

GESTIÓN DE RIESGOS EN PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO
DEL GRUPO EMPRESARIAL GRASCO BAJO LA NORMA ISO 31000: 2009

Adriana Lizeth Castro Pardo

José Omar Colmenares Moreno

Lyda Marcela Camargo Rodríguez

Andrés Humberto Dorado Reyes

Docente: Antonio Rodríguez Peña

UNIVERSIDAD EAN

SEMINARIO DE INVESTIGACION

FACULTAD DE INGENIERIA

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTA D.C, 2019

Working Paper

1. Línea de Investigación

Proyectos de Emprendimiento Corporativo.

2. Título de la investigación

Gestión de riesgos en proyectos de emprendimiento corporativo del grupo empresarial Grasco bajo la Norma ISO 31000: 2009

3. Resumen

La globalización es un proceso que genera diferentes retos a nivel tecnológico y comercial abriendo oportunidades frente a una estrategia de Emprendimiento Corporativo entendiéndolo el concepto como “el proceso mediante el cual un individuo o un grupo, en asociación con una organización existente, crea una nueva empresa o promueven la innovación dentro de dicha organización” (Sharma 1999) y dando paso grandes retos de crecimiento dentro de la empresa. Para generar este tipo de emprendimiento se deben tener en cuenta los riesgos y beneficios que pueden derivar del mismo en las diferentes unidades de negocio. En la presente Investigación se busca diagnosticar la Gestión de riesgos en proyectos de emprendimiento corporativo del grupo empresarial Grasco bajo la Norma ISO 31000: 2009 y de esta manera involucrar el conocimiento

y aplicación de conceptos como: Centro de Servicios Compartidos (CSC), Gestión de Riesgos e ISO 31000:2009 aplicado a la realidad del proyecto Ágora que hace parte del Grupo empresarial Grasco.

Palabras Clave

Emprendimiento Corporativo, Centro de Servicios Compartidos, Gestión de Riesgos, ISO 31000:2009, Grupo Empresarial.

Abstract

The globalization is a process that generates different technological and business challenges adapting a new Corporate Entrepreneurship strategy. It is means "the process by which an individual or a group, in association with an existing organization, create a new company, or promotes the innovation within the organization."(Sharma 1999). This strategy represents new opportunities within the company. It is necessary to keep in mind the risks and profits reflect on the Business Units. This research wants to diagnose: The risk management in Corporate Entrepreneurship Projects of the Grasco Group company in the light of ISO 31000: 2009 standard and involve the knowledge and application of concepts such as Shared Services Center (CSC), Risks Management and ISO31000 applied to the experience in the Agora project implementation that is part of the Grasco Group.

Keywords

Corporate Entrepreneurship, Shared Services Center, Risks Management, ISO, Business Group.

4. Introducción

Con el paso de la globalización, los diferentes Grupos Empresariales han buscado el reto de crecer y tener mayor beneficio comercial involucrando así el Emprendimiento Corporativo en sus organizaciones, entendiendo dicho concepto como “el proceso mediante el cual un individuo o un grupo de individuos, en asociación con una organización existente, crea una nueva empresa o promueven la renovación o innovación dentro de dicha organización” (Sharma, 1999). El emprendimiento Corporativo involucra el planteamiento y desarrollo de uno o varios proyectos que en algunas oportunidades son viables y exitosos y otras veces fracasan por diversos motivos ya sean económicos, riesgos no identificados y planeación sin línea base inicial, entre otros. Es por esto por lo que es de suma importancia la identificación y gestión de los riesgos que se podrían llegar a materializar en cualquier emprendimiento que realicen los Grupos Empresariales; los riesgos surgen de la incertidumbre que rodea a las decisiones y a los resultados de las organizaciones. También es posible que los resultados de una organización no hayan alcanzado las expectativas, por lo que la incertidumbre en la toma de decisiones que han derivado en este resultado también puede considerarse un elemento de riesgo. (N & Govindarajan, 2003)

