

1-1-2017

Propuesta metodológica para la implementación de la Norma NTC-ISO 31000:2009 respecto a la gestión del riesgo operacional : estudio de caso Equimedica Pharma

Grety Yanence Cortes Montoya

Gina Paola Rojas Ayala

Jonathan Gerardo Sierra Soto

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio

Citación recomendada

Cortes Montoya, G. Y., Rojas Ayala, G. P., & Sierra Soto, J. G. (2017). Propuesta metodológica para la implementación de la Norma NTC-ISO 31000:2009 respecto a la gestión del riesgo operacional : estudio de caso Equimedica Pharma. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/211

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Finanzas y Comercio Internacional by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Propuesta metodológica para la implementación de la Norma NTC-ISO 31000:2009
respecto a la gestión del riesgo Operacional. Estudio de caso Equimedica Pharma

Una Tesis Presentada Para Obtener El Título De
Finanzas y Comercio Internacional
Universidad De La Salle, Bogotá

Grety Yanence Cortes Montoya

Gina Paola Rojas Ayala

Jonathan Gerardo Sierra Soto

Noviembre 2017

RESUMEN

El sector farmacéutico en Colombia es considerado como uno de los sectores de mayor potencial en el país, debido a su crecimiento y contribución en el desarrollo económico en los últimos 5 años. Por lo cual, se justifica investigar los principales riesgos operacionales a los cuales se ve expuesta la industria y de esta manera identificar, valorar, mitigar y controlar dichos riesgos para generar competitividad en el sector y favorecer su crecimiento.

La investigación se realizó mediante una metodología cualitativa, con un enfoque de estudio de caso aprovechando técnicas como, la entrevista no estructurada y la revisión bibliográfica, esto debido a la naturaleza y la profundidad de la información suministrada por la compañía al momento de realizar la investigación.

Se logró, recolectar información sobre los principales estándares y normas sobre la gestión de los riesgos operacionales, también se pudo identificar las diferentes empresas que se encargan del suministro medico en el país, encontrando así a Equimedica Pharma como una empresa viable para realizar el estudio de caso por su experiencia en el mercado y su participación en la red de hospitales de la ciudad. Igualmente, a partir del análisis de la información se estableció una identificación, medición, valoración, tratamiento y monitoreo de los riesgos operacionales de la cadena de valor en la compañía, esto con el fin de aportar información para la toma de decisiones en cuanto a la gestión de riesgos operacionales, basados en los lineamientos de los principales estándares revisados como: El modelo Neozelandés- Australiano, NTC-ISO 31000:2009 y la circular externa N° 48 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Palabras Clave: Riesgo operacional, cadena de valor, Sistema de Administración del Riesgo (SARO), valoración de riesgos, Norma técnica NTC-ISO 31000:2009

ABSTRACT

The pharmaceutical industry in Colombia is considered one of the sectors with the greatest potential in the country, due to its growth and contribution in the economic development in the last 5 years. Therefore, it is justified to investigate about the main operational risks to which the industry is exposed. And consequently identify, assess, mitigate and control those risks to generate competitiveness in the sector and promote its growth.

The research was carried out using a qualitative methodology, with a case study approach taking advantage of such techniques as the unstructured interview and the bibliographic review, due to the nature and depth of the information provided by the company at the time of the research.

It was possible to collect information about the main standards and regulations on the management of operational risks. It was also possible to identify the different companies that are in charge of the medical supply in the country, finding Equimedica Pharma as a viable company to carry out the study of case because of its experience in the market and its participation in the hospitals network in the city.

Likewise, an analysis of the information analysis has established an identification, measurement, assessment, treatment and monitoring of the operational risks of the value chain in the company, this in order to provide information for decision making regarding Operational risk management, based on the guidelines of the main standards checked as: The New Zealand-Australian model, NTC-ISO 31000: 2009 and the external circular No. 48 of the Financial Superintendence of Colombia.

Key Concepts: Operational risk, value chain, Risk Management System (Sistema de Administración Del Riesgo) (SARO), Risk Assessment, Technical Standard NTC-ISO 31000: 2009

Tabla de Contenido

Introducción.....	7
Capítulo 1. Marco de referencia	10
1.1 Marco teórico.....	10
1.1.1 Riesgo e incertidumbre.....	10
1.1.2 Riesgo operacional	11
1.1.3 Gestión del riesgo	13
1.1.4 Cadena de valor	13
1.1.5 Planificación	15
1.1.6 Innovación	15
1.2 Marco normativo	17
1.2.1 Modelo Neozelandés-australiano	17
1.2.2 Norma NTC-ISO 31000:2009	21
1.2.3 Sistema de Administración de Riesgo Operacional (SARO)	23
Capítulo 2. Metodología.....	27
2.1 Metodología de investigación.....	27
2.2 Tipo de Metodología	28
2.3 Método.....	28
2.4 Técnicas	28
2.4.1 Entrevista no estructurada	29
2.4.2 Revisión bibliográfica.....	30
Capítulo 3. Resultados.....	31
3.1 Situación actual Equimedica Pharma S.A.S	31
3.2 Identificación de riesgos operacionales	39
3.3 Evaluación de los riesgos operacionales.	42
3.3 Tratamiento de los riesgos operacionales	46
3.5 Monitoreo y seguimiento.....	47
4 Conclusiones.....	49
Referencias	51
Anexos	54

Lista de tablas

Tabla 1 Dirección y compromiso.	35
Tabla 2 Marco de referencia.....	36
Tabla 3 Valoración del riesgo.....	37
Tabla 4 Integración de los procesos de la organización.	38
Tabla 5 Monitoreo y revisión del marco de referencia.....	39
Tabla 6 Riesgos operacionales en Equimedica Pharma.	40
Tabla 7 Procesos en Equimedica Pharma.....	42
Tabla 8 Calificación del listado de riesgos Equimedica Pharma S.A.S.	43
Tabla 9 Tratamiento de los riesgos en Equimedica Pharma.....	46

Lista de figuras

Figura 1 : Diagrama de actividades para la administración del riesgo operacional.-----	18
Figura 2: Marco de referencia y sus objetivos -----	22
Figura 3: Mapa de calor Equimedica Pharma. Elaboración propia -----	44

Introducción

El contexto empresarial actualmente se encuentra afectado por un ambiente de incertidumbre que complica la ejecución de la misión y los objetivos. En particular uno de los riesgos más relevantes para la operación de una empresa es el riesgo operacional que se entiende como “La posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos” (Basel Committee, 2006, p.12).

Por eso, se hace necesario implementar metodologías que permitan gestionar los riesgos operacionales dado que estas brindan las herramientas para identificar, medir, controlar y monitorear aquellos eventos de riesgo que podrían afectar los intereses, el patrimonio y la responsabilidad de la organización (Cuello, Pallares y Wehdeking, 2008). Lo anterior con el fin de mitigar el impacto de eventos operacionales que no solo pudiera llevar a pérdidas económicas, sino que también se podría ver afectada la participación e importancia en el mercado.

Como se mencionó, la gestión eficiente de dichos riesgos es un aspecto importante para las compañías, por ello, se ha decidido indagar sobre este tema en Colombia, tomando como referencia aquellos sectores que han presentado crecimiento. Según el informe de tendencia económica publicado por Fedesarrollo (2015), se evidenció que el sector industrial tuvo un crecimiento del 3.8%. Particularmente el sector farmacéutico que hace parte de este grupo sobresalió por su crecimiento promedio del 18.3% durante el periodo 2008-2013, esto debido a varios factores como: los mayores niveles de urbanización, el acceso de la mujer al trabajo, el aumento en la clase media y de las personas que llegan a la vejez; haciendo que la población demandara medicamentos genéricos y especializados para tratar enfermedades complejas (Fedesarrollo, 2015).

Por otro lado, IMS Health, clasifica al país como uno de los 21 mercados emergentes dinámicos que ofrecen un gran potencial para el crecimiento de la industria farmacéutica mundial (IMS Health, 2011). Conviene subrayar, que la cadena de abastecimiento es el segundo gasto más grande para las instituciones del sector farmacéutico, es por eso, que

resulta importante mantener un estándar de calidad y eficiencia en la cadena de valor. Dentro de este proceso las empresas de suministros médicos son pieza clave, dado que las actividades de exportación e importación del comercio internacional están ligadas a la trazabilidad eficiente en el proceso de suministros médicos.

A partir de esta caracterización de las empresas del sector, se encontró que en un apartado de la Revista Colombiana de Ciencias Químico-Farmacéuticas se presentó un informe descriptivo sobre los operadores logísticos de suministros médico del sector farmacéutico en la ciudad de Bogotá donde concluye mediante una metodología de clasificación que en la capital existen aproximadamente 75 empresas dedicadas a prestar los servicios de suministros médicos. Acorde con esta información se encontró a Equimedica Pharma S.A.S una empresa que lleva más de 15 años en el mercado y tiene presencia en todas las redes hospitalarias públicas, lo que hace de esta compañía una buena muestra para el estudio de caso (Mora, 2010).

Asimismo, al revisar la literatura sobre los lineamientos pertinentes para gestionar los riesgos operacionales del sector de operadores logísticos de suministros médicos y más específicamente de Equimedica Pharma S.A.S, uno de los más aplicados es el modelo australiano AS/NZS 4360: 1990, EDESA lo define como una “Guía genérica para el establecimiento e implementación del proceso de gestión de riesgos involucrando el establecimiento del contexto y la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, comunicación y el monitoreo en curso de los riesgos” (EDESA S.A ESP, 1999). No obstante, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) hizo la homologación de este mismo modelo para Colombia con la norma NTC5254 que tuvo vigencia hasta el año 2009 cuando fue reemplazada por la ISO 31000 que está vigente a la fecha, en la cual se establecen los puntos a seguir para gestionar los riesgos operacionales de las compañías colombianas con el fin de mejorar su eficiencia en los procesos operacionales.

Aun cuando, es bien sabido que las normas emitidas por esta institución no son de orden obligatorio para las compañías, sí brindan una mejor percepción hacia los clientes

nacionales e internacionales cuando estas obtienen dichos certificados, y para este caso en concreto podría mejorar la ejecución de la misión y los objetivos a través de la reducción de pérdidas por fallas en la cadena de valor, por lo que se llega a la pregunta:

¿Cómo establecer una propuesta metodológica para la implementación de la norma técnica NTC-ISO 31000 respecto a la gestión de los riesgos operacionales en Equimedica Pharma?

Los resultados de la investigación se presentarán de la siguiente manera. El Primer capítulo presenta el marco de referencia. El segundo capítulo será la metodología. El tercer capítulo será la contextualización de la compañía Equimedica Pharma. El cuarto capítulo presenta los resultados y por último se llegarán a las conclusiones.

Capítulo 1. Marco de referencia

En este capítulo se abordan los referentes teóricos, y las diferentes normas que proporcionan las directrices sobre la administración y gestión del riesgo operacional.

1.1 Marco teórico

En primer lugar, los principios teóricos que servirán como guía para el desarrollo de esta investigación se presentan a continuación: Riesgo e incertidumbre, riesgo operacional, gestión del riesgo, planificación e innovación.

1.1.1 Riesgo e incertidumbre

Al considerar corrientes y teorías económicas clásicas se puede evidenciar los aportes de Frank Knight respecto al riesgo, su definición, clasificación e incidencia en el ámbito económico. Knight plantea que en una economía o sector en competencia perfecta existe un flujo de información perfecta generando un funcionamiento previsible y libre de incertidumbre. Ahora bien, en la realidad las economías son imperfectas y se ven expuestas a la incertidumbre, a partir de esto Knight en el capítulo 2 de su libro explica la importancia de la distinción entre incertidumbre y el riesgo en la teoría económica:

La clave de todo el problema veremos que está en la noción de riesgo o incertidumbre y en las ambigüedades que esto encierra. (...) Pero la incertidumbre debe ser tomada en un sentido radicalmente distinto de la noción familiar del riesgo, del cual nunca ha sido propiamente separada. (p.17)

A partir de lo anterior, Knight sugiere que se vive en un mundo variable y de incertidumbres del cual solo se conoce información parcial sobre el entorno económico por lo cual para comprender su funcionamiento se debe examinar el significado y significación de la incertidumbre. En este sentido, Knight (1947) plantea que existen en la teoría económica dos tipos de incertidumbre, mensurable y no mensurable, aquí es donde se identifica claramente su posición sobre el riesgo y la incertidumbre “Podemos utilizar el término riesgo para la incertidumbre mensurable, y la palabra ‘incertidumbre’ para la

segunda” (p.209). De manera que para Knight el riesgo tiene la cualidad de ser medido y cuantificable por medio de procesos estadísticos cualitativos y cuantitativos que se pueden prevenir o asegurar, mientras que la incertidumbre tiene probabilidades que no se pueden medir y por lo tanto no se pueden asegurar (Knight, 1947).

