

## **Los Procesos Organizacionales y la Gestión de Riesgos**

Una organización es un sistema que conjunta diversos procesos que están interrelacionados, y que conllevan una secuencia natural y lógica, los cuales deben estar alineados a los objetivos del negocio, a la demanda y oferta del mercado y al resultado presupuestado.

Cada proceso, tiene objetivos particulares que entre si deben garantizar que en el proceso de la transformación de las actividades requeridas logren la satisfacción de los clientes internos y externos y deben requerir que el proveedor aporte las necesidades básicas (al menos) para que las metas se alcancen. Cada una de estas unidades se ven visualizadas a través de procedimientos, instructivos y estándares a través de un modelo predeterminado, amigable y sostenible.

Cada uno de estos componentes deben estar estructurado por medio de la narrativa secuencial que es ejecutada con los detalles de las desviaciones probables que puedan ocurrir y a la vez, tener una demostración de la eficacia y la eficiencia del modelo establecido.

La transformación de cada proceso es clave para la organización y su eficiencia debe quedar evidenciada a través de indicadores que prueben que lo ejecutado debe alcanzar las metas previstas, y a la vez de obligar a establecer los requerimientos necesarios en término de infraestructura, recursos humanos y financieros y métodos probados.

El armado racional y coherente de todos los procesos y las ligas e interfases existentes entre ellos generaran una arquitectura de negocio conocido como el Know-How de la organización.

Sin embargo, el establecer una arquitectura empresarial, no evita que existan factores externos e internos que generen situaciones de conflicto para llevarlos a cabo, y que deben ser analizados a través de la gestión de riesgos, que finalmente serán aquellos que puedan ser restricciones, limitantes o cuellos de botella, para llevar a bien el resultado, y que afecten la eficacia del proceso, y en su mecanismo de interrelación con otros procesos, finalmente afecten al sistema organizacional.

Todo proceso que se lleva en una empresa tiene repercusión en uno o varios procesos y/o componentes, y que por consiguiente genera un efecto dominó sobre el resultado. Todos los procesos son mandatorios en su ejecución si el sistema y la arquitectura están bien establecida. En sí, son los ejecutores de la operación organizacional del día a día, y sus afectaciones repercuten en corto, mediano y largo plazo si no se atienden en su momento.

Es por eso, que la gestión de riesgos permite visualizar de forma muy transparente en donde, cuando y como pueden existir situaciones que alteren el

## Reporte de Opinión

comportamiento de la organización, y es por eso, que resulta importante realizar dicha administración con la finalidad de establecer mecanismos preventivos y en su caso correctivos de manera que el sistema no se vea vulnerado por dichas circunstancias. Agilizar mecanismos de defensa que no generen incertidumbre en la continuidad del negocio, y establezcan esquemas complejos y ambiguos, que no le permitan resiliencia, haciendo a la arquitectura frágil,

De aquí, que la gestión de riesgos debe ser un esquema que interactúe con todos los procesos y que produzca la interconectividad, para que la prevención permita detectar la desviación, proceda sobre el proceso directamente y genere alarmas sobre los subsecuentes.

De hecho, dentro de la diligencia de riesgos, es importante dar un valor significativo a cada proceso, principalmente sobre aquellos que resulten relevantes o de gran impacto y que su alteración no genere una disfunción crítica en el sistema.

Podemos observar algunos, como lo son la falta de liquidez, desviaciones o falta de stock en el inventario, excedentes de producto no conforme, accidentes de trabajo, alta rotación de trabajadores, entre otros, los cuales son determinantes para alcanzar el éxito en el resultado.

Cada proceso representa un posible riesgo para la organización, sin embargo, dependiendo de cada situación en particular, habrá algunos que resulten más vulnerables y que deben ser analizados con mayor detalle y su evaluación debe ser mas estricta en termino de sus acciones preventivas o correctivas con la finalidad de que sus hallazgos puedan ser enmendados en el menor tiempo posible, y que también su resultante no sea solamente una prevención temporal, sino un arreglo definitivo.