Pero los riesgos no son solamente hechos negativos, sino que también se pueden considerar como oportunidades de mejora al materializarse y documentarlos como lecciones aprendidas que dejan una gran enseñanza y por ende una mejora continua independientemente de la fase, el proceso en donde se tenga presente el riesgo y donde se haya materializado.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta el proceso de globalización que se atraviesa en estos momentos, es de suma importancia identificar y gestionar los riesgos en los proyectos de emprendimiento corporativo, esta investigación se enfocará en el Grupo Empresarial GRASCO

en donde se procede a identificar para un proyecto en específico (AGORA Centro de Servicios Compartidos), la metodología en la gestión de riesgos; se identificó que es de suma importancia el trabajo en los riesgos de estos proyectos para lograr una factibilidad y una ejecución sin mayores percances partiendo de la siguiente hipótesis: Al diagnosticar la gestión de riesgos en un proyecto de emprendimiento corporativo del Grupo Empresarial Grasco según la norma ISO 31000:2009 el comportamiento de estos tiende al éxito.

5. Propósito de la investigación

Diagnosticar la metodología y las herramientas utilizadas en la gestión del análisis de riesgos en los proyectos de emprendimiento corporativo del grupo empresarial Grasco según la norma ISO 31000:2009, y como estos pueden definir las condiciones y los efectos de los posibles riesgos que inciden positiva o negativamente en la viabilidad de los proyectos. Con esto se busca determinar que lineamientos adoptar para mejorar la gestión de los riesgos en los proyectos.

6. Población de estudio.

La investigación se realizó con los funcionarios vinculados actualmente al Grupo empresarial Grasco, que pueden tener afectación directa en los proyectos de emprendimiento corporativo y que hayan tenido poder en la toma de decisiones para la ejecución de estos en los últimos cinco años, estos pueden ser gestores de los proyectos, ejecutivos, auditores, ingenieros y líderes técnicos, quienes deben estar ubicados en la ciudad de Bogotá Colombia.

7. Pregunta principal de Investigación

¿De qué manera se realiza la gestión de riesgos en proyectos de emprendimiento corporativo del grupo empresarial Grasco, según la Norma ISO 31000:2009?

8. Preguntas específicas de la investigación

- Caracterización de los proyectos de emprendimiento corporativo del grupo empresarial Grasco, en los últimos cinco años.
- ¿Cómo se ha realizado la gestión de riesgos en proyectos de emprendimiento corporativo del grupo empresarial Grasco en los últimos cinco años?
- Diseñar un instrumento que permita medir que tanto se aplica la Norma ISO 31000:2009 en proyectos de emprendimiento corporativo del grupo empresarial Grasco.
- Medir la aplicación de la Norma ISO 31000:2018 en proyectos de emprendimiento corporativo del grupo empresarial Grasco. Resultados y conclusiones de la investigación.
- Resultados y conclusiones de la investigación.

9. Justificación:

Con el paso de la globalización, los diferentes Grupos Empresariales han buscado el reto de crecer y tener mayor beneficio comercial involucrando así el Emprendimiento Corporativo en sus organizaciones, entendiendo dicho concepto como “el proceso mediante el

cual un individuo o un grupo de individuos, en asociación con una organización existente, crea una nueva empresa o promueven la renovación o innovación dentro de dicha organización” (Sharma, 1999). El emprendimiento Corporativo involucra el planteamiento y desarrollo de uno o varios proyectos que en algunas oportunidades son viables y exitosos y otras veces fracasan por diversos motivos ya sean económicos, riesgos no identificados y planeación sin línea base inicial, entre otros.

Por esta razón, se cree necesario desde el inicio de un proyecto identificar los Riesgos del Proyecto, definiendo este concepto de acuerdo con el PMBOK (2018) de la siguiente forma:

Riesgo Individual del proyecto: es un evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto. (p.397).

Partiendo de la anterior información, la presente investigación se centra en diagnosticar ¿De qué manera se realiza la gestión de riesgos en proyectos de emprendimiento corporativo del grupo empresarial Grasco, según la Norma ISO 31000:2009?

Se seleccionó un proyecto dentro del Grupo empresarial Grasco y se le aplicó la pregunta de investigación planteada con el fin de diagnosticar y evaluar la metodología y las herramientas utilizadas en la gestión de análisis de riesgos en los proyectos de emprendimiento corporativo dentro del grupo empresarial seleccionado con base a la norma ISO 31000:2009.

10. Objetivos

10.1 General:

Diagnosticar la gestión de riesgos en proyectos de emprendimiento corporativo del grupo empresarial Grasco, según la Norma ISO 31000:2009.

