta que le permita a los responsables y/o propietarios del riesgo, líderes de proceso, al área de Control Interno, Director de Riesgos/ Oficial de Cumplimiento y a la Alta Gerencia de la Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, monitorear y tratar los riesgos de sus procesos hasta llevarlos a un aceptación o tolerancia previamente fijados.

2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar un sistema de gestión de riesgos con enfoque en la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000 versión 2018 para la empresa Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, ubicada en el municipio de Yumbo?

2.2. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es el marco de referencia aplicable al sistema de gestión de riesgos de la empresa Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, ubicada en el municipio de Yumbo?

¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la empresa Transportadora La Prensa del Valle S.A.S en relación con los principios y directrices establecidos en la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000 versión 2018?

¿Qué proceso ha definido la empresa Transportadora La Prensa del Valle S.A.S para gestionar los riesgos que enfrenta en el desarrollo de sus operaciones?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de gestión de riesgos con enfoque en la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000 versión 2018 para la empresa Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, ubicada en el municipio de Yumbo, para el año 2020.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un marco de referencia para la gestión del riesgo de la empresa Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, ubicada en el municipio de Yumbo, para el año 2020.
- Evaluar la situación actual de la empresa Transportadora La Prensa del Valle S.A.S en relación con el cumplimiento de los principios y directrices establecidos en la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000 versión 2018.
- Establecer una matriz de riesgos y controles para la empresa Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, con base en el proceso descrito en la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000 versión 2018.

4. JUSTIFICACIÓN

El sector de transporte de carga terrestre vive una situación de constante riesgo que va más allá de las carreteras. Las transportadoras de carga, como en cualquier otra organización, se formulan objetivos estratégicos y operativos que pueden verse claramente afectados por eventos de diferente índole, desde desastres naturales que ocasionan cierres de vías y por ende, demoras en los tiempos de entrega, hasta contaminación de mercancías con sustancias psicoactivas provenientes de organizaciones al margen de la ley. Todo esto puede generar pérdidas económicas, reputacionales, inconvenientes en la operación, entre otros. Ante estas posibilidades, es necesario que las empresas adopten medidas para prevenir o reducir los riesgos inherentes a sus procesos (Pons, 2013).

Evidentemente, las empresas no cuentan con los recursos necesarios para controlar todos sus riesgos hasta llevarlos a un nivel residual aceptable, por lo tanto, se debe priorizar aquellos que por su frecuencia o impacto, representan mayores pérdidas para la organización y asumir aquellos que se consideren insignificantes o poco relevantes (Forero & Mendez, 2017).

Lo anterior se logra a través de una adecuada gestión de riesgos. Para Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, resulta fundamental diseñar y formular un proceso sistemático y lógico que le permita anticiparse a las consecuencias que impactarían sus objetivos, estrategias y sus operaciones.

Por otra parte, para Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, es necesario adoptar un sistema de gestión de riesgos eficiente, eficaz y coherente para dar cumplimiento a los requisitos de la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 9001 versión 2015 relacionados con la capacidad de la empresa para abordar riesgos y oportunidades, ya que la organización pretende certificar todos sus procesos bajo esta norma.

A nivel personal, este trabajo de investigación resulta de gran significancia, pues como estudiante de Administración de Empresas de la Universidad del Valle logro aplicar los conocimientos adquiridos durante mi proceso formativo para aportar al

desarrollo empresarial de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, organización de la cual hice parte y a la cual declaro un sincero agradecimiento.

Para la Universidad del Valle sede Palmira, este trabajo de grado es importante ya que la problemática planteada no ha sido abordada por otro estudiante de la sede regional, lo cual supone un enriquecimiento para las bases de datos de la Universidad y un punto de partida para futuras investigaciones en materia de gestión de riesgos empresariales bajo la Norma Técnica Colombiana ISO 31000 versión 2018.

Por lo anterior, el propósito es presentar a la empresa Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, un sistema de gestión de riesgos basado en los principios y el proceso descrito en la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000 versión 2018 (primera actualización), que le permita aumentar la probabilidad de alcanzar sus objetivos, cumplir con los requisitos legales y reglamentarios pertinentes, mejorar la confianza de las partes involucradas (socios, empleados, clientes, proveedores, gobierno), optimar los controles aplicables a su operación y obtener una base sólida para la toma de decisiones de la administración y junta directiva.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1. MARCO CONTEXTUAL- HISTÓRICO

5.1.1 Contexto empresarial de Yumbo. Yumbo, el municipio más cercano de Cali, a tan solo 10 minutos y 12 Kilómetros de su casco urbano. Es uno de los 42 municipios que conforman el Departamento del Valle del Cauca, ubicado en el área metropolitana de Cali. Es conocido como la capital industrial del Valle del Cauca, debido a las más de 2 mil fábricas asentadas en su territorio limítrofe con Cali. En la actualidad cuenta con 125. 663 habitantes.

De acuerdo con datos de Oficina de Desarrollo Economico (2017), el municipio de Yumbo cuenta con 3380 empresas, cuya clasificación por tamaño están distribuidas tal como se observa en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Tamaño de empresas asentadas en el municipio de Yumbo en el año 2017

EMPRESAS EN EL MUNICIPIO POR TAMAÑO	
Microempresa	2740
Pequeña	320
Mediana	222
Grande	98

Fuente: Base de datos Cámara de Comercio de Cali, sede Yumbo 2017.

En ese sentido, la estructura empresarial de Yumbo para el año 2017 está compuesta principalmente por microempresas. En total hay 2.740 microempresas en el municipio, lo que equivale al 81% del total de empresas. Luego aparecen las empresas pequeñas, las cuales representan el 9,46%, las medianas el 6,56% y finalmente las grandes empresas el 2,9%.

Por otra parte, para ese mismo año, en el municipio de Yumbo existen 215 empresas vinculadas al sector de transporte y almacenamiento representando el 6,27% de participación del total de empresas. Tal como se observa en la Tabla 1, es el cuarto sector económico del municipio con mayor cantidad de empresas (215)

después del sector de Comercio al por mayor y al por menor; Reparación de vehículos Automotores y Motocicletas (1312 empresas), Industrias manufactureras (580 empresas) y el sector de Alojamiento y servicios de comida (358 empresas).

Tabla 1. Empresas del municipio de Yumbo por sector económico en el año 2017

EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE YUMBO POR SECTOR ECONÓMICO	CANTIDAD	% DE PARTICIPACIÓN
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos Automotores y Motocicletas	1.312	38,25%
Industrias manufactureras	580	16,91%
Alojamiento y servicios de comida.	358	10,44%
Transporte y Almacenamiento	215	6,27%
Otras Actividades de Servicios	184	5,36%
Actividades de Servicios Administrativos y de Apoyo	123	3,59%
Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas	118	3,44%
Construcción	99	2,89%
Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca	74	2,16%
Información y Comunicaciones	67	1,95%
Actividades Inmobiliarias	64	1,87%
Actividades de Atención de la Salud Humana y de Asistencia Social	56	1,63%
Actividades Artísticas, de Entretenimiento y Recreación	54	1,57%
Distribución de Agua; Evacuación y Tratamiento de Aguas Residuales, Gestión de Desechos y Actividades de Saneamiento Ambiental	46	1,34%
Actividades Financieras y de Seguros	34	0,99%
Educación	26	0,76%
Explotación de Minas y Canteras	12	0,35%
Administración Pública y Defensa; Planes de Seguridad Social de Afiliación Obligatoria	4	0,12%
Suministro de Electricidad, Gas, vapor y aire acondicionado	3	0,09%
Actividades de los Hogares Individuales en Calidad de Empleadores; Actividades No Diferenciadas de los Hogares Individuales como Productores de Bienes y Servicios para uso Propio	1	0,03%

Fuente: Elaboración propia a partir de la oficina de desarrollo económico 2017.

5.1.2 Transportadora La Prensa del Valle S.A.S. El trabajo de investigación se desarrolló en la empresa Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, cuya sede principal está ubicada en el municipio de Yumbo, Valle del Cauca.

Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, conocida también con el nombre comercial de Transprensa, es una empresa de transporte de carga terrestre, que inició sus operaciones en el año de 1961 bajo el direccionamiento del señor Pablo Hidalgo y el de su esposa Uvalidina Mossos, cuando aún las carreteras no estaban habilitadas en el país, lo que hacía más difícil el reto desde el barrio San Nicolás ubicado en la ciudad de Cali, dando apertura al primer servicio de paqueteo hacia la ciudad de Popayán y los pueblos de La Vía, haciéndose conocer por los comerciantes a quienes con responsabilidad, honestidad y cumplimiento, encontraron en la empresa un socio comercial ideal para sus compañías.

A fuerzas de decisión, trabajo y visión van aumentando el parque automotor, el número de colaboradores internos, mejorando la cobertura y atención a los clientes quienes hoy son testimonio vivo de la fortaleza, seguridad y confianza que les brinda la empresa.

Transprensa construye confianza convirtiéndose en una gran transportadora de mercancías en el sur occidente de Colombiano y es así como da apertura a las oficinas de Pereira, Pasto, Manizales, Medellín e Ibagué y va ampliando su servicio de paqueteo e incursionando en procesos logísticos a lo hoy conocemos como Transportadora La Prensa del Valle S.A.S.

En la actualidad Transprensa es considerada como una de las 700 empresas más exitosas del país, cuenta con 524 empleados directos, 32 vehículos propios (22 camiones, 8 tracto camiones y dos camionetas), operando en cinco regionales: Cali, Antioquia, Pasto, Tolima Grande y Eje Cafetero⁴.

- La regional Cali comprende las sucursales ubicadas en los municipios de Yumbo y Popayán.
- La regional Antioquia comprende la sucursal ubicada en el municipio de Itagüí.

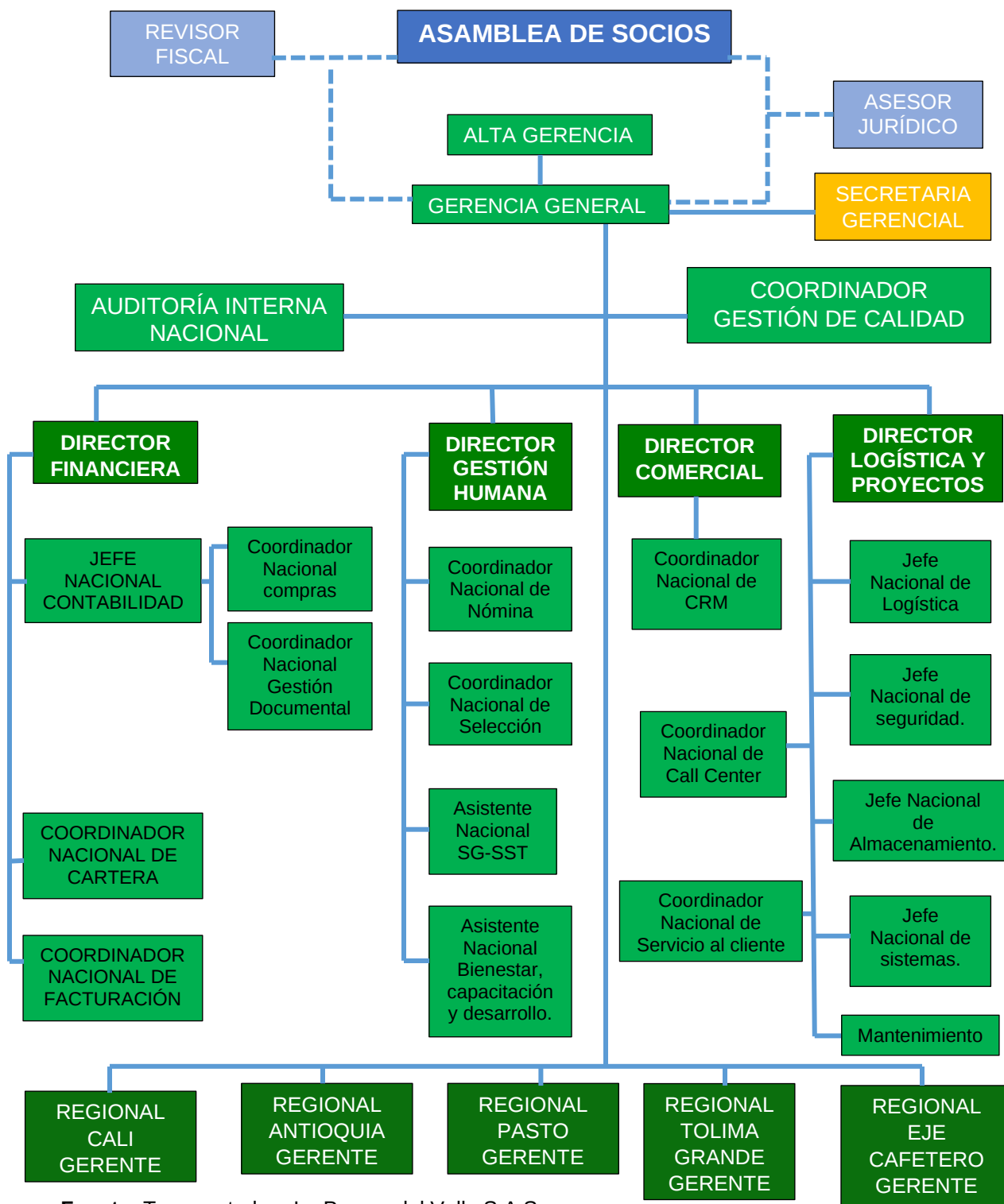
⁴ TRANSPRENSA. [Online]. Disponible en: <https://www.transprensa.com/nosotros.html>

- La regional Pasto comprende las sucursales ubicadas en los municipios de Pasto e Ipiales.
- La regional Tolima Grande está conformada por las sucursales ubicadas en Ibagué y Neiva.
- La regional Eje Cafetero está conformada por las sucursales ubicadas en Dosquebradas, Manizales y Armenia.

Cada una de las regionales mencionadas anteriormente, es liderada por un Gerente Regional, quien a su vez depende de las directrices e instrucciones emitidas por la Gerencia General.

Teniendo en cuenta lo anterior, se pasa a presentar el organigrama general de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, en el cual se evidencia una estructura descendente de las funciones y cargos:

Figura 1. Transportadora La Prensa del Valle S.A.S. /Organigrama



Fuente: Transportadora La Prensa del Valle S.A.S

Dentro de su planeación estratégica, la empresa cuenta con una Misión y una Visión definidas y compartidas por los integrantes de la empresa, las cuales son:

- **Misión**

Recolectar, organizar y distribuir mercancías con entregas garantizadas dedicadas a satisfacer las necesidades de transporte y logística de nuestra comunidad a nivel nacional. Dando soluciones de transporte de carga a personas naturales, pequeña, mediana y grande empresa, asegurando un servicio directo a las diferentes poblaciones de nuestro país.

- **Visión**

Transportadora la Prensa del Valle - TRANSPRENSA S.A.S, será un modelo de empresa que brinde soluciones logísticas innovadoras, reconocida a nivel nacional por su excelencia en el servicio con infraestructura y tecnología de punta en el sector; operado con personal competente para garantizar la seguridad y confianza de las partes interesadas.

A continuación, se procede a mencionar los datos generales de la empresa, su portafolio de servicios y su principal cliente:

- **Ubicación de la Empresa**

Razón Social: Transportadora la Prensa del Valle S.A.S – TRANSPRENSA

NIT: 890.301.067-4

Dirección: Carrera 32 # 10 – 151 Yumbo - Valle

PBX: 485 38 88

Pagina Web: <http://www.transprensa.com/>

Ciudad: Yumbo

- **Portafolio de servicios**

1. Servicio de recogida puerta a puerta

2. Carga masiva y semi masiva
3. Fletes contra entrega y manejo de documentos
4. Servicio Cadena de Frio
5. Almacenamiento y Gestión de Inventarios
6. Mensajería

- **Cliente principal**

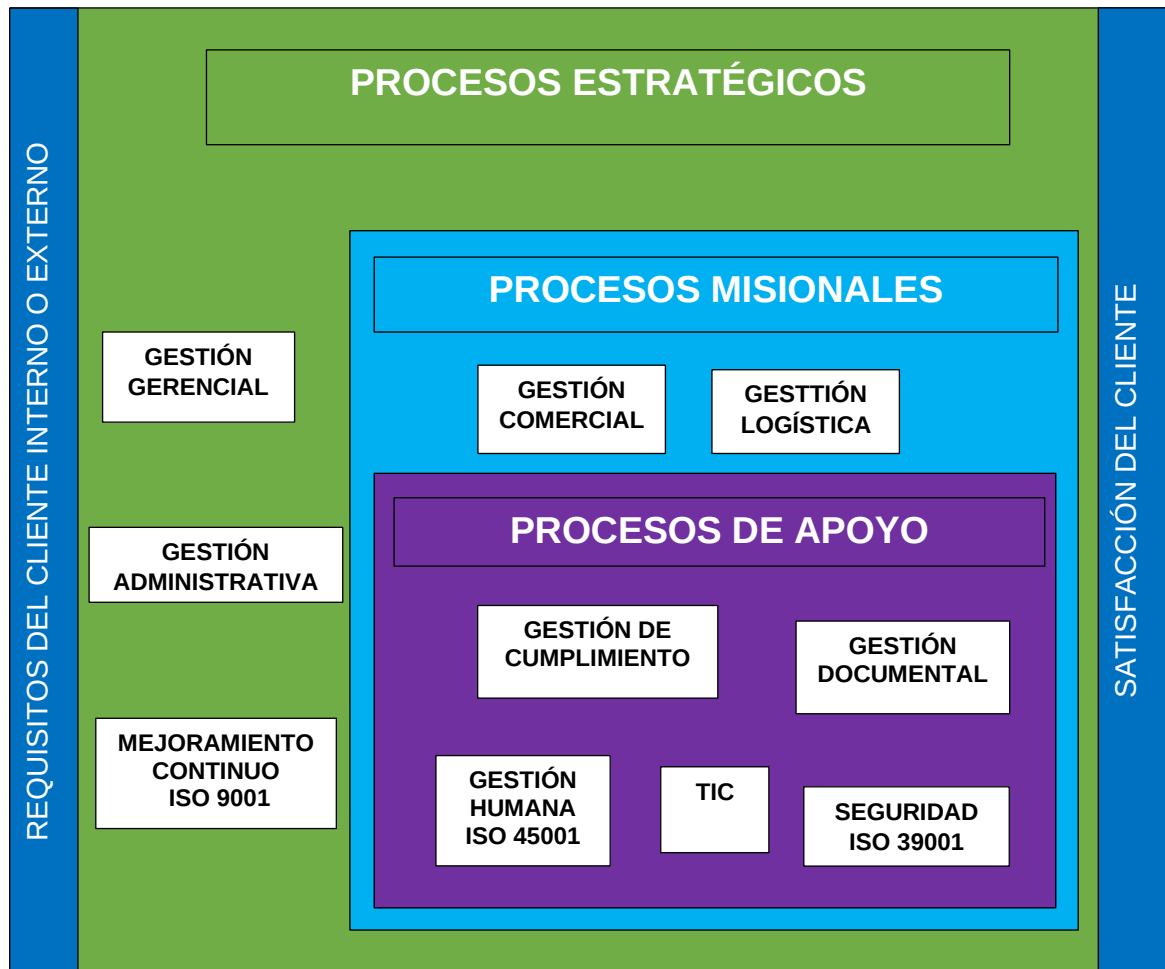
1. SIKA COLOMBIA S.A

Finalmente, a fin de centrar el contexto objetivo de estudio, se pasa a enumerar los procesos de la empresa Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, sobre los cuales se busca desarrollar la propuesta del diseño de un sistema de gestión de riesgos con enfoque en la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000 versión 2018:

- **Procesos organizacionales:**

1. Gestión Gerencial
2. Gestión Administrativa
3. Mejoramiento continuo
4. Gestión Comercial
5. Gestión Logística
6. Gestión humana
7. Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones
8. Seguridad
9. Oficial de Cumplimiento
10. Gestión Documental

Figura 2. Transportadora La Prensa del Valle S.A.S./Mapa de procesos.



Fuente: Elaboración propia a partir de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S

COMPETENCIA

Las principales competencias directas de la empresa La Prensa del Valle S.A.S, son las transportadoras Coordinadora, TCC y Saferbo.

COORDINADORA INTERNACIONAL DE CARGA S.A, es una empresa dedicada a la ingeniería técnica avanzada del transporte. Fue fundada el 10 de febrero de 1967 por Aníbal Obando Echeverry. La terminal de Coordinadora en Yumbo, Valle del Cauca está ubicada en la Carrera 36 No. 132- 90. Desde 1982, a través de una

tripulación de expertos, esta organización ha creado un modelo de excelencia y seguridad logística de cargas especiales y proyectos industriales.

La Dirección de esta compañía ha implantado y mantiene un Sistema de Gestión basado en los requisitos de las normas UNE-EN-ISO (Una Norma Española- *European Norm- International Standarization Organisation*) 9001, UNE-EN-ISO 14001 y OHSAS (*Occupational Health Safety Assessment Series*) 18001 para las actividades de “Transitario de transporte aéreo, marítimo y terrestre. Especialistas en *Heavy Lift* y Carga de Proyecto. Consultoría y diseño de proyectos de ingeniería para operaciones y transportes *Heavy Lift*”.

El Sistema de Gestión está orientado a la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos gracias al cumplimiento de todos los requisitos, ya sean aquellos especificados por el cliente o los legales y/o reglamentarios, incluidos los relativos a la Seguridad y Salud en el Trabajo. Otra finalidad del Sistema de Gestión es reducir el posible impacto ambiental asociado a las actividades, productos y servicios que ofrece la compañía.

Por otra parte, Transportadora Comercial Colombia “Transcomerco” (TCC) es una empresa que brinda soluciones logísticas innovadoras en la cadena de abastecimiento. Fue fundada en 1968 por Jorge Agudelo Restrepo en la ciudad de Bogotá, la cual se fue consolidando por todo el territorio nacional gracias a la moderna flota de camiones FIAT para el reparto local. En la actualidad, TCC cuenta con productos y servicios tales como, paquetería, mensajería, carga masiva, operaciones logísticas, ventas de SOAT, empaque de envíos, pago de servicios, recargas de celular y giros.

TCC cuenta con un sistema de Gestión integrado que garantiza las distintas actividades de cada uno de los procesos organizacionales, mediante la implementación de estándares de calidad de *International Standarization Organisation* (ISO 9001), Seguridad y Salud en el Trabajo (Decreto ley 1072 – 2015) y Seguridad de Cadena de Suministro (BASC).

Otra empresa que se constituye en competencia de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S es Saferbo, una compañía de transportes que inició sus actividades en Medellín hace 40 años, inicialmente con el transporte de ganado y luego incursionó en el transporte de carga masiva. Entre 1978 y finales de la década del 80, Saferbo ocupaba un lugar muy importante en el transporte de carga masiva, actividad que abandonó en 1989 para dedicarse exclusivamente al servicio especializado de paquetero, en el cual se fue consolidando, adquiriendo parque automotor, definiendo su estructura organizacional y abriendo regionales en diferentes regiones del país, con el propósito de cubrir todo el territorio nacional. En la actualidad cuenta con 68 puntos de venta de mercancía distribuidos estratégicamente en el territorio colombiano. Ofrece servicios de paquetero, mensajería, carga masiva, casillero internacional y carga express.

La misión de Saferbo está orientada a desarrollar relaciones beneficiosas y cercanas con colaboradores, clientes, socios y proveedores en el sector logístico de Colombia y asegurar la experiencia Saferbo con todos ellos. Esta empresa cuenta con una certificación de *International Standardization Organization* ISO 9001-2000, la cual, especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente⁵.

La siguiente gráfica muestra un análisis comparativo entre los competidores directos de la empresa, teniendo en cuenta las certificaciones nacionales e internacionales de sus sistemas de gestión. Como se puede observar, Transportadora La Prensa del Valle S.A.S tiene un rezago en materia de certificaciones de sistemas de gestión frente a la competencia.

⁵ Certificación ISO 9001-2000 [en línea]. Bogotá, D.C.: intranet, 2007. [Consultado Mayo 20 de 2008] Disponible en Internet: [http:// intranet.idsn.gov.co/equipos/fundamentosiso9000.doc](http://intranet.idsn.gov.co/equipos/fundamentosiso9000.doc).

5.1.3 Cuadro comparativo competencia

Cuadro 2. Comparativo Competencia.

Certificación	LA PRENSA	ENVIA	COORDINADORA	SAFERBO	AS TRANSPORTES	MULTICARP	TRANSPORTE S EL SAMAN	TCC
Certificación de Calidad ISO 9001:2015	X	X	X	X	X	X	X	X
Certificación ISO 14001: 2015	X	X	X	X	X		X	
Certificación OHSAS 18001:2007		X	X		X		X	
Certificación COFACE Colombia			X	X	X			X
Certificación BASC (Bussines Anti-Smuggling Coalition)			X	X	X	X	X	X
Certificación OEA						X		
Certificación IQNET			X				X	

Fuente: Elaboración propia.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

Actitud hacia el riesgo: Enfoque de la organización para evaluar y eventualmente buscar, retener, tomar o alejarse del riesgo (GTC I37 ISO Guía 73:2009, definición 3.7.1.1).

Administración de Riesgos: es el proceso administrativo formal para identificar, medir, controlar y supervisar los distintos riesgos a los que están expuestas las empresas, para que con base en esta información se pueda realizar una adecuada gestión de los riesgos y establecer el efecto de las contingencias detectadas en el nivel de solvencia de la empresa (Casares, 2013, p.26).

Análisis del riesgo: el nivel agregado y los tipos de riesgo que una institución financiera está dispuesta a asumir dentro de su capacidad de riesgo para lograr sus objetivos estratégicos y plan de negocios (Sánchez & Jiménez, 2018, p.23).

Apetito de Riesgo: nivel de riesgo que la compañía acepta, su tolerancia es la desviación respecto a ese nivel.

Comunicación y consulta: Procesos continuos y reiterativos que una organización lleva a cabo para suministrar, compartir u obtener información e involucrarse en un dialogo con las partes involucradas con respecto a la gestión del riesgo (GTC I37 ISO Guía 73:2009, definición 3.2.1).

Consecuencia: Resultado de un evento que afecta a los objetivos (GTC I37 ISO Guía 73:2009, definición 3.6.1.3).

Contexto externo: Ambiente externo en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos (GTC I37 ISO Guía 73:2009, definición 3.3.1.1).

Contexto interno: Ambiente interno en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos. Puede incluir gobierno, estructura organizacional, funciones y responsabilidades. Políticas, objetivos y estrategias implementadas para lograrlos;

las capacidades entendidas en términos de recursos y conocimiento (por ejemplo capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías). Sistemas de información, flujos de información y procesos para la toma de decisiones (tanto formales como informales). Relaciones con las partes internas y sus percepciones y valores. La cultura de la organización, normas, directrices y modelos adoptados por la organización; y forma y extensión de las relaciones contractuales (GTC I37 ISO Guia 73:2009, definición 3.3.1.2).

Control: Medida que modifica al riesgo (GTC I37 ISO Guia 73:2009, definición 3.8.1.1).

Criterios del riesgo: Términos de referencia frente a los cuales se evalúa la importancia de un riesgo (GTC I37 ISO Guia 73:2009, definición 3.3.1.3).

Establecimiento del contexto: Definición de los parámetros externos e internos que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo, y establecimiento del alcance y los criterios del riesgo para la política de gestión del riesgo (GTC I37 ISO Guia 73:2009, definición 3.3.1).

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 (GTC I37 ISO Guia 73:2009, definición 3.7.1).

Evento: Presencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias. Un evento puede ser una o más ocurrencias y puede tener varias causas. Puede consistir en algo que no está sucediendo. En ocasiones, se puede hacer referencia a un evento como un “incidente” o accidente. También se puede hacer referencia a un evento sin consecuencias como un “cuasi accidente”, “incidente”, “situación de peligro” o “conato de accidente” (GTC I37 ISO Guia 73:2009, definición 3.5.1.3).

Fuente del riesgo: Evento que solo o en combinación tiene potencial intrínseco de originar un riesgo. Una fuente de riesgo puede ser tangible o intangible (NTC ISO-31000:2018).

Gestión del riesgo: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo (GTC-137)

Identificación del riesgo: Proceso para encontrar, reconocer y describir el riesgo (GTC I37 ISO Guia 73:2009, definición 3.5.1).

Marco de referencia para la gestión del riesgo: Conjunto de componentes que brindan las bases y las disposiciones de la organización para diseñar, implementar, monitorear, revisar y mejorar continuamente la gestión del riesgo (GTC-137).

Monitoreo: Verificación, supervisión, observación crítica o determinación continua del estado con el fin de identificar cambios con respecto al nivel de desempeño exigido o esperado (GTC I37 ISO Guia 73:2009, definición 3.8.2.1).

Nivel del riesgo: Magnitud de un riesgo o de una combinación de riesgos, expresada en términos de la combinación de las consecuencias y su probabilidad (GTC I37 ISO Guia 73:2009, definición 3.6.1.8).

Parte involucrada: Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse a sí misma como afectada por una decisión o una actividad (GTC I37 ISO Guia 73:2009, definición 3.2.1.1).

Perfil del riesgo: Descripción de cualquier conjunto de riesgos (GTC I37 ISO Guia 73:2009, definición 3.8.2.5).

Plan para la gestión del riesgo: Esquema dentro del marco de referencia para la gestión del riesgo que especifica el enfoque, los componentes y los recursos de la gestión que se van a aplicar a la gestión del riesgo (GTC-137).

Planilla urbana: documento que debe portar todo conductor de vehículo de servicio público de esta modalidad para el transporte de mercancías.

Política para la gestión del riesgo: Declaración de la dirección y las intenciones generales de una organización con respecto a la gestión del riesgo (GTC-137).

Probabilidad: Oportunidad de que algo suceda (GTC I37 ISO Guia 73:2009, definición 3.6.1.1).

Proceso para la gestión del riesgo: Aplicación sistemática de las políticas, los procedimientos y las prácticas de gestión a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto, y de identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y revisión del riesgo (GTC I37 ISO Guia 73:2009, definición 3.1.).

Propietario del riesgo: Persona o entidad con la responsabilidad de rendir cuentas y la autoridad para gestionar un riesgo (GTC I37 ISO Guia 73:2009, definición 3.5.1.5).

Revisión: Acción que se emprende para determinar la idoneidad, conveniencia o eficacia de la materia en cuestión para lograr los objetivos establecidos (GTC I37 ISO Guia 73:2009, definición 3.8.2.2).

Riesgo: Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos (NTC ISO-31000:2018).

Riesgo residual: riesgo remanente después del tratamiento del riesgo (GTC I37 ISO Guia 73:2009, definición 3.8.1.6).

SARLAFT: Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (Masmela, et al, 2017).