Ahora bien, existe una teoría social del riesgo que además tiene 4 dimensiones relacionadas entre sí, donde la incertidumbre se relaciona con las limitaciones en el conocimiento denominada incertidumbre técnica y las incertidumbres en cuanto a competencias institucionales y aspectos normativos denominada incertidumbre social (Barrenechea, Gentile, González, y Natenzon, 2000). Teniendo en cuenta lo anterior se puede afirmar que hay que considerar las incertidumbres técnicas e incertidumbres sociales que enfrenta Equimedica Pharma para categorizar de esta manera los riesgos operacionales derivados de las mismas.

1.1.2 Riesgo operacional

A lo largo de la historia económica y financiera el concepto de riesgo se ha ligado fuertemente a la probabilidad de incurrir en pérdidas y ganancias, uno de los antecedentes de esta definición es Girolamo Cardano (citado en Haro, 2005) escritor italiano que en su libro “Libro Juegos de Azar” publicado en 1663 acuña el término probable como un evento cuyo resultado es incierto (Haro, 2005).

Ahora bien, con el transcurso del tiempo, el concepto de riesgo ha tenido diferentes enfoques e interpretaciones en la historia económica, a partir de esto el concepto de riesgo se ha llegado a clasificar en dos grandes grupos, riesgos cuantificables “Son aquellos que se calculan basándose en criterios objetivos y pueden expresarse fácilmente en términos monetarios (...) riesgos de mercado y crédito” (Cáceres y López, 2002) y riesgos no cuantificables “Cuya valoración es un tanto más relativa y dependerá de los criterios aplicados en cada entidad (...) riesgos de liquidez, legal y operacional” (Cáceres y López, 2002).

Teniendo en cuenta lo mencionado el Banco de Pagos Internacionales (BIS por sus siglas en inglés) define el riesgo operacional como:

El riesgo de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación (Banco de Pagos Internacionales [BIS], 2003, p.2).

En este marco del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, quién expide los estándares conocidos como Basilea (I, II y III), se desarrolla una construcción histórica, conceptual y metodológica de la importancia y el manejo del riesgo operacional.

En este ámbito, se pueden evidenciar trabajos aplicados que pueden servir como base para el desarrollo de esta investigación. A partir de lo anterior la investigación realizada por Álzate, Angulo, Segura y Trujillo (2010) se plantea una metodología cualitativa con el fin de caracterizar los elementos para la gestión de riesgos en las entidades promotoras de salud del régimen contributivo en Colombia, donde elaboran un sistema de gestión del riesgo que caracteriza y enmarca los procesos en tres grandes áreas, riesgos en salud, riesgos operacionales y riesgos generales del negocio.

Por otro lado, hay que destacar el trabajo realizado en la Universidad de Antioquia donde desarrollan un modelo y una metodología cuantitativa para lograr medir y cuantificar la frecuencia y la severidad de dichos eventos de riesgo, como resultado, llegan a la conclusión que la ausencia de información es un fenómeno recurrente en la cuantificación del riesgo operacional. Cuando esto se presenta, una estrategia a seguir es la consulta a expertos, a partir de los cuales se obtendrá información que permite construir una solución inicial aproximada al problema.; aunque se debe poner especial atención para no heredar errores de otras entidades (Franco y Gómez, 2008).

1.1.3 Gestión del riesgo

La gestión del riesgo permite evaluar las incertidumbres a las que la organización puede enfrentar, herramientas cualitativas y cuantitativas pueden ser empleadas para lograr establecer el cumplimiento de los objetivos por parte de la compañía, según Bravo y Sánchez (2012) la gestión del riesgo:

Es el proceso mediante el cual se identifican, analizan, evalúan, tratan o manejan, monitorean, y comunican los riesgos generados en una actividad, función o proceso, de tal forma que le sea posible a las empresas u organizaciones minimizar las pérdidas y maximizar las oportunidades (p. 71).

Así, por ejemplo, como lo menciona Mora (2007) en su artículo Nuevos enfoques de las buenas prácticas de manufacturas, la gestión de riesgo en la industria farmacéutica prima y es imprescindible, puesto que es un medio proactivo que permite a las empresas la identificación y el control de los aspectos críticos en el diseño, desarrollo, producción y utilización de los productos farmacéuticos, teniendo como fin la satisfacción que se genere en el cliente final y de esta manera asegurar la competitividad en la industria farmacéutica.

1.1.4 Cadena de valor

Con base en la definición planteada en la norma NTC-ISO31000 se define como aquellas “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo” (International Organization for Standardization [ISO], 2009).

El concepto de cadena de valor toma importancia en la historia económica a través de Michael Porter quien presenta a la cadena de valor como un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.

Según Porter (1991) la cadena de valor es “Un sistema interdependiente o red de actividades, conectado a través de enlaces. Los enlaces se producen cuando la forma de llevar a cabo una actividad afecta al coste o la eficiencia de otras actividades” (pág. 72), ahora bien, estas actividades se dividen en dos grupos las actividades primarias, son las relacionadas con la producción, comercialización, entrega y servicio postventa; y las actividades de apoyo son las que proporcionan recursos humanos, tecnología y funciones generales de infraestructura para apoyar a las otras actividades (Porter, 1991).

Ahora, en el contexto de un mundo globalizado se habla de las cadenas globales de valor, según Ferrando (2013) las cadenas globales de valor son:

Un conjunto de eslabones o el conjunto de actividades necesarias para generar un producto o servicio; desde su concepción hasta la venta final (...) Las CGV pueden ser entendidas como una nueva forma de funcionamiento y organización de las redes transnacionales, que representan alrededor del 80% del comercio mundial (p. 2).

Se habla de cadena global de valor porque puede ser entendida como las actividades económicas que se hacen en diferentes regiones o países y su interacción continua, haciendo más eficientes las compañías que se dedican al comercio internacional.

Para ilustrar mejor se puede tener como ejemplo el artículo publicado por Estudios Gerenciales, que se titula: propuesta de abastecimiento de medicamentos coordinando multiniveles de demanda. En este documento se hace evidente como una eficiente administración de la cadena de valor puede reducir los excesivos inventarios, costos y optimizar el funcionamiento del hospital. Donde el flujo de información es fundamental para que las actividades primarias como las órdenes de compra no excedan lo realmente necesitado por la entidad. Así también, la intervención correcta de los actores influye directamente en la elevación de costos de la cadena de valor y la satisfacción del cliente final, quien es el que recibe los medicamentos y suministros. (Zuñiga, Luza, Soto & Piñones, 2015).

1.1.5 Planificación

Dado que para implementar un sistema de administración de riesgos operacionales es necesario planificar actividades responsables y fechas, resulta necesario considerar aquellos elementos que pudieran afectar la capacidad de ejecutar lo planeado.

A este respecto los autores Daniel Kahneman y Amos Tversky fueron los que introdujeron el término la “falacia de la planificación” en el año 1979, la cual afirma que es uno de los sesgos cognitivos más estudiados universalmente, específicamente:

Afirmaron que las personas que se enfocan en la información a base de casos o información singular adoptan una perspectiva interna: se concentran en elaborar cómo van a completar la tarea de destino. En cambio, las personas que consideran la información distributiva abarcan una perspectiva externa: comparan la tarea actual con los proyectos anteriores. Los dos enfoques generales de la predicción difieren si los individuos tratan la tarea objetivo como un caso único o como un ejemplo de un conjunto de problemas similares. (Buehler, Griffin, y Ross, p.2).

En razón de lo expuesto, estos conceptos son de gran importancia al momento de realizar la propuesta para evitar incurrir en el exceso de optimismo frente a los posibles resultados de las actividades de innovación, debido a que la planeación ilusoria puede llevar a una reducción de credibilidad con respecto a los esfuerzos realizados para dichas actividades; como sugiere Flyvberg se debe considerar la información que aportan las estadísticas de casos similares y la elaboración de un benchmarking como técnicas que permitan mejorar la objetividad de los pronósticos (Morales y Zabransky, 2016).

1.1.6 Innovación

Con relación a la innovación, Everett Rogers en su libro “Difusión de la Innovación” publicado en 1983, este concepto se puede catalogar como una idea, práctica u objeto que

es percibido como nuevo por un individuo o una organización, es decir que se puede inferir que la adopción de un SARO por parte de una empresa significa la implementación y ejecución de un proceso innovador (Rogers, 1983).

Ahora bien, enfocado al sector real de la economía y las empresas Fariborz Damanpour (1991) considera que “La innovación es un medio para cambiar la organización y consiste en la aplicación comercial de una idea, convirtiendo ideas en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados para dirigirlos al mercado” (p. 556). Este cambio se realiza como una solución a las transformaciones percibidas en el entorno o de cómo tratar de influir en el mismo. Además, la adopción de la innovación debe ser novedosa para la compañía, pero no necesariamente para el sector o el mercado; por lo tanto, no importa el nivel de desarrollo de la innovación, es decir si inicialmente el planteamiento es por parte de la empresa o lo hicieron los demás competidores del sector, igualmente no solo se considera como innovación la tecnológica, sino también la organizativa y comercial (Águila y Padilla, 2010).

Según la teoría de la difusión de las innovaciones, Rogers (1983) existen factores explicativos de la innovación y se dividen en factores internos y externos. En cuanto a los factores internos Águila y Padilla (2010) los clasifican en “Sector de la actividad, tamaño de la empresa, antigüedad de la empresa, la formación o el nivel educativo, el apoyo de la dirección a la innovación, su actitud estratégica (reactiva o proactiva), y las barreras asociadas a la innovación” (p. 6). Por otro lado, los factores externos son la respuesta a los cambios producidos en el entorno, existen dos tipos de entornos, estable e inestable. Un entorno estable es asociado a las organizaciones que trabajan bajo una estructura mecánica y poco innovadora mientras que una organización con estructuras de trabajo basada en la coordinación de actividades y flujo de información constante se presuponen innovadoras (Damanpour, 1991)

Partiendo de lo expuesto, se considera importante tener en cuenta los factores explicativos de la innovación e incidencias que pueden llegar a afectar el desarrollo y diseño de la propuesta planteada para la compañía mediante este trabajo, es decir, la posición reactiva o

proactiva de las directivas frente a la innovación y las barreras asociadas a la integración de un SARO en la cadena de valor, además de los cambios producidos por el entorno.

1.2 Marco normativo

Dentro de este capítulo se encuentra la descripción de las principales normas que hacen referencia a la gestión de riesgos operacionales. El modelo neozelandés – australiano se considera el primer referente en esta materia; no obstante, estándares o normas siguientes adoptaron y complementaron el modelo en mención. En este sentido, se presenta primero el modelo neozelandés – australiano, luego la norma guía más usada en Colombia, conocida como la NTC-ISO 31000:2009. A su vez, para tener una referencia adicional sobre cómo se gestiona el riesgo operacional, se describe el Sistema de Administración de Riesgo Operacional (SARO) de la Superintendencia Financiera para entidades del sector financiero.

1.2.1 Modelo Neozelandés-australiano

Este modelo es la base fundamental a nivel internacional para la gestión del riesgo operacional, y contiene las actividades que se deben realizar. Dichas actividades con el paso del tiempo deben volverse parte integral de la compañía en su cultura, sus prácticas y en cada uno de los procesos que hacen parte del negocio de la organización. Para lo anterior se toma como guía el siguiente diagrama:

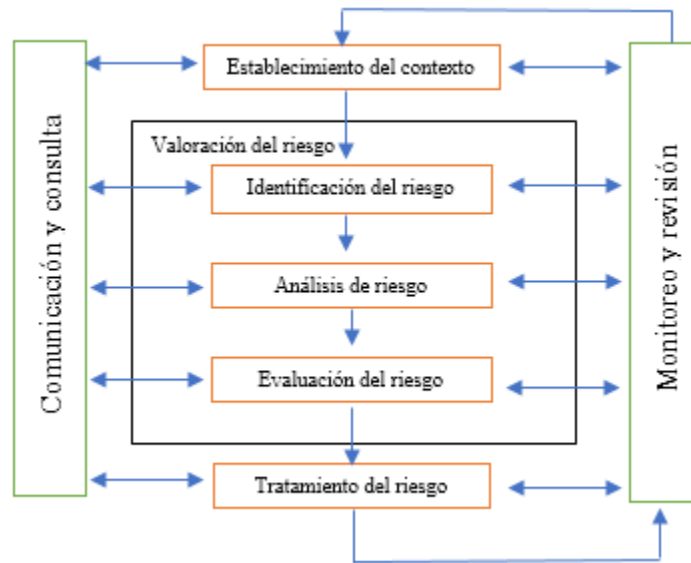


Figura 1 : Diagrama de actividades para la administración del riesgo operacional. International Organization for Standardization (2009). Ilustración en: Norma NTC-ISO 31000:2009 Elaboración propia

En este proceso hay varias etapas el primero es la comunicación y la consulta, en el cual todas las partes involucradas tanto externas como internas deben reunirse con el fin de intercambiar información que sea veraz, pertinente y precisa sobre las percepciones que tienen de los riesgos a los que se enfrentan dado que dependiendo de sus necesidades, conceptos e intereses pueden variar y todos los puntos de vista se deben tener en cuenta para la toma de decisiones (ISO, 2009).