10.2 Específicos:

- Caracterizar los proyectos de emprendimiento corporativo del grupo empresarial Grasco, en los últimos cinco años.
- Definir cómo se ha realizado la gestión de riesgos en proyectos de emprendimiento corporativo del grupo empresarial Grasco en los últimos cinco años.
- Diseñar un instrumento que permita medir que tanto se aplica la Norma ISO 31000:2009 en proyectos de emprendimiento corporativo del grupo empresarial Grasco.
- Medir la aplicación de la Norma ISO 31000:2009 en proyectos de emprendimiento corporativo del grupo empresarial Grasco.

11. Marco Teórico

A continuación, se exponen los conceptos más relevantes que permitirán contextualizar el propósito de la investigación para el entendimiento de esta.

11.1 Emprendimiento corporativo

La globalización es un proceso que genera diferentes cambios a nivel tecnológico y comercial proponiendo nuevas condiciones para una estrategia de emprendimiento dentro de la misma organización buscando la productividad de sus servicios para satisfacer las necesidades de los clientes a través del aprovechamiento de todos sus recursos logrando ventajas competitivas sostenibles.

Por consiguiente, en las grandes industrias y multinacionales surge el Emprendimiento Corporativo entendiendo este concepto como “el proceso mediante el cual un individuo o un grupo de individuos, en asociación con una organización existente, crea una nueva empresa o promueven la renovación o innovación dentro de dicha organización” (Sharma 1999), que a su vez reflejan un emprendimiento interno, definido como “Proyectos generados por intrapreneurs que permiten generar nuevos negocios” (Guth and Ginsberg, 1990).

“El emprendimiento Corporativo puede impactar en la organización a través de diversos resultados relacionados con diversos ámbitos de esta.” (Morris & Kuratko, 2002) y a su vez generar cierta incertidumbre, sin embargo, es clave establecer estrategias que permitan la utilización de recursos al máximo y de igual forma el crecimiento comercial por medio la creatividad ya que esta “conduce a la innovación y el intraemprededor lidera este proceso” (Morris & Kuratko, 2002), dando paso grandes oportunidades de crecimiento dentro de su empresa.

11.1.1 Core Competence Model – Modelo de Competencias Básicas

En relación con el Emprendimiento Corporativo se encuentra el término “Core Competencies Model (CC)” traducido como Modelo de Competencias Básicas el cual “se crea dentro de Grupos empresariales” (George Jr. Y Claudes S. y Lourdes A, 2005) y fue propuesto por Gary Hamel y C.K Prahalad, quienes exponen que las empresas pueden llegar a tener mayor crecimiento en el mercado utilizando ciertas competencias que se describen como el conocimiento especializado.

A su vez se define como “cualidades intrínsecas del grupo empresarial que impulsan al éxito económico; se expresan a través del aprendizaje colectivo, específicamente como coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales”. (K. Prahalad y G. Hamel, 1990, citados por George Jr. Y Claudes S. y Lourdes A, 2005).

Este modelo incluye cuatro componentes esenciales: 1. Recursos como fuente de desarrollo tecnológico, 2. Capacidades como la construcción de competencias, 3. Ventaja competitiva como la adquisición de mayor mercado y 4. Estrategia como el desarrollo de productos terminados; y requiere de tres requisitos “a. proveer acceso potencial a una amplia variedad de mercados, b. contribuir significativamente los beneficios percibidos por el cliente del producto final y c. ser difíciles de imitar por los competidores” (et. al K. Prahalad y G. Hamel, 1990)

El Modelo de Competencias Básicas y el Emprendimiento Corporativo soportan teóricamente la definición y ventajas competitivas que surge dentro de una organización al aplicar dichos modelos dentro la misma con el fin de innovar y crecer para obtener mayor beneficio y provecho de sus recursos.