SARL: Sistema de Administración de Riesgos de Liquidez (Vargas, et al, 2013)

SARO: Sistema de Administración de Riesgos Operativos (Linares, 2016)

SIPALFT: El sistema de prevención y control del lavado de activos, la financiación del terrorismo y financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masivas (SIPLAFT) es el sistema que deben implementar las empresas habilitadas por el Ministerio de Transporte para prestar el servicio público de carga terrestre para la adecuada gestión del riesgo de LA/FT. Para lo cual deberá adoptar procedimientos y herramientas que contemplen todas las actividades que realizan en desarrollo de su objeto social y que se ajusten a su tamaño, actividad económica, forma de comercialización y demás características particulares.⁶

Tratamiento del riesgo: Proceso para modificar el riesgo. Puede implicar evitar el riesgo decidiendo no iniciar o continuar la actividad que lo originó, tomar o incrementar el riesgo con el fin de perseguir una oportunidad, retirar la fuente del riesgo, cambiar la probabilidad, cambiar las consecuencias, compartir el riesgo con una o varias de las partes y retener el riesgo a través de la decisión informada (GTC I37 ISO Guía 73:2009, definición 3.8.1).

Valoración del riesgo: Proceso global de identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del riesgo (GTC I37 ISO Guía 73:2009, definición 3.4.1).

5.3. MARCO TEÓRICO

Independientemente de su naturaleza, toda empresa está expuesta a una serie de riesgos enmarcados en la volatilidad del entorno moderno. Las organizaciones generalmente se enfrentan a factores internos y externos que le restan certeza a la posibilidad de cumplir con los objetivos propuestos.

Contar con un programa integral de riesgo se constituye en un componente esencial en el crecimiento sostenible de una empresa, puesto que permite abordar las amenazas de manera sistematizada y organizada. Es por ello que con el tiempo fue indispensable la conformación de una entidad que brindara soporte y desarrollo al productor y protección al consumidor. Por lo mencionado anteriormente, un grupo

⁶ PF Resolución 74854 de 2016

de 18 empresarios y directivos gremiales vieron la necesidad de crear una organización que trabajara el tema de las normas técnicas con el fin de propender por una industria más productiva en Colombia. Por tal razón, el 10 de Mayo de 1963 se fundó en nuestro país el Instituto Colombiano de Normas Técnicas, INCONTEC, una entidad de carácter privado, sin ánimo de lucro, que además se encargaría de colaborar con el sector gubernamental y apoyar al sector privado del país, para lograr ventajas competitivas en los mercados interno y externo. Es así como el 1 de febrero de 1965, el Consejo Directivo de INCONTEC aprobó la primera norma técnica del país elaborada por la entidad: “Ensayo de doblamiento para productos de acero”. Desde entonces, diferentes organizaciones han asumido progresivamente la importancia de desarrollar un sistema de gestión de riesgos, puesto que diversificar sus mercados y mejorar las utilidades trae consigo amenazas y oportunidades que no se pueden soslayar en términos de propender por afianzar la eficiencia y eficacia. En esa lógica, el concepto de “amenaza” es entendido como una situación que potencialmente cause pérdidas (Manual para la gestión del riesgo, UIS 2016, p. 8).

En la actualidad la mayoría de empresas nacionales asocian el concepto de riesgo a temas referentes a la seguridad industrial, salud ocupacional o riesgos concernientes a seguros desatendiendo otros tipos de factores de carácter internos o externos que pueden repercutir en el desarrollo de las actividades operativas y administrativas de la organización (PWC, 2013 citado por Bustamante & Jiménez Varón, 2020). En este sentido, la gestión del riesgo se convierte en una arista fundamental del direccionamiento estratégico de una empresa, no implementarlo de manera adecuada puede afectar las operaciones cotidianas de la organización, lo cual puede traducirse en pérdidas, tener un impacto negativo en el mercado e incluso llegar a desaparecer del mismo.

Pucci (2004) asegura que: La evolución del concepto de riesgo ha puesto en primer plano la concepción que “demasiada seguridad impide la seguridad”. Los riesgos tienen un componente de incertidumbre y de indeterminabilidad. En la medida en que la gestión del riesgo está referida al manejo de la incertidumbre, la misma

constituye un proceso de aprendizaje organizacional. Dado que los actores no cuentan con modelos establecidos de comportamiento a los cuales ajustarse, deben construir, en la marcha, los mecanismos y las actitudes para afrontar estas situaciones.

De acuerdo con Pucci (2004), la gestión del riesgo parte de la premisa que la seguridad absoluta no existe, así mismo, la fiabilidad de cada uno de los procesos de una compañía determinada no aumenta la seguridad del sistema en general. Para el autor, “La gestión del riesgo consiste más bien en reconocer los riesgos, evaluarlos y regularlos unos en relación a otros, dejando de lado el intento de restablecer situaciones en las cuales el riesgo estaría completamente excluido” (p.46).

En ese sentido, adoptar medidas, diseñar procesos o estrategias encaminadas a minimizar el riesgo se convierte en una necesidad de las organizaciones en función de asegurar su vigencia en el mercado y garantizar un crecimiento sostenible acorde al cumplimiento de objetivos en un tiempo determinado. La gestión del riesgo permite integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas de la empresa con el fin de propender por el cumplimiento de objetivos organizacionales. “La gestión del riesgo se puede aplicar a la totalidad de una organización, a sus áreas y niveles principales así como a funciones, proyectos y actividades específicas” (Casares, 2013, p. 20).

En relación con lo expuesto anteriormente, “El objetivo de una buena gestión de riesgos es la identificación, evaluación y tratamiento de los mismos” (*Institute of Risk management*, 2002, citado en Díaz & Forero, 2018). Casares (2013) afirma que: “lo primero que debemos hacer en el proceso de gestión de riesgos es la identificación, el análisis y la evaluación de la realidad de los riesgos soportados” (p.11). Igualmente asegura que el diagnóstico es la fase decisiva, en ella se recogen y analizan los datos necesarios para evaluar los problemas de diversa naturaleza con los que se enfrenta la organización en materia de riesgos.

De acuerdo con Rodríguez (2018), analizar la situación actual de una organización implica recolectar información de interés que abarque todos los posibles escenarios que afectan o favorecen su capacidad para lograr las metas estratégicas propuestas. En ese sentido, es indispensable la utilización de la matriz DOFA en términos de garantizar un adecuado análisis y tratamiento de la información para una aproximación eficiente a los requerimientos necesarios para la gestión de riesgos. El método DOFA es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica (Correa, 2006). A través de esta matriz, se puede determinar los pasos necesarios para disminuir los riesgos y amenazas, utilizando las fortalezas y oportunidades.

Por otra parte, se debe manejar dos matrices importantes como la MEFE (Matriz de Evaluación del factor Externo), la cual permite resumir y evaluar la información económica social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, así como la matriz MEFI (Matriz de Evaluación del Factor Interno), una herramienta orientada a la formulación de la estrategia que resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (David, 2003 citado en Centeno, 2007).

Con lo mencionado anteriormente, la finalidad de diseñar e implementar un sistema de gestión de riesgo organizacional radica especialmente en tener una prevención y control ante las diversas amenazas que pueden comprometer en un futuro los fines globales de la empresa, “los controles proporcionan un modelo operacional de seguridad razonable en el logro de los objetivos” (Manual para la gestión del riesgo, UIS 2016, p.9). En ese sentido, a través de un control riguroso, considerando cada una de las especificidades inherentes a cada proceso o área de la organización, se pueden adoptar medidas de prevención del riesgo.

De acuerdo con Pulido et., al, (2020), “los enfoques de prevención de riesgos en actividades, funciones o procesos se han convertido en piezas fundamentales a la hora de minimizar la ocurrencia de eventos que son perjudiciales para las

compañías” (p.56). Para (Zapata, 2015 citado por Bustamante & Jiménez 2020), una de las mejores herramientas para la gestión de riesgos en una organización es la Norma *International Standardization Organisation* ISO 31000 ya que la norma en su estructura responde adecuadamente a la inminente necesidad de enfrentar las incertidumbres y amenazas en las que está inmersa una empresa independientemente de su constitución y tamaño ya que sus principios abarcan de manera sistémica la gestión de riesgo en las operaciones y pueden ser utilizadas por cualquier tipo de empresa ya que son de carácter genérico.

La Norma ISO 31000 fue publicada en Noviembre del año 2009 por la organización Internacional de Normalización (ISO) en colaboración con la *International Electrotechnical Commission* IEC. Según Kevin W. Knight, quien estuvo a cargo del grupo de trabajo de ISO que desarrolló el estándar 31000, “todas las organizaciones, no importa si son grandes o pequeñas, se enfrentan a factores internos y externos que le quitan certeza a la posibilidad de alcanzar sus objetivos. Este efecto de la falta de certeza es el “riesgo” y es inherente a todas las actividades” (Castro, 2010). Esta norma tiene como propósito que organizaciones de todos los tipos y tamaño puedan gestionar los riesgos en la empresa de forma efectiva a través del desarrollo, implementación de un marco de trabajo adecuado integrado a cada uno de los procesos o actividades de la organización.

Del mismo modo, brinda a las organizaciones elementos de apoyo para la gestión de riesgos. Esta norma ofrece las pautas, principios y directrices inherentes a las necesidades específicas de cada organización en función a la gestión de riesgo organizacional mediante una metodología sistemática que facilita el análisis, la evaluación y posteriormente la definición de estrategias para dar respuesta a los riesgos.

Durante la operación normal de cualquier proceso organizacional, bien sea administrativo u operativo, es bien sabido que cualquier imprevisto puede acarrear consigo consecuencias que en un momento determinado pueden afectar o desviar

el plan inicial. Por lo anterior, se dispone de esta herramienta de gestión del riesgo, la cual posibilita la medición y la frecuencia del riesgo, al igual que la probabilidad de ocurrencia y sus niveles de impacto.

Díaz (2017) afirma:

Una vez implementada y aplicada correctamente, dicha herramienta brinda la posibilidad de reducir la incertidumbre y gestionar los riesgos efectivamente. La Norma ISO 31000 plantea que las organizaciones actuales llevan a cabo sus procesos en una situación de incertidumbre, lo que en ocasiones los lleva a gestionarlos de manera preventiva. (p.2)

Según la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000 citado en Díaz & Forero (2018), el propósito de la evaluación del riesgo es facilitar la toma de decisiones, basada en los resultados de dicho análisis, acerca de cuáles riesgos necesitan tratamiento y la prioridad para la implementación del tratamiento.

Otro enfoque ampliamente conocido es el ERM (*Enterprise Risk Management*) referido a “la gestión de todos los riesgos inherentes a la actividad de una organización de forma integrada, no a la gestión individual riesgo a riesgo que tradicionalmente se aplica, considerando la correlación entre los distintos riesgos (estratégicos, operacionales, crédito, financieros, legales, de mercado, etc.)” (García, 2009, p.11).

En la cultura anglosajona habitualmente se utiliza el termino ERM para referirse a la gestión de riesgos corporativos conforme a la definición de *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) como “un proceso diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la entidad”. Hay una definición norteamericana más amplia planteada por el *The Casualty Actuarial Society* (CAS), la cual hace énfasis en los elementos de creación de valor y confianza entre los grupos de interés a través de la gestión del riesgo como disciplina. Mientras la Federación Europea de asociaciones de Gerencia de Riesgos (FERMA) suscribe los “estándares de gerencia de riesgos”.

Propiciar un escenario para la gestión del riesgo en una organización posibilita además tener un sistema de rendición de cuentas con respecto a los riesgos de la compañía, lo que se erige en una arista fundamental en la toma de decisiones orientada al cumplimiento de objetivos y mejora continua. (Chiaveto, 2007 citado por Padilla & Romero, 2017) afirma que:

La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño.

En ese sentido, el Sistema gerencial estratégico de Norton y Kaplan permite integrar la estrategia con las operaciones, ayudando a las organizaciones a planificar, ejecutar, controlar, aprender, probar y adaptar las hipótesis y prácticas estratégicas para lograr un éxito sostenido (Robert S. Kaplan & David P. Norton, 2008 citado en Rueda, 2014).

5.4. MARCO JURÍDICO LEGAL

5.4.1 Norma Técnica Colombiana ISO 31000 versión 2011. La Norma Técnica Colombiana ISO 31000 es una norma de carácter general, es decir, aplicable a cualquier organización, publicada en noviembre de 2009 y ratificada por el Consejo Directivo de 2011-02-16, cuyo objetivo es brindar los principios y las directrices genéricas sobre la gestión de riesgos. Conjuntamente tuvo lugar la publicación de la Guía Técnica Colombiana 137:2011 (ISO 73:2009), la cual busca promover un enfoque coherente a la descripción de las actividades de gestión de riesgos y el uso de la terminología de la gestión de riesgos.

La Norma Técnica Colombiana ISO 31000, establece los principios y directrices que son necesarias para la gestión de riesgos de una manera sistemática, transparente y lógica en cualquier alcance y contexto.

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. Esta norma no está destinada para fines de certificación.

El proceso que define la Norma Técnica Colombiana ISO 31000 es el siguiente:

Comunicación y consulta: La comunicación y la consulta con las partes involucradas externas e internas deberían tener lugar durante todas las etapas del proceso para la gestión del riesgo.

Establecimiento del contexto: Al establecer el contexto, la organización articula sus objetivos, define los parámetros externos e internos que se van a considerar al gestionar el riesgo establece el alcance y los criterios del riesgo para el resto del proceso.

Valoración del riesgo: Es el proceso total de identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del riesgo.

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

Monitoreo y revisión: Tanto el monitoreo como la revisión debería ser una parte planificada del proceso para la gestión del riesgo con el fin de:

- Garantizar que los controles son eficaces y eficientes tanto en el diseño como en la operación.
- Obtener información adicional para mejorar la valoración del riesgo.
- Analizar y aprender lecciones a partir de los eventos (incluyendo los cuasi accidentes), los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.
- Detectar los cambios en el contexto externo e interno, incluyendo los cambios en los criterios del riesgo y en el riesgo mismo que puedan exigir revisión de

los tratamientos del riesgo y las prioridades e Identificar los riesgos emergentes.

5.4.2 Norma Técnica colombiana ISO 9001 versión 2015. La Norma Técnica Colombiana ISO 9001 versión 2015 es una norma elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización, la cual proporciona los requisitos que deben cumplir las organizaciones para un sistema de gestión de la calidad eficaz.

La nueva versión ISO 9001:2015 trae cambios en la estructura, terminología y conceptos con respecto a la antigua norma ISO 9001:2008, especialmente porque promueve el enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos.

Dentro de las generalidades de esta Norma Internacional, se puede observar lo siguiente:

Para ser conforme con los requisitos de esta Norma Internacional, una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establecen una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos. Las oportunidades pueden surgir como resultado de una situación favorable para lograr un resultado previsto, por ejemplo, un conjunto de circunstancias que permita a la organización atraer clientes, desarrollar nuevos productos y servicios, reducir los residuos o mejorar la productividad. Las acciones para abordar las oportunidades también pueden incluir la consideración de los riesgos asociados. El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades. (NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC- ISO 9001, 2015, página v)

5.4.3 Norma Técnica colombiana ISO 31000 versión 2018. La Norma Técnica Colombiana NTC ISO 31000 Versión 2018 corresponde a la primera actualización

y fue ratificada por el Consejo Directivo de 2018-07-18. Esta norma establece disposiciones que ayudan al diseño, implementación, operación, mantenimiento y revisión de un sistema de gestión de riesgo basado en la mejora continua, revisando principios que son claves para su éxito. Los cambios con respecto al estándar anterior se fundamentan esencialmente en los siguientes puntos:

Se destaca el liderazgo de la alta dirección y la integración de la gestión del riesgo, comenzando con la gobernanza de la organización, Es decir, desde el nivel de gobierno hasta el nivel de gestión. Por tal motivo se fundamenta en crear valor, utilizar la gestión de los riesgos como herramienta de seguimiento y control y como apoyo en la toma de decisiones, con objeto de reducir la incertidumbre frente al logro de los objetivos.

Se pone mayor énfasis en la naturaleza iterativa de la gestión del riesgo, señalando que las nuevas experiencias, el conocimiento y el análisis pueden llevar a una revisión de los elementos del proceso, las acciones y los controles en cada etapa del proceso⁷. Esta norma pondera la comunicación y las consulta, dos elementos que juegan un papel determinante en el éxito o fracaso a la hora de implementar y mantener cualquier sistema de gestión.

- Se simplifica el contenido con un mayor enfoque en mantener un modelo de sistemas abiertos para adaptarse a múltiples necesidades y contextos⁸.
- Los principios de la norma ISO 31000:2018 establecen que el Sistema de Gestión:
- Tiene que ser integrado y no aislado del resto de procesos de la organización.

⁷ Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>

⁸ <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>

- El Sistema de Gestión tiene que presentar resultados consistentes, que permitan comparar de manera tangible un periodo con otro, y observar el avance.
- Ser adaptable, de manera que se ajuste al contexto organizacional y esté íntimamente relacionado con los objetivos.
- Debe ser inclusivo e involucrar a cada una de las partes interesadas a tener en cuenta, para conseguir una gestión de riesgos más informada.
- Dinámico y que responda a los cambios o se anticipe a ellos.
- Basado en la mejor información disponible, respetando la confidencialidad a todos los niveles, especialmente, las partes interesadas.
- Considerar los factores humanos y culturales que les influyen, tanto interna como externamente.
- Mejora continua, a través del aprendizaje que da la experiencia

5.4.4 Norma Técnica 31010 versión 2013. Es una norma soporte a la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000 que proporciona las directrices sobre la selección y la aplicación de técnicas sistemáticas para la valoración del riesgo.

5.4.5 Resolución 666 de 2020. En el marco de la pandemia actual derivada de la propagación del virus Covid-19, es preciso analizar los impactos económicos que afectan a las empresas y que, en definitiva, constituye un riesgo organizacional que se debe gestionar. A nivel macro, los gobiernos nacionales son los principales responsables de gestionar el riesgo en este sentido, pues son los encargados de determinar un conjunto de medidas sanitarias de carácter social que implican una fuerte limitación en la operación de los negocios.

Colombia no ha sido ajena al impacto económico de esta crisis sanitaria. De acuerdo con cifras del Departamento Administrativo Nacional de estadística, DANE⁹, para el 27 de julio del 2020, el precio del dólar estaba en 3.690, 80, asimismo, la caída de la bolsa de valores, para el 9 de marzo de 2020¹⁰ superó el 10%, mientras que la inflación se ubicó en 3,5% durante el mes de abril del mismo año. Estos son indicios claros de la trascendencia económica del virus. En relación al Producto Interno Bruto, (Mejía, 2020 citado en un trabajo de análisis del Comité del Banco de la Republica) señala que: En un escenario en donde la operación de los diferentes sectores económicos se reduce un 37% y un 49% producto de las medidas de aislamiento preventivo, el costo económico asociado está en el rango de 48 a 65 billones de pesos (4,5% a 6,1% del PIB) por mes. Por su parte, el Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico, CEDE (2020) estima que “el cierre de los sectores más vulnerables a las medidas de aislamiento preventivo costará al menos 10% del PIB de cada mes”¹¹.

En nuestro país, con la aparición del primer caso confirmado de Coronavirus Covid-19, el día 6 de marzo de 2020, el gobierno nacional adoptó un conjunto de medidas clasificadas en tres fuentes principales, a saber: medidas sanitarias y de emergencia sanitaria, medidas de emergencia social, económica y ecológica y medidas de orden público y otras de carácter ordinario. (MINSALUD, 2020). Es así como el 12 de marzo de 2020, el Ministerio de Salud y Protección Social decretó la emergencia

⁹ DANE. Indicadores económicos. [Online]. Consultado el 27 de Julio de 2020. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos>

¹⁰ GALÁN, Javier. CORONAVIRUS Y SU IMPACTO EN LA ECONOMÍA COLOMBIANA. Universidad Sergio Arboleda. [Online]. Consultado el 27 de Julio de 2020. Disponible en: <https://www.usergioarboleda.edu.co/noticias/coronavirus-y-su-impacto-en-la-economia-colombiana/>

¹¹ IMPACTO ECONÓMICO REGIONAL DEL COVID-19 EN COLOMBIA: UN ANALISIS INSUMO-PRODUCTO. . [Online]. Consultado el 27 de Julio de 2020. Disponible en: <https://www.banrep.gov.co/es/impacto-economico-regional-del-covid-19-colombia-analisis-insumo-producto>

sanitaria en todo el territorio nacional, con el fin de controlar la propagación del virus y mitigar sus efectos.

Con la aplicación del aislamiento preventivo obligatorio y la suspensión de la actividad comercial, muchas empresas se vieron obligadas a cerrar, incurriendo en pérdidas superiores al 20% en comparación con el periodo anterior. Estas medidas, inexorablemente desencadenaron una disminución considerable de las transacciones e ingresos operacionales, restringiendo la actividad comercial e incrementando los rubros gastos empresariales. Los ingresos familiares también se vieron notablemente afectados y la escasez de artículos de primera necesidad generaron un leve incremento en los precios. Una de las estrategias del gobierno fue bajar la tasa de interés en un mínimo histórico: 2,75%, medio punto porcentual menos que la tasa que se venía manejando: 3,25%¹². Medidas como la suspensión de establecimientos de comercio, prohibiciones de importaciones y exportaciones, entre otras, obligan a las empresas anticiparse a los efectos adversos desarrollar un plan de continuidad del negocio.

Dentro de las medidas sanitarias y de emergencia sanitaria adoptadas en Colombia, se destaca el protocolo general de bioseguridad establecido bajo la Resolución 666 de 2020, con el cual se comenzó a reactivar algunos sectores de la economía, luego de más de un mes de confinamiento total. Este protocolo general de bioseguridad enumera un conjunto de estrategias y responsabilidades a cargo de los empleadores y trabajadores con el fin de lograr el distanciamiento social y garantizar un proceso de higiene y desinfección que disminuya las posibilidades de contagio. En este sentido, la Resolución 666 de 2020 sugiere un trabajo articulado entre empleadores, trabajadores, Administradoras de Riesgos Laborales, Entidades

¹² Portafolio. Banco de la república bajó la tasa de interés a niveles históricos. [Online]. Consultado el 27 de Julio de 2020. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/noticias-coronavirus-decision-banco-de-la-republica-tasa-de-interes-541243>

Prestadoras de Salud y las secretarías de salud municipales como entes de vigilancia y control.

En lo que respecta al sector económico objeto de investigación, la caída mundial de comercio golpeó en gran medida el transporte de mercancía por carretera en Colombia. De acuerdo con cifras del Ministerio de Transporte, las disminuciones de cargas de importaciones en nuestro país fueron del -10,6% para el primer trimestre del año. Sin embargo, cabe resaltar que, aunque el sector de transporte de carga por carretera se vio afectado por una baja en su demanda debido a la pandemia del Covid-19, éste permaneció activo, pues se consideró esencial para atender la emergencia sanitaria en la mayoría de los países.

5.4.6 Decreto 575 del 15 de 2020. Debido a las razones referenciadas anteriormente, el gobierno colombiano adoptó una serie de medidas y estrategias con el fin de mitigar los efectos económicos generados por la pandemia en el sector de transporte, las cuales, están contempladas en el Decreto 575 del 15 de 2020. Para Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, estas medidas tomadas en torno al COVID-19, han representado tanto riesgos como oportunidades. La creación de protocolos sanitarios ha sido necesario para priorizar el transporte de bienes esenciales y garantizar las condiciones sanitarias en que los conductores se encontrarían operando en medio de la pandemia. Además, los tres días sin IVA decretados por el gobierno nacional (19 de junio, 3 de julio y 19 de julio- este último suspendido) incrementaron el volumen de carga. De acuerdo con el diario El Tiempo¹³, las ventas en el primer día sin IVA totalizaron los 5,4 billones de pesos.

En conclusión, la emergencia sanitaria y económica derivada de la propagación del virus COVID-19 es un claro ejemplo de la importancia de incluir, dentro de los

¹³ EL TIEMPO. Evalúan restringir venta de electrodomésticos para segundo día sin IVA. [Online]. Consultado el 27 de Julio de 2020. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/dias-sin-iva-gobierno-anuncia-ajustes-van-a-vender-electrodomesticos-en-tiendas-510372>

sistemas de gestión de riesgos empresariales, la pandemia como un evento que ocasiona innumerables pérdidas de recursos y que, en definitiva, representa una amenaza latente para la continuidad del negocio. Precisamente, anticiparse a tales efectos devastadores o aprovechar las oportunidades que se generan en el medio, constituye la finalidad de una adecuada gestión de riesgos.

Tabla 2. Marco Normativo Sector Transporte/Empresas de Carga.

Marco Normativo Empresas de Carga			
Resoluciones Mintransporte	Resoluciones Supertransporte	Manuales y documentación RNDC	Generadores de Carga
Resolución 02534 de 2018. <i>“Por la cual se realiza la intervención en ambos sentidos de las rutas Medellín-Sincelejo, Medellín-Cartagena, Medellín-Barranquilla, Medellín-Santa Marta y se dictan otras disposiciones”</i>	Circular externa superpuertos 063 de 2016. Requerimiento para el cargue de información en el RNDC.	Formato manifiesto: Formato en Excel del manifiesto y su Anexo (Contingencia)	Decreto 2228 de 2013 Octubre 11. <i>“Por el cual se modifican artículos del decreto 2092 de 2011. Generadores de Carga y SICE-TAC”.</i>
Decreto 1079 de 2015. Mayo 26. <i>“Por el cual se expide el decreto único reglamentario del Sector Transporte”.</i>	Circular Conjunta Memorando 20151010124611. Relaciones Económicas en el Transporte terrestre Automotor de Carga para Generadores de Carga, empresas de Transporte y Tenedores de Vehículos.	Manual de Usuario Web Interactivo. Documento en PDF con el detalle de cómo realizar los registros en el RNDC en forma interactiva. Ver 2.0.	Manual generadores de Carga. Manual de uso del módulo de generadores de carga en el RNDC. Versión 4.
Resolución 757 de 2015. Marzo 26. <i>“Por el cual se establece la aplicación del artículo 2 del Decreto 2228 de 2013. SICE-TAC”.</i>	Circular Externa Superpuertos 032 de 2015. Infracciones derivadas de las relaciones económicas en el transporte automotor de carga para generadores	Manual de WebService: Documento en PDF con el detalle de cómo realizar los registros en el RNDC	Diccionario de datos para el WebService de generadores de Carga. Detalle de cada variable obligatoria y opcional que debe ser enviada en el xml.

	de carga y Tenedores de Vehículos.		
Resolución 0377 de 2013, Febrero 15. <i>“Por el cual se adopta e implementa el registro Nacional de Carga por Carretera RNDC”.</i>	Resolución 3443 de 2016. Agosto 10. <i>“Por el cual se dictan lineamientos para el control del cumplimiento de las normas que rigen la actividad transportadora”.</i>	Codificación completa Sistema Armonizado de mercancías	Archivo WSDL para desarrollar el Webservice con el RNDC
Resolución 1782 de 2009. Mayo 8. <i>“Por el cual se modifica el artículo 8 de la Resolución 4100 de 2004. Por el cual se adoptan los límites de peso en los vehículos de carga por carretera”.</i>	Decreto 173 de 2001. Febrero 5. <i>“Por el cual se reglamenta la habilitación de las empresas de transporte público de carga por carretera”.</i>	Tablas Maestras del RNDC: Codificación de configuraciones, marcas, líneas, divipola, productos, etc.	Resolución 5131 de 2007. Noviembre 28. <i>“Por el cual se establece el registro de transportadores de ganado Bovino y Bufalino y la guía de transporte ganadero”.</i>
Resolución 4959 de 2006. Noviembre 8. <i>“Por el cual se fijan procedimientos Carga Extra-dimensionada y Extra-pesada”.</i>	DITRA		Decreto 2044 de 1988. Septiembre 30. <i>“Por el cual se dictan disposiciones sobre el acarreo de productos especiales”.</i>
Decreto 1499 de 2009. Abril 29. <i>“Por el cual se modifica y se derogan algunas disposiciones de los decretos 173</i>	Aplicabilidad Resolución 0377 de 2013. Marzo 15/2013.		Decreto 1766 de 2016. Noviembre 10. Requisitos para movilización y transporte de ganado.

del 5 de febrero de 2001 y 1842 del 25 de mayo de 2007".	<i>"Por la cual se aplica la Resolución 377 de 2013 para ejercer las funciones de Inspección, vigilancia y control por parte de la Dirección de Tránsito y Transporte de la Policía Nacional".</i>		
Decreto 2228 de 2013. Octubre 11. <i>"Por el cual se definen las relaciones económicas entre las empresas de transporte, generadores y tenedores de vehículos usando la referencia del Sice-Tac".</i>			Resolución 2546 de 2018. Julio 4. <i>"Por el cual se establece el marco para una prueba piloto de vehículos combinados de carga o Extra-dimensionales".</i>
Resolución 4256 de 2016. Octubre 14. <i>"Por el cual se prorroga la tarifa especial de peajes para vehículos de transporte de carbón. Resoluciones 540 y 541 de 2018 Resoluciones 3956 y 3958 de 2018".</i>			
Resolución 1223 de 2014. Mayo 14. <i>"Por el cual se establece el curso básico obligatorio de capacitación para los conductores que transporten mercancías peligrosas".</i>			

Fuente: Elaboración propia a partir de Abogados de Transporte AT.

6. METODOLOGÍA

6.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio a realizar corresponde a una investigación aplicada, pues busca diseñar un sistema de gestión de riesgos para la empresa Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, con base en la aplicación de los principios y directrices contemplados en los numerales de la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000 versión 2018.

6.2 ENFOQUE

El enfoque de la investigación del presente trabajo será mixto, el cual consiste en la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernandez-Sampieri y Mendoza, 2008).

6.3. TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Cuestionarios:

Según Hernandez- Sampieri (1997), el cuestionario es el instrumento más utilizado para la recolección de datos, este consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El cuestionario se aplicará a los líderes de procesos de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S a fin de conocer la percepción de los funcionarios de la empresa Transportadora La Prensa del Valle, en relación con el cumplimiento de los principios de la gestión de riesgos enmarcados en la Norma Técnica Colombiana ISO 31000 versión 2018. Además, se aplicaran cuestionarios para identificar los factores internos y externos claves para la organización así como sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA).

Entrevistas:

Para Sampieri y Cols (2003), las entrevistas son una técnica de recogida de información de tipo cualitativo para descubrir o plantear preguntas que ayuden a reconstruir la realidad tal como la observan los sujetos de un sistema social definido. Las entrevistas se realizarán a los líderes de proceso de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S con el fin de identificar, actualizar y analizar los riesgos asociados a cada proceso.

Las preguntas propuestas para identificar y analizar los riesgos y controles de los procesos de la empresa son las siguientes:

- ¿Qué puede ocurrir?
- ¿Por qué puede ocurrir?
- ¿Cómo puede ocurrir?
- ¿Cuál puede ser la consecuencia?
- ¿Qué estrategia se debe implementar?

Con lo anterior se busca obtener respuestas que permitan determinar, en su orden:

- Los riesgos inherentes de cada proceso
- Causas de los riesgos inherentes
- Eventos de riesgo
- Impacto o consecuencia en caso de materialización del riesgo
- Los controles aplicados para minimizar el nivel de riesgo residual.

6.4. POBLACION Y MUESTRA**Población:**

Para Lepkowski (2008), una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. La población total de la investigación corresponde a la totalidad de los líderes de proceso de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, la cual tiene establecido diez procesos de gestión dentro

de su funcionamiento. Se aplicara el instrumento pertinente a los lideres de cada proceso.