El segundo aspecto a tener en cuenta es el establecimiento del contexto que es donde la compañía articula los objetivos, dentro de este se deben considerar más al detalle los parámetros a tener en cuenta para gestionar el riesgo operacional con la idea de relacionar explícitamente el alcance del proceso de la gestión de los riesgos particulares (ISO, 2009).

Para poder contextualizar se debe tener en cuenta la parte externa e interna en el cual la compañía busca cumplir sus objetivos. Dentro del ámbito externo se revisan aspectos como el ambiente cultural, financiero, legal, político, económico, tecnológico y competitivo que de una u otra manera son impulsores claves que marcan la tendencia para poder cumplir dichos objetivos. Y por el lado interno se debe inspeccionar todo el funcionamiento de la compañía desde la estructura de la organización, funciones, responsabilidades de todos lo

que laboran en ella, la cultura de la organización, sistemas de información, normas, directrices, modelos adoptados por la organización, hasta las capacidades entendidas en términos de recursos y conocimientos (ISO, 2009).

Después de recopilar esta información se hace necesario establecer el contexto del proceso de gestión del riesgo en la que se deben definir objetivos, metas, profundidad, extensión, exclusiones e inclusiones de las actividades de riesgo, así como las responsabilidades del proceso para la gestión del riesgo operacional, planteando a su vez las metodologías para la valoración del riesgo y la forma en la que se evaluará el desempeño y eficacia de la gestión realizada asegurando que el enfoque tomado sea el adecuado a las necesidades de la organización (ISO, 2009).

Para finalizar el segundo aspecto se debe mencionar que al momento de elegir los riesgos a tener en cuenta los criterios deben incluir factores como la naturaleza, la causa, las consecuencias y la forma en cómo se pretende medir, para así mismo asignar la probabilidad, el nivel de dicho riesgo si es tolerable, aceptable, o si existe la posibilidad de tener combinaciones de riesgos múltiples y los puntos de vista de las partes involucradas para poder proceder con el siguiente paso (ISO, 2009).

El tercer aspecto es la valoración del riesgo que contiene a su vez tres fases importantes, que son la identificación, el análisis y la valoración del riesgo en donde se debe generar una lista detallada de todos aquellos eventos que podrían degradar, acelerar, prevenir, aumentar, crear o retrasar el logro de los objetivos de la compañía independientemente de que esta los tenga o no en cuenta para el control, plantear las posibles causas y los escenarios posibles que muestran el cumplimiento de dichos eventos, así como también se debe revisar los efectos colaterales, las consecuencias particulares, u efectos cascada o acumulativos derivados de los mismos (ISO, 2009).

Lo anterior dará una entrada para la toma de decisiones donde se deberá considerar los controles existentes su eficiencia y eficacia, con el fin de poder determinar los niveles de riesgo a los que está expuesta la organización donde se determina la interdependencia y los

orígenes de los mismos, para que al momento de realizar la evaluación se pueda establecer un contexto más amplio y las decisiones incluyan requisitos legales reglamentarios y los demás que afecten directa o indirectamente (ISO, 2009).

El cuarto aspecto es el tratamiento de riesgo que implica realizar la selección de una o más opciones para el manejo de los riesgos, ya que una vez implementado a través de un proceso cíclico proporcionara información sobre los controles y las modificaciones que deberán irse realizando de acuerdo las decisiones tomadas y el cronograma realizado anteriormente para lograr cumplir con el proceso de gestión de riesgo (ISO, 2009).

El quinto aspecto a tener en cuenta es el monitoreo y la revisión que debería estar planificado dentro del cronograma del proceso de gestión de riesgo operacional en una manera periódica. Lo anterior, con el fin de garantizar un control eficaz y eficiente en la ejecución de las actividades planteadas, y que a su vez proporcione información adicional con la que se pueda mejorar la valoración del riesgo, partiendo del análisis de los eventos ocurridos bien sean de éxito o fracaso durante la ejecución del tratamiento de los riesgos identificados, y así poder medir el desempeño tanto externo como interno de la organización en el cumplimiento de lo trazado (ISO, 2009).

Ya para cerrar, el último aspecto es el registro del proceso para la gestión de los riesgos operacionales en el cual se encuentran las bases para mejorar los métodos y las herramientas del proceso propuesto inicialmente, esto debido a los constantes cambios del contexto interno y externo a los que la organización se expone diariamente. Cabe mencionar que para decidir mantener este registro es necesario tener en cuenta cosas como los costos y esfuerzos derivados de la creación y el mantenimiento de los registros, los beneficios de reutilizar la información obtenida, la sensibilidad de la información, los medios de almacenamiento, y el periodo de retención de dicha documentación para así determinar los puntos a tener en cuenta para lograr una mejora continua que se deberán ver reflejados en la rendición de cuentas sobre la gestión de los riesgos operacionales planteados inicialmente (ISO, 2009).

1.2.2 Norma NTC-ISO 31000:2009

Esta norma presenta como objeto los principios y directrices genéricas sobre la gestión del riesgo, que pueden ser utilizados por cualquier tipo de empresa y para todo tipo de riesgo sin importar su naturaleza. La aplicación de la norma pretende la armonización de los procesos de la gestión del riesgo basado en las normas existentes, brindando a su vez un enfoque común en apoyo a las normas que tratan de riesgos, sectores específicos o ambos sin reemplazar las normas establecidas (ISO, 2009).

La norma establece que para una gestión de riesgo eficaz se debe cumplir en la organización con los principios que hacen referencia a la gestión del riesgo. Algunos de estos principios se refieren a la información disponible, transparente e inclusiva que permita tomar decisiones con mayor asertividad, pues dicha información facilitara la adaptación a cada uno de los procesos de la organización permitiendo que la gestión del riesgo sea reiterativa y receptiva al cambio con la posibilidad de estar mejorando continuamente.

A continuación, se muestra de una manera más detallada como la norma sugiere que se debe realizar la gestión del riesgo operacional:

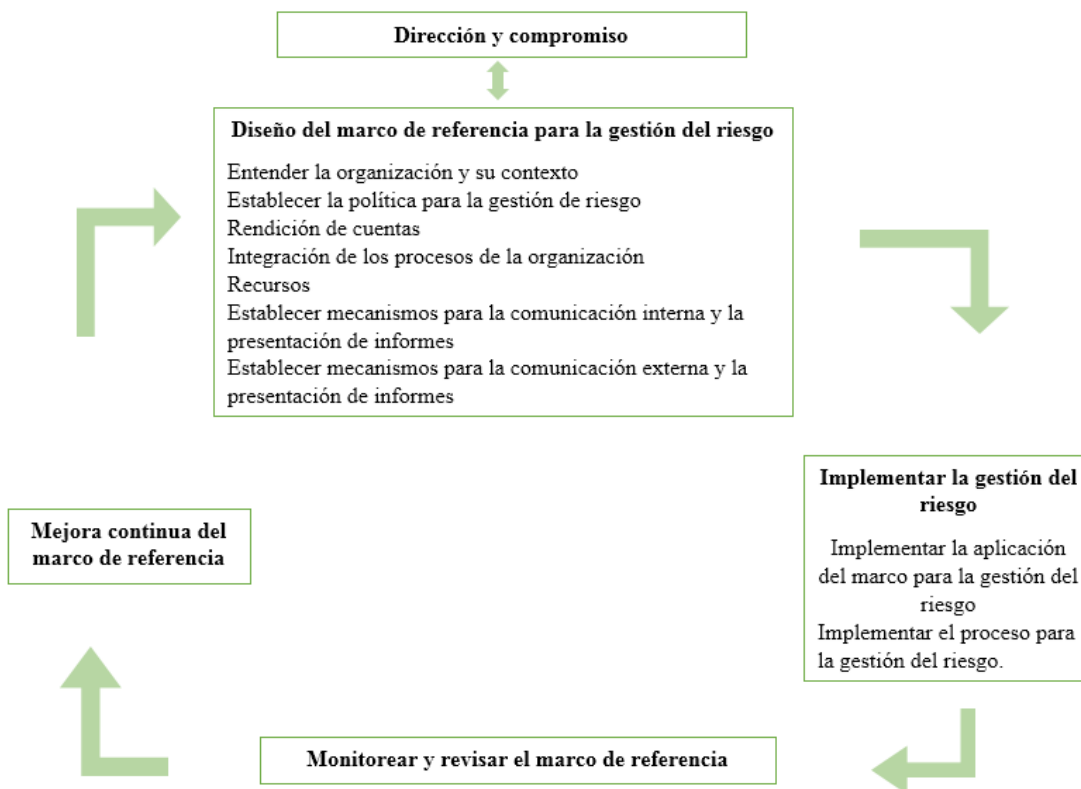


Figura 2: Marco de referencia y sus objetivos, NTC-ISO 31000:2009

Considerando la pertinencia y el éxito de la gestión del riesgo según la norma, hay que tener en cuenta el marco de referencia, este marco brinda y delimita disposiciones que se deberán adoptar en la compañía en los diferentes niveles de su organigrama. El Objetivo de este marco es garantizar que la información sobre el riesgo que se deriva del proceso de la gestión del riesgo se reporte de manera adecuada y se utilice como sustento a la hora de la toma de decisiones en los diferentes sectores de la organización (ISO, 2009).

El marco de referencia esta dividido en cinco secciones, la primera, hace referencia a los esfuerzos que tiene que tener la dirección de la compañía en la introducción de la gestión del riesgo y la planificación estratégica.

La segunda, presenta el diseño del marco de referencia el cual sugiere 7 pasos importantes a seguir: Entender la organización y su contexto, establecer la política para la gestión del riesgo, rendición de cuentas, integración en los procesos de la organización, recursos, mecanismos para la comunicación interna y mecanismos para la comunicación externa (ISO, 2009).

La tercera, se enfoca en la implementación de la gestión del riesgo en la cual la compañía debería considerar aspectos relacionados con el tiempo y la estrategia indicados para la gestión del riesgo, contar con un proceso y política para la gestión del riesgo en los procesos de la organización, cumplir con los requisitos legales y reglamentarios necesarios y comunicación entre las partes involucradas en la implementación del marco de referencia para garantizar una gestión del riesgo adecuada así mismo la compañía debería contar con un plan para la gestión del riesgo en todos los niveles y funciones involucrados en la organización como parte de sus prácticas y procesos (ISO, 2009).

La cuarta, propone un monitoreo del marco de referencia elaborado para la gestión del riesgo, con el objetivo de garantizar eficacia en la administración del riesgo, a partir de esto la compañía debería presentar informes sobre el plan para la gestión del riesgo con el fin de medir la pertinencia de la política de la gestión de riesgo en la compañía (ISO, 2009).

La quinta y última presenta la mejora continua del marco de referencia, esto con el fin de medir los resultados y revisiones, para tomar decisiones que puedan mejorar el marco de referencia, la política y el plan sobre la gestión del riesgo y de esta manera originar mejoras en la cultura de riesgo en la compañía (ISO, 2009).

1.2.3 Sistema de Administración de Riesgo Operacional (SARO)

Para empezar, hay que considerar que el sistema administrativo de riesgos operacionales SARO es emitido en una circular por la Superintendencia Financiera de Colombia, donde establece ciertas reglas básicas de la administración del riesgo donde las empresas que se encuentren bajo la inspección y vigilancia de esta entidad deberán desarrollar, establecer e implementar un sistema de administración del riesgo que le permita identificar medir controlar y monitorear eficazmente a los riesgos operacionales a los que este expuesta. Ahora bien, este sistema está compuesto por ciertos elementos de políticas, documentación, estructura organizacional, registro de eventos de riesgo operacional, órganos de control, información y capacitación (Superintendencia Financiera de Colombia [SFC], 2006).

Por una parte, la SFC define conceptos sobre el riesgo que son pertinentes para la implementación de un SARO, estos son el riesgo operacional, riesgo legal y riesgo reputacional. Teniendo en cuenta esto la SFC define el riesgo operacional según el comité de Supervisión Bancaria de Basilea, es decir como se mencionó anteriormente “La posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos” (BIS, 2006, p. 2). Por otro lado, la SFC determina que existen factores de riesgo que pueden definirse como las fuentes generadoras de eventos en las que se pueden incurrir las pérdidas por el riesgo operacional, dichas fuentes de riesgo pueden ser internas o externas.