11.1.2 ISO 31000

Todas las organizaciones en alguna circunstancia han tenido que asumir ciertos factores externos o internos los cuales generan incertidumbre en el alcance de los objetivos corporativos, cuando se hace referencia a la incertidumbre es en torno al riesgo que forma la inseguridad en los stakeholders. (262 & Comité Técnico, 2018)

Todas las empresas gestionan el riesgo de alguna manera, pero la norma ISO 31000:2009 establece ciertos principios necesarios para que dicha gestión se emplee de manera acertada y eficiente; la norma busca que las organizaciones estén en un constante estudio y desarrollo de estrategias que puedan implementar y trascender el proceso de la gestión del riesgo, a su vez busca que se cumpla parámetros básicos en temas como presentación de informes, cultura organizacional, políticas, entre otros, para llevar una interna estandarización. (Ferraira, 2013).

Esta norma fundamental, se considera un sostén crítico para el buen funcionamiento empresarial, la cual es aplicable a todas las áreas de la organización con el fin de llevar en cada una de ellas el estado óptimo y eficaz, solventando las eventualidades, alcanzando la satisfacción de necesidades por medio de la aplicación de procesos sólidos, los cuales logran la gestión coherente en toda la organización por medio de criterios sistemáticos.

Cada área o parte específica de las organizaciones traen consigo contingencias de diferente índole, las cuales requieren de percepciones y análisis personalizados según el contexto, y por esto la norma ISO 31000:2009 cumple con estas necesidades de particularidad individual y por ende una diversidad en la gestión y criterio del riesgo sin importar la variación en la complejidad, lo cual permite el alcance apreciable de los objetivos que persigue cada organización independiente.

La presente investigación tiene como pilar fundamental la norma ISO 31000:2009 la cual se creó con la finalidad de evaluar los diferentes riesgos organizacionales y así poder analizar las técnicas de gestión de riesgo; de esta forma surge una nueva versión de dicha norma, la cual admite que las partes interesadas puedan tener injerencia al momento de tomar decisiones,

en cómo actuar frente a posibles amenazas y distintos escenarios posibles. La norma ISO 31000:2009 promueve una dirección para que las compañías integren la toma de control seguimiento y medición proporcionando un marco de gestión de riesgos que respalda todas las actividades, incluida la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

Algunos de los beneficios de implementar la gestión de riesgos basada a en la norma ISO 3100:2009 es desarrollar una estrategia para identificar y mitigar riesgos a fin de alcanzar sus objetivos y asegurar los activos principales de la empresa, otra ventaja es poder implementar la gestión de riesgos al efectuar cultura enfocada al riesgo, en donde los interesados están conscientes de la importancia de monitorear y manejar decisiones basada en el riesgo en cada una de sus etapas, desde la planificación, ejecución, operación ,etc. de tal manera que las organizaciones pueden ver dos contrastes, uno al realizar las oportunidades que se pueden llegar a presentar cuando se gestiona los riesgos y otro al analizar los efectos negativos de llegarse a presentar, así la gestión de riesgos es un apoyo para que la organización mejore sus directrices y eventualmente su desempeño.

Por otra parte, es de relevancia hacer mención que la evolución de esta norma trajo consigo el objeto de brindar una norma concisa, clara y con una apreciación simple en comparación a la norma ISO 31000:2009, en donde los principales cambios de su estructura se pueden ver reflejados en el lenguaje optimo y transparente lo cual facilita el entendimiento del mismo, enfocándose en el papel crucial del liderazgo y la alta dirección, siendo este una gran responsabilidad para garantizar la gestión óptima del riesgo en la organización teniendo en cuenta que esta es cambiante y flexible por naturaleza. (Tranchard & Tranchard , 2017)

11.2 Gestión del Riesgo

11.2.1 Gestión de Riesgo Empresarial

Existen múltiples definiciones de riesgo, generalmente se asocia esta palabra a la posibilidad de que algo no deseado ocurra, a un hecho fortuito que ocasiona daños y/o pérdidas al sistema. (Blanco Campins, 2007).

Según Martínez R. (1998) el riesgo es un evento incierto, indeseable, imprevisto e involuntario que, en caso de producirse, puede tener consecuencias negativas para quien lo sufre y puede generar al mismo tiempo unas necesidades cuantificables económicamente, haciendo peligrar en determinadas ocasiones la estabilidad económica y financiera de la empresa. (Alonso, 2007)

Los riesgos surgen de la incertidumbre que rodea a las decisiones y a los resultados de las organizaciones. También es posible que los resultados de una organización no hayan alcanzado las expectativas, por lo que la incertidumbre en la toma de decisiones que han derivado en este resultado también puede considerarse un elemento de riesgo. (N & Govindarajan, 2003)

Pero los riesgos no son solamente hechos negativos, sino que también se pueden considerar como oportunidades de mejora al materializarse y documentarlos como lecciones aprendidas que dejan una gran enseñanza y por ende una mejora continua independientemente de la fase, proceso en donde se tenga presente el riesgo y donde se haya materializado.