Muestra:

Para Hernandez- Sampieri (2006), una muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta. Para el presente trabajo de investigación, se trabajará con todos los lideres de proceso de la empresa, ya que se busca obtener un sistema de gestión de riesgos integral en toda la organización.

Fuentes primarias: procedimientos, manuales, instructivos y politicas de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, personal líder de los procesos y miembros de la Alta Gerencia de la Organización.

Fuentes secundarias: normas y publicaciones del Icontec, Revista Dinero, Banco de la República, Anuario estadístico del Municipio de Yumbo, DANE, Revista Portafolio.

DESARROLLO DEL TRABAJO

7. CAPITULO 1: OBJETIVO ESPECIFICO NO. 1: DISEÑAR UN MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE LA EMPRESA TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE YUMBO, PARA EL AÑO 2020.

El presente capítulo tiene por objeto reconocer el contexto interno y externo en el que se desenvuelve la empresa así como otras variables que constituyen el marco de referencia para la gestión de riesgos de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S.

Para llevar a cabo esta investigación, se realizó una lluvia de ideas con los líderes de proceso con el fin de enlistar los factores internos y externos que inciden en los objetivos de la empresa. Con base en la información recolectada y el análisis de los entornos, se elaboró las matrices DOFA, MEFI y MEFE.

Para Ponce (2006), el análisis DOFA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

El análisis estratégico de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, se realizó tomando como base el procedimiento descrito en el artículo de Ponce Talancón, H. "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006.

Por otra parte, se evaluó el estado actual del marco de referencia para la gestión de riesgos de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, de acuerdo con lo establecido por la Norma Técnica Colombiana ISO 31000 versión 2018. En esta etapa, se realizó una lectura total de fuentes primarias, especialmente de la documentación levantada en el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa, a fin de obtener la

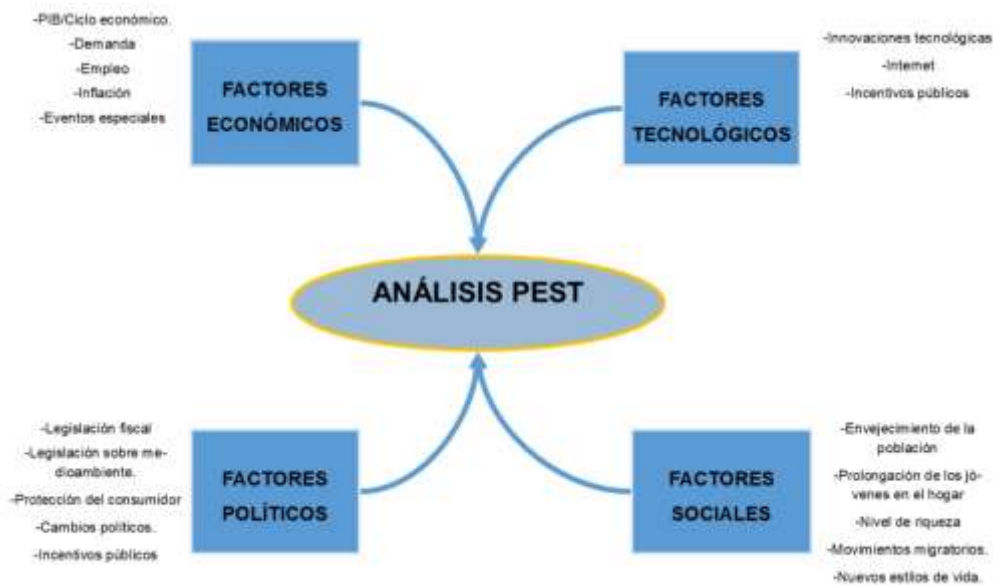
evidencia para determinar el compromiso y liderazgo de la Alta Gerencia en función de la gestión de riesgos. Adicionalmente, se realizó un análisis de los entornos aplicables a la empresa con información obtenida de fuentes secundarias.

7.1 ANALISIS DE ENTORNOS

De acuerdo con Pedros & Gutiérrez (2012) las estrategias de una organización deben responder a su entorno, por lo que es muy importante analizar el status quo del entorno social en general. La predicción, exploración y seguimiento del contexto son de gran importancia para descubrir tendencias actuales, pasadas y futuras y acontecimientos clave de la sociedad “El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno” (p.34)

Con lo mencionado anteriormente se emplea el análisis PETS el cual consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero pueden afectar a su desarrollo futuro. El análisis de PEST define cuatro factores claves que pueden tener influencia directa sobre la evolución del negocio (económicos, tecnológicos, políticos, social) Tal como se observa en la gráfica.

Figura 3. Analisis PEST/Entorno general



Fuente: Elaboración propia a partir de Pedros & Gutiérrez (2012)

En ese sentido Albrecht (2000) asegura que los cambios que tienen lugar hoy no son solo una continuación de los cambios que se han producido antes, por lo tanto, las estrategias que funcionaron en el pasado no son necesariamente efectivas ahora. Es por eso que se hace necesario traspasar los parámetros estándares de los negocios y explorar cabalmente las nuevas variables, que le permitan identificar nuevas amenazas u oportunidades.

El autor propone un radar corporativo como herramienta que permite recopilar esta información, en forma continua y exhaustiva, ayudándole a anticipar su futuro. Cabe destacar que el radar empresarial no es un concepto nuevo. Muchos gerentes han reconocido la necesidad de monitorear en detalle el ambiente de negocios.

El escáner ambiental está conformado por ocho sub-ambientes o pantallas de radar (clientes, competidores, económico, tecnológico, social, político, legal y geofísico). El propósito es monitorear el ambiente de negocios específico de la organización con base en estos ocho radares estratégicos.

ENTORNO ECONÓMICO:

Para analizar la coyuntura económica del país y sus perspectivas en función del sector del transporte, en especial el transporte de mercancía en Colombia, es necesario conocer el comportamiento y las proyecciones de los indicadores económicos. Cornejo (1996) afirma que: “Los acontecimientos económicos que vive el mundo empresarial obligan a reflexionar profundamente sobre el presente y el futuro inmediato, para descubrir auténticas tendencias que está tomando nuestra economía... Es un deber evaluar todas sus dimensiones macro que marcarán decisivamente el futuro próximo”¹⁴

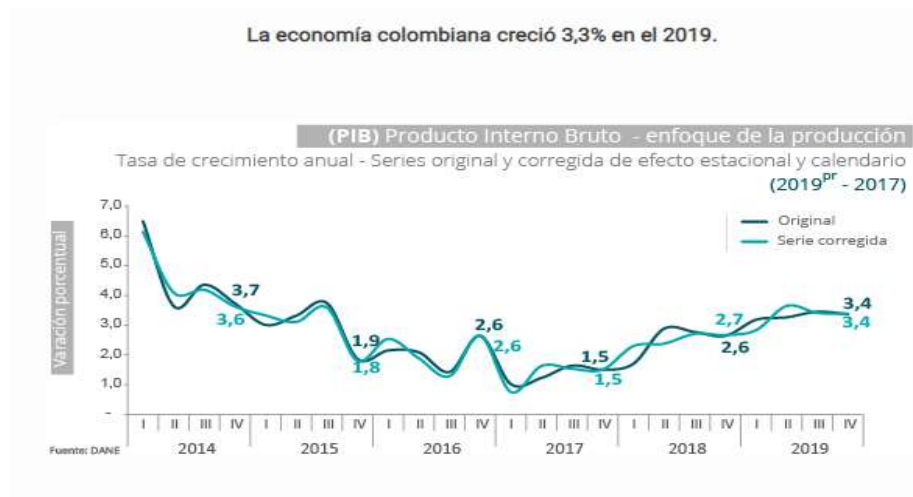
Con lo mencionado anteriormente, se debe tener en cuenta el Producto Interno Bruto, PIB real, que según (Martínez 2019 citado en CORNEJO, 2019) tiene afectación del fenómeno inflacionario por lo cual permite ver un crecimiento de la riqueza más cercano a la realidad. “Fernando Ojeda en su libro entorno para los negocios expone que el PIB “mide el nivel de riqueza de un país, región o ciudad”¹⁵

La siguiente gráfica muestra el comportamiento del Producto Interno Bruto PIB durante el 2014 y 2019 en Colombia.

¹⁴ CORNEJO, Miguel Ángel. Enciclopedia de la excelencia: El mañana un desafío del presente. Tomo 2. México D.F: Editorial Grijalbo, 1996. 561 p. Citado por MARTÍNEZ, Julián, et al. Análisis del sector de transporte de carga terrestre en Colombia 2013-2022: desaceleración del mercado de tractocamiones. 2019. p. 31

¹⁵ Ibid., p. 15.

Gráfica 1. Tasa de crecimiento anual, PIB Colombia (2014-2019)



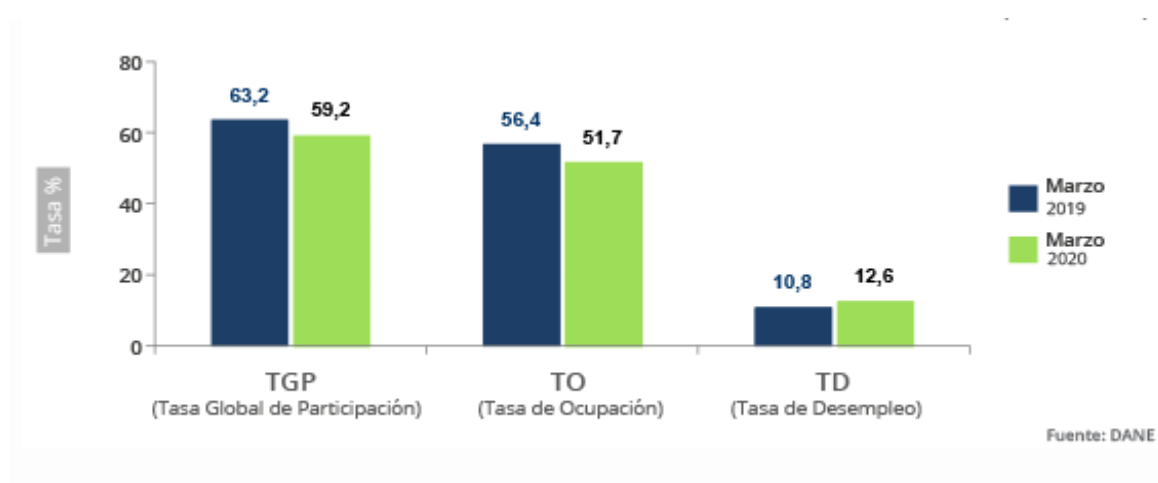
Fuente DANE¹⁶

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, la economía colombiana presentó un crecimiento de 3,3 % en el 2019. Las actividades económicas que más contribuyeron fueron: comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida crece 4,9% (contribuye 0,9 puntos porcentuales a la variación anual).

Aunque la actividad económica ha venido repuntando en Colombia durante los últimos años, no se ha visto reflejado en la creación de empleo. Por el contrario, Según cifras del Departamento Administrativo Nacional de estadística DANE, en Colombia ya hay cerca de 3 millones de desempleados y la tasa de desempleo tiende a aumentar en los próximos años.

¹⁶ DANE. [Online] [Consultado el 4 de Mayo del 2020]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

Gráfica 2. Tasa global de participación, ocupación y desempleo. Marzo (2019-2020)



Fuente. DANE.

“Para el mes de marzo de 2020, la tasa de desempleo del total nacional fue 12,6%, presentando un aumento de 1,8 puntos porcentuales respecto al mismo periodo del 2019 (10,8%). La tasa global de participación se ubicó en 59,2%, lo que significó una disminución de 4,0 puntos porcentuales frente a marzo de 2019 (63,2%). Finalmente, la tasa de ocupación fue 51,7%, lo que representó una disminución de 4,7 puntos porcentuales comparado con el mismo mes de 2019 (56,4%)”¹⁷

Sin lugar a dudas, en materia de desempleo, los números en Colombia no son muy alentadores y podría agudizarse considerando la crisis de salud mundial, tras el brote de COVID-19* que llegó al país el 6 de Marzo de 2020 y que llevó al gobierno nacional a decretar el estado de emergencia económica* el 17 de Marzo del mismo

¹⁷ DANE. [Online]. [Consultado el 4 de Mayo del 2020]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

* El nuevo caso de coronavirus (COVID-19) ha sido catalogado por la Organización Mundial de la Salud como la emergencia en salud pública de importancia internacional (ESPII). Se han identificado casos en todos los continentes y, el 6 de marzo se confirmó el primer caso en Colombia.

MINISTERIO DE SALUD DE COLOMBIA. [Online]. Disponible en: https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19_copia.aspx

* Esta medida permite a la rama ejecutiva expedir decretos con fuerza de ley para atender necesidades sociales y de salud, a raíz de la propagación del COVID-19 en el país. Mejía, Luis. TENDENCIA ECONOMICA. [Online] Consultado el 4 de Mayo de 2020. Disponible en: <http://dams.fedesarrollo.org.co/tendenciaeconomica/publicaciones/204/>

año. De acuerdo con un artículo realizado por Luis Fernando Mejía de Fedesarrollo, se estima que con las medidas que se han tomado para contener la propagación de la pandemia, entre estas, el confinamiento, considerando un escenario medio, “la tasa de desempleo podría alcanzar 15, 4%, 4,9 pps superior a lo observado en el promedio de 2019. (10,5%). En el escenario optimista la tasa de desempleo cerraría en 13,3%, mientras que en el escenario pesimista podría incluso alcanzar el 19,5%”¹⁸

De acuerdo con un artículo del diario El Espectador realizado por Cesar Ferrari y Jorge Iván Gonzales, para recuperarse de la crisis Colombia debe apostarle a recuperar la confianza en el papel de la inversión pública y aumentarla de manera que incremente la competitividad de las empresas y de los trabajadores. Igualmente, “para financiar la mayor inversión del Estado se necesita aumentar los recaudos tributarios. “Como la “Ley de Crecimiento”* aumentará la brecha fiscal, el Gobierno debería presentar una nueva reforma tributaria que reduzca las exenciones y aumente las tarifas del impuesto al patrimonio y a la renta de las personas naturales, en particular a sus dividendos. Las tarifas deben ser progresivas, o sea que vayan aumentando con el nivel de ingreso”.¹⁹

En ese sentido, es necesario resaltar que Colombia cuenta mayormente con empresas temporales, cooperativas de trabajo asociado, contratos por prestación de servicios y contratos fijos, que buscan el fortalecimiento de las organizaciones. Señala Isaza (2003), que “la Ley 50 de 1990 constituyó el primer paso en la flexibilización al mercado laboral en Colombia, la cual estuvo orientada a facilitar la creación de nuevos empleos porque hizo menos costosa la contratación y los

¹⁸ Op. cit.,

* Ley 2010 de 2019. Por medio de esta nueva regulación “se adoptan normas para la promoción del crecimiento económico, el empleo, la inversión, el fortalecimiento de las finanzas públicas y la progresividad, equidad y eficiencia del sistema tributario, de acuerdo con los objetivos que sobre la materia impulsaron la Ley 1943 de 2018 y se dictan otras disposiciones”

¹⁹ Ferrari, Cesar y Gonzales, Jorge. El Espectador. [Online]. [Consultado el 4 de Mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/coronavirus/economia-y-crisis-propuestas-para-enfrentar-la-pandemia-articulo-912345>

despidos de los trabajadores”²⁰. De acuerdo con Vélez (2014) “El aumento de estas modalidades de contratación laboral y comercial se incrementa cada año, y se pactan tanto para personal no calificado como para el calificado”²¹. En esa lógica, Vélez (2014) afirma que: “Muchas personas seguirán o caerán en la pobreza en función del ritmo de crecimiento que tenga la economía, que es el que finalmente abre o cierra plazas de empleo”. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo, (OIT): “Aplicar un método progresivo implicaría comenzar en el extremo informal del continuo económico, en el que se ha creado la mayoría de los nuevos empleos en los últimos años, y promover la transición dentro de ese continuo hacia el extremo formal de la economía y del trabajo decente y protegido. Ello sería también parte integrante de un enfoque de la reducción de la pobreza basado en el trabajo decente”²²

Con los factores mencionados anteriormente en materia económica, conlleva a destacar que actualmente, la principal meta social está centrada en la generación de empleos formales mediante una economía dinámica encaminada a la innovación, el emprendimiento, el campo con progreso y una transformación productiva, en la que la “Economía Naranja”^{*} la cual fue promovida por el presidente de la república Iván Duque, se constituye en uno de los pilares de su visión de desarrollo económico. La Ley N° 1834 o Ley Naranja, aprobada por mayoría en el 2017 establece como propósito el desarrollo, el fomento y la protección de las

²⁰ Isaza, J. G. (2003). Flexibilización laboral: un análisis de sus efectos sociales para el caso Colombiano. *Equidad y Desarrollo*, 1, 9-39. Citado por VÉLEZ, María. Sobre la flexibilidad laboral en Colombia y la precarización del empleo. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 2014, vol. 10, no 1, p. 103-116. p. 107

²¹ Ibid., p. 105.

²² OIT. (2002). Conferencia Internacional del Trabajo 90a reunión 2002. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc90/pdf/rep-vi.pdf> Citado por VÉLEZ, María Alejandra Gómez. Sobre la flexibilidad laboral en Colombia y la precarización del empleo. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 2014, vol. 10, no 1, p. 103-116. p. 105

^{*} La Ley N° 1834 o Ley Naranja, aprobada por mayoría en el 2017. En este documento se plantea como noción de Economía Naranja “[...] el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios creativos y culturales” (Gobierno de Colombia, 2019, p. 6) citado por OLAVE, Juan. El ajedrez de la Economía Naranja en Colombia. *Economía Creativa*, 2019, no 12, p. 82-102. p. 94.

Industrias Creativas, entendidas como “(...) aquellas industrias que generan valor en razón de sus bienes y servicios, los cuales se fundamentan en la propiedad intelectual.”²³ . Según el presidente Iván Duque, las actividades relacionadas con la Economía Naranja equivalen al 3,4% del Producto Interno Bruto (PIB), más que la minería y la agricultura²⁴

SECTOR DE TRANSPORTE:

El sector de transporte de carga en Colombia ha acompañado durante décadas el crecimiento económico conectando la oferta y demanda para el transporte de mercancía, constituyéndose en gran dinamizador de la economía del país. Según el Ministerio de Transporte, a través del manual de operación del transporte de carga por carretera en Colombia, “El Transporte de Carga por carretera en Colombia es un pilar fundamental en la dinámica de la economía del país, ya que se constituye en la herramienta básica para colocar los productos al alcance del consumidor en el territorio nacional o en el extranjero. Por esta razón, es indispensable que el sector transporte cuente con los elementos necesarios para asumir el gran compromiso que tiene en el desarrollo económico”²⁵ . Por tanto, es necesario conocer la evolución que ha tenido este sector en materia de infraestructura y productividad.

“La movilización de mercancías en Colombia ha experimentado múltiples cambios en el último medio siglo, como consecuencia de las transformaciones en la infraestructura de transporte terrestre, pasando de ser una nación con un ferrocarril que movilizaba el 33% de las mercancías a tener un modo carretero que domina el

²³ Ibid., p. 93.

²⁴ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. [Online]. [Consultado el 4 de Mayo de 2020]. Disponible en: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190425-La-Economia-Naranja-ya-empezo-lo-que-queremos-es-multiplicar-sus-efectos-en-nuestro-pais-Presidente-Ivan-Duque.aspx>

²⁵ MINISTERIO DE TRANSPORTE. Manual de transporte de carga por carretera en Colombia. [Online]. (Fecha de consulta: Mayo 2 de 2020). Disponible en: <https://www.mintransporte.gov.co/download.php?idFile=4314>

98% del movimiento de carga”²⁶ . Su evolución radica en gran parte en función de desplazamiento y costos. De acuerdo con Sanabria (2008), “La evolución del transporte en Colombia ha ido encaminándose hacia las carreteras gracias a la versatilidad de éstas a la hora de llegar a pequeñas poblaciones y a que la construcción es mucho más económica que la de un ferrocarril. La topografía del terreno colombiano no permitía la construcción económica de un ferrocarril”²⁷. Sin embargo, esta transformación del transporte de mercancías en el país requiere de una inversión considerable en materia de infraestructura, la cual presenta un atraso importante considerando que, de acuerdo con Gallego (2003), “los índices viales por millón de habitantes son bajos y las especificaciones de las redes son muy bajas. En cuanto al ferrocarril, este tiene especificaciones de trocha angosta, lo cual lo hace menos competitivo, sólo opera en la región Caribe y Pacífico; y ha perdido más de 1.500 km desde los años ochenta”²⁸. Dicha transformación ha venido acompañada del desarrollo de otros sectores tales como la infraestructura, los combustibles, los repuestos y los servicios de asistencia al transporte. “Problemas como el alto costo de los combustibles, el estado de las vías, la edad del parque automotor y las distancias desde los principales centros productivos hasta los puertos, hacen que las empresas pierdan competitividad en el entorno globalizado de hoy, haciendo necesaria la inversión en infraestructura en el país”.²⁹

ENTORNO POLÍTICO

Para analizar el entorno político de Colombia en la actualidad es necesario remitirnos a la constitución política de 1991 y las distintas dinámicas que han hecho

²⁶ GÓMEZ PALACIO, Alfredo, et al. *Evolución del transporte terrestre de carga en Colombia y su impacto en empresas del sector industrial del Valle de Aburrá*. 2016. Tesis de Maestría. Universidad EAFIT. p. 8.

²⁷ Sanabria. 2008, p. 155. Citado por Ibid., p. 19.

²⁸ (Gallego, 2003, p. 60 y 61). Citado por Ibid., p. 11.

²⁹ Ibid., p. 2.

posible la transformación del sistema político nacional a lo largo de la historia. Tal y como se afirma en el artículo primero de la constitución, Colombia es una república unitaria y descentralizada organizada en 32 departamentos y una capital de distrito.

En ese sentido, Castro, Espinosa y Pure (2018), afirma que: “El marco de relaciones políticas y económicas que antecedieron a la Constitución Política de 1991 estuvo ligado a dos factores principalmente: uno, en lo político, a la consolidación de un Estado nacional moderno y, dos, en lo económico, a la estructuración del mercado interno. Estas dos circunstancias se erigieron como ejes fundamentales para la consolidación de Colombia en el logro de su identidad y de la unidad, circunstancias básicas para los propósitos nacionales”.³⁰

El sistema político colombiano integra la estructura de las diversas instituciones gubernamentales en sus niveles ejecutivo, legislativo y judicial con los mecanismos e instrumentos que concretan la lucha por el poder- los partidos políticos-, bajo la forma del bipartidismo histórico. Para Velásquez y Gonzales (2003), “Dos características enmarcaron este sistema desde la segunda mitad del siglo XX: el clientelismo y el autoritarismo (la respuesta autoritaria del Estado a la protesta ciudadana), que se erigieron como ejes articuladores del sistema y como referentes percibidos como legítimos de las conductas políticas de gobernantes y gobernados. Sin embargo, las lógicas subyacentes a ambas prácticas se encargaron de crear las condiciones para su deslegitimación”.³¹

Con lo mencionado anteriormente, es necesario destacar que fue solo a partir de 1991 que se abrió la norma para estimular la creación de nuevos partidos, se creyó la proliferación de partidos era sinónimo de democracia, reemplazando cada vez

³⁰ CASTRO, Yolanda; ESPINOSA, Jorge y PURE, Rubén. Contexto histórico-político de Colombia y su influencia en la socialización política familiar. *Revista de ciencias sociales*, 2018, vol. 24, no 1. p. 60

³¹ VELÁSQUEZ, Fabio; GONZÁLEZ, Esperanza. *¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?* Bogotá: Fundación Corona, 2003. p. 17

más el bipartidismo por un multipartidismo. “Lo que se observa desde hace varias décadas es la atomización de los partidos tradicionales y la creación de partidos y movimientos políticos nuevos. En ese escenario, a la vez pluralista y caótico, la oposición, en singular, desaparece, haciéndose difícil establecer derechos comunes para ella”.³² A la fecha, son 15 los movimientos o partidos políticos que cuentan con personería jurídica en el país: Centro Democrático, Partido Conservador Colombiano, Partido Liberal Colombiano, Partido de la U, Partido Cambio Radical, Polo Democrático Alternativo, Alianza Verde, Alianza Social Independiente, Autoridades Indígenas de Colombia, Movimiento Alternativo Indígena y Social, Movimiento Independiente de Renovación Absoluta, Unión Patriótica, Fuerza Revolucionaria Alternativa del Común, Colombia Humana, Colombia Justa Libres y Colombia Renaciente. Riaza (1993) afirma que: “El concepto con el que tradicionalmente se define a los partidos políticos en Colombia, los ubica bajo la nominación de partidos de clientelas. Con ello se hace referencia a la relación interdependiente de sus miembros a través de una adhesión que no está sustentada en la identidad de principios, ideales o proyectos, sino en la dependencia personal y jerarquizada entre los miembros que conforman la colectividad”.³³

La participación ciudadana surge en Colombia precisamente como un medio para renovar las estructuras formales de la democracia y convertirlas en dispositivos capaces de interpretar la voluntad y las demandas de la población, pero se desenvuelve en un marco de relaciones sociales, políticas y simbólicas fuertemente atravesadas por el clientelismo. En materia de participación ciudadana, De acuerdo con encuesta realizada en el año 2018 por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, el 58% de la población considera que Colombia es un país

³² HENAO, s. d., 1996, pp. 21-22. Citado por GIRALDO GARCÍA, Fernando. Los partidos políticos y el sistema político colombiano. *Desafíos*, 2004, vol. 11, p. 159-180. P. 170

³³ RIAZA, William Restrepo. Sistema político y partido en Colombia. *Estudios Políticos*, 1993, no 3, p. 13-27. P.17

medianamente democrático³⁴. De acuerdo con Velásquez y Gonzales (2003), “Al clientelismo se suman las conductas corruptas y la creciente desconfianza de la ciudadanía en la política y los políticos, abriéndose así un abismo entre el ciudadano y la esfera pública, que de entrada constituye una poderosa barrera a la participación, pues se la asocia además con la política y esto conduce a su estigmatización”³⁵

Actualmente, la realidad política del país se ha trasladado a un escenario nunca antes visto y es la disputa por modelos de sociedad diferentes, que según Ariel Ávila, columnista de la revista Semana. “No se trata de que existan matices entre partidos u opiniones diferentes sobre temas particulares. Se trata de que los parámetros morales y éticos bajo los cuales las personas entienden la sociedad se están redefiniendo y algunos quieren cambiar y otros no”.³⁶ Para Velásquez y Gonzáles (2003), “Hoy puede decirse que la ciudadanía ha comenzado a comprender la importancia de asumir responsabilidades públicas, de intervenir en la definición de los asuntos de su entorno, de cruzar iniciativas y esfuerzos colectivos, incluidos los del Estado a través de sus distintas agencias locales, a fin de perfilar un futuro menos incierto”.³⁷

Colombia ha vivido polarizada durante los últimos años, debido, en gran medida, al conflicto interno y la visión de país de sectores sociales y políticos emergentes. Sin embargo, Kalmanovitz (2018), afirma que:

Esto le ha permitido a las fracciones políticas más conservadoras y radicales hacerse al control del Estado, tal como sucedió con el conservatismo liderado por Laureano Gómez desde la década de 1940 y se repitió con Álvaro Uribe durante sus

³⁴ DANE. [Online]. [Consultado el 11 de Mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/gobierno/cultura-politica>.

³⁵ VELÁSQUEZ y GONZÁLEZ. Op. cit., p.18.

³⁶ SEMANA.COM. [Online]. [Consultado el 11 de Mayo de 2020]. Disponible en: semana.com/opinion/articulo/analisis-de-la-politica-colombiana-columna-de-ariel-avila/595524

³⁷ VELÁSQUEZ y GONZÁLEZ. O.p. cit., p. 32.

8 años de gobierno. El sistema político colombiano es el último que queda en el continente donde todavía guardan un peso desproporcionado las viejas oligarquías. Ha sido difícil el desarrollo de partidos de izquierda o de inclinación social demócrata, mientras que el bipartidismo se atomizó en multitud de grupos que continúan alimentándose del clientelismo.³⁸

En los últimos años, desde que tuvo lugar el plebiscito de 2016, analistas y medios han considerado que Colombia se encuentra dividida entre el Uribismo* y los sectores defensores del acuerdo de paz. Con respecto a las elecciones presidenciales de 2018, Borda (2018) asegura que “Al Iniciarse la contienda electoral, 11 candidatos se presentaron a la elección con respaldo de firmas y tan solo dos lo hicieron con el respaldo de su partido político, de manera que, si hay polarización, es posible que se trate de una división político- ideológica que no necesariamente se traslape con la cada vez más borrosa y poca significativa división entre partidos políticos”³⁹. En Colombia se ha vuelto común escoger al candidato de un partido para una votación, y a un independiente o a un miembro de un partido diferente para otra.

Iván Duque Márquez del partido Centro Democrático asumió la presidencia de Colombia el 7 de Agosto de 2018. El sistema de gobierno colombiano se caracteriza por ser presidencialista. En la actualidad existen 18 Ministerios del gabinete de gobierno: Ministro del Interior, Ministro de Relaciones Exteriores, Ministro de Hacienda y crédito Público, Ministro de Justicia y Derecho, Ministro de Defensa Nacional, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministro de Salud y Protección Social, Ministro del Trabajo, Ministerio de Minas y Energía, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Educación Nacional, Ministro de Ambiente y Ambiente y Desarrollo Sostenible, Ministro de Vivienda Ciudad y Territorio,

³⁸ KALMANOVITZ, Salomón. El orden social y la construcción de Estado colombiano. *Tareas*, 2018, no 160, p. 61-87.

* Doctrina que defiende la ideología del Expresidente de Colombia Álvaro Uribe Vélez.

³⁹ BORDA, Sandra. Presidenciales en Colombia: ¿polarización o deterioro de la conversación política? [Online]. [Consultado el 11 de Mayo de 2020]. *Recuperado de [https://goo. gl/a6vmNg](https://goo.gl/a6vmNg)*, 2018.

Ministerio de la Tecnología de la Información y Comunicaciones, Ministerio de Transporte, Ministerio de Cultura, Ministerio del Deporte y Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación.

ENTORNO SOCIAL

Comprender el contexto social actual de Colombia implica entre otras cosas, reconocer las condiciones de vida en las que se desarrollan sus habitantes, lo cual conlleva inexorablemente a identificar sus componentes, tales como los niveles de ingreso, nivel educativo, trabajo, economía y elementos culturales adscritos a la población. En ese sentido, Alviar y Polanía (1991) afirman que en Colombia, “El proceso de industrialización, el crecimiento económico y la recomposición de la población urbana y rural no han significado un desarrollo social y humano paralelo y armónico. Por el contrario, aún persisten grandes desequilibrios sociales de carácter regional y local. La distribución del ingreso todavía dista mucho de ser la ideal”⁴⁰.