Por consiguiente, la SFC plantea que los factores de riesgo externos son los relacionados fuerza natural u ocasionados por terceros que se escapan en su causa u origen al control de la compañía, mientras que los factores internos se pueden evidenciar en las actividades del recurso humano vinculado directamente a la compañía por medio de un contrato de trabajo, en las actividades de procesos de la compañía donde exista transformación de elementos de entrada en productos o servicios para satisfacer una necesidad, también en la tecnología o herramientas de hardware, software y telecomunicación empleadas por la compañía y por último la infraestructura que tiene que ver con los riesgos que se puedan evidenciar en los elementos de apoyo para el funcionamiento de la organización, como por ejemplo espacios de trabajo almacenamiento y transporte (SFC,2006).

A partir de estos factores de riesgo se hace necesario determinar los diferentes niveles de riesgo, por eso la SFC plantea dos niveles de riesgo, el riesgo inherente es decir el riesgo propio de la actividad y el riesgo residual que hace referencia al nivel de riesgo que resulta luego de aplicar los controles necesarios. En consideración de estos niveles de riesgo la SFC plantea el lineamiento de un plan de continuidad del negocio donde se describen los procedimientos, sistemas y recursos de la compañía, además de un plan de contingencia que describe el conjunto de acciones y recursos para responder a las fallas específicas de cada proceso detallado en el plan de continuidad de negocio. A parte de esto, la circular

externa plantea el desarrollo de un manual de riesgo operacional que tiene como objetivo definir todas las políticas, objetivos, estructura organizacional, estrategias y procesos aplicables en el desarrollo, implementación y seguimiento del SARO. En contraste con estos diferentes planes y manuales la circular externa sugiere la designación de una unidad de riesgo operacional encargada de coordinar la puesta en marcha y seguimiento del SARO (SFC,2006).

Ahora, considerando la administración del riesgo operacional hay que tener en cuenta las etapas que esta contiene, en primer lugar, está la identificación, las entidades deben identificar el riesgo operacional a que se ve expuesta mediante la clasificación de todos sus procesos y una metodología de identificación que permitan determinar los eventos de riesgo operacional (SFC,2006).

Posterior a la identificación, viene la etapa de la medición en la cual se debe establecer la metodología que pueda ser aplicada tanto a la probabilidad de ocurrencia como al impacto en el caso que se llegue a materializar alguno de los riesgos, con el fin de lograr determinar el perfil de riesgo inherente individual y consolidado (SFC,2006).

Con la metodología establecida, las entidades deben tomar medidas de control que ayuden a reducir la probabilidad de ocurrencia de riesgos operacionales y a su vez que aseguren la continuidad del negocio, revisando que las medidas implementadas como la contratación de un seguro no generen aún más eventos de riesgo (SFC,2006).

El Sistema de Administración de Riesgo Operacional debe contener varios elementos, como lo son:

Las políticas cuya función principal es permitir el funcionamiento del SARO que contengan reglas de conducta y procedimientos que orienten la actuación del personal de la compañía de una manera clara y efectiva (SFC,2006).

Otro elemento, son los procedimientos que deben instrumentar las diferentes etapas y elementos del SARO para cumplir con lo establecido. Además de esto, la documentación es otro elemento importante pues tanto el manual operacional como los documentos, los informes y registros deben evidenciar la operación efectiva del SARO (SFC,2006).

Adicional a esto, el manual de riesgo operacional debe contener las políticas, metodologías, la estructura organizacional, los roles, responsabilidades, medidas, controles, y procedimientos que aseguren el cumplimiento del SARO y de las personas que intervengan en el proceso (SFC,2006).

Con respecto a los órganos de control las entidades deben instaurar entes responsables de llevar a cabo una evaluación del SARO, las cuales se encargarán de informar de forma oportuna los resultados a los órganos convenientes. Dichos órganos de control podrían ser: Revisoría Fiscal y Auditoría Interna o quien ejerza el control interno (SFC,2006).

En relación al control interno el órgano encargado debe estar evaluando periódicamente la efectividad y el cumplimiento de todas las etapas y los elementos del SARO con el fin de establecer deficiencias y las posibles soluciones. Dicha información debe ser divulgada y estar disponible cuando se quiera, mediante la elaboración de reportes semestrales que permitan establecer el perfil de riesgo residual de la entidad (SFC,2006).

Capítulo 2. Metodología

En este capítulo se presenta la metodología de la investigación, el tipo de metodología que se implementó, las razones por las cuales se consideró adecuado, los métodos y las técnicas seleccionadas para el desarrollo de la misma, tomando en cuenta el enfoque en el área de gestión, entorno y competitividad de las compañías.

2.1 Metodología de investigación

Para llevar a cabo el cumplimiento del objetivo general que establece una propuesta metodológica para la gestión del riesgo operacional, la metodología a desarrollar tendrá un enfoque cualitativo que permitirá analizar los fundamentos teóricos de la administración del riesgo operacional y su influencia en los procesos de la cadena de valor, como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones en Equimedica Pharma S,A,S S (Hernandez , Fernandez, y Baptista, 2010). Asimismo, la teoría define al estudio de caso como una metodología cualitativa, ya que es el estudio de la particularidad y la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas (Stake, 1998).

Como se evidenció anteriormente este enfoque se presentó debido a varios aspectos, el primero corresponde a que el trabajo está basado en elementos que hacen parte de la metodología cualitativa como lo son el estudio de caso y las entrevistas, la segunda es que dada la naturaleza de la empresa la información con la que se cuenta no es suficiente para desarrollar un análisis cuantitativo robusto, y tercero porque el propósito del trabajo es proponer un sistema que cuenta con componentes que a su vez hace parte del fuero cualitativo, como lo son las recomendaciones que están sujetas al criterio de los investigadores.

2.2 Tipo de Metodología

Considerando los cinco (5) tipos de metodología cualitativa, el más apropiado para dar cumplimiento al objetivo general es el estudio de caso, ya que se pretende describir y explicar la situación actual de la empresa a través de la cadena de valor y de esta manera aportar información para la toma de decisiones en cuanto a la gestión de riesgos operacionales.

2.3 Método

De acuerdo con la clasificación, el método de estudio de caso que se tomó como referencia para esta investigación fue descriptivo y aplicativo. Se tomó el enfoque descriptivo, puesto que por un lado se describió la norma técnica NTC-ISO 31000:2009 y además se contextualizó la situación actual de la cadena de valor y los diferentes procesos en Equimedica Pharma, y por otro lado, con el método aplicativo se pretende la interpretación de los investigadores con relación a los diferentes eventos de riesgos operacionales encontrados en Equimedica Pharma, además también se facilitó la interpretación de la norma técnica NTC-ISO 31000:2009 y su posible implementación en la compañía para lograr una administración del riesgo operacional adecuada al entorno del sector farmacéutico.

2.4 Técnicas

Con el propósito de establecer una propuesta metodológica para la gestión del riesgo operacional se emplearon dos técnicas, la entrevista y recolección de datos.

En la investigación cualitativa existen diferentes técnicas de recolección de datos, con el fin de obtener información de los participantes teniendo en cuenta las opiniones, los significados, las actitudes y las percepciones por lo que la entrevista es una valiosa técnica para contextualizar al entrevistado y su entorno (Vargas, 2012).

Según Vargas (2012) existen dos tipos de entrevista, la estructurada y la no estructurada, la primera está compuesta por preguntas preestablecidas que plantean cierta rigidez puesto que

tienen un límite de categorías de respuesta. Por el contrario, la segunda otorga más libertad al entrevistado por su carácter informal.

2.4.1 Entrevista no estructurada

Para ser más específicos y como lo sugiere Vargas (2012) la entrevista no estructurada proporciona una mayor cobertura respecto a los otros tipos de entrevista, dado que el esquema de preguntas y su secuencia no están preestablecidas, las preguntas suelen ser de carácter abierto y el entrevistado tiene la opción de construir la respuesta, brindando adaptación a las necesidades específicas de la investigación y a las características de los sujetos por su flexibilidad. Su característica principal es la interacción entrevistador-entrevistado proporcionando un vínculo de persona a persona cuyo objetivo es entender más que explicar.

Por consiguiente, se elaboró una serie de preguntas de carácter abierto con el propósito de tener una perspectiva específica de cada una de las áreas que intervienen en la cadena de valor en Equimedica Pharma.

Dicha entrevista se dividió en cinco secciones, la primera fue contexto, en la cual se elaboraron preguntas con el fin de obtener información sobre su historia, sector, productos y tipos de clientes. La segunda, se enfocó en estrategia, donde se procuró facilitar la comprensión del rumbo que tiene la compañía con base en los objetivos, el plan estratégico, debilidades y fortalezas. La tercera, fue organización, en la cual se intentó evidenciar la estructura organizacional, como fluye la información entre departamentos y la asignación de responsabilidades dentro de la misma. La cuarta, hizo referencia al aspecto financiero, donde se intentó examinar la manera en cómo se toman las decisiones para asignar el presupuesto, y el manejo de los inventarios. Por último, la quinta sección se orientó hacia los riesgos, tratando de identificar el nivel de percepción que tiene la compañía sobre los riesgos a los que se enfrenta, si los tienen identificados, y si han realizado algún esfuerzo por gestionarlos.

2.4.2 Revisión bibliográfica

La revisión bibliográfica permite identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, con sus respectivas autorías y sus discusiones; delimitar el objeto de estudio; construir indicios de partida; consolidar autores para elaborar una base teórica; hacer relaciones entre trabajos; rastrear preguntas y objetivos de investigación; establecer semejanzas y diferencias entre los trabajos y las ideas del investigador; categorizar experiencias; distinguir los elementos estudiados y analizados; así como los que no son abordados (Valencia , 2017).

La revisión bibliográfica tiene como finalidad identificar las investigaciones sobre los eventos de riesgo operacional a los que se ven expuestas las compañías del sector real. De igual manera se logra delimitar un marco normativo que estipula los criterios a tener en cuenta a la hora de implementar un SARO.

Dentro de las fuentes consultadas se tuvo en cuenta la metodología propuesta el Estándar Australiano de Administración del Riesgo AS/NZS 4360:1999, la NTC-ISO 31000:2009, informes, periódicos empresariales a nivel comercial, de vigilancia y control, aspectos legales y normativos del sector farmacéutico y de suministros médicos. Adicional a esto se tomaron en cuenta los estudios de caso de otras empresas y países para fundamentar aún más los referentes teóricos y la importancia del tema que se está abordando en este trabajo.

Capítulo 3. Resultados

Los resultados presentados están divididos de la siguiente manera: la situación actual de la empresa sometida en el estudio de caso, la identificación de los riesgos y la propuesta metodológica para la gestión de riesgo operacional en Equimedica Pharma S.A.S.

3.1 Situación actual Equimedica Pharma S.A.S

Para establecer el área de estudio en el cual se hará el análisis de la gestión de riesgos operacionales en Colombia, se tomó como punto de partida un subsector que hubiera presentado crecimiento durante los últimos años.

Con lo anterior, se realizó la respectiva revisión, y se encontró en el informe de tendencia económica publicado por Fedesarrollo (2015) que el sector industrial y manufacturero fue junto a los establecimientos financieros los que presentaron mayor crecimiento en el país en el año 2015 con un 3,8%. Dentro de estos sectores la industria farmacéutica llamó la atención por presentar un crecimiento promedio del 18,3% entre el periodo 2008- 2013, esto debido a varios factores como: los mayores niveles de urbanización, el acceso de la mujer al trabajo, el aumento en la clase media y de las personas que llegan a la vejez; haciendo que la población demandara medicamentos genéricos y especializados para tratar enfermedades complejas (Fedesarrollo, 2015).

Asimismo, el IMS Health Colombia que es una entidad americana con sede en nuestro país, y que es líder en el suministro de información global y tecnología en la industria de asistencia médica, clasificó a Colombia como uno de los 21 mercados emergentes dinámicos que ofrecen un gran potencial para el crecimiento de la industria farmacéutica mundial (IMS Health, 2011).

Además, en una encuesta realizada por Cardinal Health y Sermo Intelligence (2015) la cadena de abastecimiento es el segundo gasto más grande para las instituciones prestadoras de salud, es por eso, que resulta importante mantener un estándar de calidad y eficiencia en la cadena de valor del sector farmacéutico mediante la planificación, organización y control de los suministros médicos integrando una trazabilidad eficiente desde proveedores hasta el

consumidor final. En particular las actividades de exportación e importación del comercio internacional están ligadas a la trazabilidad eficiente en el proceso de suministros médicos del sector farmacéutico en el país, por lo que se debe considerar el papel que juegan las empresas de suministros médicos en la cadena de valor del sector. Es así que Fedesarrollo mediante una clasificación de las empresas del sector farmacéutico nacional encontró que existen 759 empresas pertenecientes al sector donde se ubican 156 de fabricación de productos farmacéuticos, 399 de comercio al por mayor y 204 del comercio al por menor (Fedesarrollo, 2015).

A partir de esta caracterización de las empresas del sector, se encontró que la Revista Colombiana de Ciencias Químico-Farmacéuticas (2010) realizó un informe descriptivo sobre los operadores logísticos de suministros médicos del sector farmacéutico en la ciudad de Bogotá. Como resultado, y mediante una metodología de clasificación identificaron que existen aproximadamente 75 empresas dedicadas a prestar los servicios de suministros médicos.