11.2.2 Gestión del riesgo en Proyectos

La definición de Gestión de Riesgos de Proyecto, tal como se define en la Cuarta Edición de la Guía de PMBOK®, es la base de este estándar de práctica: "La Gestión de Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con la planificación, identificación, análisis, respuestas, monitoreo y control de la gestión de riesgos. En un proyecto". La Guía de PMBOK® - Cuarta edición también dice: "Los objetivos de la Gestión de riesgos del proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto". En la Cuarta edición de la Guía de PMBOK, "el riesgo del proyecto es un evento o condición incierto que, si ocurre, tiene un efecto positivo o negativo en los objetivos de un proyecto". Los objetivos del proyecto incluyen alcance, cronograma, costo y calidad. (Project Management Institute (PMI), 2009)

Project Risk Management tiene como objetivo identificar y priorizar los riesgos antes de que ocurran, y proporcionar información orientada a la acción a los gerentes de proyectos. Esta orientación requiere la consideración de eventos que pueden o no ocurrir y, por lo tanto, se describen en términos de probabilidad de ocurrencia, además de otras dimensiones, como su impacto en los objetivos. (Project Management Institute (PMI), 2009)

Según el PMBOK la gestión de los riesgos del proyecto "incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto" (Project Management Institute (PMI)). Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto son aumentar la probabilidad y/o el impacto de los riesgos positivos y disminuir la probabilidad y/o el impacto de los riesgos negativos, a fin de optimizar las posibilidades de éxito de los proyectos.

Los procesos de Gestión de los Riesgos del Proyecto son:

- Planificar la Gestión de los Riesgos: El proceso de definir como realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto
- Identificar los riesgos: El proceso de identificar los riesgos individuales del proyecto, así como las fuentes de riesgo general del proyecto y documentar sus características.
- Realizar el análisis cualitativo de riesgos: El proceso de priorizar los riesgos individuales del proyecto para análisis o acción posterior, evaluando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos, así como otras características.
- Realizar el análisis cuantitativo de riesgo: El proceso de analizar numéricamente el efecto combinado de los riesgos individuales del proyecto identificados y otras fuentes de incertidumbre sobre los objetivos generales de un proyecto.
- Planificar la respuesta a los riesgos: El proceso de desarrollar opciones, seleccionar estrategias y acordar acciones para abordar la exposición al riesgo del proyecto en general, así como para tratar los riesgos individuales del proyecto.
- Implementar la respuesta a los riesgos: El proceso de implementar planes acordados de respuesta a los riesgos.
- Monitorear los riesgos: El proceso de monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos, hacer seguimiento a los riesgos identificados, identificar y analizar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a lo largo del proyecto. (Project Management Institute (PMI))

Todos los proyectos son riesgosos, ya que son emprendimientos únicos con diferentes grados de complejidad que tienen como objetivo ofrecer beneficios. Se dedican a esto dentro de un contexto de restricciones y suposiciones al tiempo que responden a las expectativas de los interesados, las que pueden ser extraordinarias y cambiantes.

11.3 CSC – Centro de Servicios Compartidos

9.4.1 Definición

Los centros de servicios compartidos también llamados CSC son un modelo de administración y nacen de una iniciativa orientada al aprovechamiento de recursos transversales de las organizaciones como lo son las áreas de RRHH, IT, Activos fijos, Cuentas por cobrar, Cuentas por pagar y demás áreas que estén dentro de un modelo organizacional que apunten a objetivos específicos, permitiéndoles a las diferentes unidades de negocio enfocarse en su Business Core (Discoli, 2013). Este modelo de administración permite el aprovechamiento de los recursos de capital, de instalaciones y de personal capacitado e idóneo el cual siempre debe tener una orientación al servicio buscando flexibilidad y mejora en sus resultados.