Colombia es cada vez más desigual. De acuerdo con una publicación de la Revista Dinero⁴¹, el país ocupó el puesto 65 en el Ranking sobre movilidad social realizado por el Foro Económico Mundial (FEM) en el que se evaluó a 82 países. Así mismo, según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, en el 2018, el porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional fue de 19,6%, 1,8% más que en el 2016 (17,8%). Por otra parte, cabe resaltar que en los departamentos las diferencias son muy altas. Por ejemplo, Guainía tiene un indicador del 65%, seguida de La Guajira con 51,4%, Chocó con 45,1%, Norte de Santander con 31,5%, y Caquetá con 28,7%. En contraste, las zonas con menores niveles de incidencia de la pobreza multidimensional fueron: Bogotá (4,4%), San Andrés (8,9%), Cundinamarca (11,5%), y Risaralda (12,5%). La brecha entre lo

⁴⁰ ALVIAR, Mauricio y POLANÍA, Doris. La situación social en Colombia. 1991. p. 2.

⁴¹ DINERO. Estos son los países menos y más desiguales del mundo. [Online]. [Consultado el 12 de Mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.dinero.com/internacional/articulo/cuales-son-los-paises-menos-y-mas-desiguales-del-mundo/281843>

urbano y lo rural sigue ampliándose, 65 de cada 100 colombianos en zonas rurales es pobre mientras que en las ciudades 39 de cada 100 lo es. Con base en un artículo de Alejandro Santos para la Revista Semana, “Hoy, por ejemplo, tenemos 32 ciudades con más de 200.000 habitantes y 70 con más de 100.000. Son enclaves en un territorio complejo y accidentado que permiten más movilidad social, más educación, más crecimiento y mejor institucionalidad”.⁴² Cabe resaltar que la enorme desigualdad social de Colombia ha desencadenado a lo largo de su historia diferentes manifestaciones de violencia en la sociedad. Alviar y Polanía (1991) afirman que: “En Colombia, la violencia es un fenómeno bien complejo porque desborda las explicaciones convencionales e involucra gran cantidad de actores”⁴³.

El acceso a la educación es uno de los grandes pilares pendientes en la sociedad colombiana. Conforme a un artículo publicado por El País⁴⁴, sobre el informe presentado en el año 2017 por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico (OCDE), Colombia es el país de Latinoamérica que menos invierte en educación. De acuerdo con cifras del Ministerio de Educación, Colombia cuenta con 2.408.041 de estudiantes matriculados en diferentes programas de educación superior, distribuidos tal como lo muestra el Cuadro 9:

⁴²SEMANA. ¿Para dónde va Colombia? [Online]. [Consultado el 8 de Mayo de 2020]. Disponible en <https://www.semana.com/nacion/articulo/para-donde-va-el-pais-foro-colombia-2020-y-discurso-de-alejandro-santos/649753>

⁴³ ALVIAR y POLANÍA. O.p. cit., p. 36.

⁴⁴ EL PAÍS. *Colombia es el país Latino que menos invierte en educación según la Ocde*. [Online]. [Consultado el 8 de Mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.elpais.com.co/colombia/es-el-pais-latino-que-menos-invierte-en-educacion-segun-la-ocde.html>

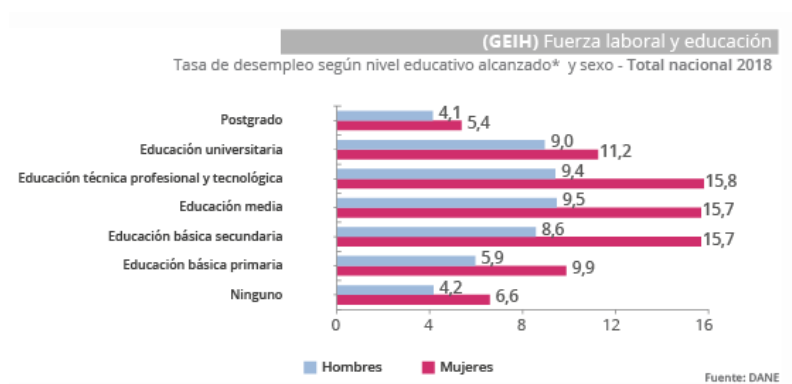
Cuadro 3. Nivel de formación educativa en Colombia

Doctorado	6225
Especialización Médico Quirúrgica	4920
Especialización Técnico Profesional	106
Especialización Tecnológica	9167
Especialización Universitaria	84432
Formación técnica profesional	78614
Maestría	68229
Tecnológica	598754
Universitaria	1557594

Fuente: MINEDUCACIÓN.⁴⁵

Desde el punto de vista Educación-Empleo en Colombia, para el año 2018, de acuerdo con cifras del DANE, la proporción de la población económicamente activa (PEA) con educación media fue 34,0%. La distribución de los demás niveles educativos en la PEA fue la siguiente: el 22,7% en educación básica primaria, el 5,7% educación básica secundaria, el 11,3% educación técnica profesional o tecnológica, el 8,5% educación universitaria y el 3,5% postgrado.

Gráfica 3. Fuerza laboral y educación en Colombia.



Fuente: DANE.

⁴⁵ MINEDUCACIÓN. [Online]. [Consultado el 8 de Mayo del 2020]. Disponible en: <https://hecaa.mineducacion.gov.co/consultaspublicas/content/poblacional/index.jsf>

La disfuncionalidad en la familia es otro de los grandes fenómenos negativos de la realidad social del país. En Colombia, según los resultados revelados por el censo de 2018 del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, las mujeres al frente del hogar en el país van en aumento. Cuatro de cada Diez presentan esa condición. De acuerdo con un estudio realizado en el año 2013 por la revista *The Economist* en su edición ‘El mundo en cifras’ publicada por la Revista Semana⁴⁶, Colombia ocupa el primer lugar en el mundo en donde la gente menos se casa, con apenas 1,7 matrimonios por cada 1.000 habitantes.

En materia cultural, “Colombia es una mezcla de costumbres y tradiciones europeas e indígenas que se ven reflejadas a través de la música, el arte, la literatura y la relación con la naturaleza”.⁴⁷ La sociedad colombiana ha estado marcada por el regionalismo, sin embargo hay ciertas actividades que unen a la sociedad, entre estas el fútbol y el carnaval. El país cuenta con un amplio repertorio de actividades culturales, alguna de estas manifestaciones están incluidas en la Lista Representativa de Patrimonio Cultural Inmaterial de la humanidad (LRPCI), como los son: el carnaval de negros y blancos de Pasto, el conocimiento tradicional (Jaguas de Yuruparí) para el manejo de los grupos indígenas del río Pirá en Paraná y las procesiones de semana santa de Popayán.

Así mismo, con base en Mincultura⁴⁸, se destacan en el ámbito nacional, celebraciones como el Espacio He Yaia Ketí Oka, las cuadrillas de San Martín, el carnaval de Riosucio, las fiestas de San Francisco de Asís o San Pacho en Quibdó, el encuentro nacional de bandas de música en Paipa, el proceso de formar y vivir

⁴⁶SEMANA. *La familia en Colombia está en crisis*. [Online]. [Consultado el 12 de Mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.semana.com/vida-moderna/articulo/la-familia-colombia-esta-crisis/351347-3>

⁴⁷ DON QUIJOTE. [Online]. [Consultado el 12 de Mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.donquijote.org/es/cultura-colombiana/>

⁴⁸MINCULTURA. [Online]. [Consultado el 12 de Mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.mincultura.gov.co/areas/patrimonio/patrimonio-cultural-en-Colombia/Paginas/Lista-Representativa-del-Patrimonio-Cultural-Inmaterial.aspx>

como nükak baka (gente verdadera) en San José del Guaviare, la tradición de celebrar a los ahijados con macetas de alfeñique en la ciudad de Santiago de Cali, Bëtschnaté o Día Grande de la tradición camëntsá en Putumayo, los cuadros vivos de Galeras, Sucre, Cantos de trabajo de Llano, la música vallenata tradicional del Caribe colombiano, los Gualíes, alabaos y levantamientos de tumba, los ritos mortuorios de las comunidades afro del Medio San Juan, la manifestación cultural silletera en Antioquia, el carnaval de Barranquilla, la partería afro del Pacífico y el sistema de conocimiento ancestral de los pueblos arhuaco, kankuamo, kogui y wiwa de la Sierra Nevada de Santa Marta.

De acuerdo con Mineducación⁴⁹, el 3,43% de la población colombiana pertenecen a los 102 pueblos indígenas, 13 más se encuentran en proceso de reconocimiento por parte de Ministerio del Interior. En la actualidad existen 737 resguardos legalmente constituidos, ubicados en 234 municipios y en 27 departamentos. Con base en cifras de la Fuerza Aérea Colombiana⁵⁰, el pluralismo con el que cuenta Colombia se ve reflejado en las 82 etnias o pueblos indígenas que en conjunto hablan 64 lenguas y dialectos diferentes, divididas en 329 Entidades Territoriales indígenas (ETIs). La mayor parte de las comunidades indígenas conservan sus propias culturas, tradiciones y costumbres, y bien organizadas en resguardos.

ENTORNO DEMOGRÁFICO

Comprender la situación demográfica de Colombia implica considerar aquellos factores que caracterizan la población, su transformación, así como los elementos

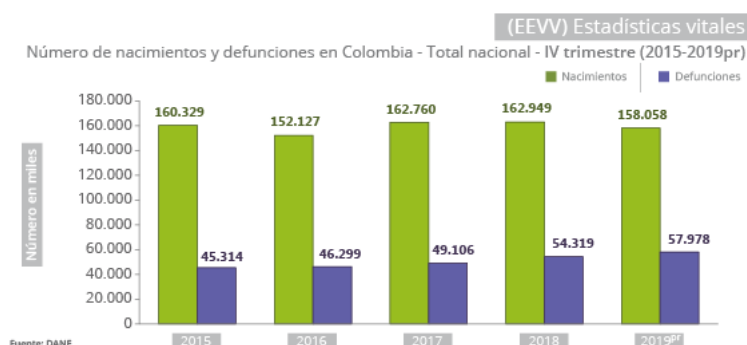
⁴⁹ MINEDUCACIÓN. [Online]. [Consultado el 12 de Mayo de 2020]. Disponible en: mineducacion.gov.co/1759/w3-article-378980.html?_noredirect=1

⁵⁰ FUERZA AÉREA COLOMBIANA. [Online]. [Consultado el 12 de Mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.fac.mil.co/en/node/82996>

constitutivos direccionadas a ciertas actividades productivas como la educación y el trabajo.

De acuerdo con el censo realizado en el año 2018 por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, Colombia cuenta con 48.258.494 habitantes, el 51, 2 % son mujeres y 48,8% son hombres. Para el año 2019 se presentaron 158.058 nacimientos y 57.978 defunciones.

Gráfica 4. Nacimientos y defunciones en Colombia (2015-2019)



Fuente: DANE.

En los últimos años, se ha destacado el crecimiento de la población cuyas edades oscilan entre los 15 y 64 años mientras el índice de población cuyas edades fluctúan entre los 0 y 14 años ha presentado una disminución considerable, teniendo en cuenta el comparativo de los años 1985 y 2018, como se muestra en la Grafica 5.

Gráfica 5. Grandes grupo de edad en Colombia.



Fuente: DANE⁵¹

⁵¹DANE. [Online]. [Consultado el 8 de Mayo de 2020]. Disponible en: https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/gra_gru_edad

Los índices dan cuenta de la evolución histórica del comportamiento de fenómenos demográficos básicos como juventud y envejecimiento. Según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, muestran que para el año 2018 el índice de juventud de Colombia fue del 26,00, 4, 66 menos con respecto al año 1985. Mientras que el índice de envejecimiento fue de 40,43 para el año 2018, 29,49 más que el año 1985.

Por otra parte, es necesario destacar que Colombia cuenta con 14.243.223 hogares. El 71,1 % de la población colombiana vive en cabeceras municipales, el 7.1% en centros poblados y el 15,8% en rural disperso.

Gráfica 6. Hogares en Colombia



Fuente: DANE

Tal como se muestra en la gráfica 6, el mayor porcentaje de hogares de Colombia están integrados por tres personas. En la gráfica se presenta un aspecto considerable con respecto a la conformación de hogares en el país si se comparan los datos de 2005 y 2018, pues mientras los hogares conformados por 5 personas y más eran los de mayor porcentaje en Colombia para el año 2005 (33,27%), 13 años después, serían los de menor porcentaje en el país (16,87%). En líneas generales, más del 63% de los hogares colombianos están ocupados por 3 personas o menos.

Gráfica 7. Porcentaje de hogares según el número de personas.

Número de personas	2005	2018
1 persona	11,13%	18,56%
2 personas	15,17%	21,77%
3 personas	19,86%	23,27%
4 personas	20,56%	19,53%
5 personas y más	33,27%	16,87%

Fuente: DANE.⁵²

TECNOLOGÍA Y GLOBALIZACIÓN

La globalización, en materia de economía obliga a que los países busquen optimizar sus procesos productivos. En términos de mejorar la competitividad en el ámbito internacional, se requiere, entre otras cosas, “mejorar costos, la variedad, la disponibilidad y la facilitación de los flujos de bienes. Para cumplir tal condición, los agentes intervinientes de una economía tendrán que promover y consolidar los procesos de producción y comercialización; y es aquí en donde el transporte y la logística se constituyen en un instrumento fundamental para el logro integral de este objetivo”⁵³

Lo mencionado anteriormente significa que la logística se ha convertido en un motor de la competitividad del comercio y la industria. En ese sentido, se da así el surgimiento de sistemas logísticos complejos, articulados en la sincronización de procesos y la retroalimentación de información que dan origen a esquemas multimodales de transporte, definidos sobre las características de la carga, tiempo,

⁵²DANE. [Online]. [Consultado el 8 de Mayo de 2020]. Disponible en: https://sitios.dane.gov.co/cnpv/#!/donde_estamos

⁵³ Plan estratégico intermodal de infraestructura de transporte. p.4.

distancia y geografía que deben transitar y que aprovechan las ventajas de cada modo de transporte en beneficio de la competitividad de la economía, reduciendo el tiempo y costo del transporte de los productos comercializados, así como las externalidades ambientales y sociales. En Colombia, la pérdida del ferrocarril le ha costado al país ceder terreno frente a competidores internacionales, debido a que los costos del transporte de mercancías son proporcionalmente mayores desde el interior del país a puerto, que los que representan recorridos internacionales de varios miles de kilómetros. De acuerdo con Fischer (1997), Colombia pudo insertarse en el mundo sólo a partir del siglo XX con la exportación del café, debido, según él, a “las dificultades geográficas y los precios del mercado mundial y sobretodo, la continua incapacidad de las élites colombianas para vencer estos obstáculos a través de inversiones para modernizar el transporte y mejorar la productividad de las empresas nacionales”⁵⁴

Desde el Siglo XX Colombia se abrió paso hacia la globalización con apertura al comercio, movimientos de capital y posteriormente, con el intercambio tecnológico, intercambio de ideas, movimiento laboral e intercambio cultural. Rabanal (2003) afirma que: “La globalización es un proceso coherente de varios sucesos que contienen cierta complejidad; este proceso manifiesta interdependencia entre países con el fin de incrementar la variedad y volumen de intercambio de bienes y servicios, lo cual conlleva a una acelerada evolución de la tecnología”⁵⁵.

Tras la reducción de los aranceles y de las barreras no arancelarias en la década de los 90, y la multiplicación de tratados de libre comercio, los costos logísticos desempeñan un papel progresivamente protagónico para la competitividad de los países. Por otra parte, uno de los elementos de la globalización que ha perjudicado

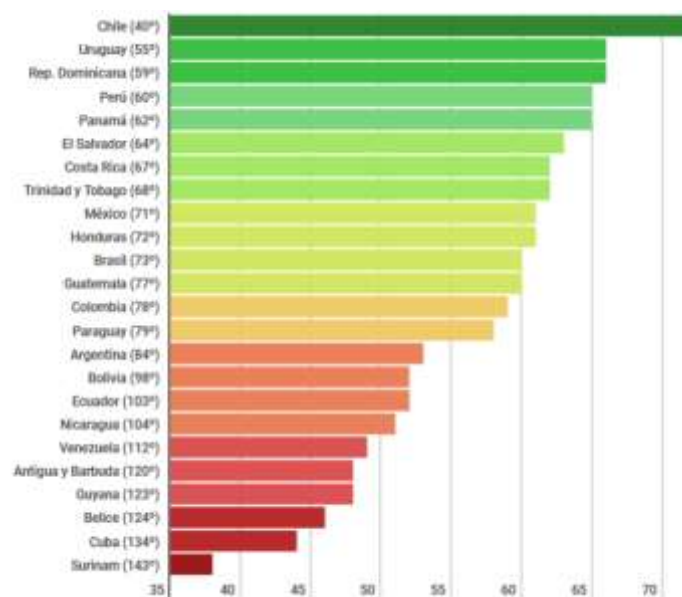
⁵⁴ FISCHER, Thomas. 1997. “Desarrollo hacia fuera y guerras civiles en Colombia. 1850- 1910”, Ibero-Amerikanisches Archiv, 23.1/2, Berlín citado por KALMANOVITZ, Salomón. Oportunidades y riesgos de la globalización para Colombia. *Recuperado el*, 2000, vol. 4. p.7.

⁵⁵ Rabanal, N. 2003. El entorno económico actual. Madrid España: Spain Paraninfo, SA. citado por PERILLA, Mónica, et al. Pymes y globalización en Colombia. 2015. p.9.

a Colombia y su economía desde entonces, ha sido según Fischer (1997), el tráfico de drogas y de armas. Además, el autor afirma que el entorno de los años noventa fue dominado por “Una expansión del poder público a costa del poder privado que ha paralizado la extensión de la economía al resto del mundo con base en sus exportaciones. El endeudamiento público, especialmente notable de 1995 en adelante, ha sido un factor adicional revaluatorio del peso y por lo tanto desincentivador de las exportaciones no tradicionales”.⁵⁶

En la actualidad, Colombia es considerada uno de los mercados más abiertos de Latinoamérica, en el año 2017, De acuerdo con estudios del *Swiss Economic Institute*, el país ocupó el puesto 13 en el índice de globalización en América latina y el Caribe.

Gráfica 8. Índice de globalización en América latina y el Caribe.



Fuente. Índice de globalización 2017 del KOF Swiss Economic Institute⁵⁷.

⁵⁶ FISCHER. Op. cit., p. 19.

⁵⁷ Índice de globalización. [Online]. [Consultado el 6 de Mayo de 2020]. Disponible en: <https://isg.org.ar/wp-content/uploads/2017/06/Ranking-de-los-paises-mas-globalizados.pdf>

Es necesario destacar los principales acuerdos comerciales que ha hecho el país en los últimos años en el ámbito internacional; los TLC (Tratados de Libre Comercio). La firma de TLC en la economía colombiana se remonta a 1994. Actualmente el país mantiene nueve Tratados de Libre Comercio (TLC) vigentes con algunos de sus principales comerciales, entre estos se destaca el TLC firmado con Estados Unidos, considerando que es el destino del 26% de las exportaciones colombianas. A partir de la entrada en vigencia este tratado, se registra que más de 1.534 empresas nuevas empezaron a exportar hacia este destino. Por otra parte, el TLC firmado con Corea del Sur también muestra efectos positivos, como por ejemplo la exportación de 25 nuevos productos hacia este destino desde la firma, donde se puede destacar el cacao, langostino y piña. De igual forma, el TLC con Canadá ha convertido a este destino en un mercado estratégico para los productos agrícolas. Colombia ha logrado exportar 51 nuevos alimentos que antes no llegaban a este destino.

De acuerdo con el Ministerio de Industria y Comercio, “A enero de 2020, las exportaciones hacia países con acuerdo comercial fueron lideradas por Estados Unidos, Unión Europea y la CAN, hacia donde se dirigió el 44.3 % del total de las exportaciones de Colombia. En 2019 dicha participación fue del 48.4 %”.⁵⁸

⁵⁸ MIC. [Online]. [Consultado el 6 de Mayo de 2020].
<https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/seguimiento-tlc/seguimiento-vision-nacional/acuerdos-comerciales-vigentes/oeelvh-seguimiento-av-ene20.pdf.aspx>

Tabla 3. Comercio con países con acuerdo comercial.

Acuerdo	Millones USFOB							
	2018	2019	Var. %19	Part. %19	Ene19*	Ene20*	Var. %20	Part. %20
Estados Unidos	10.674	11.290	5,8	28,6	872	863	-1,0	25,2
Union Europea	4.894	4.609	-5,8	11,7	398	426	7,1	12,4
CAN	3.160	3.235	2,4	8,2	221	229	3,8	6,7
México	1.638	1.409	-14,0	3,6	87	164	89,3	4,8
Mercosur	1.938	1.780	-8,1	4,5	171	163	-4,9	4,7
Chile	1.190	968	-18,7	2,5	66	89	34,8	2,6
Corea del Sur	627	482	-23,2	1,2	41	68	67,8	2,0
Triangulo Norte	533	594	11,5	1,5	36	58	59,2	1,7
Canadá	865	446	-48,4	1,1	28	54	91,1	1,6
Puerto Rico	709	745	5,2	1,9	48	28	-41,1	0,8
Costa Rica	251	244	-2,9	0,6	17	17	3,3	0,5
Venezuela	354	196	-44,7	0,5	26	13	-51,1	0,4
EFTA	380	215	-43,4	0,5	23	11	-51,5	0,3
Países sin acuerdo	14.690	13.283	-9,6	33,6	1.033	1.240	20,1	36,2
Exportaciones totales	41.905	39.496	-5,7	100,0	3.066	3.424	11,7	100,0

* Año acumulado

Fuente: DANE-DIAN - Cálculos OEE-MinCIT

Fuente: Mincomercio.

Finalmente, es necesario resaltar que los fenómenos más recurrentes de la actividad internacional de Colombia en la actualidad son las adquisiciones o las fusiones de las compañías nacionales con compañías extranjeras, generalmente a causa de problemas financieros que afrontan las compañías locales y recurren a la búsqueda de socios estratégicos, preferiblemente externos, con el fin de generar una recuperación económica de la empresa, sacrificando en algunos casos hasta el nombre o el reconocimiento de marca logrado en el mercado local.

ENTORNO AMBIENTAL

Para tener una perspectiva del entorno ambiental en Colombia en relación con diferentes actividades inherentes al sector de transporte, es necesario reconocer causas intrínsecas y extrínsecas de la disponibilidad de materias primas, la afectación ambiental como consecuencia del uso de tecnología apropiada y la mediación de este fenómeno mediante políticas, afecta el precio de los vehículos y su demanda.

Una de las principales problemáticas que afecta a Colombia en materia ambiental y que guarda relación con el sector de transporte es el alto nivel de contaminación atmosférica. De acuerdo con un artículo de El Tiempo⁵⁹, Bogotá y Medellín se encuentran en el listado de las diez ciudades más contaminadas de América Latina. En el caso del Valle de Aburrá y debido a su geografía, condiciones climáticas, acelerado crecimiento urbano y gran parque automotor, los últimos años ha presentado un fenómeno de contingencia ambiental. El sector transporte es el tercero en producción de emisiones en el país con una producción de 10 toneladas de CO₂ al año. Según cifras del Inventario Departamental de Gases de Efecto Invernadero GEI, publicado por la revista Semana:

Entre 1990 y 2014, Colombia emitió 237 millones de toneladas de dióxido de carbono (CO₂) a la atmósfera cada año. El Inventario Departamental de Gases de Efecto Invernadero (GEI) da cuenta de eso. En el informe elaborado para el Segundo Reporte Bienal de Actualización de Colombia ante la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), se determinó que 16 departamentos liberan el 75% de las emisiones de GEI en el país. Antioquia, Meta, Caquetá, Valle del Cauca, Santander, Cundinamarca, Boyacá y Bogotá emiten el 50%, mientras que Bolívar, Guaviare, Atlántico, Casanare, La Guajira, Tolima, Córdoba y Cesar, generan el 25%⁶⁰

Según los últimos informes del estado de la calidad del aire, elaborados por el Instituto de Hidrología, meteorología y Estudios Ambientales, IDEAM, el contaminante con mayor potencial de afectación en el territorio nacional es el material particulado Menor a 2,5 micras (PM_{2.5}), el cual está constituido por partículas muy pequeñas, producidas principalmente por los

⁵⁹ EL TIEMPO. [Online] [Consultado el 5 de Mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/planes-para-mitigar-los-indices-de-las-emisiones-de-co2-en-colombia-208112>

⁶⁰ SEMANA SOSTENIBLE: [Online] [Consultado el 5 de Mayo de 2020]. Disponible en: <https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/237-millones-de-toneladas-de-co2-emite-colombia/46865>

vehículos pesados que utilizan diésel como combustible, y que pueden transportar material muy peligroso para el cuerpo como metales pesados, compuestos orgánicos y virus, afectando de este modo las vías respiratorias. Cabe resaltar que el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, las localidades de Puente Aranda, Carvajal y Kennedy en Bogotá, el municipio de Ráquira en Boyacá y la zona industrial de ACOPI en el municipio de Yumbo (Valle del Cauca) son los sectores que presentan mayor afectación en el país en términos de contaminación atmosférica.

A nivel nacional, el Departamento Nacional de Planeación, DNP, estimó que, durante el año 2015, los efectos de este fenómeno estuvieron asociados a 10.527 muertes y 67,8 millones de síntomas y enfermedades. Adicionalmente, los costos ambientales asociados a la contaminación atmosférica en Colombia, durante los últimos años se incrementaron pasando de 1,1% del PIB de 2009 (\$5,7 billones de pesos) a 1,59% del PIB de 2014 (\$12 billones de pesos) y del 1,93% del PIB en 2015 (\$15.4 billones de pesos), lo cual pone en evidencia la necesidad de seguir implementando estrategias para controlar, evaluar y monitorear estas sustancias.

En ese sentido, ante la inminente necesidad de tomar medidas contundentes el transporte de carga en Colombia le ha ido apostando al gas natural, para ello en 2013 el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible siguió las recomendaciones del DNP y expidió la Resolución 1111 de 2013; bajo esta, se establece “los niveles permisibles en contaminantes que dan cumplimiento al estándar Euro IV y a la adaptación en la refinación del ACMP, diésel y gasolina producidos en el país”⁶¹

⁶¹ EL PAÍS. El transporte de carga en Colombia le apuesta al gas natural. [Online]. (Fecha de consulta: 10 de febrero de 2019). Disponible en: <https://www.elpais.com.co/colombia/el-transporte-de-carga-en-le-apuesta-al-gas-natural.html> CITADO POR MARTÍNEZ, Julián. Análisis del sector de transporte de carga terrestre en Colombia 2013-2022: desaceleración del mercado de tractocamiones. 2019. p. 67.

Con lo mencionado anteriormente, y ante las evidentes problemáticas en materia ambiental relacionadas con el sector de transporte, Colombia requiere de una creciente sensibilización de la sociedad, consumidores, clientes, gobiernos, entre otros, frente a la situación. Teniendo una visión de desarrollo económico que contribuya a la generación de riqueza, considerando criterios de sostenibilidad en la toma de decisiones. Para algunos analistas, gran parte del crecimiento de la economía de los próximos años va a estar en manos del Ministerio del Interior. Esto, porque iniciativas en infraestructura, petróleo y minería, y el desarrollo de las energías renovables no convencionales pasan por las aprobaciones de las consultas previas.

ANÁLISIS CONTEXTO AMBIENTAL DE YUMBO.

El municipio de Yumbo se encuentra ubicado geográficamente en la región sur-occidental del Departamento del Valle, enmarcado por la cordillera occidental, limita con el río Cauca en la zona oriental del municipio hasta el denominado piedemonte, donde se encuentran las principales vías de comunicación que conectan a Yumbo con la capital del Departamento, con el centro y norte del país. Por otra parte, el municipio posee un promedio de temperatura de 25°C, con variaciones entre los 16°C y 28°C. Cuenta con cuatro comunas, 35 barrios, 10 corregimientos y 16 veredas.

Yumbo presenta una gran riqueza en lo relacionado con fuentes hídricas, las cuales nacen en la zona montañosa y conforman el río Yumbo, principal fuente hídrica que recorre el territorio municipal, desde el occidente hacia el oriente, en donde drena sus aguas al río Cauca. Entre los principales afluentes se encuentran los ríos: Cali, Arroyohondo, Yumbo, San Marcos y las Quebradas Mulaló, Guabinas, Bermejál, entre otras. Igualmente, hoy se reconocen tres humedales (El Higuerón, Platanares y Pelongo)

Entre las problemáticas ambientales que afectan el área urbana y rural de municipio están: la contaminación atmosférica, contaminación de los recursos hídricos,

manejo y disposición inadecuada de residuos sólidos y peligrosos, fragmentación de ecosistemas, paisaje y espacio público, aprovechamiento y manejo inadecuado de los recursos mineros, amenazas a partir de eventos naturales- inundaciones, crecientes torrenciales y deslizamientos y conflictos por uso y manejo inadecuado del suelo.

Con lo mencionado anteriormente, cabe resaltar que en materia de medio ambiente, la mayor preocupación radica en los altos índices de contaminación atmosférica del municipio. Con base en un artículo de Semana Sostenible⁶² publicado el 15 de septiembre de 2017, “la concentración promedio mensual de material particulado (PM10) superó el máximo permisible en la zona de Acopi, como se conoce al sector industrial, que se mantuvo por encima de 75, aun cuando el máximo acumulado permitido es 50”. Sumado a la contaminación que produce la industria automotriz, hay concentración de empresas, chimeneas y actividad minera en la zona de ladera. Y como si esto fuera poco, se suma un asentamiento de familias que produce carbón vegetal.

Tal como se observa en la Tabla 1, cerca del 17% de las empresas de Yumbo son industriales. De acuerdo con un informe de la contraloría municipal, “está vocación industrial lo ha convertido en uno de los municipios con mayor contaminación presente en su ambiente, generados por los gases emitidos por el sector industrial, así como también el alto índice de carga contaminante que produce las emisiones del transporte vehicular, quemas domiciliarias, actividad minera y producción informal de carbón vegetal”⁶³. Cabe mencionar que la calidad del aire del Municipio de Yumbo es monitoreada por la Corporación Autónoma Regional del Valle del

⁶² SEMANA SOSTENIBLE. En el Valle la contaminación es “hecha en Yumbo”. [Online]. [Consultado el 27 de Julio de 2020]. Disponible en: <https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/en-el-valle-la-contaminacion-es-hecha-en-yumbo/38652>

⁶³ Rengifo, Juan. (2016). Informe del estado de los recursos naturales y del medio ambiente. (p.43)

Cauca CVC, a través de las estaciones de monitoreo que están ubicadas en diferentes partes del territorio del Municipio como se observa en el Cuadro 8.

Cuadro 4. Estaciones de monitoreo ubicadas en el municipio de Yumbo 2016.

NOMBRE	DIRECCIÓN
Acopi El País	Cra 36 No. 15-50
Acopi Johnson & Johnson	Calle 15 31-146 Acopi Yumbo Kilómetro 3
Barrio Las Américas	Carrera 18 No. 10B-25
ECA Yumbo	Escuela Alberto Mendoza mayor

Fuente: Informe del estado de los recursos naturales y del medio ambiente, Contraloría Municipal, 2016.