Dentro de estas compañías se encontró a Equimedica Pharma S.A.S una empresa que lleva más de 15 años en el mercado, y tiene presencia en toda la red hospitalaria del sector público en la ciudad de Bogotá. De ahí que resulta ser una compañía con trayectoria y experiencia en su actividad comercial como operador logístico de suministros médicos, y ofrece un referente importante a la hora de analizar la forma en como estas compañías gestionan los riesgos operacionales.

Dicho lo anterior, se estableció contacto con el representante legal para discutir sobre la gestión de riesgos operacionales, y a su vez sugerir la posibilidad de realizar una propuesta metodológica con base en los procesos que se realizan en la compañía para gestionar los riesgos operacionales hallados en su cadena de valor.

Luego, de ser aprobado el estudio de caso se solicitó la realización de 4 entrevistas a las principales áreas de operación de la compañía (Gerencia, contabilidad, comercial y logística), con el fin de tener una perspectiva general de la cadena de valor de la misma, y de esta manera establecer los riesgos operacionales a los que se ve expuesta. No obstante,

por cuestión de disponibilidad de tiempo y acceso a la información se nos permitió realizar de 2 de las 4 entrevistas programadas en los departamentos de gerencia y logística.

Al momento de realizar las entrevistas (Anexo 1 y 2). Y Según la información suministrada se obtuvo lo siguiente:

- Es una compañía fundada el 13 de mayo de 1999, compuesta por una estructura en su mayoría familiar y con trayectoria empírica. Su actividad comercial se enmarca en el subsector de operadores logísticos de suministros médicos, donde son proveedores de medicamentos y dispositivos médicos, y además son pioneros en la dispensación de medicamentos a los usuarios de los hospitales del estado. Cuentan con 9 líneas de producto y sus clientes en orden de importancia son entidades del estado (hospitales), privadas (clínicas) y personas naturales (droguerías de barrio).
- Cuenta con un organigrama jerárquico que tiene 4 departamentos que son: gerencia, contabilidad, comercial (compra y ventas) y logística. El flujo de información es lineal, es decir, cada departamento reporta a gerencia, pero no hay retroalimentación entre ellos. Como no existen objetivos claros sobre el horizonte de la compañía más allá de generar utilidades, las funciones y las responsabilidades se limitan a las actividades impuestas en el manual de funciones que recibe cada empleado al momento de la contratación. Finalmente, la empresa cuenta con 10 personas laborando entre los de planta y los externos.
- Tiene una misión enfocada en el mejoramiento continuo de los procesos para brindar un servicio de calidad, y en su visión está proyectado para el 2019 la expansión de sus servicios al nivel nacional. Para lograrlo sus puntos fuertes son liderazgo, compromiso, transparencia, ética y lealtad; sin embargo, debilidades tales como la falta de personal en el departamento de ventas, el aumento creciente de la cartera con las entidades del estado y la falta de alianza con los laboratorios farmacéuticos les están dificultando el cumplimiento.

Esto se debe a que la empresa no cuenta con un plan estratégico en el que se estipule un plan de acción que permita ejecutar los objetivos, y de esa manera poder cumplir con los requisitos a los que se enfrentan con cada cambio de administración de las alcaldías, quienes son los encargados de indicar los parámetros de la contratación con los hospitales públicos, dado que estos son los principales clientes. De manera que esto apunta a que Equimedica Pharma presenta una posición reactiva que imposibilita la comparación de los resultados presupuestados con los reales, y a su vez dificulta establecimiento de objetivos claros.

- Se encontró que a la hora de tomar decisiones la información relevante son las utilidades o pérdidas generadas durante el último periodo, así como los cambios de administración de las alcaldías. Adicional a esto, el presupuesto está asignado en una manera general y se mide dependiendo las necesidades inmediatas que posea la compañía, al igual que el stock manejado en el inventario que se evalúa dependiendo las órdenes de compra recibidas en el día. Todo esto como consecuencia a la posición reactiva de las directivas, que a su vez ha llevado a que en los últimos cinco años se presenta un retroceso en el crecimiento de la empresa.
- La gerente es consciente que la compañía enfrenta varios riesgos como lo son: el vencimiento de los productos, las devoluciones no estimadas, los retrasos en los pagos de los contratos con hospitales públicos, la alta concentración de un solo tipo de cliente, y los cambios de administración de la Alcaldía de Bogotá. Sin embargo, a pesar tener la noción de esos eventos de riesgo la compañía no se ha esforzado por establecer un departamento, ni estrategias que ayuden a controlar y mitigar el impacto que estos tienen en la cadena de valor de la empresa, lo que los ha llevado a encontrarse en una situación crítica que puede estar llevando a Equimedica Pharma a la quiebra.

Con base en la anterior información se hizo una comparación entre los lineamientos que tiene la norma NTC-ISO 31000 y la información obtenida de Equimedica Pharma S.A.S. encontrando lo siguiente:

Tabla 1.*Dirección y compromiso*

<u>Dirección y compromiso</u>	¿Equimedica Pharma lo implementa?
1. Existe una política para la gestión de riesgo	No
2. La cultura de la organización está alineada con la política de gestión de riesgo.	No
3. Los objetivos y las estrategias de la compañía están alineados con los objetivos de la gestión de riesgo.	No
4. La compañía da soporte legal y reglamentario a la gestión del riesgo.	No
5. Están asignadas las responsabilidades y obligaciones en las diferentes áreas de la compañía.	No
6. La compañía asigna los recursos necesarios de la gestión del riesgo.	No
7. Se comunica los beneficios de la gestión del riesgo a todas las áreas.	No
8. La compañía garantiza que el marco de referencia de gestión de riesgo es adecuado.	No

Nota: Elaboración propia a partir de International Organization for Standardization (2009)

En esto se puede ver reflejado durante toda la entrevista donde se evidencia que la compañía no tiene objetivos claros del horizonte hacia donde se dirigen, y por consecuencia no han dado importancia a la gestión de riesgos operacionales por lo que no existe ni políticas, ni cultura, ni se han designado recursos que vallan en línea con la implementación de un plan estratégico que ayude a prevenir y mitigar los riesgos a los que se enfrentan.

Tabla 2.*Marco de referencia*

<u>Marco de referencia</u>	¿Equimedica Pharma lo implementa?
1. La compañía evalúa y entiende el contexto externo (político, legal, social, cultural, reglamentario, financiero, tecnológico, económico y competitivo)	Si
2. La compañía tiene claras las tendencias e impulsores claves que impactan los objetivos de la organización.	No
contexto interno	
1. Entiende la compañía su estructura organizacional, las funciones y obligaciones de cada área.	Si
2. Se han implementado políticas y estrategias para lograr cumplir los objetivos de la compañía.	No
3. Tiene clara la compañía sus capacidades. (capital, personas, procesos, sistemas, tecnologías y tiempo)	Si
4. La compañía tiene establecido proceso de toma de decisiones, sistemas y flujos de información	No
5. La compañía toma en cuenta las percepciones y valores de las áreas de la compañía.	No
6. Está definida la cultura de la organización	No
7. La compañía establece normas, directrices y modelos y formas y extensión de relaciones contractuales	No

Nota: Elaboración propia a partir de International Organization for Standardization (2009)

El personal de la compañía tiene claro sus funciones, responsabilidades y el contexto al que se enfrenta diariamente la empresa, sin embargo, no se tiene establecido un proceso de toma de decisiones, ni se ha implementado políticas, estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos.

Tabla 3.*Valoración del riesgo*

<u>Valoración del riesgo</u>	¿Equimedica Pharma lo implementa?
1. La compañía tiene definidas las principales fuentes de riesgos	Si
2. La compañía conoce las principales áreas de impacto y los eventos de riesgo a los que está expuesta	Si
3. La compañía utiliza herramientas técnicas para la identificación del riesgo	No
4. La compañía cuenta con información actualizada sobre los riesgos potenciales a los que está expuesta	No
5. La compañía establece estrategias y métodos de análisis del riesgo para la toma de decisiones	No
6. La compañía establece métodos de comparación de riesgo según sus áreas	No
7. Las decisiones que toma la dirección ejecutiva se hacen considerando el contexto de los riesgos a los que está expuesta	No

Nota: Elaboración propia a partir de International Organization for Standardization (2009)

Durante la entrevista se pudo evidenciar que tienen identificados los riesgos debido a los errores que se cometen durante la ejecución de los procesos, no obstante, las directivas de la compañía no han desarrollado herramientas, ni implementado métodos que permitan recolectar información que facilite la toma de decisiones.

Tabla 4.*Integración de los procesos de la organización*

<u>Integración con los procesos de la organización</u>	¿Equimedica Pharma lo implementa?
1. El proceso de gestión del riesgo se incluye en el desarrollo de la política, la planeación estratégica y los procesos de la compañía	No
2.El plan para la gestión del riesgo está integrado con otros planes de la organización (plan estratégico)	No
Recursos	
1. La compañía cuenta con los recursos necesarios para la gestión del riesgo (personas, habilidades, experiencia, competencia, herramientas, programas de entrenamiento, entre otros)	No
Mecanismos para la comunicación interna y presentación de informes	No
1. La compañía establece mecanismos que facilita la comunicación interna y la presentación de informes	No
Mecanismos para comunicación externa y presentación de informes	No
1. La compañía establece o implementa un plan sobre la forma en que se comunica con las partes externas de la misma	No

Nota: Elaboración propia a partir de International Organization for Standardization (2009)

Debido a que la compañía no tiene bien establecido el horizonte a través de los objetivos, la posibilidad de tener un plan para la gestión de riesgos operacionales es aún más complicada, ya que existe una falta de planificación e integración de los procesos, y esto conlleva a que no existan mecanismos de comunicación entre las partes.

Tabla 5.

Monitoreo y revisión del marco de referencia.

<u>Monitoreo y revisión del marco de referencia</u>	¿Equimedica Pharma lo implementa?
1. La compañía mide el desempeño periódicamente de la gestión del riesgo frente a los indicadores para determinar su idoneidad	No
2. La compañía mide periódicamente el progreso frente al plan para la gestión del riesgo y las desviaciones con respecto a este	No
3. La compañía revisa periódicamente si el marco de referencia, la política y el plan para la gestión del riesgo siguen siendo adecuados con relación en el contexto interno y externo	No
4. La compañía presenta informes sobre el riesgo, el progreso del plan para la gestión del riesgo y verifica que tanto se cumple la política de gestión	No
5. La compañía revisa la eficacia del marco de referencia	No
<u>Mejora continua</u>	
1. La compañía toma decisiones con base en el monitoreo y las revisiones para mejorar el marco de referencia, la política y el plan para la gestión del riesgo	No

Nota: Elaboración propia a partir de International Organization for Standardization (2009)

Dada la situación crítica por la que está pasando la compañía, se hace necesario establecer el marco de referencia para iniciar con la mitigación de riesgos, y a su vez este permita realizar un monitoreo que contribuya al mejoramiento continuo de los procesos en Equimedica Pharma.

3.2 Identificación de riesgos operacionales

El proceso de administración de riesgos ocurre en la estructura del contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos de una organización. El contexto incluye los

aspectos financieros, operativos, competitivos, políticos, sociales, de clientes, culturales, legales, etc. En este caso, este estuvo enfocado hacia la identificación, medición y control de los riesgos operacionales de Equimedica Pharma. Para lograr identificar el contexto y la naturaleza de los riesgos se tuvo en cuenta los lineamientos mencionados por la SARO.

Tabla 6.

Riesgos operacionales en Equimedica Pharma

Riesgo	Factor	Naturaleza
Incertidumbre por cambios en las administraciones políticas y de las entidades hospitalarias en el país.	Externo	Político
Posibilidad de pérdida de contratos por competencia a nivel de precios	Externo	Competitivo
Posibilidad de pérdida de contratos por falta de capacidad financiera	Externo	Financiero
Posibilidad de incurrir en pérdidas por la fluctuación en las divisas	Externo	Económico
Incumplimiento total o parcial de las normas, directrices, modelos y formas y extensión de relaciones contractuales	Interno	Procesos
Deficiencia en el planteamiento de los objetivos y las estrategias de la compañía con relación al riesgo operacional	Interno	Organizacional
Deficiencia en la capacitación del personal en el área de laboratorios	Interno	Recursos humanos
Fallas operativas en el manejo de inventarios con respecto a las unidades existentes	Interno	Tecnológico
Fallas y retrasos en pagos a los proveedores	Interno	Organizacional
Fallas en la fidelización del cliente en la red hospitalaria de Bogotá	Interno	Procesos
Desconocimiento total sobre los riesgos operativos de su cadena de valor	Interno	Organizacional
Fallas en el despacho y generación de las órdenes de compra	Interno	Procesos
Falta de comunicación de las áreas comercial y logística	Interno	Organizacional
Inexistencia de un manual de procesos en la compañía	Interno	Organizacional
Falta de un listado maestro de proveedores	Interno	Procesos
Fallas en la planificación y cumplimiento de un cronograma de las licitaciones o negocios cerrados	Interno	Procesos

Falencias en su planificación de objetivos por ser una empresa reactiva	Interno	Organizacional
Deficiencias en sus políticas de compra venta y devoluciones de suministros médicos	Interno	Procesos
Fallas operativas en el registro del vencimiento de los medicamentos y suministros que ingresan en stock	Interno	Tecnológico

Nota: Elaboración propia

A partir de esta identificación de los riesgos operacionales a los cuales se enfrenta Equimedica Pharma se realizó una clasificación de los riesgos considerando dos variables, la probabilidad de ocurrencia y el impacto en la operatividad de la empresa. En particular se toma como referencia el lineamiento que ofrece la Federación Europea de Administración de Riesgos (Federation Of European Risk Management Associations, [FERMA], 2003):

Ahora bien, para establecer los niveles de probabilidad se tomó en cuenta los periodos anuales, esto debido a que la mayoría de riesgos operacionales a los que se enfrenta Equimedica Pharma suceden con cada cambio de administración política de la ciudad.