En los últimos años, la tendencia de implementar Centros de Servicios Compartidos ha crecido en todo el mundo. Entre los años 2007 y 2010 la cantidad de CSC en EE. UU. creció un 37% y en la Argentina más de 20 empresas optaron por instalar sus CSC en nuestro país en la última década (Discoli, 2013)

9.4.2 Downsizing

Para poder entender que es un CSC y cuál es su verdadera finalidad debemos conocer su origen, su concepción y la razón por la cual las empresas en los EE. UU, en Europa y en América del Sur están implementando cada vez más esta metodología, la cual se basa en el término *downsizing*.

El concepto *Downsizing* se empleó en un principio para hacer referencia a las estrategias de reducción de personal, pero a medida que se ha hecho más relevante, el término se ha ampliado haciendo referencia a un gran número de actuaciones de los gestores para lograr mejorar el ajuste de la organización con su entorno (Hansson, 2011), (Carmen Soria Bravo, 2017)

9.4.3 Innovación

La innovación es un componente importante del CSC que busca el éxito de un modelo transaccional de diferentes unidades de negocio y que están enfocadas en potencializar sus procesos operacionales, la innovación no es el resultado de la implementación de un CSC, por el contrario, es el CSC el resultado de un pensamiento de innovación corporativo, en la disciplina de la innovación de Peter F. Duker encontramos que la innovación es:

La innovación es la función específica del emprendimiento, ya sea en una empresa existente, en una institución de servicio público o en un nuevo negocio comenzado por un individuo solitario en la cocina de su casa. Es el medio a través del cual el emprendedor crea

nuevos recursos generadores de riqueza o dota a los recursos existentes de mayor potencial para crearla.

El término no se refiere, entonces, al tamaño o la antigüedad de una empresa, sino a un cierto tipo de actividad. En el centro de esa actividad está la innovación: el esfuerzo de crear un cambio intencional y enfocado en el potencial económico o social de una empresa. (Duker, 2004).

9.4.4 Ventajas y Desventajas de los Centros de Servicio Compartidos (CSC)

Los CSC son metodologías de la administración en constante crecimiento y cambio producto de la experimentación y traen consigo tanto ventajas como desventajas.

Implementar en la organización los servicios compartidos conduce a la concentración de procesos comunes y duplicados que son proporcionados a diferentes unidades de negocio bajo una sola dirección, trabajando como un departamento independiente enfocado al servicio. Las organizaciones que implementan el modelo de los CSC alcanzan beneficios como: la mejora en la satisfacción de los clientes, la mejora continua en los procesos, la obtención de métricas de servicio y una solución rápida a los problemas.

Otras grandes ventajas son el cambio en las actividades y en los roles de los diferentes departamentos; esto se debe a que procesos o áreas que no hacen parte de la esencia de la organización están por fuera de la misma prestando servicios que serán medidos, controlados y pagados de acuerdo con la calidad de estos.

La agrupación de empleados en una localidad concentra experiencia, facilitando la colaboración entre las personas, ayudando al mejoramiento continuo, contribuyendo a mejorar la calidad y a dar una respuesta más rápida a los clientes. Es importante considerar que la cultura de prestación de servicios hace parte integral de la naturaleza de los CSC.

Las externas se enmarcan en el manejo de diferentes culturas, diferencia horaria, lenguaje y barreras geográficas que pueden ser un obstáculo al comienzo, pero una vez superadas logran convertirse en grandes ventajas para el modelo. Cuando hablamos del lenguaje nos referimos no solamente a idiomas diferentes, también están los modismos de cada región que pueden dar pie a malas interpretaciones; estas limitaciones se podrían solventar incorporando en los CSC personas con experiencia multicultural y con manejo de varios idiomas; además, para superar las diferencias horarias con países donde la diferencia sea significativa se pueden incluir turnos laborales que faciliten la comunicación.

Desde la estructura de los modelos se pueden dar limitaciones como el requerimiento de estandarización para poder funcionar adecuadamente. Cuando hay requerimientos específicos, de algún país o ciudad, es mejor dejar por fuera de los CSC estas especificaciones; también se deben homogenizar las necesidades de los clientes, de lo contrario, estos requerimientos diferentes generarán una entropía o desorden dentro de los procesos de las organizaciones y del CSC (Coronel, 2017)

12. Metodología

Dentro de la metodología de la investigación, existen tres enfoques según las ciencias sociales: cuantitativo y cualitativo, que en conjunto forman un tercer enfoque: el enfoque mixto

(Cauas, 2000). En esta investigación aplicamos el enfoque cualitativo, debido a que se utiliza la recopilación de datos sin medición numérica obteniendo preguntas de investigación y análisis de datos de forma inductiva; Según Creswell (2014).