De acuerdo con Rojas y Victoria (2014):

Para lograr una mejora en la calidad del aire en Yumbo, se hace necesaria la participación de todos los actores involucrados, con acciones efectivas que incluyan las normas y regulaciones vigentes nacionales e internacionales, donde no solo se apliquen sanciones sino también incentivos sobre todo para el sector industrial. Las estrategias y medidas adoptadas deben ser programas, con metas a corto, mediano y largo plazo, con una sostenibilidad económica que permita la reducción de la contaminación⁶⁴.

7.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S: MATRICES DOFA, MEFI Y MEFE.

Para desarrollar las matrices, se realizó un trabajo conjunto con los líderes de proceso, quienes de acuerdo con su percepción, análisis de la información histórica

⁶⁴ ROJAS, Angélica y VICTORIA, Jackeline (2014). Protocolo para la identificación de alternativas que contribuyan a la disminución de las emisiones de PM10 de la zona industrial del Municipio de Yumbo. Universidad San Buenaventura. Facultad de Economía. Santiago de Cali. Especialización en Economía ambiental y desarrollo sostenible. p. 78.

y actual disponible, identificaron los factores claves de éxito, internos y externos de cada proceso, que tienen influencia en los objetivos de la organización.

Como resultado del ejercicio, se obtuvo la siguiente información:

Tabla 4. Procesos.

Proceso	Importancia del proceso
Gestión Logística	30%
Gestión Comercial	20%
Gestión Gerencial	10%
Gestión Humana	10%
Gestión Administrativa	8%
Mejoramiento Continuo	7%
Tecnologías de la Información y comunicaciones	6%
Seguridad	5%
Oficial de Cumplimiento	3%
Gestión Documental	1%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación de la importancia del proceso dentro de la organización se realizó de manera subjetiva, teniendo en cuenta el posible impacto que tiene cada proceso en la estrategia de la organización y en el plan de continuidad del negocio. Como resultado se obtuvieron porcentajes que denotan la importancia de cada proceso del total general. Estas calificaciones se lograron a través de un consenso entre los líderes de proceso.

Es así como los líderes de proceso determinaron que para Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, los procesos de mayor importancia son Gestión Logística, Gestión Comercial, Gestión Gerencial y Gestión Humana, en su orden. Como se puede observar en la tabla, estos procesos representan el 70% del total ponderado, por lo cual se procede a detallar los factores claves de éxito internos y externos identificados en estos procesos:

Cuadro 5. Procesos de mayor importancia

Proceso	Factor clave de éxito (Interno)
Gestión Logística	1. Disponibilidad de espacio para almacenamiento 2. Optimización en los tiempos de entrega 3. Tarifas de fletes competitivas 4. Disponibilidad de flota y equipos de transporte 5. Utilización de la capacidad disponible 6. Coordinación de cargues y descargues
Gestión Comercial	1. Gestión de ventas 2. Establecimiento de vínculos a largo plazo con clientes 3. Eficiencia en la atención a clientes 4. Fortalecimiento de la imagen corporativa 5. Adquisición y fidelización de clientes
Gestión Gerencial	1. Aumento del valor de la empresa 2. Direccionamiento Estratégico 3. Incremento de los ingresos 4. Liquidez empresarial 5. Experiencia en el control de costos
Gestión Humana	1. Selección de personal idóneo y competente 2. Programas de capacitación al personal 3. Satisfacción de los empleados

Fuente: Elaboración propia.

Proceso	Factor clave de éxito (Externo)
Gestión Logística	1. Sinergias con otras empresas de transporte 2. Cobertura en el territorio nacional 3. Estado de las vías terrestres
Gestión Comercial	1. Amenaza de existencia de productos sustitutos 2. Crecimiento del mercado 3. Alianzas estratégicas 4. Disponibilidad de proveedores importantes 5. Diversificación de cartera de clientes
Gestión Gerencial	1. Conocimiento del mercado 2. Capacidad para abordar oportunidades y amenazas 3. Cambio de leyes y normas gubernamentales
Gestión Humana	4. Tercerización de actividades 5. Disponibilidad de mano de obra calificada 6. Cumplimiento de la legislación laboral y de Seguridad y Salud en en Trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificados los factores clave, el siguiente paso es evaluar la situación interna y externa de la compañía, esto mediante la utilización de las Matrices MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) y MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos), respectivamente.

Para evaluar cada uno de estos factores, el primer paso es asignar una importancia relativa dentro de cada proceso y calificar en una escala de 1 a 4, siendo 1 la calificación más baja y 4 la más alta en relación con el cumplimiento y/o desempeño del factor. La ponderación de cada factor tiene la siguiente colorimetría:

Tabla 5. Calificación de factores

Calificación	Rango	Observación
Baja	1	El factor se puede considerar debilidad o amenaza
Moderada	2	El factor se puede considerar debilidad o amenaza
Media	3	El factor se puede considerar fortaleza u oportunidad
Alta	4	El factor se puede considerar fortaleza u oportunidad

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se realiza un promedio del porcentaje alcanzado por todos los procesos y se obtiene una ponderación general.

De acuerdo con la metodología descrita anteriormente, se obtuvo un porcentaje general de cumplimiento del 60% en cuanto a factores internos y un 64% en factores externos de todos los procesos. En relación con la calificación de factores clave, se obtuvieron debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, representadas en la siguiente matriz DOFA:

Cuadro 6. Matriz DOFA.

DOFA: MATRIZ DE CORRELACIÓN ESTRATÉGICA		
	FORTALEZAS - F 1. Liquidez empresarial 2. Adecuada estructura financiera 3. Ambiente de control efectivo 4. Tarifas de fletes competitivas 5. Aumento del valor de la empresa (patrimonio) 6. Amplia disponibilidad de espacio para almacenamiento de mercancías 7. Cumplimiento en los tiempos de entrega	DEBILIDADES - D 1. Falta de direccionamiento estratégico 2. No se aplica una metodología para la gestión del riesgo. 3. No hay implementado un sistema de costos para la toma de decisiones. 4. Ausencia de certificación de todos los procesos. 5. Ineficiencia en programas de capacitación al personal. 6. Falta de innovación e integración en plataformas virtuales
OPORTUNIDADES - O 1. Disponibilidad de proveedores importantes 2. Diversificación de cartera de clientes 3. Tercerización de actividades 4. Disponibilidad de nuevas tecnologías 5. Cumplimiento normativo	ESTRATEGIAS - FO 1. Ampliación de línea de negocios 2. Incremento de la cobertura en el territorio nacional 3. Integración con empresas del sector	ESTRATEGIAS - DO 1. Certificación en Calidad 2. Desarrollo de tecnologías para interacción con los clientes 3. Integración de software contable y comercial para el suministro de información confiable y en tiempo real que facilite la toma de decisiones para la gestión de ventas, costos y gastos
AMENAZAS - A 1. Productos y /o servicios sustitutos. 2. Riesgos de contexto 3. Reglamentaciones por parte de los entes de control.	ESTRATEGIAS - FA 1. Cerrar rutas poco rentables 2. Implementación de programa de auditorías basado en riesgos 3. Aprovechamiento para cumplimiento de obligaciones económicas.	ESTRATEGIAS - DA 1. Desarrollar plataformas interactivas con los clientes 2. Documentar la información necesaria para la certificación de procesos en calidad.

Fuente: Elaboración propia.

7.3. EVALUACIÓN DEL MARCO DE REFERENCIA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS DE TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S

La finalidad del marco de referencia consiste en integrar la gestión de riesgo a todas las actividades que desarrolla la empresa⁶⁵. La Norma Técnica Colombiana NTC ISO 31000 versión 2018 establece los siguientes componentes del marco de referencia para la gestión de riesgos:

- Integración
- Diseño

⁶⁵ Norma Técnica Colombia ISO 31000 (Primera actualización)

- Implementación
- Valoración
- Mejora

Figura 4. Norma Técnica Colombiana ISO 31000:2018/ Componentes del Marco de referencia



Fuente: Norma Técnica Colombiana ISO 31000:2018/ Componentes del Marco de referencia

De esta manera, se pasa entonces a evaluar el estado actual de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S en relación con los componentes del marco de referencia descritos por la Norma Técnica Colombiana ISO 31000, a fin de emitir las recomendaciones pertinentes para la integración de la gobernanza de la organización con la gestión de riesgos de la empresa.

8.2.1 Integración. El proceso de gestión de riesgos debe estar alineado e integrarse a los objetivos estratégicos de la organización. En tal sentido, es responsabilidad de la Alta Gerencia y líderes de proceso definir los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores, los cuales sirven de base para el proceso de gestión de riesgos y la supervisión por parte del área de control interno de la empresa.

La política del Sistema de Gestión de Calidad de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S enuncia lo siguiente:

“En Transportadora la Prensa del Valle - TRANSPRENSA S.A.S, estamos comprometidos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, asegurando la calidad en nuestros servicios evidenciados en la oportunidad y eficacia en las entregas, evaluando los riesgos y garantizando una disponibilidad física, optima manipulación de las mercancías y exactitud del inventario para lograr mantener la confianza depositada en nuestra organización.

Para ello brindamos un equipo de trabajo competente y de alta calidad humana, brindándole bienestar a nuestros colaboradores internos, haciéndolos más comprometidos con la misión y visión de la empresa”⁶⁶.

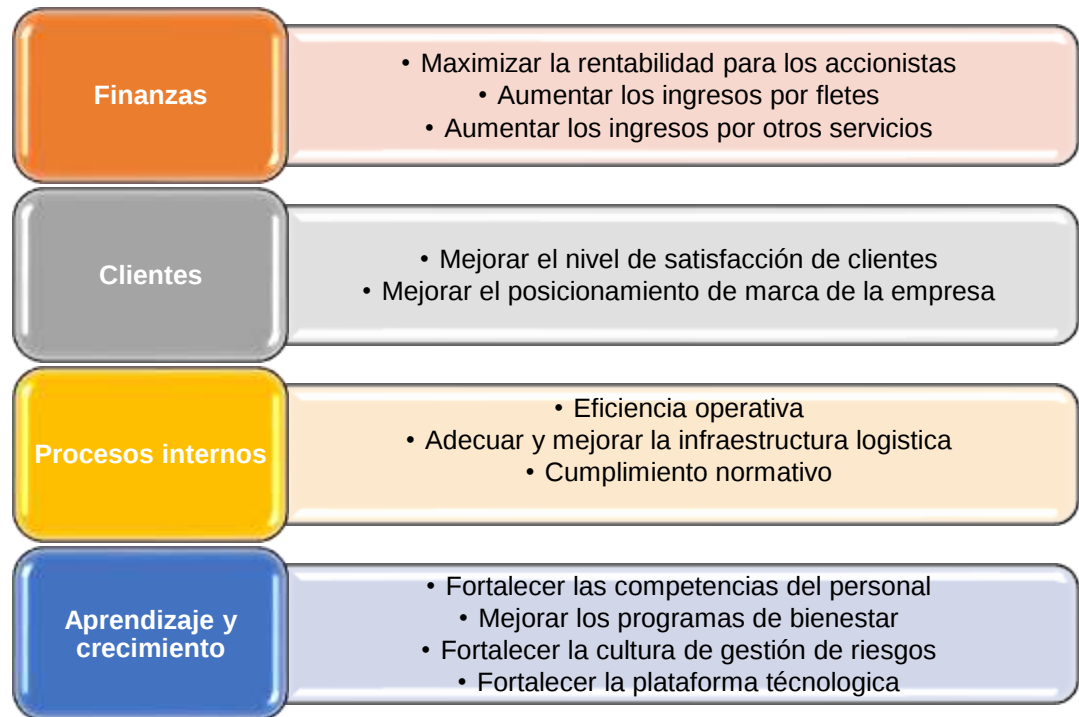
Como se puede observar en lo citado anteriormente, la política de calidad de la empresa hace énfasis en la evaluación de los riesgos como uno de los pilares para la satisfacción de sus clientes.

No obstante, la gobernanza de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S no ha definido los objetivos estratégicos de la empresa para determinar su integración con el proceso de gestión de riesgos. Por tal motivo, se propone el siguiente mapa estratégico, de acuerdo con las perspectivas planteadas por Kaplan y Norton (1997):

- Perspectiva de finanzas
- Perspectiva de los clientes
- Perspectivas de los procesos internos y
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

⁶⁶TRANSPRENSA. Política del Sistema de Gestión de Calidad [Online]. [Consultado el 8 de Mayo de 2020]. Disponible en <https://transprensa.darumasoftware.com/app.php/document/build/id/75>

Figura 5. Propuesta Mapa estratégico Transportadora La Prensa del Valle S.A.S.



Fuente: Elaboración propia

Las estrategias enmarcadas en cada una de las cuatro perspectivas, surgen a partir del análisis estratégico realizado en el punto 7.1 del presente capítulo. Cada estrategia debe contar con su respectivo indicador de gestión para medir el cumplimiento de los objetivos. De este modo, se proponen los siguientes indicadores de gestión de acuerdo con la política de gestión de calidad de la empresa:

Cuadro 7. Propuesta indicadores de gestión Transportadora La Prensa del Valle S.A.S.

Directriz de la política	Objetivo estratégico	Indicador
Satisfacer las necesidades de nuestros clientes	Aumentar los ingresos por venta	(Ingresos por flete periodo actual – Ingresos por flete periodo anterior)/ Ingresos por flete periodo anterior
Oportunidad y eficacia en las acciones	Mejorar la eficiencia operativa	Número de retrasos en entregas/ Total entregas
Evaluación de riesgos	Fortalecer la cultura de gestión de riesgos	Número de riesgos tratados eficazmente/Número de riesgos identificados
Disponibilidad física, optima manipulación de mercancía y exactitud del inventario	Adecuar y mejorar la infraestructura logística	Nivel de rotación de mercancía
Equipo de trabajo competente	Fortalecer las competencias del personal	Número de empleados con calificación de desempeño alta/Cantidad total de empleados

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa, se encuentran definidos los mapas de procesos en los que se establecen las entradas, actividades, salidas, partes interesadas y documentación necesaria, teniendo en cuenta el ciclo PHVA (Planear- Hacer- Verificar-Actuar). Esta información resulta fundamental para reconocer las actividades que realiza la organización en función de la operatividad de sus procesos, objeto del presente trabajo de investigación.

8.2.2 Liderazgo y compromiso. Publicando una política de gestión de riesgos:

La empresa sólo tiene definida una política de gestión de riesgos para los sistemas SIPLAFT (Sistema Integral de prevención de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo) y SGSST Sistema General de Seguridad y Salud en el Trabajo). A través de la comprensión del contexto interno y externo a la organización, se

recomienda a la Alta Gerencia y líderes de proceso definir una política de gestión del riesgo aplicable a todos los procesos de la empresa Transportadora La Prensa del Valle S.A.S. En efecto, se propone la siguiente política de gestión de riesgos.

Política de gestión de riesgos de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S

El objetivo de la Política de Gestión de Riesgos de Transprensa consiste en establecer un conjunto de directrices que determinan el marco de actuación de la gestión de manera que se garantice la coherencia entre sus objetivos y sus prácticas. Estas directrices constituyen las políticas de buen gobierno y en materia de análisis de riesgos la empresa adoptó las siguientes políticas:

Sobre metodología:

Se propende por el principio de autogestión para la administración de riesgos, el líder de cada proceso es el principal responsable de las etapas de evaluación y tratamiento del riesgo, es decir de identificar, analizar y valorar el riesgo de acuerdo con los criterios definidos por la organización así como de realizar un plan de tratamiento para mitigar la materialización de riesgos.

Sobre control

El líder de cada proceso es el principal responsable de la ejecución del control. El área de Control Interno se encargará de verificar la efectividad de los controles para el tratamiento de riesgos asociados a los procesos y emite informes en concordancia.

Sobre tratamiento:

Los líderes de los procesos, con el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa, administrarán las acciones preventivas, correctivas, de riesgo y mejora tendientes a evitar, reducir o transferir el riesgo bajo criterios de autorregulación y autocontrol.

La Política de Gestión de Riesgos de Transprensa es de aplicación obligatoria en todas las regionales de la empresa. El Director de Riesgos/ Oficial de Cumplimiento deberá garantizar la observancia de las practicas de la empresa en concordancia con las políticas descritas anteriormente.

Asignando los recursos necesarios para la gestión del riesgo:

En el año 2020, la empresa adquirió el Software Daruma (Aministrado por el proveedor Tiqal), como una estrategia para documentar e integrar todos sus sistemas de gestión. Este software permite, entre otras cosas, documentar procesos, administrar tareas, generar actas, realizar seguimiento a no conformidades y levantar indicadores estratégicos y de gestión para su posterior análisis y elaboración de planes de acción, facilitando la toma de decisiones. Del mismo modo, el software Daruma cuenta con toda la infraestructura y diseño necesarios para la sistematización de la gestión del riesgo. Esto se traduce en una inversión significativa realizada por parte de la Gerencia, con el fin de obtener una información confiable y oportuna para la administración de los riesgos de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S.

En cuanto al personal idóneo, la empresa cuenta con un Director de Riesgos/Oficial de Cumplimiento, quien cumple con todos los requisitos legales, así como con la formación académica, habilidades y competencias necesarias para desempeñar el cargo. Considerando la Política de Capacitaciones de Transprensa, el Director de Riesgos/Oficial de Cumplimiento, es la persona encargada de programar, en trabajo conjunto con el Asistente de Bienestar y Capacitación, las capacitaciones dirigidas a los empleados de la organización, en materia de gestión de riesgos.

El cargo que cumple con el rol de Oficial de Cumplimiento es el Coordinador Nacional de Cartera.

Asignando autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas en los niveles apropiados de la organización:

La empresa ha definido los responsables de la determinación del contexto, identificación y análisis de riesgos de los procesos. Sin embargo, no ha fijado la obligación de la rendición de cuentas en relación con la gestión del riesgo. Lo anterior imposibilita llevar a cabo una trazabilidad respecto al seguimiento y tratamiento de riesgos y es por esto que se sugiere a la organización conformar un Comité de Riesgos, como un órgano de apoyo a la junta directiva de Transprensa que propenda por la adecuada administración y gestión de riesgos a los cuales la empresa esta expuesta. El Comité de Riesgos tendrá como funciones:

- Apoyar a la Alta Gerencia en la definición de la planeación estratégica de la compañía y asegurar que el perfil de riesgos de la organización este acorde con los objetivos establecidos por la Junta Directiva.
- Orientar al Director de Riesgos/Oficial de Cumplimiento y líderes de proceso en la identificación, evaluación, tratamiento, seguimiento, revisión, registro e informe de los riesgos que pueden llegar a afectar los objetivos de la compañía.
- Revisar periódicamente el nivel de riesgo organizacional y la efectividad de los controles de cada uno de los procesos, con el fin mantener actualizada las matrices de riesgo y actuar con previsibilidad a fin de obtener un riesgo residual dentro de la tolerancia o apetito de riesgo previamente fijados.
- Fomentar la cultura corporativa de gestión del riesgo.

En cuanto a la conformación del comité, deberá estar integrado por el Director de Riesgos/ Oficial de Cumplimiento, Jefe de Control Interno y líderes de los procesos definidos por Transprensa.

Alineación de la gestión de riesgos con la planeación estratégica de la organización:

La empresa no tiene establecida una planeación estratégica para alcanzar sus objetivos. En tal sentido, se sugiere crear un Cuadro de Mando Integral y un mapa estratégico. El Balance Scored Card o Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de Planeación Estratégica que permite evaluar el funcionamiento de la empresa con base en cuatro perspectivas claves: Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje Organizacional. A partir del Cuadro de Mando Integral, se definen los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores.

En virtud de los objetivos e indicadores estratégicos debe ajustarse la gestión de riesgos, es decir, la evaluación de la efectividad de los controles debe guardar relación con los resultados de los indicadores, siendo estos últimos aquellos que miden el logro de los objetivos propuestos.

Una vez implementado el Cuadro de Mando Integral, este debe complementarse con un Mapa Estratégico, el cual facilita la comunicación de la Planeación Estratégica a toda la organización.

Establecer los criterios para la evaluación de riesgos y el apetito de riesgo de la empresa:

Transportadora La Prensa del Valle S.A.S tiene definido los criterios para medir la probabilidad de ocurrencia e impacto de riesgos inherentes. Respecto al apetito de riesgo definido por Transportadora La Prensa del Valle SAS, comprende un nivel de riesgo residual Bajo o Moderado (entre 1,00 y 2,99). Este apetito de Riesgo fue determinado con base en los criterios de valoración de riesgos

Comunicar el valor de la gestión de riesgos a las partes interesadas de la compañía:

La empresa no tiene definido un plan de comunicaciones para informar el valor de la gestión de riesgos a sus partes interesadas. Las partes interesadas de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 8. Partes interesadas Transportadora La Prensa del Valle S.A.S.

PARTES INTERESADAS	REQUISITOS	
	NECESIDADES	EXPECTATIVAS
Empleados	Bienestar Social	Formación personal y profesional, estabilidad laboral, estabilidad convencional a mas de 5 años en termino indefinido.
Sociedad	Medio ambiente	Disminucion de Emisiones de los vehiculos y la disposicion adecuada de los residuos.
Clientes	Satisfacion del servicio	Calidad, Precios, cobertura de las rutas, el tiempo en las entregas, estado de la mercancia.
Gerente	Facultades dadas dentro de los estatutos de la empresa	Facultades dadas por la junta directiva
Junta Directiva	Estabilidad Financiera	La inversion sea retornada Se cumpla el objeto para el cual fue creada.
Proveedores	Cumplir con las condiciones pactadas	Continuidad en el contrato
Gobierno	Cumplimiento con la normatividad vigente	Cumplimiento de los tiempos establecidos en la normatividad. Transparencia en el manejo de los recursos

Fuente: Matriz de Partes Interesadas, Transportadora La Prensa del Valle S.A.S

Promover el seguimiento y medición de los riesgos:

La organización realiza seguimiento y medición de riesgos posterior a la etapa de valoración. Para esto, se tiene definido dentro del procedimiento de administración de riesgos, que los lideres de proceso establecen medidas de respuesta,

preventivas y correctivas, de acuerdo a la valoración del riesgo residual. Adicionalmente, este procedimiento describe que para la revisión de riesgos, cada seis meses los responsables de los procesos se reúnen con el líder con el fin de realizar ajustes al mapa de riesgo, de considerarlo necesario. Según el procedimiento, estos ajustes deberán reportarse al área de control interno para la emisión del informe respectivo.

Considerando lo anterior, se propone realizar modificaciones al procedimiento de administración de riesgos vigente en la empresa, puesto que el área de control interno, si bien es complementaria al proceso de gestión de riesgos, no debe participar directamente en la emisión de informes para el seguimiento y tratamiento de riesgos, esta función debe ser propiedad del Oficial de Cumplimiento/Director de Riesgos, quien basado en los resultados de la evaluación de riesgos en Comité, deberá informar trimestralmente a la Alta Gerencia, sobre el tratamiento y ajustes necesarios que hayan lugar, en común acuerdo y compromiso con los líderes de cada proceso. La responsabilidad del área de control interno de la organización en relación con la gestión de riesgos, debe limitarse a la proposición, aplicación, seguimiento y ajuste de controles que le permitan mejorar la efectividad de los mismos y en consecuencia reducir el nivel de riesgo residual. Si el área de control interno emite informe de gestión de riesgos se podría presentar conflicto de independencia, ya que hace parte de uno de los procesos evaluados de acuerdo con la metodología descrita en la Norma Técnica Colombiana ISO 31000 versión 2018.

7.2.3 Integración. Comprensión de las estructuras de la organización y el contexto interno y externo:

Con el propósito de reconocer y analizar el contexto interno y externo de la organización, se propuso a cada líder de proceso de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, aplicar las herramientas MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) y MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos), para identificar y

ponderar aquellos factores claves de la organización, internos y externos, que pueden afectar el logro de los objetivos de la empresa.

Determinación de los roles para la rendición de cuentas:

Para efectos de materializar positivamente la gestión de riesgos en la organización, es fundamental que los responsables de los procesos participen activamente en la evaluación periódica de los riesgos asociados a sus procesos, garanticen la ejecución correcta de los controles establecidos en la matriz de riesgos y propendan por el cumplimiento de los planes de acción, seguimiento y tratamiento de riesgos. Por lo anterior, Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, deberá determinar los roles o cargos dentro de la organización encargados de la rendición de cuentas.

Las personas encargadas de rendir cuentas deben conocer a profundidad el contexto interno y externo de la organización, con el objetivo de realizar una gestión de riesgos eficaz.

En la siguiente tabla se muestra los lideres de proceso definidos por Transportadora La Prensa del Valle S.A.S para la rendición de cuentas en materia de gestión de riesgos:

Cuadro 9. Procesos definidos para rendición de cuentas de gestión de riesgos

Proceso	Responsable
Gestión Logística	Director de Logística y Proyectos
Gestión Comercial	Director Comercial
Gestión Gerencial	Gerencia General

Cuadro 7. (Continuación)

Gestión Humana	Director Gestión Humana
Gestión Administrativa	Directora Financiera
Mejoramiento Continuo	Jefe de Control Interno
Tecnologías de la Información y comunicaciones	Jefe Nacional de Sistemas
Seguridad	Jefe Nacional de Seguridad
Oficial de Cumplimiento	Director de Riesgos/ Oficial de Cumplimiento
Gestión Documental	Coordinador Nacional de Gestión Documental

Fuente: Elaboración propia.

De lo anteriormente descrito en este capítulo, se puede obtener algunas conclusiones respecto al análisis estratégico de la empresa, la evaluación del marco de referencia para la gestión de riesgos y el análisis de los entornos que tienen incidencia en los objetivos de la empresa.

En cuanto al análisis estratégico de la empresa, la evaluación de los factores claves, internos y externos, permitieron diagnosticar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que representan aspectos positivos y negativos sobre los cuales la empresa debe diseñar estrategias para obtener ventajas competitivas en el sector y alcanzar los objetivos propuestos. Precisamente, reducir la incertidumbre sobre el logro de los objetivos es la principal función de la gestión de riesgos. Cabe destacar que las matrices MEFI, MEFE y DOFA deben ser actualizadas constantemente, pues la volatilidad del entorno exige esta condición.

De acuerdo con la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 31000 versión 2018, la alta gerencia juega un papel fundamental en la articulación de la gestión del riesgo en todos los procesos que desarrolla la empresa. Para esto, destaca el compromiso y apoyo que debe demostrar la gobernanza adoptando un marco de referencia.

El marco de referencia enumera los componentes a considerar para integrar, diseñar, implementar, valorar y mejorar la gestión de riesgos en toda la organización. En cuanto a la integración, se observó que la empresa no cuenta con una Política de Gestión de Riesgos ni se han definido los objetivos estratégicos de la empresa. Por lo anterior, se recomienda a la Alta Dirección documentar y complementar la planeación estratégica de la empresa con base en las propuestas presentadas a lo largo del capítulo, lo cual permitirá integrar las prácticas organizacionales a la gestión del riesgo.

Entre las propuestas se destacan la adopción del mapa estratégico y sus respectivos indicadores de gestión, la divulgación de la Política de Gestión de Riesgos, la cual debe ser el punto de partida para fomentar la cultura de riesgos en todos los colaboradores de la empresa. Cabe recordar que la gestión de riesgos

debe basarse en los principios de autocontrol, autogestión y autoregulación, lo cual significa que no es una labor exclusiva de un empleado o departamento, sino un compromiso que requiere la participación activa de cada integrante de la organización.

Adicionalmente, se propone la conformación de un Comité de Riesgos y se definen los cargos encargados de liderar los procesos y rendir cuentas respecto a la gestión de riesgos.

Como resultado de estas recomendaciones, se pretende integrar el proceso de gestión de riesgos a la todas las actividades y funciones de la empresa. Desarrollar un marco de referencia es la base de la gestión de riesgos e implica un conocimiento exhaustivo del contexto interno y externo a la organización, así como el compromiso y liderazgo de la Alta Gerencia en función de proporcionar los recursos necesarios para el desarrollo y mantenimiento del proceso.

8. CAPITULO 2: OBJETIVO ESPECIFICO NO. 2: EVALUAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S EN RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS Y DIRECTRICES ESTABLECIDOS EN LA NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC- ISO 31000 VERSIÓN 2018.

El presente capítulo tiene por objeto establecer el nivel de cumplimiento de la empresa Transportadora La Prensa del Valle S.A.S en relación con los principios y directrices establecidos en la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000 versión 2018.

Para llevar a cabo esta investigación, se identificaron los “debe” de la Norma, con el fin de determinar los requisitos que debe cumplir la empresa en materia de gestión de riesgos, de conformidad con lo establecido en la Norma Técnica Colombiana ISO 31000 (primera actualización).

Como resultado, se formularon 20 preguntas a los diez (10) líderes de procesos, quienes de acuerdo con su conocimiento, experiencia y sentido común, consideraron el nivel de cumplimiento de la empresa a la luz de la Norma Técnica Colombiana ISO 31000. El tipo de pregunta utilizado fue semi- cerrada con tres opciones de respuesta: Cumple Totalmente, Cumple Parcialmente o No Cumple y con la posibilidad de ampliar información o agregar un comentario adicional respecto a la calificación dada.

La ponderación de los resultados se realizó de la siguiente manera:

Tabla 6. Ponderación de resultados.

Calificación	Denominación	Valor
Cumple Totalmente	CT	2
Cumple Parcialmente	CP	1
No Cumple	NC	0

Fuente: Elaboración propia.

La estructura del cuestionario aplicado es la siguiente:

		CUESTIONARIO CUMPLIMIENTO NTC- ISO 31000			Versión:												
					Vigencia:												
NOMBRE DEL PROCESO:		Mejoramiento Continuo			FECHA : 22/06/2020												
RESPONSABLE DEL PROCESO:		Viviana Saenz															
OBJETIVO DEL CUESTIONARIO:		Evaluar la situación actual de la empresa Transportadora La Prensa del Valle SAS en relación con el cumplimiento de los principios y directrices de la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000 versión 2018															
ALCANCE :		Principios, marco de referencia y proceso de gestión de riesgos definido en la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000															
Numeral NTC- ISO 31000	Aspecto a evaluar	Evidencia Esperada	CLASIFICACIÓN			Comentarios Generales											
			CT	CP	NC												
5.2 Liderazgo y Compromiso	¿La empresa cuenta con una política para la gestión del riesgo?	Definición, documentación y divulgación de la política de gestión de riesgos en el Sistema de Gestión de Calidad la empresa.															
*CT= CUMPLE TOTALMENTE *CP= CUMPLE PARCIALMENTE *NC= NO CUMPLE		<table border="1"> <tr> <td>Cantidad</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Valoración</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Nivel de cumplimiento</td> <td colspan="3">0%</td> </tr> </table>	Cantidad	0	0	0	Valoración	0	0	0	Nivel de cumplimiento	0%					
Cantidad	0	0	0														
Valoración	0	0	0														
Nivel de cumplimiento	0%																
FIRMA DEL RESPONSABLE																	

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

- **Nombre del proceso:** hace referencia al proceso estratégico, misional o de apoyo al que pertenece el responsable del diligenciamiento.
- **Responsable del proceso:** corresponde al nombre del líder del proceso
- **Fecha:** fecha de diligenciamiento del cuestionario.
- **Objetivo:** objetivo de la aplicación del cuestionario
- **Alcance:** menciona los aspectos de la norma a evaluar.
- **Númeral NTC- ISO 31000:** especifica el numeral o requisito de la norma a evaluar.
- **Aspecto:** corresponde a la pregunta planteada.
- **Evidencia esperada:** son las pruebas o argumentos que se esperan recolectar para sustentar la calificación dada por el líder del proceso.