- Alta: Son aquellos que ocurran una vez cada 3 años
- Media : Son aquellos que ocurran una vez entre 4 y 5 años
- Baja: Son aquellos que ocurran después de 5 años.

En cuanto a la magnitud del impacto del riesgo operacional, se tomó en cuenta el número de procesos a los cuales afecta la ocurrencia de los riesgos mencionados anteriormente.

- Alto: 18 a 25 procesos de los mencionados en la tabla (6)
- Medio: 10 a 18 procesos de los mencionados en la tabla (6)
- Bajo: 5 a 10 procesos de los mencionados en la tabla (6)

Para lograr esto se tuvo en cuenta la cantidad de procesos realizados por la compañía y que se relacionan a continuación.

Tabla 7.

Procesos en Equimedica Pharma

LOGISTICA	Entrega de pedidos y coordinación	RECURSOS HUMANOS	Contratación
	Organización de bodega y áreas de alistamiento		Capacitación
	Alistamiento de pedidos		Administración de sueldos
	Informe de saldos y productos		
	Seguimiento de órdenes de compra y ventas realizadas		
GERENCIA	Coordinación de operaciones internacionales	COMERCIAL VENTAS	Establecimiento de políticas de descuento
	Determinación de objetivos		Mantenimiento y fidelización
	Asignación de obligaciones		Revisión de licitaciones
	Comunicación		Presentación de licitaciones
	Comparación de planes gerenciales		Verificación de rangos de precios
	Asignación de presupuesto		Verificación de saldos de inventarios
COMERCIAL COMPRAS	Contacto de proveedores	CONTABILIDAD	Pago a proveedores
	Establecimiento de políticas de crédito con proveedores		Monitoreo y seguimiento de órdenes de compra
	Solicitud de cotizaciones		Distribución del presupuesto
	Revisión en el sistema del producto		Elaboración de estados financieros
	Radicación de pagos en el área contable		Costos de presupuestos

Nota: Elaboración propia

3.3 Evaluación de los riesgos operacionales.

Con base en los criterios establecidos anteriormente con respecto a la probabilidad de ocurrencia y el impacto en los procesos de Equimedica Pharma se obtuvieron los siguientes resultados que se reflejan en el siguiente mapa de calor:

Tabla 8.*Calificación del listado de riesgos Equimedica Pharma S.A.S*

ID	RIESGOS OPERACIONALES DE EQUIMEDICA PHARMA S.A.S	Probabilidad	Impacto
R1	Incertidumbre por cambios en las administraciones políticas y de las entidades hospitalarias en el país.	ALTA	ALTO
R2	Deficiencia en el planteamiento de los objetivos y las estrategias de la compañía con relación al riesgo operacional	ALTA	ALTO
R3	Falta de comunicación de las áreas comercial y logística	ALTA	ALTO
R4	Desconocimiento parcial sobre los riesgos operativos de su cadena de valor	ALTA	ALTO
R5	Falencias en su planificación de objetivos por ser una empresa reactiva	ALTA	ALTO
R6	Fallas operativas en el manejo de inventarios con respecto a las unidades existentes	ALTA	MEDIO
R7	Fallas y retrasos en pagos a los proveedores	ALTA	MEDIO
R8	Fallas en la fidelización del cliente en la red hospitalaria de Bogotá	ALTA	MEDIO
R9	Fallas en el despacho y generación de las órdenes de compra	ALTA	MEDIO
R10	Fallas operativas en el registro del vencimiento de los medicamentos y suministros que ingresan en stock.	ALTA	MEDIO
R11	Inexistencia de un manual de procesos en la compañía	MEDIA	ALTO
R12	Deficiencias en sus políticas de compra venta y devoluciones de suministros médicos	MEDIA	ALTO
R13	Incumplimiento total o parcial de las normas, directrices, modelos y formas y extensión de relaciones contractuales	MEDIA	BAJO
R14	Falta de un listado maestro de proveedores	MEDIA	BAJO
R15	Posibilidad de pérdida de contratos por competencia a nivel de precios	ALTA	BAJO
R16	Posibilidad de pérdida de contratos por falta de capacidad financiera	ALTA	BAJO
R17	Posibilidad de incurrir en pérdidas por la fluctuación en las divisas	ALTA	BAJO
R18	Deficiencia en la capacitación del personal en el área de laboratorios	ALTA	BAJO
R19	Fallas en la planificación y cumplimiento de un cronograma de las licitaciones o negocios cerrados	BAJA	BAJO

Nota: Elaboración propia a partir de Ríos (2008)

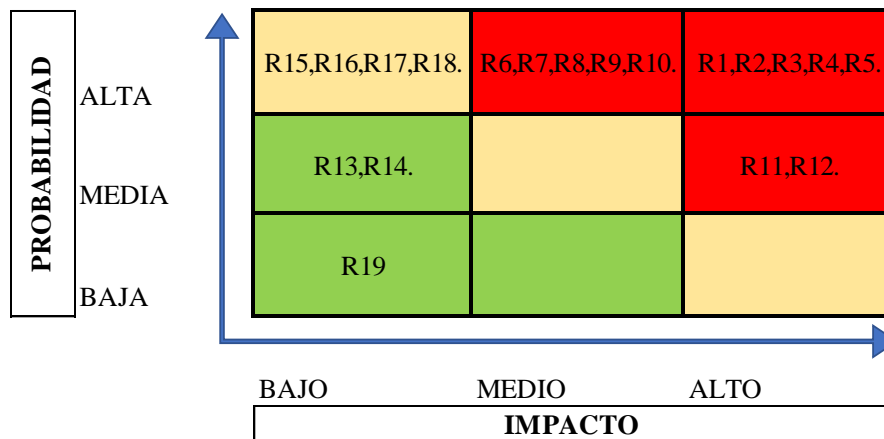


Figura 3: Mapa de calor Equimedica Pharma. Elaboración propia

La calificación de los diecinueve riesgos operacionales identificados se realizó con base en los criterios establecidos anteriormente, estos resultados se muestran en la figura tres donde están divididos en tres principales categorías:

Franja Roja

- Probabilidad e impacto alto: En esta categoría encontramos cinco riesgos operacionales en una situación crítica debido a que su probabilidad de ocurrencia sucede una vez cada tres años, y su nivel impacto afecta entre 18 y 25 procesos de la compañía en los que se ven comprometidos todos los departamentos. Además, estos son los riesgos en los que la compañía debe enfocar sus esfuerzos buscando minimizar su impacto y ocurrencia en la cadena de valor.
- Probabilidad alta e impacto medio: Aquí se obtuvo cinco riesgos operacionales que tienen una probabilidad de ocurrencia una vez cada tres años, pero los procesos que sufren el impacto en la cadena de valor están entre 10 y 18, y por lo menos afectan a tres de los seis departamentos de la compañía. Por esto, la empresa debe plantear estrategias que minimicen dicha probabilidad.

- Probabilidad media e impacto alto: En este rango se ubicaron dos riesgos operacionales con un impacto alto dado que afecta entre 18 y 25 procesos de la compañía dentro de los cuales se ven involucrados todos los departamentos, sin embargo, su probabilidad de ocurrencia es media ya que se presenta entre 4 y 5 años.

Franja amarilla

- Probabilidad alta e impacto bajo: En este caso, encontramos cuatro riesgos operacionales que ocurren al menos una vez cada tres años, pero la cantidad de procesos de la cadena de valor que se ven afectados son bajos, ya que solo se ven comprometidos de 5 a 10 procesos.

Franja verde

- Probabilidad media e impacto bajo: En esta posición se localizaron dos riesgos operacionales, cuya probabilidad de ocurrencia es entre 4 y cinco años, y su nivel de impacto es bajo debido a que solo afecta entre 5 y 10 procesos de la cadena de valor.
- Probabilidad baja e impacto bajo: En esta categoría se situó un riesgo operacional que requiere una atención mínima, ya que su probabilidad e impacto en el largo plazo no representa mayor riesgo en la cadena de valor de la compañía.

Por último, la teoría de gestión de riesgos operacionales sugiere que los riesgos se deberían: mitigar, transferir, evitar, aceptar y/o evadir. Para este caso en particular los riesgos ubicados en los recuadros rojos y amarillos serán mitigados o transferidos y los ubicados en el recuadro verde serán aceptados teniendo en cuenta la situación de la compañía.

3.3 Tratamiento de los riesgos operacionales

El tratamiento que se propone por cada riesgo está sujeto a la profundidad de la información suministrada por la compañía, y al análisis realizado. Por consiguiente, se propone:

Tabla 9.

Tratamiento de los riesgos en Equimedica Pharma

RIESGOS OPERACIONALES DE EQUIMEDICA PHARMA S.A.S	TRATAMIENTO
Incertidumbre por cambios en las administraciones políticas y de las entidades hospitalarias en el país.	La mitigación de este riesgo se puede realizar a través del estudio de cada una de las propuestas en la contratación de suministros médicos para la red hospitalaria de la ciudad, de cada uno de los candidatos postulados con el fin de tomar una posición proactiva antes los posibles cambios que conlleven la nueva administración.
Deficiencia en el planteamiento de los objetivos y las estrategias de la compañía con relación al riesgo operacional	Se propone mitigar este riesgo con la elaboración de un plan estratégico que esté integrado con los objetivos y las políticas de la compañía.
Falta de comunicación de las áreas comercial y logística	Para mitigar, se recomienda realizar comités que incluyan a por lo menos una persona de cada departamento para mejorar el flujo de información y la toma de decisiones.
Desconocimiento total sobre los riesgos operativos de su cadena de valor	Se sugiere para mitigar este riesgo que se tenga en cuenta los lineamientos propuestos en el marco de referencia de la norma para posteriormente realizar una identificación, valoración, evaluación, tratamiento y monitoreo de los riesgos operacionales de la cadena de valor.
Falencias en su planificación de objetivos por ser una empresa reactiva	Para mitigar este riesgo se sugiere establecer objetivos que contribuyan a la creación de valor de la empresa y su cadena de suministro para posteriormente poder establecer las estrategias con relación a la gestión del riesgo operacional.
Fallas operativas en el manejo de inventarios con respecto a las unidades existentes	Se recomienda realizar una actualización al sistema electrónico que posee la compañía para el manejo de inventarios para lograr que el departamento de compras y ventas tengan pleno conocimiento sobre la existencia y especificaciones técnicas de los productos tales como los laboratorios, dosis y fechas de vencimiento.

Fallas y retrasos en pagos a los proveedores	Para mitigar este riesgo se sugiere a la compañía que establezca una reserva para cubrir posibles eventualidades como lo son el retraso en los pagos por parte de los clientes, además de una política clara y estricta con respecto al apalancamiento de crédito con los proveedores.
Fallas en la fidelización del cliente en la red hospitalaria de Bogotá	Se aconseja a la compañía realizar un previo estudio que permita establecer el perfil de los clientes potenciales para identificar sus principales necesidades como por ejemplo tipos de productos, cantidades requeridas, tiempos de entrega y garantías de devolución que permita el cumplimiento satisfactorio de requerimientos.
Fallas en el despacho y generación de las órdenes de compra	Para mitigar este riesgo se sugiere un plan de acción que contenga un cronograma de alistamiento, conocimiento de los niveles de stock en la bodega, tiempos y puntos de entrega.
Fallas operativas en el registro del vencimiento de los medicamentos y suministros que ingresan en stock.	Considerando este riesgo, es posible mitigarlo mediante la implementación de un sistema que permita el ingreso y control de los productos próximos a vencer, y que a su vez permita facilitar la ubicación de los productos dentro de la bodega como por ejemplo el método PEPS.
Inexistencia de un manual de procesos en la compañía	Se aconseja a la organización transferir la elaboración del manual de proceso mediante la contratación de un servicio de consultoría de procesos de negocio, que ayuden a establecer de manera específica los procesos de cada departamento de una forma global y específica que permita una evaluación objetiva y periódica de los resultados esperados.