Todas las desviaciones que se determinen en el análisis deben tener su mecanismo de ayuda y soporte, que permita la continuidad de la operación y que sus instrumentos de ajuste sean eficaces y sostenibles.

### RIESGOS COMERCIALES

Causa	Efecto	Riesgo <sup>(1)</sup>	Peso	Valuación Máxima de Riesgo	Resultado
Falta de Inventario	No cumplir con los pedidos	3	20%	1.00	0.6
Precios incorrectos	No generar utilidad	2	20%	1.00	0.4
Falta de Politicas Comerciales	No definir condiciones comerciales	1	20%	1.00	0.2
Cobranza atrasada	Falta de recuperación de liquidez	3	10%	0.50	0.3
Fallas en el sistema Informático	No generar Ordenes de Venta o Facturación	1	10%	0.50	0.1
Precios Competencia	Precios No Competitivos	2	10%	0.50	0.2
Situación del Mercado	No detectar la oferta y la demanda	1	10%	0.50	0.1
		<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>5.00</b>	<b>1.9</b>

(1) Establecido por el análisis de las actividades del proceso o por el Comité de Calidad y el Dueño y actores del Proceso

Calificación de Riesgo de la Causa	1	Muy poco probable
	2	Poco probable
	3	Mediamente probable
	4	Probable
	5	Muy Probable

## Reporte de Opinión

En el ejemplo anterior se determina que el riesgo está en 1.9, lo que significa que existe un riesgo potencial de Poco Probable, para el general del Proceso, sin embargo, existe Riesgos con la "mediana probabilidad" que suceda, lo que en su detección es importante tomar medidas preventivas para mitigar una situación desfavorable.

Otra manera de visualizar el riesgo es sobre al análisis del sistema y la interacción sobre el proceso en términos de la realidad del entorno del negocio, lo cual significa la necesidad de producir cambios en los procesos y su actuación hacia los objetivos de la organización.

### RIESGOS COMERCIALES

Vulnerabilidad: Capacidad de que el proceso sufra un daño por agentes directos

Causa	Efecto	Cadena de Suministro	Operativa	Inteligencia Comercial (2)	Financiera Administrativa	Competitividad del Proceso (1)	Talento y Competencia	
Falta de Inventario	No cumplir con los pedidos	4	3	1	2	2	1	
Precios incorrectos	No generar utilidad			3		2	2	
Falta de Políticas Comerciales	No definir condiciones comerciales			3			2	
Cobranza atrasada	Falta de recuperación de liquidez				3		1	
Fallas en el sistema Informático	No generar Ordenes de Venta o Facturación	1	2	2		3		
Precios Competencia	Precios No Competitivos			2			2	
Situación del Mercado	No detectar la oferta y la demanda			2			3	
Resultante por Causa		5	5	13	5	7	11	46
Ponderación		20%	15%	20%	20%	15%	10%	100%
Total Crítico		10.00	10.00	30.00	10.00	15.00	30.00	
% Riesgo		10.0%	7.5%	8.7%	10.0%	7.0%	3.7%	46.8%
% Falla a la Interacción con el Proceso		50.0%	50.0%	43.3%	50.0%	46.7%	36.7%	

(1) Sistemas Tecnológicos y Metodología

(2) Conocimiento de mercado, planes de mercadotecnia

Calificación de Riesgo de la Causa	1	Muy poco probable	Nunca
	2	Poco probable	1 a 2 veces
	3	Mediamente probable	3 a 5 veces
	4	Probable	6 a 10 veces
	5	Muy Probable	Constante

Bajo este análisis de Vulnerabilidad, se visualiza que el riesgo es de 46.8% lo que significa que existe un Nivel entre "Poco y Medianamente Probable", por lo que debe realizarse acciones preventivas inmediatas para reducir el riesgo. Hay una probabilidad de que en el mes se lleven entre 3 a 5 días con riesgos que comprometan los objetivos y resultados de la organización.

La detección de los posibles riesgos dentro de la empresa es un mecanismo que permite dar continuidad de negocio, dar sostenibilidad al sistema, controlar costos y gastos, dar rentabilidad, eficiencia y productividad enfocados a los objetivos.