Una vez explicada la estructura del cuestionario, se procede a analizar las respuestas obtenidas:

Tabla 7. Pregunta 1: ¿La empresa cuenta con una política para la gestión del riesgo?

Numeral NTC- ISO 31000	Aspecto a evaluar	Evidencia Esperada	CLASIFICACIÓN		
			CT	CP	NC
5.2 Liderazgo y Compromiso	¿La empresa cuenta con una política para la gestión del riesgo?	Definición, documentación y divulgación de la política de gestión de riesgos en el Sistema de Gestión de Calidad la empresa.	0	4	6
		Cantidad	0	4	6
		Valoración	0	4	0
		Nivel de cumplimiento	20%		

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la empresa no cuenta con una política de gestión de riesgos definida y divulgada a todas las partes interesadas de la empresa. Los resultados muestran un cumplimiento del 20%, debido a cuatro (4) respuestas con calificación Cumple Parcialmente, en la que los líderes de proceso coinciden que sólo existe una política definida para los sistemas SIPLAFT y SGSST.

Tabla 8. Pregunta 2: ¿La Alta Gerencia ha proporcionado los recursos para la gestión del riesgo de la empresa?

Numeral NTC- ISO 31000	Aspecto a evaluar	Evidencia Esperada	CLASIFICACIÓN		
			CT	CP	NC
5.2 Liderazgo y Compromiso	¿La Alta Gerencia ha proporcionado los recursos necesarios para la gestión del riesgo de la empresa?	Recursos y personal necesario para la mejora continua del sistema de gestión de riesgos.	5	5	0
		Cantidad	5	5	0
		Valoración	10	5	0
		Nivel de cumplimiento	75%		

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

En cuanto a los recursos proporcionados por la Alta Gerencia para la gestión del riesgo, se observa un cumplimiento del 75%, que se sustenta en la adquisición del

software Daruma el cual permite cumplir con los estándares internacionales de las normas ISO. Este software fue adquirido en el año 2020 con el objeto de sistematizar y mejorar los sistemas de gestión de la empresa. Por otra parte, los encuestados resaltan el compromiso de la Alta Gerencia en el suministro de personal idóneo para liderar la gestión de riesgos.

Tabla 9. Pregunta 3: ¿Cada proceso tiene asignado como mínimo un responsable para la gestión del riesgo?

Numeral NTC- ISO 31000	Aspecto a evaluar	Evidencia Esperada	CLASIFICACIÓN		
			CT	CP	NC
5.2 Liderazgo y Compromiso	¿Cada proceso tiene asignado como mínimo un responsable para la gestión del riesgo?	Caracterizaciones de procesos que evidencien el ciclo PHVA.			
5.4.3 Asignación de roles, autoridades, responsabilidades y obligación de rendir cuentas en la organización		Determinación de las responsabilidades y autoridades, debidamente comunicadas al personal.	10	0	0
		Mapas de riesgos y oportunidades			
		Cantidad	10	0	0
		Valoración	20	0	0
		Nivel de cumplimiento	100%		

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

En relación con la asignación de roles, autoridades y responsabilidades para la gestión de riesgo, se observa un cumplimiento total teniendo en cuenta que la empresa tiene definido los líderes de procesos que se deben encargar de rendir cuentas respecto al desempeño de los sistemas de gestión.

Tabla 10. Pregunta 4: ¿La integración de la gestión del riesgo en la organización está adaptada a las necesidades y a la cultura de la organización?

Numeral NTC- ISO 31000	Aspecto a evaluar	Evidencia Esperada	CLASIFICACIÓN		
			CT	CP	NC
5.3 Integración	¿La integración de la gestión del riesgo en la organización está adaptada a las necesidades y a la cultura de la organización?	Evidencia de la manera como la empresa asegura que los empleados son conscientes de su afectación en el logro de la política de gestión de riesgos, objetivos estratégicos, integración de la cultura del riesgo en los valores corporativos y políticas de la empresa.	0	1	9
Cantidad			0	1	9
Valoración			0	1	0
Nivel de cumplimiento			5%		

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

En la tabla anterior se puede observar que nueve (9) de los diez (10) líderes de proceso encuestados responden negativamente en relación con la integración de la gestión de riesgos en todas las prácticas de la empresa. No hay una cultura compartida de gestión de riesgos y no se tiene definido los objetivos estratégicos de la empresa.

Tabla 11. Pregunta 5: ¿La organización comprende su contexto interno y externo?

Numeral NTC- ISO 31000	Aspecto a evaluar	Evidencia Esperada	CLASIFICACIÓN		
			CT	CP	NC
5.4 Diseño 6.3.3 Contexto externo e interno	¿La organización comprende su contexto interno y externo?	Determinación del contexto interno y externo de la organización para el año 2020 y actualización de la planeación estratégica	8	1	1
Cantidad			8	1	1
Valoración			16	1	0
Nivel de cumplimiento			85%		

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el análisis del contexto interno y externo de la organización logra un cumplimiento del 85%. La empresa cuenta con asesoría jurídica, matriz legal, revisoría fiscal que apoyan la toma de decisiones considerando las variables que pueden afectar el logro de los objetivos. Adicionalmente, la Gerencia General en trabajo conjunto con directivos, jefaturas y mandos medios,

realizan un análisis de los factores internos y externos con el propósito de identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y desarrollar estrategias en concordancia.

Tabla 12. Pregunta 6: ¿La empresa cuenta con un comité de riesgos?

Numeral NTC- ISO 31000	Aspecto a evaluar	Evidencia Esperada	CLASIFICACIÓN		
			CT	CP	NC
5.4 Diseño	¿La empresa cuenta con un Comité de Riesgos?	Actas de creación y reunión del Comité de Riesgos	0	0	10
Cantidad			0	0	10
Valoración			0	0	0
Nivel de cumplimiento			0%		

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

Ante la pregunta si la empresa tiene conformado un Comité de Riesgos, se obtiene un incumplimiento total. Por tal motivo, se recomienda a la empresa la conformación de dicho comité como un órgano de control y apoyo a la junta directiva en materia de administración y gestión integral de riesgos.

Tabla 13. Pregunta 7: ¿La Alta Gerencia y los organismos de supervisión miden y emiten informes como parte de los indicadores de desempeño de la organización?

Numeral NTC- ISO 31000	Aspecto a evaluar	Evidencia Esperada	CLASIFICACIÓN		
			CT	CP	NC
5.4 Diseño 6.7 Informe	¿La Alta Gerencia y los organismos de supervisión miden y emiten informes como parte de los indicadores de desempeño de la organización?	Informes sobre la eficacia de las acciones implementadas para abordar riesgos y oportunidades	0	0	10
Cantidad			0	0	10
Valoración			0	0	0
Nivel de cumplimiento			0%		

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la pregunta anterior, la empresa no emite los informes correspondientes sobre la eficacia de las acciones implementadas para abordar riesgos y oportunidades.

Tabla 14. Pregunta 8: ¿La organización cuenta con un personal idóneo para la gestión del riesgo (habilidades, experiencia y competencias)

Numeral NTC- ISO 31000	Aspecto a evaluar	Evidencia Esperada	CLASIFICACIÓN		
			CT	CP	NC
5.4.4 Asignación de recursos	¿La organización cuenta con personal idóneo para la gestión del riesgo (habilidades, experiencia y competencias)?	Evidencia de documentación de los conocimientos relacionados con la gestión de riesgos (constancias de estudios y experiencia laboral en áreas relacionadas).	10	0	0
		Actas de inducción, capacitación y entrenamiento en materia de gestión de riesgos.			
		Cantidad			
		Valoración			
			100%		

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

La empresa tiene un cumplimiento total respecto al personal idóneo para la gestión del riesgo. Los líderes de proceso manifiestan que el Director de Riesgos/Oficial de Cumplimiento cuenta con la experiencia y la formación académica necesaria para desempeñar el cargo. Adicionalmente, se cuenta con herramientas virtuales de capacitación.

Tabla 15. Pregunta 9: ¿La organización cuenta con procesos y procedimientos documentados?

Numeral NTC- ISO 31000	Aspecto a evaluar	Evidencia Esperada	CLASIFICACIÓN		
			CT	CP	NC
5.4.4 Asignación de recursos	¿la organización cuenta con procesos y procedimientos documentados?	Procedimientos, manuales, instructivos y formatos documentados y divulgados en el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.	1	9	0
		Cantidad	1	9	0
		Valoración	2	9	0
		Nivel de cumplimiento	55%		

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

Se puede observar en la tabla anterior que nueve (9) de los diez (10) líderes de proceso dan una clasificación de Cumple Parcialmente a la pregunta ¿la organización cuenta con procesos y procedimientos documentados? Lo anterior se evidencia en que no todas las actividades que desarrolla la empresa están documentadas en manuales, procedimientos, políticas o instructivos.

Tabla 16. Pregunta 10: ¿La organización reconoce las necesidades de formación del personal?

Numeral NTC- ISO 31000	Aspecto a evaluar	Evidencia Esperada	CLASIFICACIÓN		
			CT	CP	NC
5.4.4 Asignación de recursos	¿La organización reconoce las necesidades de formación del personal?	Evaluación periodica de conocimientos al personal interno en materia de gestión de riesgos.	5	5	0
		Diagnostico de necesidades de capacitación por parte de Gestión Humana.			
		Cantidad	5	5	0
		Valoración	10	5	0
		Nivel de cumplimiento	75%		

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

Según los resultados obtenidos, la empresa reconoce las necesidades de formación del personal en un 75%. El área de Bienestar y Desarrollo se encarga de las evaluaciones de desempeño, identificación de necesidades de formación y programas de capacitación.

Tabla 17. Pregunta 11: ¿La organización ha establecido medios de comunicación y consulta para facilitar la aplicación eficaz de la gestión del riesgo?

Numeral NTC- ISO 31000	Aspecto a evaluar	Evidencia Esperada	CLASIFICACIÓN		
			CT	CP	NC
5.4.5 Establecimiento de la comunicación y consulta	¿La organización ha establecido medios de comunicación y consulta para facilitar la aplicación eficaz de la gestión del riesgo?	Plan de comunicaciones.	0	0	10
6.2 Comunicación y consulta					
		Cantidad	0	0	10
		Valoración	0	0	0
		Nivel de cumplimiento	0%		

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

La tabla anterior muestra que la organización no ha establecido medios de comunicación y consulta para facilitar la aplicación eficaz de la gestión de riesgo. Por tal motivo, se incumple con los numerales 5.4.5 Establecimiento de la comunicación y consulta y 6.2 Comunicación y consulta, que se encuentran en la Norma Técnica Colombiana ISO 31000 versión 2018.

Tabla 18. Pregunta 12: ¿Las partes interesadas participan en la gestión de riesgos de la empresa?

Numeral NTC- ISO 31000	Aspecto a evaluar	Evidencia Esperada	CLASIFICACIÓN		
			CT	CP	NC
6.2 Comunicación y consulta	¿Las partes interesadas participan en la gestión de riesgos de la empresa?	Matrices de determinación, definición y valoración de partes interesadas.	4	6	0
		Cantidad	4	6	0
		Valoración	8	6	0
		Nivel de cumplimiento	70%		

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

De acuerdo con la información suministrada por los líderes de proceso, las partes interesadas participan en la gestión de riesgos de la empresa en un 70%. La organización cuenta con una matriz de partes interesadas en la cual se establecen sus necesidades, expectativas y responsabilidades.

Tabla 19. Pregunta 13: ¿Los diferentes tipos de decisiones son tomadas de acuerdo con un plan apropiado y previamente establecido?

Numeral NTC- ISO 31000	Aspecto a evaluar	Evidencia Esperada	CLASIFICACIÓN		
			CT	CP	NC
5.5 Implementación	¿Los diferentes tipos de decisiones son tomadas de acuerdo con un plan apropiado y previamente establecido?	Evidencia de los objetivos estratégicos y planes para lograrlos.	0	0	10
		Cantidad	0	0	10
		Valoración	0	0	0
		Nivel de cumplimiento	0%		

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

Con base en los resultados obtenidos de la pregunta 13, la empresa tiene un incumplimiento total en relación con la elaboración de planes para la toma de decisiones relacionadas con la gestión de riesgos.

Tabla 20. Pregunta 14: ¿La empresa cuenta con indicadores para valorar el marco de referencia para la gestión del riesgo?

Numeral NTC- ISO 31000	Aspecto a evaluar	Evidencia Esperada	CLASIFICACIÓN		
			CT	CP	NC
5.6 Valoración	¿La empresa cuenta con indicadores para valorar el marco de referencia para la gestión del riesgo?	Indicadores de gestión por proceso.	5	1	4
		Programa, planes, listas de chequeo de auditorias.			
		Cantidad	5	1	4
		Valoración	10	1	0
		Nivel de cumplimiento	55%		

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

La tabla anterior muestra un cumplimiento del 55% en relación con la valoración del marco de referencia para la gestión de riesgos. La empresa cuenta con indicadores de gestión por proceso pero no ha definido un indicador general para determinar la efectividad del marco de referencia.

Tabla 21. Pregunta 15: ¿La organización considera las variables de su contexto interno y externo para adaptar su marco de referencia?

Numeral NTC- ISO 31000	Aspecto a evaluar	Evidencia Esperada	CLASIFICACIÓN		
			CT	CP	NC
5.7.1 Mejora	¿La organización considera las variables de su contexto interno y externo para adaptar su marco de referencia?	Documento donde se determina alcance del SGC considerando, contexto, partes interesadas, productos y servicios	6	1	3
6.3.3 Contexto externo e interno		Cantidad	6	1	3
		Valoración	12	1	0
		Nivel de cumplimiento	65%		

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

De acuerdo con la información de la tabla anterior, la empresa realiza un seguimiento continuo y adapta el marco de referencia de la gestión de riesgos en función de los cambios externos e internos en un 65%.

Tabla 22. Pregunta 16: ¿La organización ha definido el alcance de sus actividades de gestión de riesgo?

Numeral NTC- ISO 31000	Aspecto a evaluar	Evidencia Esperada	CLASIFICACIÓN		
			CT	CP	NC
6.3.2 Definición del alcance	¿La organización ha definido el alcance de sus actividades de gestión de riesgo?	Controles de cada proceso.			
		Manual de Administración de Riesgos.	2	6	2
		Manuales, politicas y procedimientos de cada proceso.			
		Cantidad	2	6	2
		Valoración	4	6	0
Nivel de cumplimiento			50%		

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

En la tabla se puede observar un cumplimiento parcial respecto a la definición del alcance de las actividades de gestión de riesgos. Para los seis (6) líderes de proceso, la empresa ha definido parcialmente el alcance de sus actividades de gestión de riesgos.

Tabla 23. Pregunta 17: ¿La organización ha definido los criterios para valorar la importancia del riesgo?

Numeral NTC- ISO 31000	Aspecto a evaluar	Evidencia Esperada	CLASIFICACIÓN		
			CT	CP	NC
6.3.4 Definición de los criterios de riesgo	¿La organización ha definido los criterios para valorar la importancia del riesgo?	Criterios para determinar el nivel de riesgo de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia e impacto.	10	0	0
		Fijación del apetito de riesgo de la compañía.			
		Cantidad	10	0	0
		Valoración	20	0	0
		Nivel de cumplimiento	100%		

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa un cumplimiento total en la definición de los criterios para valorar la importancia de los riesgos. En efecto, la empresa cuenta con un procedimiento para la administración del riesgo en el cual se detallan los criterios en mención.

Tabla 24. Pregunta 18: ¿La organización ha identificado los riesgos asociados a los procesos?

Numeral NTC- ISO 31000	Aspecto a evaluar	Evidencia Esperada	CLASIFICACIÓN		
			CT	CP	NC
6.4.2 Identificación del riesgo	¿La organización ha identificado los riesgos asociados a los procesos?	Matriz de riesgos y controles	6	4	0
		Cantidad	6	4	0
		Valoración	12	4	0
		Nivel de cumplimiento	80%		

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

La organización a identificado los riesgos asociados a sus procesos en un 80%. De acuerdo con la información suministrada por cuatro (4) los lideres de proceso, los riesgos no se encuentran claramente evaluados, teniendo en cuenta las etapas de identificación y análisis, por lo cual otorgan una calificación de cumplimiento parcial.

Tabla 25. Pregunta 19: ¿Se realiza seguimiento a los riesgos residuales?

Numeral NTC- ISO 31000	Aspecto a evaluar	Evidencia Esperada	CLASIFICACIÓN		
			CT	CP	NC
6.5.2 selección de las opciones para el tratamiento del riesgo	¿Se realiza seguimiento a los riesgos residuales?	Actas de revisión por la Alta Gerencia	0	0	10
		Cantidad	0	0	10
		Valoración	0	0	0
		Nivel de cumplimiento	0%		

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

Con base en los resultados obtenidos respecto al seguimiento de los riesgos residuales, se puede observar un incumplimiento total en el numeral 6.5.2 Selección de las opciones para el tratamiento del riesgo. En este punto, es importante resaltar

que no se han definido las opciones para el tratamiento de riesgo, es decir, si se tratan, asumen o se transfieren.

Tabla 26. Pregunta 20: ¿Existen planes de tratamiento de riesgos?

Numeral NTC- ISO 31000	Aspecto a evaluar	Evidencia Esperada	CLASIFICACIÓN		
			CT	CP	NC
6.5.3 Preparación e implementación de los planes de tratamiento del riesgo	¿Existen palnes de tratamiento de riesgos?	Se evidencia medición de los indicadores de gestión del proceso.	0	1	9
		Planes de acción de acuerdo a los resultados de seguimiento y medición de riesgos.			
		Cantidad	0	1	9
		Valoración	0	1	0
		Nivel de cumplimiento	3%		

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

No existe un procedimiento formal para el tratamiento de los riesgos de Transprensa.

Con base en los resultados del cuestionario se pudo afirmar que la empresa muestra un cumplimiento general del 47% en relación con los principios y directrices de la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000 versión 2018. (Ver anexo No. 2 de instrumento utilizado)

En cuanto a los incumplimientos es importante resaltar que la empresa:

- No ha definido una política de gestión de riesgos
- No ha integrado la gestión de riesgos con las prácticas empresariales
- No ha conformado un Comité de Riesgos
- No emite informes sobre el tratamiento de riesgos
- No ha establecido los medios de comunicación y consulta para la gestión de riesgos
- No tiene un plan apropiado para la toma de decisiones en materia de gestión de riesgos

- No ha definido las opciones de tratamiento de riesgos
- No ha definido planes para el tratamiento de riesgos

Por consiguiente, es necesario la observancia de estos incumplimientos por parte de la Alta Gerencia y líderes de proceso, con el objetivo que se puedan desarrollar las acciones correctivas encaminadas a la mejora del sistema de gestión de riesgos, en concordancia con los requisitos establecidos en la Norma Técnica Colombiana ISO 31000 versión 2018.

10. CAPITULO 3: OBJETIVO ESPECIFICO NO. 3: ESTABLECER UNA MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES PARA LA EMPRESA TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S, CON BASE EN EL PROCESO DESCRITO EN LA NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 31000 VERSIÓN 2018.

Para Transportadora La Prensa del Valle SAS es necesario adoptar un sistema de gestión de riesgos que le permita tomar decisiones informadas, teniendo en cuenta la incertidumbre y la posibilidad de ocurrencia de eventos que puedan afectar el logro de sus objetivos. Por tal motivo, y en consideración con los hallazgos de los capítulos I y II del presente trabajo de investigación, se presenta la siguiente metodología para la comunicación, evaluación, tratamiento, seguimiento y registro de riesgos asociados a los procesos de Transportadora La Prensa del Valle SAS, de conformidad con los principios y directrices de la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000 versión 2018.

10.1 ALCANCE

La metodología para la administración de riesgos aplica para los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de Transportadora La Prensa del Valle SAS.

10.2 RESPONSABLES

El Director de Riesgos/Oficial de Cumplimiento y los líderes de cada proceso son los responsables del cumplimiento de la metodología para la administración de riesgos de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S.

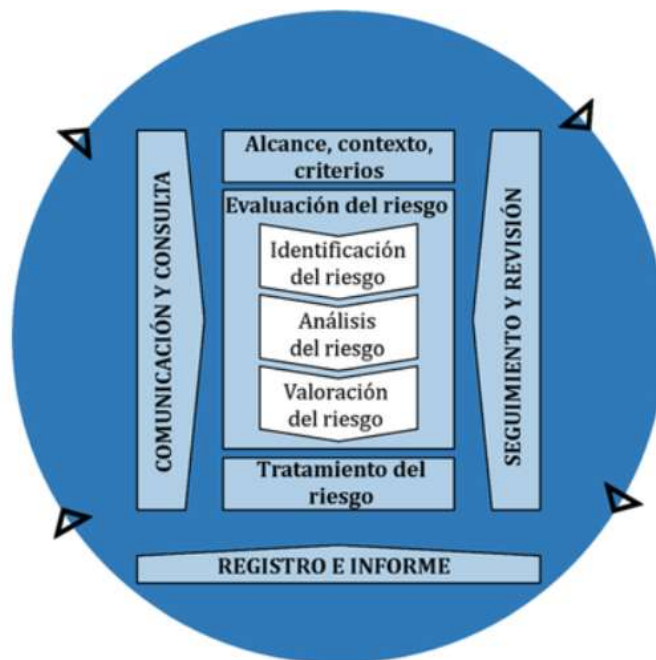
10.3 DESCRIPCIÓN

10.3.1 Proceso para la administración del riesgo. La Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000 versión 2018 determina un conjunto de seis (6) pasos lógicos y

sistemáticos para la adecuada gestión del riesgo. La metodología comprende las siguientes etapas:

- Establecimiento del contexto
- Evaluación del riesgo
- Tratamiento del riesgo
- Seguimiento y revisión
- Registro e informe
- Comunicación y consulta

Figura 6. Proceso (capítulo 6) Norma Técnica Colombiana ISO 31000



Fuente: NTC ISO-31000

10.3.1.1 Establecimiento del contexto. De conformidad con la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31010, se deben definir los parámetros externos e internos para la gestión del riesgo y establecer el alcance y los criterios del riesgo para todos los procesos.

10.3.1.2 Evaluación del riesgo. La evaluación del riesgo comprende la identificación, análisis y valoración de los riesgos. Esta etapa del proceso proporciona un entendimiento de los riesgos, sus causas, probabilidad de ocurrencia (frecuencia) y consecuencias. Actúa como un elemento de entrada para determinar si es necesario aplicar una o más actividades de control, priorizar tratamiento de riesgos, tomar decisiones informadas, entre otras.

- **Identificación de riesgos**

La identificación de riesgos es la etapa inicial dentro de la evaluación del riesgo. Según la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31010, la identificación del riesgo es el proceso para hallar, reconocer y registrar los riesgos.

Se debe identificar el qué, por qué y cómo pueden surgir los riesgos que afectan los objetivos establecidos por la organización, con el fin de establecer los criterios necesarios para su gestión. Además, se determinan las consecuencias y estrategias (controles) que se deben aplicar a los riesgos identificados.

Para la identificación de riesgos de Transportadora La Prensa del Valle SAS, se aplicó una entrevista a los líderes de proceso considerando las cuestiones mencionadas en el párrafo anterior.

Adicionalmente, se siguieron los siguientes pasos:

Figura 7. Transportadora La Prensa del Valle S.A.S./Identificación de riesgos



Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

Conocimiento del proceso: se deben tomar como base los manuales, procedimientos, instructivos, formatos y demás documentos que se encuentran en el Sistema de Gestión de Calidad de Transportadora La Prensa del Valle SAS. Adicionalmente se realizan entrevistas con los líderes de cada proceso.

Identificación de los objetivos de los procesos: se debe tomar como insumo la ficha técnica de los indicadores de cada proceso del Sistema de Gestión de Calidad de Transportadora La Prensa del Valle SAS.

Fallas en procesos claves: se determinan mediante entrevistas con los responsables de cada proceso, de acuerdo con información histórica disponible respecto a los eventos que hayan afectado los objetivos de la compañía.

Experiencia: se debe analizar si la organización cuenta con el personal idóneo y la experiencia en el negocio para la aplicación de gestión de riesgos. Estas habilidades deben reforzarse con capacitaciones y actualizaciones vigentes.

Sentido común: se realizan entrevistas y cuestionarios, con el fin revisar el cumplimiento de la Norma Técnica Colombiana ISO 31000:2018 e identificar los factores claves de éxito internos y externos a la empresa.

Análisis del riesgo

El análisis del riesgo permite la comprensión del mismo. Para analizar el riesgo se deben llevar a cabo las siguientes actividades:

- Clasificar el riesgo de acuerdo a su origen.
- Determinar la causa asociada al riesgo.
- Establecer la consecuencia o impacto.
- Redactar en la matriz de riesgo la causa y la consecuencia de cada riesgo.

Valoración del riesgo

El resultado de la valoración del riesgo es un insumo importante para la toma de decisiones de la organización. Para la evaluación del riesgo se desarrollan las siguientes actividades:

Se realiza una valoración semicuantitativa del riesgo, utilizando escalas de valoración numérica para las categorías de probabilidad e impacto. Se establece los niveles de riesgo inherente al cual está expuesto cada proceso evaluado, teniendo en cuenta los criterios de probabilidad y magnitud del impacto, como se describe a continuación:

Cuadro 10. Criterios para medir la probabilidad de ocurrencias de riesgos inherentes

Criterios para medir la probabilidad de ocurrencias de riesgos inherentes				
Nivel	Descriptor	Probabilidad	Términos cuantitativos	
			Hechos pasados	Rango estimado de ocurrencia
1	Inusual	Eventualidad que es muy poco probable.	Nunca se ha presentado el riesgo	Corresponde en términos cuantitativos, a una probabilidad de ocurrencia entre el 0% y el 20%
2	Poco Frecuente	Eventualidad poco común o de relativa probabilidad.	Se ha presentado el riesgo por lo menos una (1) vez y hace más de un año no se ha vuelto a presentar.	Corresponde en términos cuantitativos, a una probabilidad de ocurrencia entre el 21% y el 40%
3	Posible	Puede ocurrir en algún momento. Eventualidad con frecuencia moderada.	Se ha presentado el riesgo por lo menos una (1) vez y/o ha venido presentándose en esta misma frecuencia en los últimos años.	Corresponde en términos cuantitativos, a una probabilidad de ocurrencia entre el 41% y el 60%
4	Moderado	Hay buenas razones para creer que sucederá o verificará el riesgo en muchas circunstancias. Eventualidad de frecuencia alta.	Ha ocurrido entre dos (2) o tres (3) veces en el último año.	Corresponde en términos cuantitativos, a una probabilidad de ocurrencia entre el 61% y el 80%
5	Frecuente	Es seguro que el riesgo ocurra en la mayoría de las circunstancias. Eventualidad frecuente.	Se ha presentado más de tres (3) veces en el último año.	Corresponde en términos cuantitativos, a una probabilidad de ocurrencia entre el 81% y el 100%

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

Cuadro 11. Criterios para medir el impacto de riesgos inherentes

Criterios para medir el impacto de riesgos inherentes			
Nivel	Descriptor	Pérdidas de reputación	Pérdidas económicas
1	Insignificante	De poca importancia, sin efecto publicitario y/o posibles reclamos de cliente y/o acompañarse de pérdidas financieras mínimas.	Menos de \$1.999.999
2	Menor	De poca importancia, con impacto leve, sin efecto publicitario, incremento de reclamos del cliente con posibles pérdidas y/o puede acompañarse de pérdidas financieras bajas.	Entre \$2.000.000 a \$9.999.999
3	Moderado	De mediano impacto, es relevante en la imagen de la compañía con efecto publicitario local, incremento de reclamos de clientes, requerimiento informal y/o sanción del ente regulador y/o puede acompañarse de pérdidas financieras medianamente significativas.	Entre \$10.000.000 a \$99.999.999
4	Crítico	Tiene un gran impacto, con repercusión muy negativa y efecto publicitario a nivel del sector, pérdida de clientes, requerimiento formal y/o sanción del ente regulador y/o se acompaña de pérdidas financieras significativas.	Entre \$100.000.000 a \$199.999.999
5	Catastrófico	Altamente perjudicial, muy negativo con inminente cese de operaciones, efecto publicitario a nivel nacional, pérdida de clientes y/o intervención del organismo regulador y/o con pérdidas financieras de gran magnitud.	Más de \$200.000.000

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

Se utiliza un mapa de calor con una estructura no lineal, para establecer el mayor peso a aquellos riesgos en los que la frecuencia es baja, pero su impacto al interior de la compañía es superior.

La dimensión del mapa de calor debe contener los niveles de 5 x 5 para brindar mayor flexibilidad en la determinación de riesgos intermedios, como se observa a continuación.

Tabla 27. Mapa de calor cualitativo inherente y residual

MAPA DE CALOR CUALITATIVO RIESGO INHERENTE Y RESIDUAL						
		Insignificante 1	Menor 2	Moderado 3	Crítico 4	Catastrófico 5
Frecuencia	Frecuente 5	Alto	Alto	Extremo	Extremo	Extremo
	Moderado 4	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
	Posible 3	Bajo	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
	Poco Frecuente 2	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
	Inusual 1	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto
		Impacto				

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

Para la calificación cuantitativa de riesgos inherentes y residuales, se utiliza un mapa de calor con una distribución matricial para el rango comprendido entre el valor numérico 1 y 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el más alto para las categorías de frecuencia e impacto

Tabla 28. Mapa de calor cuantitativo riesgo inherente y residual

MAPA DE CALOR CUANTITATIVO RIESGO INHERENTE Y RESIDUAL						
		Insignificante 1	Menor 2	Moderado 3	Critico 4	Catastrófico 5
Frecuencia	Frecuente 5	3,00	3,25	4,00	4,37	5,00
	Moderado 4	2,00	3,12	3,50	4,25	4,75
	Possible 3	1,40	2,30	3,37	4,12	4,62
	Poco Frecuente 2	1,20	1,90	2,90	3,70	4,50
	Inusual 1	1,00	1,60	2,60	3,62	3,90
Impacto						

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

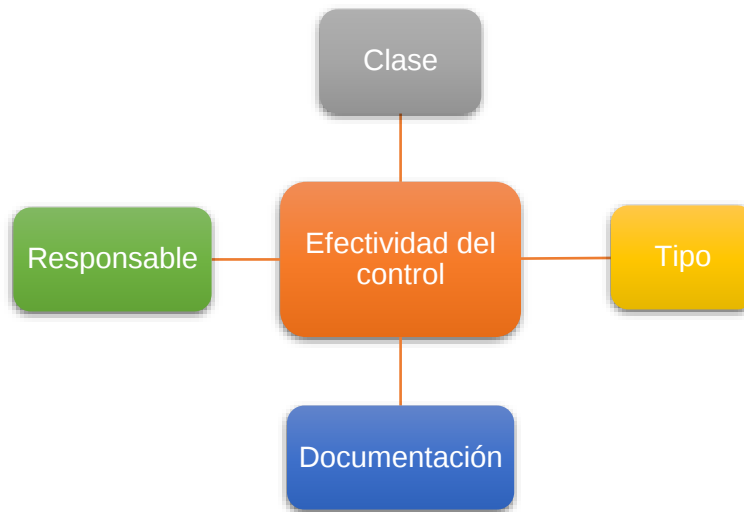
10.3.1.3 Tratamiento del riesgo. El tratamiento del riesgo es el paso siguiente a la evaluación del riesgo. Implica definir los controles para mitigar la frecuencia del riesgo, su impacto (consecuencia), o ambos. Como resultado se busca obtener un nuevo nivel de riesgo residual que se encuentre dentro del límite de tolerancia o apetito de riesgo definido por la organización.