Nota: Elaboración propia

3.5 Monitoreo y seguimiento

A partir de la categorización y de los resultados obtenidos, y en concordancia con las entrevistas obtenidas se recomienda a la gerencia general el establecimiento de las funciones bajo el lineamiento de los objetivos para cada una de las áreas involucradas en la cadena de valor.

Conforme a la norma técnica NTC-ISO 31000:2009 se propone la creación de una unidad de riesgo operacional que se encargue de coordinar, poner en marcha y hacer seguimiento al marco de referencia establecido. Además, esta unidad debe verificar el cumplimiento del manual de procesos de la compañía, por medio de capacitaciones y reportes de cumplimiento de cada una de las áreas de Equimedica Pharma.

Se plantea que cada área elabore periódicamente informes donde se evidencie el cumplimiento de los controles establecidos y su efectividad, teniendo en cuenta los posibles cambios en el contexto interno y externo.

Por último, se sugiere que al menos una vez al año Equimedica Pharma realice un comité general, precedido por la gerencia y por lo menos un representante de cada departamento, con el fin de realizar la revisión del marco de referencia para identificar la validez y efectividad de los criterios establecidos inicialmente. Así mismo se debe evaluar la vigencia y adaptabilidad de dicho marco al contexto en el que se encuentre la compañía al momento de la realización del comité.

4 Conclusiones

La situación actual de la empresa está fuertemente ligada a los cambios de administraciones políticas, lo que genera una constante incertidumbre en cuanto a la toma de decisiones, puesto que pueden existir cancelación de contratos o reevaluación por parte de las nuevas administraciones, haciendo que Equimedica Pharma se vea afectada en su operación de compra y venta de suministros médicos.

En la sección de resultados se pudo identificar diecinueve riesgos operacionales de los cuales doce requieren una atención especial debido a su alto nivel de impacto en los procesos y a su alta probabilidad de ocurrencia, también se encontró en esta valoración que cuatro riesgos tienen un nivel de probabilidad alto pero su impacto en los procesos es bajo, lo que hace necesario proponer estrategias que se pueden llegar a implementar en el mediano y largo plazo.

En consideración a la identificación elaborada anteriormente Equimedica Pharma debe adoptar un Sistema de Administración de Riesgos Operacionales, la creación de una unidad de riesgos operacionales y el establecimiento de un manual de procesos que le permita identificar, medir, gestionar y controlar eficazmente todos los riesgos vinculados a su cadena de valor. Esta implementación tendría componentes de acuerdo a conjunto de políticas, procedimientos, metodologías de medición y mecanismos de seguimiento y controles internos especiales, los cuales tienen como objetivo que la compañía tome decisiones oportunas para la adecuada mitigación del riesgo operacional.

Ahora bien para lograr una eficiencia en su operación y lograr mantenerse en el mercado es prioridad para Equimedica Pharma diseñar e implementar correctamente un marco de referencia que facilite la identificación, valoración, evaluación, tratamiento y monitoreo de los diversos riesgos a los que los agentes del mercado de suministro médicos se ven afectados en su cotidianidad, así como una planeación estratégica para que los eventos de corte político no tengan tanto impacto en la toma de decisiones y el funcionamiento de la compañía.

Es necesario aclarar que las recomendaciones y sugerencias están sujetas al tiempo de convivencia en las instalaciones de la compañía y también a la información suministrada por las personas delegadas, es decir, que no fue posible desarrollar un análisis cuantitativo robusto, pero con una convivencia de mayor tiempo se puede llegar a mejorar de manera sustancial la medición, valoración y cuantificación real de las pérdidas que sufre la compañía por los riesgos operacionales de su cadena de valor.

Referencias

- Águila, A. R., & Padilla, A. (2010). Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación y de la actitud estratégica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 129-155.
- Alzate, M. R., Angulo Espinosa, S. I., Segura Cardona, Á. M., & Trujillo Zea, A. (2010). Elementos para la gestión de riesgos en las entidades promotoras de salud del régimen contributivo en Colombia. *CES Medicina*, 24(1).
- Barrenechea, J., Gentile, E., González, S., & Natenzon, C. (2000). Una propuesta metodológica para el estudio de la vulnerabilidad social en el marco de la teoría social del riesgo. Ponencia presentada en las IV Jornadas de Sociología, Universidad de Buenos Aires, 6.
- Barrio del Castillo, I., González Jiménez, J., Padín Moreno, L., Peral Sánchez, P., Sánchez Mohedano, I., & Tarín López, E. (2015). *Métodos de investigación educativa*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Obtenido de http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf
- Basel Committee. (2002). Operational Risk Data Collection Exercise–2002. Bank for International Settlements.
- Bolaño Rodríguez, Y., Robaina, D. A., Pérez Barnés, A., & Arias, P. M. (2014). Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. *Ingeniería Industrial*, 334-357.
- Bravo Mendoza, O., & Sánchez Celis, M. (2012). Gestión Integral de Riesgos. Tomo 1. 4ta Edición En: Bravo y Sanchez EU., Broder, J., & Tucker. E.(2012). Risk Analysis and the Security Survey. Butterworth-Heinemann.
- Buehler, R., Griffin, D., & Ross, M. (1994). Exploring the "Planning Fallacy": Why People Underestimate. *Journal of Personality and Social Psychology*, 15.
- Cáceres, D. G., & López Zaballos, J. M. (2002). *Riesgos financieros y operaciones internacionales*. Madrid: ESIC.
- Cardinal Health Inc. (2015). *Survey Shows Hospital Decision Makers Identify Supply Chain Effectiveness Among Top Priorities*. Dublin: Cardinal Health. Obtenido de <http://www.prnewswire.com/news-releases/survey-shows-hospital-decision-makers-identify-supply-chain-effectiveness-among-top-priorities-300192245.html>
- Cortés, E., Olaya, E., & Vallejo, B. M. (2010). Estudio descriptivo de los operadores logísticos como componentes estratégicos dentro de la cadena de valor del medicamento en Bogotá. *Revista Colombiana de Ciencias Químico-Farmacéuticas*, 168-187. Obtenido de http://www.ciencias.unal.edu.co/unciencias/data-file/farmacia/revista/vol39_2/05.pdf
- Cuello Lascano, R., Pallares Caro, L. V., & Wehdeking Arcieri, E. (2008). Aplicación del Estándar Australiano de Administración del Riesgo AS/NZS 4360: 1999 en la empresa GECELCA. *Pensamiento & Gestión*, (25), 94-112
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 555-590. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/pdf/256406.pdf>
- de Basilea, C. D. S. B. (2003). Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo. Basilea, Banco de Pagos Internacionales.

- EDESA S.A ESP. (1999). Estándar Australiano Administración de Riesgos AS/NZS 4360. Recuperado el 24 de 02 de 2017, de <http://www.edesaesp.com.co/wp-content/uploads/2013/05/ASNZ-4360-de-1999.pdf>
- El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (11 de Febrero de 2011). ICONTEC Internacional. Obtenido de ICONTEC Internacional: <http://www.edesaesp.com.co/wp-content/uploads/2013/05/NTC-ISO-31000-2011.pdf>
- Federation of European Risk Management Associations (FERMA). Estándares de Gerencia de Riesgos.
- Fedesarrollo. (Julio de 2015). Desempeño del sector Farmacéutico 2008-2013. Bogota: Formas y Finales Ltda. Recuperado el 24 de 02 de 2017, de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/Informe-Farmac%C3%A9utico-Julio-2015.pdf>
- Ferrando, A. P. (21 de Junio de 2013). Las Cadenas Globales de Valor y la medicion del comercio internacional en valor agregado. Buenos Aires: CERA ORG. Obtenido de Instituto de Estrategianternacional iei: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0aHUKewi5wNOny4jTAhUG9GMKHcwbAWUQFggbMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cera.org.ar%2Fnew-site%2FdescargarArchivo.php%3Fidioma_code%3Des%26contenido_id%3D2921&usg=AFQjCNFiOQvcz2lNYBowDQhH2ZU1NyIIIQ
- Franco Arbeláez, L. C., & Murillo Gómez, J. G. (2008). Loss Distribution Approach (LDA): metodología actuarial aplicada al riesgo operacional. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 7(13), 143-156.
- Gil, A. Q. (21 de Febrero de 2012). *Repositorio De Escuela De Ingeniería De Antioquia*. Obtenido de Repositorio De Escuela De Ingeniería De Antioquia: <http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/372/1/ADMO0794.pdf>
- Haro, A. D. (2005). *Medicion Y Control De Riesgos Financieros*. Mexico DF: Editorial Limusa, S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, DF.
- IMS Health. (2011). *The Global Use of Medicines: Outlook Through 2015*. Recuperado de: http://www.imshealth.com/ims/Global/Content/Insights/IMS%20Institute%20for%20Healthcare%20Informatics/Documents/The_Global_Use_of_Medicines_Report.pdf
- ISO, I. (2009). 31000: 2009 Risk management–Principles and guidelines. International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland.
- JPMorgan Chase Bank . (22 de Marzo de 2017). *JPMorgan Chase & Co*. Obtenido de JPMorgan Chase & Co: <https://careers.jpmorganchase.com/cm/cs?pagename=Chase/Href&urlname=jpmorgan/mexico/es/business/sg/operations/risk/operational>
- Knight, F. H. (1947). *Riesgo, Incertidumbre y Beneficio (Manuel Torres, traduccion)*. Madrid: Aguilar.
- Mendoza, O. B., & Sanchez Celis, M. (2012). *Gestion Integral de Riesgos*. Bogota: Bravo Y Sanchez.

- Merriam, S.B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mora Huertas, C. E. (2009). " Nuevos enfoques" de las Buenas Prácticas de Manufactura. *Revista Colombiana de Ciencias Químico-Farmacéuticas*, 38(1), 42-58.
- Morales Sánchez, C. F. Heurísticas Y Sesgos Cognitivos En La Gestión De La Innovación.
- Ocampo, J. A. (11 de Septiembre de 2011). *Repositorio Institucional de la Universidad Pontifica Bolivariana*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Pontifica Bolivariana:
https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1573/digital_21605.pdf?sequence=1
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones B Argentina s.a.
- Rogers, E. (1983). *Diffusion Of Innovations*. Londres: The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co. Obtenido de
<https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>
- Stake, R. E. (1998). Investigación con estudio de casos. Ediciones Morata.
- Standards Australia/Standards New Zealand. (2004). *RISK MANAGEMENT GUIDELINES Companion to AS/NZS 4360:2004*. Sydney: Standards Australia International Ltd.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2006 de Diciembre de 2006). *Superintendencia Financiera de Colombia*. Obtenido de Superintendencia Financiera de Colombia.
- Valencia, V. (2017). Revisión documental en el proceso de investigación. Recuperado de Universidad Tecnológica de Pereira:
<https://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1771/1771.pdf>
- Vargas-Jiménez, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 119-139.
- Zúñiga, F. R., Luza, D. R., Soto, P. F., & Piñones, G. C. (2015). Propuesta de abastecimiento de medicamentos coordinando multiniveles de demanda. Un caso ilustrativo chileno. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 419-431.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2006 de Diciembre de 2006). *Superintendencia Financiera de Colombia*. Obtenido de Superintendencia Financiera de Colombia.
- Zúñiga, F. R., Luza, D. R., Soto, P. F., & Piñones, G. C. (2015). Propuesta de abastecimiento de medicamentos coordinando multiniveles de demanda. Un caso ilustrativo chileno. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 419-431.

Anexos

ANEXO 1 ENTREVISTA

Persona entrevistada: Elizabeth Espinosa

Cargo: Gerente

Fecha: septiembre 29 de 2017

INFORMACIÓN SOBRE LA COMPAÑÍA

Contexto

¿Cuántos años lleva en el mercado la empresa?

Nació el 13 de mayo de 1999

¿Se puede ubicar usted en un subsector del sector de la salud?

Si, Equimedica Pharma pertenece a este sector, es operador logístico de suministros médicos.

¿Qué servicios presta?

Somos proveedores de medicamentos y dispositivos médicos, además pioneros en la dispensación de medicamentos a los usuarios de los hospitales del estado, hoy subredes de servicios del sector salud.

¿Cuántas líneas de producto tiene la empresa?

Líneas de productos son 9

¿A quiénes presta este servicio? ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

- Este servicio se presta a entidades públicas, del estado, privadas, personas naturales y jurídicas
- Los clientes son del estado, personas naturales, empresas privadas, empresas públicas entre otras.

Estrategia

¿Cuál es la misión y visión de la empresa?