Los controles de cada proceso se encuentran codificados, iniciando con C-1 hasta C-n (C-1, C-2, C-3, C-n).

Los controles que mitigan los riesgos son identificados por el Director de Riesgos/ Oficial de Cumplimiento y Jefe de Auditoria en trabajo conjunto con el líder de cada proceso, realizando una breve descripción del control y su objetivo.

Para valorar la solidez del control, se define el diseño teniendo en cuenta su periodicidad (operatividad), clase, tipo, documentación y responsable.

Figura 8. Transportadora La Prensa del Valle S.A.S. /Tratamiento del riesgo



Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

Se realiza la ejecución del control definiendo su operatividad (Alta, Media, Baja, o Muy Baja); teniendo en cuenta la conformidad de la muestra tomada, con el propósito de determinar la solidez del control.

Figura 9. Transportadora La Prensa del Valle S.A.S./Control del riesgo



Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

Los controles son eficaces cuando el riesgo residual se encuentra dentro del apetito de riesgo definido por la empresa.

Se debe validar que el nivel de riesgo residual se encuentre dentro del apetito de riesgo de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S. El apetito de riesgo de la compañía se establece en el contexto y depende de los costos y beneficios al tomar el riesgo y de los costos y beneficios de tomar los controles mejorados. El apetito de riesgo definido por Transportadora La Prensa del Valle SAS, comprende un nivel de riesgo residual Bajo o Moderado (entre 1,00 y 2,99).

De acuerdo con la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000 versión 2018, Las opciones determinadas para el tratamiento del riesgo pueden ser:

- Evitar riesgos
- Aumentar el riesgo en busca de una oportunidad
- Eliminar la fuente del riesgo
- Modificar la probabilidad
- Modificar las consecuencias

- Compartir el riesgo
- Retener el riesgo con base en una decisión informada

Es responsabilidad del líder de cada proceso, elaborar y ejecutar los planes de acción para el tratamiento de aquellos riesgos residuales que no están dentro del nivel de tolerancia o apetito de riesgo.

El líder de proceso debe generar nuevos controles para la mitigación de los riesgos que no son tolerables en el nivel de riesgo residual.

Se debe realizar nuevamente la valoración de la eficacia del nuevo control implementado.

Los riesgos que reiteradamente presenten probabilidad de ocurrencia Frecuente con impacto Menor o Insignificante no deben excluirse de tratamiento, ya que pueden generar efectos significativos acumulativos que pueden generar pérdidas a la empresa.

10.3.1.4 Seguimiento y revisión. Monitorear y revisar los riesgos y controles es parte fundamental en el proceso de gestión de riesgos. Esto es importante porque:

- Permite validar las afirmaciones sobre los riesgos y controles teniendo en cuenta los cambios en contexto interno y externo.
- Verificar que los resultados, en cuanto al desempeño del sistema de gestión de riesgos, se estén alcanzando.
- Las técnicas de valoración de riesgos se aplican correctamente.
- Se establece la rendición de cuentas por parte del líder de cada proceso.
- Los procesos de seguimiento y revisión de la compañía comprenden todos los aspectos del proceso para la gestión del riesgo, con el fin de garantizar que los controles sean eficaces y eficientes tanto en el diseño como en la operatividad, obtener información adicional para mejorar la valoración del

riesgo, analizar y actualizar la matriz de riesgos a partir de los eventos presentados.

- Los líderes de los procesos son los responsables de monitorear los riesgos y controles registrados en la matriz de riesgos, realizando autocontroles en el proceso que les permita verificar la efectividad de los controles y el nivel de exposición al riesgo.
- Los Departamento de Auditoria y Riesgos realizarán revisiones aleatorias para verificar la efectividad y solidez de los controles implementados.
- El Departamento de Auditoria debe realizar mensualmente la evaluación aleatoria de los controles, reportando al Departamento de Riesgos a través de informes de auditoría los criterios, las actividades de control ejecutadas, el tamaño de la muestra y el número de inconsistencias o no conformidades encontradas, con el fin de realizar el monitoreo de los riesgos y controles de los diferentes procesos de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S.
- El Comité de Riesgos se reúne cada trimestre del año, con el fin de identificar nuevos riesgos y evaluar los riesgos con un nivel residual Alto o Extremo y los controles con solidez Regular o Deficiente, como resultado de los indicadores trimestrales de desempeño en la Plantilla SGR TRANSPRENSA (explicada en la siguiente sección).
- El Director de Riesgos/Oficial de Cumplimiento debe realizar informe respecto al nivel de exposición al riesgo residual de la compañía, con base en los resultados de los indicadores de riesgo residual y solidez de los controles, para determinar con el líder de cada proceso, los planes de acción para dar tratamiento a los riesgos que tienen una valoración alta y extrema (fuera del apetito de riesgo)
- Una vez terminado el monitoreo trimestral por parte del Comité de Riesgos, el Departamento de Calidad realiza muestreo para revisar el correcto diligenciamiento de los formatos y demás los papeles de trabajo que soportan la muestra para la calificación de los controles durante el periodo.

- El líder de proceso debe reportar al Departamento de Riesgos cualquier situación o evento que pueda afectar la consecución de los objetivos de la compañía.
- Los informes sobre la gestión de riesgos son presentados como mínimo semestralmente a la Alta Gerencia de la compañía y en la junta directiva de Transportadora La Prensa del Valle SAS.

10.3.1.5 Comunicación y Consulta. Para la correcta aplicación de la gestión de riesgos de Transportadora La Prensa del Valle SAS, es importante mantener una comunicación y consulta eficaces con las partes interesadas que pueden afectar a verse afectadas por los riesgos inmersos en la operación de la empresa. Por consiguiente, se sugiere a la Alta Gerencia, conformar un Comité de Riesgos de carácter permanente, el cual debe integrarse por el Director de Riesgos/ Oficial de Cumplimiento, Jefe de Auditoria, Jefe de Calidad y líderes de cada proceso.

El Comité de Riesgos de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, tendrá como función principal ejecutar cada uno de los pasos del proceso de gestión de riesgos.

Se debe capacitar por lo menos una vez al año a todos los colaboradores de la compañía en los diferentes sistemas de prevención y administración de riesgos, manteniendo soporte de la efectividad aplicada. Se pueden utilizar los siguientes medios para capacitaciones dirigidas a Colaboradores, Conductores internos y externos y demás contrapartes de la compañía.

Virtual: a través de este medio se realizan publicaciones en la intranet corporativa, pagina web de la compañía y redes sociales.

Presencial: Pueden realizarse por medio de presentaciones.

Material publicitario: Se entregan volantes, afiches, guías, plegables, entre otros.

10.3.2 Elementos del sistema de administración de riesgos. Los elementos del sistema de gestión de riesgos son un conjunto de componentes a través de los cuales se instrumenta de forma organizada y metódica la administración del riesgo. Los elementos implementados al interior de Transportadora La Prensa del Valle SAS son los siguientes:

- Políticas
- Estructura organizacional y órganos de control
- Infraestructura Tecnológica
- Procedimientos
- Documentación
- Divulgación
- Capacitación

10.3.3 Estructura de la matriz de riesgos y controles

10.3.3.1 Código de riesgo. Corresponde al código otorgado al riesgo identificado, de acuerdo con el código del proceso.

Cuadro 12. Transportadora La Prensa del Valle S.A.S/Código de riesgo

Tipo de proceso	Proceso	Código
Estratégicos	Gestión Gerencial	GG
	Gestión Administrativa	GA
	Mejoramiento Continuo	MC
Misionales	Gestión Comercial	GC
	Gestión Logística	GL
Apoyo	Gestión Humana	GH
	Tecnología de la Información y Comunicaciones	TIC
	Seguridad	SEG

Cuadro 13. (Continuación)

	Oficial de Cumplimiento	OC
	Gestión Documental	GD

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

10.3.3.2 Tipo de proceso. Corresponde al listado de los procesos de la compañía, estratégicos, misionales y de apoyo.

10.3.3.3 Proceso. Corresponde a los procesos anteriormente mencionados:

- Gestión Gerencial
- Gestión Administrativa
- Mejoramiento Continuo
- Gestión Comercial
- Gestión Logística
- Gestión Humana
- Tecnología de la Información y Comunicaciones
- Seguridad
- Oficial de Cumplimiento
- Gestión Documental

10.3.3.4 Riesgo de proceso. En este campo se redacta el riesgo, indicando en su redacción la consecuencia que genera su materialización.

10.3.3.5 Causas. En este campo se detallan los objetivos estratégicos que están asociados a los riesgos identificados.

10.3.3.6 Sistema SAR. En este campo se debe relacionar el sistema de administración asociado al riesgo identificado.

10.3.3.7 Tipo de riesgo. En este campo se debe diligenciar el tipo de riesgo asociado al sistema de administración de riesgo identificado.

10.3.3.8 Factor de riesgo. En este campo se debe diligenciar el factor de riesgo dependiendo del sistema de administración identificado.

10.3.3.9 Valoración del riesgo inherente. La valoración del riesgo es el resultado de la comparación de la frecuencia (veces que se haya presentado el riesgo) contra el impacto (perdida económica y/o reputacional que sufre la compañía).

Frecuencia: se realiza la calificación de acuerdo con los criterios definidos para la valoración de la frecuencia de ocurrencia del riesgo, de la siguiente manera:

- Inusual
- Poco frecuente
- Posible
- Moderado
- Frecuente

Impacto: se realiza la calificación de acuerdo a los criterios definidos para la valoración del impacto que representa la ocurrencia del riesgo, como se presenta a continuación:

- Insignificante
- Menor
- Moderado
- Critico
- Catastrófico

Valoración: la valoración del riesgo inherente se obtiene mediante la combinación de la frecuencia y del impacto.

10.3.3.10 Indicador SAR inherente. En este campo se encuentra la valoración cuantitativa del riesgo inherente, de acuerdo con las calificaciones de frecuencia e impacto. La calificación del riesgo inherente se encuentra como un valor mínimo (1,00) Bajo, y como valor máximo (5,00) Extremo.

10.3.3.11 Código del control. Una vez se establece el control, su codificación puede iniciar con C-1 hasta C-n. (C-1, C-2, C3, C-n). Cuando se determine un nuevo control se debe tener presente el ultimo consecutivo asignado.

10.3.3.12 Nombre del control. El control se nombra de acuerdo con la actividad a realizar, debe ser corto y conciso.

10.3.3.13 Descripción de la actividad de control. Se realiza una descripción breve de como se realiza la actividad de control.

10.3.3.14 Objetivo del control. Se realiza una descripción del por qué se establece el control.

10.3.3.15 Documentos asociados. Si el control se encuentra documentado o mencionado en una manual, procedimiento, instructivo, caracterización, planes de seguimiento y medición entre otros, se debe diligenciar en este campo, indicando el nombre del documento y la codificación asignada en el Sistema de Gestion de Calidad.

10.3.3.16 Responsable. Se indica el cargo del responsable del control no el responsable de ejecutarlo, por lo general se hace referencia a líderes de procesos.

10.3.3.17 Categoría del control. La categoría del control esta directamente relacionada con el diseño del control implementado, de acuerdo a la periodicidad, clase, tipo y documentación.

Periodicidad: se refiere a la cantidadde veces que se aplica el control en un periodo de tiempo, puede ser diario, semanal, mensual, entre otros.

Clase: hace referencia a la clase de control que se tiene implementado, puede ser preventivo, detectivo o correctivo.

Tipo: Se define la manera como se opera el control, puede ser automática, semiautomática o manual.

Documentación: indica si el control aplicado es nombrado en algún documento del Sistema de Gestión de Calidad, ha tenido una previa actualización y divulgación del mismo.

10.3.3.18 Valoración de controles. La solidez del control se determina con base en los criterios de efectividad y operatividad.

La efectividad está definida por el diseño del control de acuerdo a las calificaciones establecidas para clase, tipo, responsable y documentación.

El nivel de efectividad se calcula de acuerdo con la calificación del diseño, obtenido en la ejecución de las pruebas de control y monitoreo.

Es responsabilidad del Jefe de Auditoria aportar las pruebas para la valoración de los controles que están a su alcance.

10.3.3.20 Diseño de control.

Tabla 29. Transportadora La Prensa del Valle S.A.S./ Diseño de control

Clase	Valor	Tipo	Valor	Documentación	Valor	Responsable	Valor
Preventivo	50,0 %	Automático	30,0 %	Procedimiento Documentado, Actualizado y Divulgado	10,0 %	Si	10,0 %
Defectivo	35,0 %	Semiautomático	25,0 %	Procedimiento Documentado	7,0%	No	0,0%
Correctivo	10,0 %	Manual	5,0%	Procedimiento No Documentado	0,0%		

Fuente: Elaboración propia

10.3.3.21 Criterio de efectividad.

Tabla 30. Criterio de efectividad

Efectividad	Valor
Muy Fuerte	>93%
Fuerte	>61%≤93%
Moderada	>35%≤61%
Débil	≤35%

Fuente: Elaboración propia

10.3.3.22 Operatividad. El criterio de operatividad está directamente relacionado con las veces que se ejecuta el control, la cual puede ser bienal, anual, bimestral, mensual, diaria, entre otros.

Tabla 31. Periodicidad

Periodicidad	Valor
Anual	70,0%
Bimestral	70,0%
Cada vez que se requiera	100%
Diario	100,0%
Mensual	100,0%
Quincenal	100,0%
Semanal	100,0%
Semestral	70,0%
Trimestral	70,0%
Cuatrimestral	70,0%
Bienal	70,0%

Fuente: Elaboración propia

10.3.3.23 Criterio de operatividad

Tabla 32. Operatividad

Operatividad	Valor
Alta	>93%
Media	>61%≤93%
Baja	>35%≤61%
Muy Baja	≤35%

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente la calificación de los diferentes criterios del control puede cambiar debido al monitoreo realizado en las entrevistas con los líderes de los procesos los cuales son evaluados bajo el criterio establecido por su operatividad según el proceso.

Solidez: se establece de acuerdo a la combinación de los resultados obtenidos para la efectividad y operación. Puede ser:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Deficiente.

Tabla 33. Criterio para medir Solidez de los controles

Criterio para medir solidez de los controles				
Efectividad	Operatividad			
	Alta (1)	Media (2)	Baja (3)	Muy Baja (4)
Débil (4)	Regular	Regular	Deficiente	Deficiente
Moderada (3)	Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Fuerte (2)	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Muy fuerte (1)	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente

Fuente: Elaboración propia.

10.3.3.24 Riesgo residual. Es la valoración que se le asigna al riesgo luego de la aplicación del control, como resultado de la combinación de la valoración del riesgo de inherente con la valoración de la solidez del control. La forma de calcularlo es la siguiente:

Tabla 34. Nivel de riesgo residual

Escala solides del control	Desviación Probabilidad	Desviación Impacto
Deficiente 4	0	0
Regular 3	1	0
Bueno 2	2	0
Excelente 1	3	1

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el resultado del nivel de riesgo residual, se deben tomar las siguientes acciones:

Tabla 35. Tratamiento de acuerdo al nivel de riesgo

Nivel de Riesgo	Rango	Tratamiento
Extremo	(4,00 - 5,00)	Requiere acción inmediata
Alto	(3,00 - 3,99)	Necesita atención de Alta Gerencia
Moderado	(2,00 - 2,99)	Debe Especificarse responsabilidad gerencial
Bajo	(1,00 - 1,99)	Administrar mediante procedimientos de rutina

Fuente: Elaboración propia.

10.3.3.25 Indicador SAR residual. En este campo se encuentra la valoración cuantitativa de la calificación del riesgo residual, de acuerdo con la calificación de solidez de control. La calificación del riesgo residual se encuentra con un valor mínimo (1,00) Bajo, y como valor máximo (5,00) Extremo.

10.4 PLANTILLA SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS TRANSPRENSA

Con el objetivo de sistematizar la gestión de riesgos propuesta a lo largo del presente trabajo de investigación, se elaboró una plantilla en Microsoft Excel la cual soporta toda la estructura requerida para la gestión de riesgos:

- Análisis estratégico: matrices MEFI, MEFE y DOFA
- Lista de riesgos y controles
- Matrices de riesgo por proceso
- Mapa de calor: consolidación de riesgos inherentes y residuales
- Procesamiento automático de riesgos y controles para la alimentación de indicadores
- Desempeño del sistema de gestión según indicador de efectividad de controles por trimestre
- Desempeño del sistema de gestión según indicador de eficacia en el tratamiento de riesgos por trimestre.
- Plan de tratamiento de riesgos mediante análisis de causas

La siguiente grafica muestra la interfaz visual de la plantilla:

Gráfica 9. Plantilla Sistema de Gestión de Riesgos Transprensa



Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

Como se puede observar en la interfaz visual de la plantilla, en la parte superior izquierda se encuentran enlistados los diez (10) procesos de Transportadora La Prensa del Valle. Al hacer clic sobre cada nombre, el hipervínculo dirige a la matriz de riesgos y controles del proceso seleccionado.

Por otra parte, esta sección de la plantilla contiene dos recuadros con textos “Procesar” y “Contexto”. En el recuadro Procesar, se despliega un formulario con dos cuadros de texto que ejecutan las macros correspondientes para consolidar los riesgos y controles de acuerdo con las categorías mencionadas en la metodología del presente capítulo. Esta consolidación permite alimentar los indicadores de efectividad de controles y eficacia en el tratamiento de riesgos, teniendo en cuenta el mes seleccionado en la lista desplegable que se encuentra en la parte superior derecha de la gráfica 10. Por su parte, el recuadro Contexto despliega un formulario con tres cuadros de texto que ejecutan las macros para dirigir a las hojas de cálculo donde se encuentran las matrices de análisis estratégico MEFI, MEFE y DOFA.

Gráfica 10. Matrices de riesgo por proceso



Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

La siguiente grafica muestra el formulario que se despliega al dar clic en el recuadro Procesar:

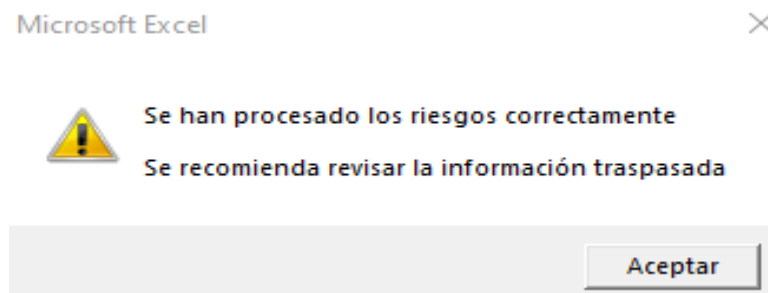
Gráfica 11. Formulario del recuadro Procesar



Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

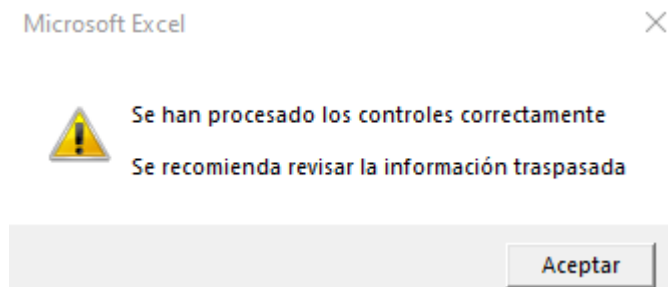
Una vez procesada la información de riesgos y controles, de acuerdo con el mes seleccionado, aparecen mensajes de confirmación de las gráficas 12 y 13:

Gráfica 12. Procesamiento de riesgos



Fuente: Elaboración propia

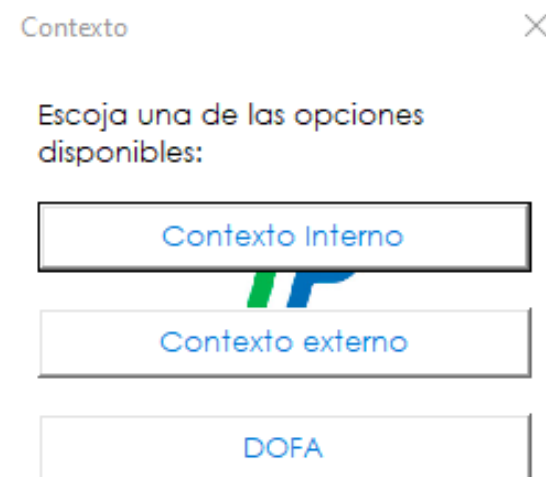
Gráfica 13. Procesamiento de controles



Fuente: Elaboración propia

Al dar clic sobre el recuadro contexto, se despliega el formulario con tres (3) cuadros de texto, los cuales dirigen a las hojas de calculo donde se encuentran las matrices MEFI (Contexto interno), MEFE (Contexto externo) y DOFA. Las matrices MEFI y MEFE están formuladas con el fin de obtener una ponderación general respecto a la evaluación de los factores claves internos y externos, respectivamente. Esta ponderación le permite a la empresa diagnosticar y comprender su entorno.

Gráfica 14. Formulario del recuadro Contexto



Fuente: Elaboración propia

La siguiente grafica muestra la interfaz visual de la matriz MEFI.

Gráfica 15. Matriz MEFI

PROCESO	IMPORTANCIA DEL PROCESO	FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL	MÁXIMO UMBRAL		UMbral ALCANZADO	PORCENTAJE ALCANZADO
						PARTICULAR	POR PROCESO		
Gestión Humana	100%	Selección de personal idóneo y competente	4%	3	0.12	0.16	0.4	0.21	53%
		Programas de capacitación al personal	3%	3	0.09	0.12			
		Satisfacción de los empleados	3%	2	0.06	0.12			
TICS	60%	Equipos de alta tecnología	2%	3	0.06	0.08	0.24	0.14	58%
		Innovación en plataformas virtuales	1%	3	0.01	0.04			
		Integración de aplicativos empresariales	2%	2	0.04	0.08			
		Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de computo y tecnologías de la	1%	3	0.03	0.04			

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

La siguiente gráfica muestra la interfaz visual de la matriz MEFE.

Gráfica 16. Matriz MEFE

PROCESO	IMPORTANCIA	VARIABLES EXTERNAS	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	TOTAL	MÁXIMO UMBRAL		UMbral ALCANZADO	PORCENTAJE ALCANZADO
						PARTICULAR	POR PROCESO		
Gestión General	100%	Conocimiento del mercado	30%	3	0.09	0.12	0.4	0.25	63%
		Capacidad para abordar oportunidades y amenazas	25%	3	0.06	0.08			
		Cambio de leyes y normas gubernamentales	5%	2	0.1	0.2			
Gestión Administrativa	80%	Oportunidad en la entrega de requerimientos evidencias	80%	3	0.24	0.32	0.32	0.34	75%
Mejoramiento Continuo	70%	Cumplimiento normativo y legal	70%	2	0.14	0.28	0.28	0.14	50%
Gestión Comercial	200%	Amenaza existencia de productos sustitutos	40%	3	0.04	0.16	0.8	0.60	75%
		Crecimiento del mercado	40%	3	0.12	0.16			
		Alancas extranjeras	40%	3	0.12	0.16			
		Disponibilidad de proveedores importantes	40%	4	0.16	0.16			
		Diversificación de cartera de clientes	40%	4	0.16	0.16			
Gestión Logística	360%	Sinergias con otras empresas de transporte	70%	3	0.21	0.28	1.2	0.62	68%
		Cobertura en el territorio nacional	80%	2	0.16	0.32			
		Estado de las vías terrestres	100%	3	0.45	0.6			

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

Una vez diligenciadas las matrices MEFI y MEFE, se procede a registrar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, así como las estrategias resultantes del cruce.

Gráfica 17. Matriz DOFA

MATRIZ DE CORRELACIÓN ESTRATÉGICA		
	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	1. Liquidez empresarial 2. Adecuada estructura financiera 3. Ambiente de control efectivo 4. Tarifas de fletes competitivas 5. Aumento del valor de la empresa (patrimonio) 6. Amplia disponibilidad de espacio para almacenamiento de mercancías 7. Cumplimiento en los tiempos de entrega	1. Falta de direccionamiento estratégico 2. No se aplica una metodología para la gestión del riesgo. 3. No hay implementado un sistema de costos para la toma de decisiones. 4. Ausencia de certificación de todos los procesos. 5. Ineficiencia en programas de capacitación al personal. 6. Falta de innovación e integración en plataformas virtuales
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
1. Disponibilidad de proveedores importantes 2. Diversificación de cartera de clientes 3. Tercerización de actividades 4. Disponibilidad de nuevas tecnologías 5. Cumplimiento normativo	1. Ampliación de línea de negocios 2. Incremento de la cobertura en el territorio nacional 3. Integración con empresas del sector	1. Certificación en Calidad 2. Desarrollo de tecnologías para interacción con los clientes 3. Integración de software contable y comercial para el suministro de información confiable y en tiempo real que facilite la toma de decisiones para la gestión de ventas, costos y gastos
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
1. Productos y/o servicios sustitutos. 2. Riesgos de contexto 3. Reglamentaciones por parte de los entes de control.	1. Cerrar rutas poco rentables 2. Implementación de programa de auditorías basado en riesgos 3. Aprovechamiento para cumplimiento de obligaciones económicas.	1. Desarrollar plataformas interactivas con los clientes 2. Documentar la información necesaria para la certificación de procesos en calidad.

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

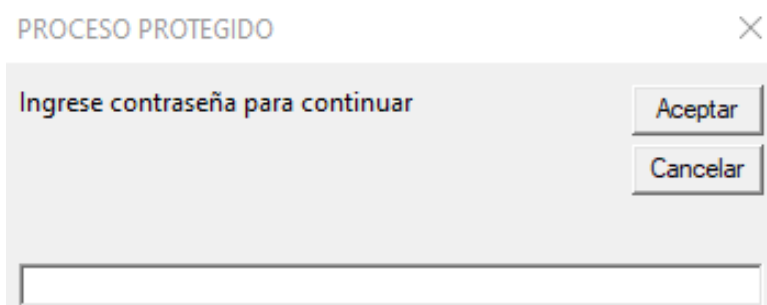
En la parte derecha de la plantilla, se ubican dos recuadros con nombres “Desempeño de indicadores” y “Listado de riesgos y controles”. Ambos recuadros están protegidos con clave de acceso, con el fin que la información de los indicadores de desempeño y de calificación de riesgos y controles sólo pueda ser consultada y modificada por el personal autorizado (ver gráficas 18 y 19).

Gráfica 18. Evaluación, tratamiento y seguimiento de riesgos



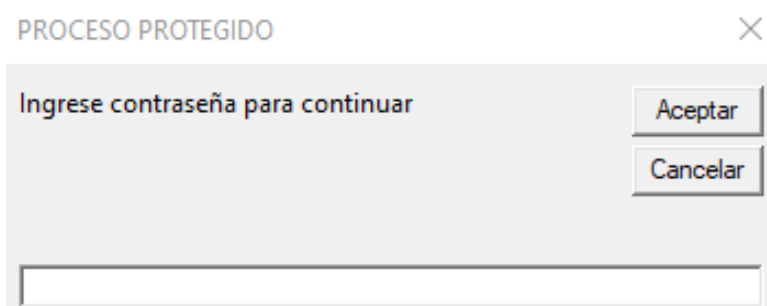
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 19. Proceso protegido desempeño de indicadores



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 20. Proceso protegido listado de riesgos y controles



Fuente: Elaboración propia

Una vez ingresada la clave de acceso del recuadro Desempeño de indicadores, se despliega un formulario con cinco cuadros de texto, cuatro de los cuales muestran los indicadores de gestión por trimestre y uno el mapa de calor de riesgos inherentes

y residuales. Para la generación correcta de los indicadores de efectividad de controles y eficacia en el tratamiento de riesgos, es necesario haber calificado y procesado los riesgos y controles del periodo. Por su parte, el mapa de calor consolida la cantidad de riesgos inherentes y residuales, de acuerdo con las categorías mencionadas en la metodología. Esta información es requerida para formular el plan de tratamiento de riesgos y las opciones de tratamiento a escoger.

Gráfica 21. Formulario del recuadro Desempeño de indicadores

Escoja una de las opciones disponibles:

Formulario de selección de trimestre y Mapa de Calor. Incluye botones para I Trimestre, II Trimestre, III Trimestre, IV Trimestre y un botón para Mapa de Calor. Hay un logo de SPI en el fondo.

Fuente: Elaboración propia

El indicador de la efectividad de los controles permite medir el desempeño de los controles durante el trimestre evaluado. Este indicador muestra el consolidado de controles de acuerdo a la solidez, la cual puede calificarse como Excelente, Bueno, Regular o Deficiente. La meta propuesta para para el nivel de solidez es igual o superior al 90%

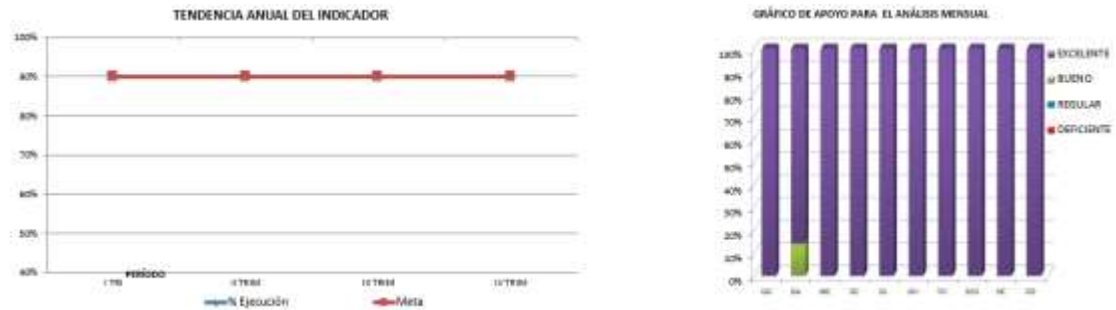
Gráfica 22. Indicador efectividad de los controles

PERIODO ANALIZADO		II TRIMESTRE			
RECOLECCIÓN DE DATOS					
PERIODO	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	
Q Controlés (Deficiente*01+Regular*2+Bueno*3+Excelente*4)	0	0	433	0	
Total de controlés/3	0	0	435	0	
VALOR REAL	0%	0%	100%	0%	
META ANUAL	90%	90%	90%	90%	
% EJECUCIÓN	0%	0%	111%	0%	
META % EJECUCIÓN	100%	100%	100%	100%	

PROCESO	TOTAL CONTROLÉS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	SOLIDEZ
Gestión General	11	0	0	0	11	100%
Gestión Administrativa	34	0	0	2	32	95%
Mejoramiento Continuo	19	0	0	0	19	100%
Gestión Comercial	10	0	0	0	10	100%
Gestión Logística	25	0	0	0	25	100%
Gestión Humana	23	0	0	0	23	100%
Gestión TIC's	22	0	0	0	22	100%
Seguridad	17	0	0	0	17	100%
Oficial de Cumplimiento	8	0	0	0	8	100%
Gestión Disciplinaria	9	0	0	0	9	100%
TOTALES	165	0	0	2	163	98%

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

Gráfica 23. Gráficos del indicador efectividad de los controles



Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

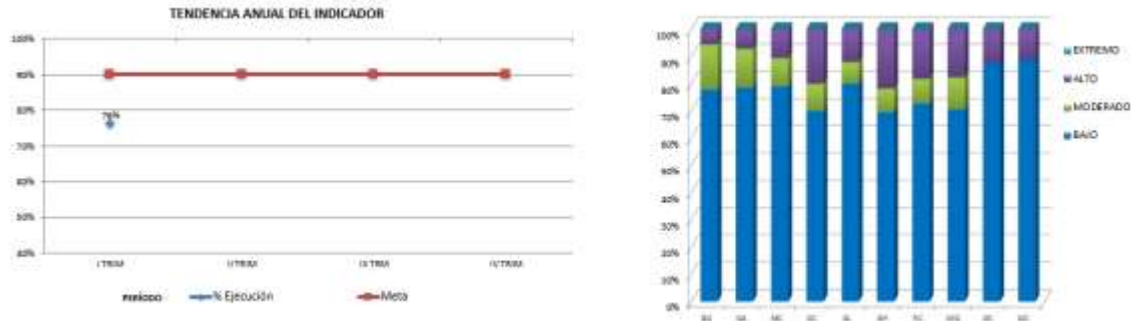
El indicador de la eficiencia en el tratamiento de riesgos permite medir el desempeño del tratamiento de riesgos durante el trimestre evaluado. Este indicador muestra el consolidado de riesgos de acuerdo al nivel de riesgo residual, el cual puede calificarse como Bajo, Moderado, o Deficiente. La meta propuesta para para el nivel de eficacia en el tratamiento de riesgos es igual o superior al 90%.

Gráfica 24. Indicador eficacia en el tratamiento de riesgos



Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

Gráfica 25. Gráficos del indicador eficacia en el tratamiento de riesgos



Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

De acuerdo con los resultados del indicador eficacia en el tratamiento de riesgos, se debe elaborar un plan de acción para aquellos riesgos con nivel de riesgo residual Extremo o Alto. El plan de acción comprende la redacción de las obsevaciones y análisis de los resultados obtenidos, la identificación de las causas por las cuales se presenta el nivel de riesgo residual Extremo o Alto del proceso, la definición del plan de acción para cumplir con la meta propuesta en el tratamiento de los riesgos, la definición de los responsables de ejecutar las actividades del plan de acción y el seguimiento de las mismas.

Gráfica 26. Plan de acción tratamiento de riesgos

OBSERVACIONES Y ANALISIS DE RESULTADOS		
IDENTIFICACION DE CAUSAS		
PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLES	FECHA
SEGUIMIENTO Y EFICACIA DE LAS ACCIONES	RESPONSABLES	FECHA
DESEMPEÑO GENERAL DEL PROCESO		

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

El recuadro Lista de riesgos y controles despliega un formulario con dos (2) cuadros de texto. El primer cuadro dirige a la hoja de calculo donde se encuentra la lista de riesgos con sus respectivas causas y consecuencias. Por su parte, el segundo cuadro de texto muestra la hoja de calculo donde se encuentran los controles que se aplican para mitigar el nivel de riesgo.

Gráfica 27. Formulario del recuadro Lista de riesgos y controles

Listado



Escoja una de las opciones disponibles:

1. Ir al listado de riesgos

2. Ir al listado de controles

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 28. Lista de riesgos



Código del riesgo	Nombre del riesgo	Causas	Consecuencias
GG-1	Cálculo incorrecto del presupuesto anual.	No se tienen en cuenta aspectos como mano de obra, infraestructura y proveedores.	- Fallas en la ejecución presupuestal
GG-2	Ineficacia en las acciones preventivas y correctivas, que generan fallas en la operación.	No se identifican correctamente las causas del problema.	- Ineficiencia operativa - Pérdidas económicas - Imposibilidad de obtener certificación en calidad
GG-3	Planeación estratégica inadecuada para el crecimiento de la empresa.	Desconocimiento del contexto interno y externo de la empresa.	- Pérdida de participación en el mercado. - Incumplimiento de metas. - Ineficiencia operativa.
GG-4	Incremento de competidores en el sector de carga terrestre que afecta la rentabilidad de la compañía.	Incremento de importaciones y exportaciones. Aumento de la actividad económica de la región.	- Pérdida de participación en el mercado.

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

Gráfica 29. Lista de controles



Código de	Nombre del Control	Descripción de la actividad de control	Objetivo del control
C-001	Acciones correctivas, preventivas riesgo y de mejora.	Establecer acciones preventivas, de riesgo o de mejora para eliminar las causas que originan los riesgos	Eliminar las causas que originan no conformidades o riesgos en los procesos de la empresa.
C-002	Análisis de causas (Diagrama Causa-Efecto)	Metodología utilizada para identificar las causas potenciales que generan los riesgos	Identificar las causas de los riesgos
C-003	Arqueos de efectivo a CRM y áreas de Tesorería de la empresa.	Realizar arqueos de efectivo a Centros de Recibo de Mercancía y cajas de Tesorería	Garantizar la completitud de los recursos de la empresa
C-004	Auditoría al Procedimiento compra de bienes y/o servicios	Verificar el cumplimiento al procedimiento de compra de bienes y/o servicios establecido por la empresa.	Establecer los lineamientos para la adquisición de bienes y/o servicios
C-005	Auditoría al sistema de gestión de seguridad de la información	Revisar el cumplimiento del sistema de gestión de seguridad de la información	Verificar el cumplimiento del sistema de gestión de seguridad de la información
C-006	Auditorías de Cumplimiento	Revisar las condiciones requeridas para el otorgamiento de contratos a proveedores.	Verificar el cumplimiento del procedimiento de selección, evaluación y reevaluación de proveedores.
C-007	Auditorías internas al SGC	Validar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015	Evaluar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad de Transprensa

Fuente: Documentos internos de la empresa, diagramación autor del trabajo.

La metodología descrita en el presente capítulo sirve de herramienta para gestionar los riesgos asociados a los procesos de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S. La gestión de riesgos debe ser un proceso lógico y sistemático que requiere la participación de todos los empleados de la organización. Por tal motivo, se describió el paso a paso y las etapas para la gestión del riesgo, en las que se destacan la identificación, evaluación, Tratamiento, informe y seguimiento.

Para facilitar el entendimiento y la correlación de las etapas, así como facilitar la visualización de los riesgos que requieren un tratamiento urgente, se utiliza la matriz de riesgos cuya colorimetría permite identificar alertas sobre los niveles de riesgos inherentes y la solidez de los controles aplicados a estos últimos. Como resultado se obtiene un nivel de riesgo residual o apetito de riesgo respecto del cual la Alta Gerencia toma decisiones informadas.

Cabe resaltar que la matriz de riesgos no funciona por si misma, es decir, requiere del compromiso y la participación activa de la Alta Gerencia y los líderes de proceso, en relación con la actualización permanente de la información contenida en las matrices, así como en la elaboración y ejecución de los planes de acción que se generan para mejorar la eficacia del sistema.

En este punto, los principios de autogestión, autoregulación y autocontrol son esenciales para el fortalecimiento de la cultura de gestión de riesgos.

11. CONCLUSIONES

Es preciso decir que el propósito de el presente trabajo de investigación realizado con los lideres de proceso de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S es aportar al desarrollo estratégico de la empresa a través de una propuesta de gestión de riesgos bajo estándares internacionales. En Nuestro país, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), ofrece un conjunto de normas técnicas dirigidas a personas y empresas con el fin de generar valor y fortalecer los sistemas de gestión. En este sentido, se optó por diseñar un sistema de gestión de riesgos bajo el proceso descrito en la Norma Técnica Colombiana ISO 31000 versión 2018. Como resultado del trabajo:

Sobre el cumplimiento del primer objetivo, se logró diseñar un marco de referencia para la gestión de riesgos de Transportadora La Prensa del Valle S.A.S, de conformidad con lo establecido en la Norma Técnica ISO 31.000. En este punto, se realizó un análisis estratégico teniendo en cuenta los factores claves y procesos internos y externos y se generaron estrategias en concordancia con la matriz DOFA. Por otra parte, se identificaron los componentes del marco de referencia que la empresa no muestra cumplimiento. En cuanto a la integración, se observó que la empresa no cuenta con una Política de Gestión de Riesgos ni se han definido los objetivos estratégicos de la empresa. En cumplimiento total de este objetivo, se realizo además el mapa de procesos, propuesta de indicadores, política de gestión del riesgo, identificación de las partes interesadas, análisis del entorno, la asignación de responsabilidades frente a los requisitos de la norma, lo cual se puede evidenciar en las paginas 65 a 112 del este documento.

Sobre el cumplimiento del segundo objetivo, se evaluó la situación actual de la empresa Transportadora La Prensa del Valle S.A.S en relación con el cumplimiento de los principios y directrices establecidos en la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000 versión 2018. En este punto, se logro determinar un cumplimiento

general del 47% en relación con los numerales de la Norma. Lo anterior sustentado en que la empresa: no ha definido una política de gestión de riesgos, no ha integrado la gestión de riesgos con las prácticas empresariales, no ha conformado un Comité de Riesgos, no emite informes sobre el tratamiento de riesgos, no ha establecido los medios de comunicación y consulta para la gestión de riesgos, no tiene un plan apropiado para la toma de decisiones en materia de gestión de riesgos, no ha definido las opciones de tratamiento de riesgos y no ha definido planes para el tratamiento de riesgos. Lo anterior se puede evidenciar en las paginas 113 a 126 del este documento.

Sobre el cumplimiento del tercer objetivo; se logró diseñar una metodología de gestión de riesgos, destacando la implementación de las matrices de riesgo y controles por proceso en un archivo de Microsoft Excel y los indicadores de desempeño en cuanto a la efectividad de los controles y la eficacia en el tratamiento y control de riesgos, a fin de elaborar planes de acción para aquellos riesgos residuales que se encuentran por fuera del nivel de tolerancia definida por la organización, la medición de la probabilidad del riesgo inherente, el mapa de calor de riesgo inherente y residual, la codificación del riesgo, los criterios de efectividad de controles, la periodicidad y en general la plantilla del Sistema de Gestión del Riesgo. La evidencia se puede observar en las paginas 127 a 160 del este documento.

Con el total cumplimiento de los objetivos específicos y la aplicación de la metodología generalmente aceptada para la realización de este tipo de trabajos, se evidencia el cumplimiento del objetivo general del trabajo, toda vez que la empresa manifestó su total aceptación de la utilidad y aplicabilidad del mismo en la empresa, lo cual se puede evidenciar en los anexos (ver anexo No. 2).

12.RECOMENDACIONES

De acuerdo con los elementos estudiados y analizados en el proceso de investigación que se llevó a cabo en la empresa Transportadora La Prensa del Valle, se emiten las siguientes recomendaciones que permitirán fortalecer el sistema de gestión de riesgos de la empresa de conformidad con la Norma Técnica Colombiana ISO 31000 (primera actualización):

- El proceso de gestión de riesgos debe estar alineado e integrarse a los objetivos estratégicos de la organización. Entre las propuestas se destacan la adopción del mapa estratégico y sus respectivos indicadores de gestión, la divulgación de la Política de Gestión de Riesgos, la cual debe ser el punto de partida para fomentar la cultura de riesgos en todos los colaboradores de la empresa. Teniendo en cuenta que la empresa no ha definido la política de riesgos ni los objetivos estratégicos, se recomienda adoptar la propuesta expuesta en el capítulo I del presente trabajo de investigación.
- La gestión de riesgos debe basarse en los principios de autocontrol, autogestión y autoregulación, lo cual significa que no es una labor exclusiva de un empleado o departamento, sino un compromiso que requiere la participación activa de cada integrante de la organización.
- Se recomienda conformar un Comité de Riesgos, como un órgano de apoyo a la junta directiva de Transprensa que propenda por la adecuada administración y gestión de riesgos a los cuales la empresa esta expuesta.
- Se propone realizar modificaciones al procedimiento de administración de riesgos vigente en la empresa, puesto que el área de control interno, si bien es complementaria al proceso de gestión de riesgos, no debe participar directamente en la emisión de informes para el seguimiento y tratamiento de riesgos, esta función

debe ser propiedad del Oficial de Cumplimiento/Director de Riesgos, quien basado en los resultados de la evaluación de riesgos en Comité, deberá informar trimestralmente a la Alta Gerencia, sobre el tratamiento y ajustes necesarios que hayan lugar, en común acuerdo y compromiso con los líderes de cada proceso. La responsabilidad del área de control interno de la organización en relación con la gestión de riesgos, debe limitarse a la proposición, aplicación, seguimiento y ajuste de controles que le permitan mejorar la efectividad de los mismos y en consecuencia reducir el nivel de riesgo residual. Si el área de control interno emite informe de gestión de riesgos se podría presentar conflicto de independencia, ya que hace parte de uno de los procesos evaluados de acuerdo con la metodología descrita en la Norma Técnica Colombiana ISO 31000 versión 2018.

Es importante la observancia de las recomendaciones emitidas anteriormente, para lo cual es importante el liderazgo y compromiso de la alta gerencia y la participación activa de los líderes de proceso.

13. BIBLIOGRAFÍA

- ABELLA RUBIO, Ramón. COSO II y la gestión integral de riesgos del negocio. *estrategia financiera*, 2006, vol. 225, p. 20-24.
- ALBRECHT, Karl. *Radar corporativo*. Makron, 2000.
- ALVIAR, Mauricio y POLANÍA, Doris. La situación social en Colombia. 1991.
- BORDA, Sandra. Presidenciales en Colombia: ¿polarización o deterioro de la conversación política? [Online]. [Consultado el 11 de Mayo de 2020]. *Recuperado de* <https://goo.gl/a6vmNg>, 2018.
- CÁRDENAS MENDOZA, Luis Enrique. Propuesta del modelo de gestión de riesgos para el proceso de limpieza, desinfección y esterilización, basado en la NTC 31000: 2018 y la Guía de Administración del Riesgo del DAFP–2018, en el Hospital San José. Trabajo de grado Ingeniero industrial. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ingeniería. Programa de Ingeniería industrial. 2019.
- CASARES, ISABEL. Proceso de Gestión de Riesgos y Seguros en las empresas. *España: Molinuevo, Gráficos, SL*, 2013.
- CASTRO, Mauricio. El Nuevo Estándar ISO para la Gestión del riesgo. *Surlatina Consultores*, 2010.
- CASTRO, Yolanda; ESPINOSA, Jorge y PURE, Rubén. Contexto histórico-político de Colombia y su influencia en la socialización política familiar. *Revista de ciencias sociales*, 2018, vol. 24, no 1.
- CORREA, J. El Método DOFA. *Trabajo de la especialización en alta gerencia. Universidad de los Andes de Colombia. Bogotá*, 2006.
- CENTENO, Francisco Hernández; VALDÉS, Alfredo Aguilar; GUTIÉRREZ, Rubén Chávez. EL MODELO UAAAN-HECHAG COMO PROPUESTA PARA LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE AGRONEGOCIOS. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 2007, vol. 40, no 20, p. 315-325.
- DANE. Indicadores económicos. [Online]. Consultado el 27 de Julio de 2020. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos>
- DÍAZ BENAVIDES, Andrés Felipe y FORERO HUESO, Johan Camilo. Diseño de un sistema de gestión del riesgo basado en la Norma NTC ISO 31000: 2011 para la empresa Negotec. Trabajo de grado ingeniero industrial. Universidad de la Salle. Bogotá D.C. Facultad de Ingeniería. Programa de Ingeniería Industrial. 2018. 151 p.

DÍAZ GÓMEZ, Diego Andrés. Gestión de riesgos en entornos empresariales alineados a la Norma ISO 31000. 2017.

FORERO BELTRÁN, María Paula; MÉNDEZ RAMÍREZ, Daniel. Gestión integral de riesgos: un enfoque orientado en la asignación de recursos para micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) del sector transporte en Colombia, caso Fast Boys. 2017.

GALÁN, Javier. CORONAVIRUS Y SU IMPACTO EN LA ECONOMÍA COLOMBIANA. Universidad Sergio Arboleda. [Online]. Consultado el 27 de Julio de 2020. Disponible en: <https://www.usergioarboleda.edu.co/noticias/coronavirus-y-su-impacto-en-la-economia-colombiana/>

GARCELL RODRÍGUEZ, Eduardo y FONSECA HERNÁNDEZ, Andrés. Procedimiento metodológico para la gestión del riesgo empresarial. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Cuba. Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa “Dr. Antonio Núñez Jiménez” Holguín. N° 139. 2010. p. 2-19.

GARCÍA BEDOYA, Miguel Fernando. Articulación de la Responsabilidad Social Empresarial de CO&TEX SAS con las dinámicas de la gestión del riesgo de desastres municipal de Dosquebradas. Trabajo de grado Especialista en Prevención, Atención y Reducción de Desastres. Universidad Católica de Manizales. Manizales. Facultad de Ingeniería y Arquitectura. 2017. 162 p.

GARCÍA BUSTAMANTE, Jhonatan Jhey y JIMENEZ VARÓN, Jhon Alexander. Diseño de un sistema de gestión de riesgos bajo el enfoque del modelo coso y la norma ISO 31000 para la cadena logística de la empresa comercializadora de repuestos automotores SA. Trabajo de grado contador público. Santiago de Cali. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Contaduría pública. 2019. 142 p.

GIRALDO GARCÍA, Fernando. Los partidos políticos y el sistema político colombiano. *Desafíos*, 2004, vol. 11, p. 159-180.

GÓMEZ PALACIO, Alfredo, et al. *Evolución del transporte terrestre de carga en Colombia y su impacto en empresas del sector industrial del Valle de Aburrá*. 2016. Tesis de Maestría. Universidad EAFIT.

HENAO CORREA, Gabriel Jaime; RIOS GONZALES, Eliana María y ACEVEDO MORENO, Julio Cesar. Evolución de la cultura de la gestión de riesgos en el

entorno empresarial colombiano: revisión y diagnóstico. *Journal of Engineering and technology*, 2017, vol. 6, no 1, p. 22-45.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. México. 2004. 533 p.

ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación). (2011). GESTIÓN DEL RIESGO. VOCABULARIO. E: RISK MANAGEMENT. VOCABULARY GTC- 137- Norma Técnica Colombiana. Bogotá. I.C.S: 03. 100. 01

ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación). (2018). GESTIÓN DEL RIESGO. DIRECTRICES. E: RISK MANAGEMENT. GUIDELINES. NTC- ISO 31000- Norma Técnica Colombiana. Bogotá. I.C.S: 97. 200. 50.

ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación). (2015). SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. REQUISITOS. E: QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS- REQUIREMENTS. NTC- ISO 9001- Norma Técnica Colombiana. Bogotá. I.C.S: 03. 120. 10.

IMPACTO ECONÓMICO REGIONAL DEL COVID-19 EN COLOMBIA: UN ANALISIS INSUMO-PRODUCTO. . [Online]. Consultado el 27 de Julio de 2020. Disponible en: <https://www.banrep.gov.co/es/impacto-economico-regional-del-covid-19-colombia-analisis-insumo-producto>

KALMANOVITZ, Salomón. Oportunidades y riesgos de la globalización para Colombia. *Recuperado el*, 2000, vol. 4. p.7.

-----, El orden social y la construcción de Estado colombiano. *Tareas*, 2018, no 160, p. 61-87.

LINARES BUSTOS, Luz Adriana. Desarrollo de un sistema integrado de administración de riesgo operativo Saro y gestión de calidad para GFI Exchange Colombia SA. 2016.

MARTÍNEZ, Julián. Análisis del sector de transporte de carga terrestre en Colombia 2013-2022: desaceleración del mercado de tractocamiones. 2019.

MASMELA, Cuintaco, et al. Análisis de las estrategias de implementación de sarlaft en el sector salud. Bogotá D.C. 2017.

MINISTERIO DE TRANSPORTE. Manual de transporte de carga por carretera en Colombia. [Online]. (Fecha de consulta: Mayo 2 de 2020). Disponible en: <https://www.mintransporte.gov.co/descargar.php?idFile=4314>

- OLAVE, Juan. El ajedrez de la Economía Naranja en Colombia. *Economía Creativa*, 2019, no 12, p. 82-102.
- PADILLA SUÁREZ, Luis Carlos y ROMERO SIERRA, Daniel Eduardo. Diseño de una Metodología Basada en los Requisitos de las Normas ISO-9001: 2015, ISO-31000: 2011 e ISO-31010: 2013, para la Gestión del Riesgo Aplicable en una Empresa de Transporte Terrestre Automotor Especial. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Bogotá D.C. 2017.135 p.
- PEDROS, Daniel Martinez; GUTIÉRREZ, Artemio Milla. *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos, 2012.
- PONS, Francisco Trujillo. *Prevención de riesgos laborales en el transporte por carretera de mercancías peligrosas*. Atelier Libros, 2013.
- PORTAFOLIO. Banco de la republica bajó la tasa de interés a niveles históricos. [Online]. Consultado el 27 de Julio de 2020. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/noticias-coronavirus-decision-banco-de-la-republica-tasa-de-interes-541243>
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. [Online]. [Consultado el 4 de Mayo de 2020]. Disponible en: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190425-La-Economia-Naranja-ya-empezo-lo-que-queremos-es-multiplicar-sus-efectos-en-nuestro-pais-Presidente-Ivan-Duque.aspx>
- PUCCI, Francisco. *Aprendizaje organizacional y formación profesional para la gestión del riesgo*. Montevideo. CINTERFOR/OIT. 2004. 267 p.
- Pulido-Rojano, A. D., Ruiz-Lázaro, A., & Eduardo Ortiz-Ospino, L. (2020). Mejora de procesos de producción a través de la gestión de riesgos y herramientas estadísticas. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*, 28(1), 56–67.
- RABANAL, Nuria González; RABANAL, María de la Concepción González. El entorno económico actual/Nuria G. Rabanal (coord.), Concepción González, Pedro Ortega. Thomson, 2003.
- RENGIFO, Juan. (2016). Informe del estado de los recursos naturales y del medio ambiente.
- RIAZA, William. Sistema político y partido en Colombia. *Estudios Políticos*, 1993, no 3, 1993, p. 13-27.

- RODRÍGUEZ, Eduardo Garcell, et al. Procedimiento metodológico para la gestión del riesgo empresarial. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2010, no 139.
- ROJAS, Angélica y VICTORIA, Jackeline (2014). Protocolo para la identificación de alternativas que contribuyan a la disminución de las emisiones de PM10 de la zona industrial del Municipio de Yumbo. Universidad San Buenaventura. Facultad de Economía. Santiago de Cali. Especialización en Economía ambiental y desarrollo sostenible.
- RUEDA SOSA, Juan Ricardo, et al. *Diseño de un modelo de planeación estratégica soportado en el sistema gerencial de Kaplan y Norton, aplicable a las mipymes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá*. 2014. Tesis Doctoral. Universidad Nacional de Colombia.
- SÁNCHEZ RAMÍREZ, Wilmar Alberto, et al. *Modelo de apetito de riesgo en las Cooperativas vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia*. 2018. Tesis de Maestría. Universidad EAFIT.
- SEMANA SOSTENIBLE: [Online] [Consultado el 5 de Mayo de 2020]. Disponible en: <https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/237-millones-de-toneladas-de-co2-emite-colombia/46865>
- TRANSPRENSA. *Valoramos lo que llevamos*. www.transprensa.com. [Online]. Disponible en: <https://www.transprensa.com/nosotros.html>
- VARGAS BENÍTEZ, Sandra Patricia, et al. Elementos de la gestión de riesgos financieros que se deben tener en cuenta en las entidades no vigiladas por la Superfinanciera. 2013.
- VELÁSQUEZ, Fabio; GONZÁLEZ, Esperanza. *¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?* Bogotá: Fundación Corona, 2003.
- VÉLEZ, María. Sobre la flexibilidad laboral en Colombia y la precarización del empleo. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 2014, vol. 10, no 1, p. 103-116.

ANEXOS

Anexo No. 1. CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 31000 VERSIÓN 2018.

 		CUESTIONARIO CUMPLIMIENTO NTC- ISO 31000			Versión:	
					Vigencia:	
NOMBRE DEL PROCESO:				FECHA:		
RESPONSABLE DEL PROCESO:						
OBJETIVO DEL CUESTIONARIO:		Evaluar la situación actual de la empresa Transportadora La Prensa del Valle SAS en relación con el cumplimiento de los principios y directrices de la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000 versión 2018				
ALCANCE:		Principios, marco de referencia y proceso de gestión de riesgos definido en la Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 31000				
Numeral NTC- ISO 31000	Aspecto a evaluar	Evidencia Esperada	Clasificación			Comentarios Generales
			CT	CP	NC	
5.2 Liderazgo y Compromiso	¿La empresa cuenta con una política para la gestión del riesgo?	Definición, documentación y divulgación de la política de gestión de riesgos en el Sistema de Gestión de Calidad la empresa.				
5.2 Liderazgo y Compromiso	¿La Alta Gerencia ha proporcionado los recursos necesarios para la gestión del riesgo de la empresa?	Recursos y personal necesario para la mejora continua del sistema de gestión de riesgos.				

5.2 Liderazgo y Compromiso 5.4.3 Asignación de roles, autoridades, responsabilidades y obligación de rendir cuentas en la organización	¿Cada proceso tiene asignado como mínimo un responsable para la gestión del riesgo?	Caracterizaciones de procesos que evidencien el ciclo PHVA. Determinación de las responsabilidades y autoridades, debidamente comunicadas al personal. Mapas de riesgos y oportunidades				
5.3 Integración	¿La integración de la gestión del riesgo en la organización está adaptada a las necesidades y a la cultura de la organización?	Evidencia de la manera como la empresa asegura que los empleados son conscientes de su afectación en el logro de la política de gestión de riesgos, objetivos estratégicos, integración de la cultura del riesgo en los valores corporativos y políticas de la empresa.				
5.4 Diseño 6.3.3 Contexto externo e interno	¿La organización comprende su contexto interno y externo?	Determinación del contexto interno y externo de la organización para el año 2020 y actualización de la planeación estratégica				
5.4 Diseño	¿La empresa cuenta con un Comité de Riesgos?	Actas de creación y reunión del Comité de Riesgos				

5.4 Diseño 6.7 Informe	¿La Alta Gerencia y los organismos de supervisión miden y emiten informes como parte de los indicadores de desempeño de la organización?	Informes sobre la eficacia de las acciones implementadas para abordar riesgos y oportunidades				
5.4.4 Asignación de recursos	¿La organización cuenta con personal idóneo para la gestión del riesgo (habilidades, experiencia y competencias)?	Evidencia de documentación de los conocimientos relacionados con la gestión de riesgos (constancias de estudios y experiencia laboral en áreas relacionadas). Actas de inducción, capacitación y entrenamiento en materia de gestión de riesgos.				
5.4.4 Asignación de recursos	¿La organización cuenta con procesos y procedimientos documentados?	Procedimientos, manuales, instructivos y formatos documentados y divulgados en el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.				
5.4.4 Asignación de recursos	¿La organización reconoce las necesidades de formación del personal?	Evaluación periódica de conocimientos al personal interno en materia de gestión de riesgos. Diagnóstico de				

		necesidades de capacitación por parte de Gestión Humana.				
5.4.5 Establecimiento de la comunicación y consulta 6.2 Comunicación y consulta	¿La organización ha establecido medios de comunicación y consulta para facilitar la aplicación eficaz de la gestión del riesgo?	Plan de comunicaciones.				
6.2 Comunicación y consulta	¿Las partes interesadas participan en la gestión de riesgos de la empresa?	Matrices de determinación, definición y valoración de partes interesadas.				
5.5 Implementación	¿Los diferentes tipos de decisiones son tomadas de acuerdo con un plan apropiado y previamente establecido?	Evidencia de los objetivos estratégicos y planes para lograrlos.				
5.6 Valoración	¿La empresa cuenta con indicadores para valorar el marco de referencia para la gestión del riesgo?	Indicadores de gestión por proceso. Programa, planes, listas de chequeo de auditorías.				
5.7.1 Mejora 6.3.3 Contexto externo e interno	¿La organización considera las variables de su contexto interno y externo para adaptar su marco de referencia?	Documento donde se determina alcance del SGC considerando, contexto, partes interesadas, productos y servicios				

6.3.2 Definición del alcance	¿La organización ha definido el alcance de sus actividades de gestión de riesgo?	Controles de cada proceso. Manual de Administración de Riesgos. Manuales, políticas y procedimientos de cada proceso.				
6.3.4 Definición de los criterios de riesgo	¿La organización ha definido los criterios para valorar la importancia del riesgo?	Criterios para determinar el nivel de riesgo de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia e impacto. Fijación del apetito de riesgo de la compañía.				
6.4.2 Identificación del riesgo	¿La organización ha identificado los riesgos asociados a los procesos?	Matriz de riesgos y controles				
6.5.2 selección de las opciones para el tratamiento del riesgo	¿Se realiza seguimiento a los riesgos residuales?	Actas de revisión por la Alta Gerencia				
6.5.3 Preparación e implementación de los planes de tratamiento del riesgo	¿Existen planes de tratamiento de riesgos?	Se evidencia medición de los indicadores de gestión del proceso. Planes de acción de acuerdo a los resultados de seguimiento y medición de riesgos.				
*CT= CUMPLE TOTALMENTE		Cantidad	0	0	0	
*CP= CUMPLE PARCIALMENTE		Valoración	0	0	0	
*NC= NO CUMPLE		Nivel de cumplimiento	0%			FIRMA DEL RESPONSABLE

Anexo No. 2 CARTA DE APROBACIÓN DE TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S


www.transprensa.com

Yumbo, 09 de septiembre de 2020

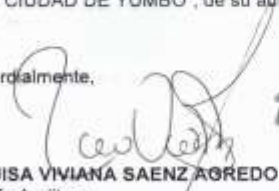
SEÑOR:

CRISTIAN FERNANDO ARBOLEDA CUELLAR
Estudiante de Administración de Empresas
Universidad del Valle
Palmira

Reciba un cordial saludo.

Mediante el presente comunicado, la empresa TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S identificada con NIT: 890.301.067-4 manifiesta aprobación y se compromete a implementar las propuestas y recomendaciones del trabajo de grado titulado: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS CON ENFOQUE EN LA NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 31000 VERSIÓN 2018 PARA LA EMPRESA TRANSPORTADORA LA PRENSA DEL VALLE S.A.S, UBICADA EN LA CIUDAD DE YUMBO", de su autoría.

Cordialmente,


LUISA VIVIANA SAENZ AGREDO
Jefe Auditora
Transportadora La Prensa del Valle S.A.S
Celular 3206135410


Jefe Auditoría
Control Interno





SEDE PRINCIPAL CALI: Cra. 33 No. 70 - 151 Arroyobuena - Yumbo (PSC) (2) 485 3888
LINEA NACIONAL: 018000428400





www.transprensa.com