- MISION: Prestar servicios como operadores logísticos en dispensación, suministro y comercialización de medicamentos y dispositivos médicos, brindando altos estándares de calidad de nuestros productos y servicios. Trabajamos en el

mejoramiento continuo de nuestros procesos con el fin de garantizar satisfacción a nuestros clientes y usuarios.

- VISION: Posicionar a Equimedica Pharma en el año 2019 como operador logístico y distribuidor mayorista a nivel nacional, ampliando su portafolio de servicios, contando con un equipo altamente calificado, ser importador de dispositivos médicos.

¿Cuáles son los puntos fuertes de la empresa?

- ETICA
- LEALTAD
- LIDERAZGO
- COMPROMISO
- TRANSPARENCIA

¿Cuáles son las debilidades de la empresa?

- Falta personal para incrementar las ventas.
- No contar con todos los laboratorios para bajar los costos
- Personal comprometido
- La cartera con las entidades del estado
- Los laboratorios están trabajando con las entidades directamente.

¿La empresa tiene un plan estratégico? ¿De qué plazo? ¿Cuál es el horizonte de planeación?

- Contratar vendedores externos para cubrir las ventas a nivel nacional
- Hacer alianzas estratégicas con los diferentes laboratorios, para poder competir con \$
- Contratar personal comprometido con liderazgo para con los clientes.
- Buscar clientes con plazos de ventas a 30 días y ventas de contado.

la empresa no cuenta con un plan estratégico que estipule el plan de acción que permitan cumplir con los requisitos en los contratos que se manejan por administración, se maneja un plazo de 4 años por administración el ser toma como referente para el horizonte de planeación

¿Cómo se fijan los objetivos y políticas de la empresa?

La empresa establece objetivos conforme a la administración en la que se encuentre y los requisitos que la misma busque.

¿Se hace una revisión periódica sobre el cumplimiento de los objetivos?

La empresa tiene una posición reactiva ante el cumplimiento de los objetivos.

¿La empresa compara sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma acciones correctivas para controlar desvíos?

Las variabilidades en el abastecimiento junto con las devoluciones generan desequilibrios en los resultados económicos que no permiten la comparación con los reales.

¿Se comunica el Plan a toda la empresa? ¿Cómo?

El plan que maneja la empresa solo se maneja entre el representante legal y la gerente.

Organización

¿Con cuantas áreas cuenta la empresa?

Departamentos: contabilidad, facturación, compras, comercial, inventarios, gerencia.

¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización? ¿Existe Junta Directiva?

Si se cuenta con un organigrama, y no tienen junta directiva.

¿Qué relación existen entre los distintos departamentos de la empresa?

Manejan una relación lineal e información limitada.

¿Contribuye cada departamento con el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Cada departamento realiza las funciones establecidas, pero no tienen claro los objetivos de la compañía.

¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad en la empresa?

La autoridad máxima es la gerente y el representante legal (esposos), y con respecto a las responsabilidades dependen de la función que cada uno realice.

¿La empresa cuántos trabajadores tiene? ¿Sucursales?

Solo tiene la sede principal en Bogotá y tienen aproximadamente 10 personas laborando entre los externos y el personal directo de la empresa

Financiero

¿Existe un presupuesto independiente para cada área?

No, es uno solo para todos

¿Cómo se mide este presupuesto?

Dependiendo a lo que quieren ir haciendo los dueños o lo que se requiere en la empresa

¿La empresa ha tenido crecimiento en los últimos 5 años? ¿Cómo lo ha hecho?

No, debido a los retrasos en los pagos, han perdido proveedores y por ende dificulta la búsqueda de nuevos clientes diferentes a los hospitales públicos.

¿Maneja algún tipo de stock? Si lo maneja ¿es este satisfactorio en la operación de la empresa?

Con base en las licitaciones ganadas van mirando la disponibilidad y van comprando lo necesario

¿Utiliza la información financiera para la toma de decisiones y el control gerencial?

Si, revisan con base en las pérdidas o utilidades lo que pueden ir haciendo

¿Qué información es relevante a la hora de tomar decisiones?

Las utilidades y los cambios de administración de la alcaldía de Bogotá

Riesgo

¿Identifica a qué tipo de riesgos está expuesta la empresa?

Si, a los cambios de administración, al vencimiento de los medicamentos, devoluciones, retrasos en los pagos de los contratos

¿Conoce la definición de riesgos?

Perder por fallar en algo

¿Sabe usted que es riesgo operativo?

No lo tiene bien claro pero sabe que genera perdidas

¿Tiene la empresa una estrategia referente a los riesgos?

No

¿Sabe usted cuales son los riesgos operativos que enfrenta su empresa?

La mala organización en los inventarios, vencimiento en los medicamentos, retrasos en los pagos, falta de clientes diferentes en los hospitales.

¿Existe definida una política para medición y valoración de los riesgos?

No, a medida que van cometiendo errores van corrigiendo

¿Alguna vez ha hecho el esfuerzo en la identificación de los factores determinantes de los riesgos que enfrenta su empresa?

No

¿Sabe usted que es un factor externo?

Lo que afecta y que viene afuera de la empresa

¿Cuál es el área más sensible a factores externos del entorno?

Comercial, ventas

¿Qué amenazas se vislumbran en el medio ambiente político social técnico?

Político, con cada cambio de administración las políticas y administración de los hospitales cambian.

¿La organización garantiza que existe responsabilidad, autoridad y competencia adecuada a la hora de gestionar el riesgo?

No, porque no existe una planeación previa ni estrategias.

¿Ha pensado en dónde impactan los riesgos que afectan a su empresa?

En las ventas, y el inventario

¿Ha listado y comprendido todas las posibles estrategias de cobertura de riesgos?

No, han hecho trabajo

¿Existe alguna dependencia que coordina todos los esfuerzos de gestión de riesgo?

Ninguna en específico

¿Cuál es el principal problema potencial?

- a. Mucho crecimiento
- b. Muy poco crecimiento**
- c. Crecimiento muy rápido
- d. Crecimiento muy lento
- e. Crecimiento esporádico

¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?

Capacitan al personal, sobre los medicamentos y procedimientos con los laboratorios y el ingeniero químico, mas no está enfocado a los riesgos.

¿Los principales procesos cuentan con sus correspondientes matrices de administración de riesgos?

NO

¿Existe un manual de procedimientos para cada una de las operaciones de cada área con la que cuenta la empresa?

Cuando ingresan a trabajar se da el manual de funciones y se da la capacitación

Existen controles implementados para verificar el cumplimiento de dicho manual

Su verificación es a través de no cometer errores

¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?

Si cometen errores se dan cuenta que no está funcionando

ANEXO 2 ENTREVISTA

Persona entrevistada: Jairo Ayala

Cargo: jefe de logística

Fecha: noviembre 05 de 2017

INFORMACIÓN SOBRE LA COMPAÑÍA

Contexto

¿Cuántos años lleva en el mercado la empresa?

Aproximadamente 16 años

¿Se puede ubicar usted en un subsector del sector de la salud?

Si, la empresa pertenece a los operadores logísticos de suministros médicos.

¿Qué servicios presta?

La empresa es proveedora de medicamentos y dispositivos médicos

¿Cuántas líneas de producto tiene la empresa?

Tiene 9 líneas de producto

¿A quiénes presta este servicio? ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

- Actualmente los principales clientes son los hospitales de la red de salud pública de Bogotá, y algunas droguerías de barrio

Estrategia

¿Cuál es la misión y visión de la empresa?

No la recuerdo exactamente, pero está enfocada en el mejoramiento continuo y en brindar un servicio de calidad y cumplimiento a nuestros clientes.

¿Cuáles son los puntos fuertes de la empresa?

- Cumplimiento de los contratos
- Ofrecer productos de la mejor calidad

¿Cuáles son las debilidades de la empresa?

- Creería que falta de personal en todas las áreas
- Tener alianzas con más laboratorios
- Tener más carros para la entrega de los pedidos

¿La empresa tiene un plan estratégico? ¿De qué plazo? ¿Cuál es el horizonte de planeación?

En realidad, no tengo conocimiento si existe un plan

¿Cómo se fijan los objetivos y políticas de la empresa?

El gerente y el representante legal son los que toman siempre las decisiones, pero no sé con base en que las toman

¿Se hace una revisión periódica sobre el cumplimiento de los objetivos?

En realidad, mi función es verificar que la bodega y entrega de pedidos funcione, pero no tengo asignado objetivos específicos ni conozco los generales

¿La empresa compara sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma acciones correctivas para controlar desvíos?

No sabría responder a esta pregunta

¿Se comunica el Plan a toda la empresa? ¿Cómo?

Como lo dije antes, no tengo el conocimiento

Organización

¿Con cuantas áreas cuenta la empresa?

Contabilidad, facturación, comercial que incluye ventas y compras, logística que incluye inventarios y la bodega, y gerencia.

¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización? ¿Existe Junta Directiva?

Sé que debe haber un organigrama por las personas a las que se les rinde cuentas, pero no tengo el conocimiento de la formalización. Y en cuanto a la junta directiva no tengo la certeza de quienes la preceden

¿Qué relación existen entre los distintos departamentos de la empresa?

Pues es muy limitado en realidad cada departamento reporta al gerente.

¿Contribuye cada departamento con el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Creería que sí, aunque los objetivos no los tengo claros como lo mencioné

¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad en la empresa?

Si, pues cada departamento cumple con lo que debe hacer y se hacer responsable de los errores que comete

¿La empresa cuántos trabajadores tiene? ¿Sucursales?

La empresa solo esta Bogotá y tienen aproximadamente 9 personas trabajando aquí.

Financiero

¿Existe un presupuesto independiente para cada área?

No, por lo que tengo entendido se maneja un presupuesto general

¿Cómo se mide este presupuesto?

Estos temas los maneja gerencia, y no sabría explicar el trato del presupuesto

¿La empresa ha tenido crecimiento en los últimos 5 años? ¿Cómo lo ha hecho?

No, por el contrario, ha disminuido porque cada día despiden más personas y el área logística se ve afectada por la disminución de entrega de pedidos

¿Maneja algún tipo de stock? Si lo maneja ¿es este satisfactorio en la operación de la empresa?

Si claro que si, en la bodega existe un stock para ir suministrando los medicamentos de las licitaciones ganadas, sin embargo, se tienen inconvenientes a la hora del despacho y el alistamiento de los pedidos

¿Utiliza la información financiera para la toma de decisiones y el control gerencial?

No, por lo menos en mi departamento no lo hago.

¿Qué información es relevante a la hora de tomar decisiones?

Pues en realidad no sé porque esas decisiones las toman la gerencia

Riesgo

¿Identifica a qué tipo de riesgos está expuesta la empresa?

Si, al vencimiento de los medicamentos, devoluciones

¿Conoce la definición de riesgos?

Posibilidad de perder

¿Sabe usted que es riesgo operativo?

Cuando se falla en la operación de la compañía

¿Tiene la empresa una estrategia referente a los riesgos?

No sabría decirle con exactitud

¿Sabe usted cuales son los riesgos operativos que enfrenta su empresa?

Vencimiento en los medicamentos, falta de clientes diferentes en los hospitales, devoluciones inesperadas de los clientes.

¿Existe definida una política para medición y valoración de los riesgos?

No, personalmente en este departamento no he visto ninguna política

¿Alguna vez ha hecho el esfuerzo en la identificación de los factores determinantes de los riesgos que enfrenta su empresa?

No hasta donde se

¿Sabe usted que es un factor externo?

Lo que nos afecta que no podemos controlar

¿Cuál es el área más sensible a factores externos del entorno?

El de inventarios

¿Qué amenazas se vislumbran en el medio ambiente político social técnico?

Con el cambio de alcalde de Bogotá siempre aumentan o disminuyen la entrega de pedidos

¿La organización garantiza que existe responsabilidad, autoridad y competencia adecuada a la hora de gestionar el riesgo?

No, porque no existe una planeación previa ni estrategias.

¿Ha pensado en dónde impactan los riesgos que afectan a su empresa?

No, pero creo que en inventarios afecta

¿Ha listado y comprendido todas las posibles estrategias de cobertura de riesgos?

No, nunca me ha tocado realizar una tarea así.

¿Existe alguna dependencia que coordina todos los esfuerzos de gestión de riesgo?

No que sepa

¿Cuál es el principal problema potencial?

- a. Mucho crecimiento
- b. Muy poco crecimiento
- c. Crecimiento muy rápido
- d. Crecimiento muy lento

e. Crecimiento esporádico

¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?

No, la capacitación solo está dirigida por los químicos que nos enseñan para que sirven los medicamentos y los demás elementos

¿Los principales procesos cuentan con sus correspondientes matrices de administración de riesgos?

No sé, creo que no

¿Existe un manual de procedimientos para cada una de las operaciones de cada área con la que cuenta la empresa?

Cuando ingrese a trabajar me mostraron las funciones de mi cargo

Existen controles implementados para verificar el cumplimiento de dicho manual

No, en mi departamento no existen

¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?

No