Los métodos cualitativos permiten permanecer contiguos a la realidad, basándose en las experiencias vividas, las observaciones y la experimentación. “Están destinados a asegurar un estrecho ajuste entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace. Observando a las personas en su vida cotidiana, escuchándolas hablar sobre lo que tienen en mente, y viendo los documentos que producen. El investigador cualitativo obtiene un conocimiento directo de la vida social, no filtrado por conceptos, ni definiciones operacionales como tampoco escalas clasificatorias” (Alvarez-Gayau, 2003).

El método cualitativo adopta tres propiedades principales, las cuales son la validez, confiabilidad y la muestra. La validez es la búsqueda de la realidad a conocer, confiabilidad es la obtención de resultados reales y la muestra la representación del todo, generalizando los resultados.

Este método se involucra en el conglomerado de forma natural, es decir sin alterar su transcurrir cotidiano convirtiéndose en un observador del entorno a evaluar, llegando de esta manera a convivir y sentir como propio lo que está aconteciendo. Resplandece por ser un método empírico, ajustado a datos reales.

Con la implementación del enfoque cualitativo nos permite observar unos resultados obtenidos por la utilización de instrumentos como lo es la entrevista para poder comprender la complejidad y percepciones de las interpretaciones de los participantes, y así interpretar, clarificar y comprender datos.

13. Variables

Dentro de la presente investigación se tendrán en cuenta como base de referencia las siguientes variables:

- Apoyo a la innovación.
- Orientación al Riesgo.
- Autonomía para la Gestión.
- Agresividad competitiva.
- Proactividad frente a oportunidades.

14. Hipótesis

Al diagnosticar la gestión de riesgos en un proyecto de emprendimiento corporativo del Grupo Empresarial Grasco según la norma ISO 31000 de 2009 el comportamiento de estos tiende al éxito.

15. Instrumento de Investigación

Para poder obtener resultados concluyentes que suministraran la información necesaria para la investigación se utilizara la entrevista directa como instrumento de recopilación a través de un cuestionario estructurado diseñado objetivamente y dirigido a personal especializado y

directamente vinculado en la construcción, definición, supervisión y gestión de los riesgos previamente identificados en el proyecto Ágora CSC.

La entrevista por ser un método directo constituye una ventaja debido a que gran parte de la información que se requiere en la investigación se consigue mediante preguntas directas a las que responden los sujetos, esto se obtiene con preguntas directas realizadas a las personas; sin embargo, puede que existan datos de carácter confidencial que no pueden o no quieren dar, esto podría sesgar la investigación. (Kerlinger , 1985) . La aplicación más importante es la de estudiar las relaciones y la comprobación de la hipótesis. (Kerlinger , 1985)

La entrevista puede emplearse para alcanzar tres fines principales. En primer lugar puede ser un instrumento de exploración que ayuda a identificar variables y relaciones, a surgir hipótesis y a guiar otras fases de investigación. En segundo lugar, puede ser el principal instrumento de la investigación, como es el caso.

La aplicación de la entrevista para esta investigación proporcionará información importante y enfocada al tipo de estudio que se está ejecutando, debido a que se obtienen datos puntuales y relevantes; con esta herramienta la información que se obtiene es superior que cuando se limita a respuestas escritas y se identificará con mayor precisión la información más importante para su posterior análisis.

15.1 Población de aplicación de la herramienta

La fuente de recopilación de la información será de personal profesional que haya estado vinculado directamente en el proyecto de Ágora CSC de la empresa Grupo GRASCO con sede

principal en Bogotá, donde el análisis realizado será de tipo cualitativo buscando determinar el impacto de la aplicabilidad del estudio de riesgos a lo largo del proyecto.

A continuación, se expondrán las personas a las cuales se les aplicara la entrevista y sus respectivos cargos.

1. Martha Ferreira. Subgerente de control
2. Darío Fernando Martínez, Especialista en riesgos

16. Entrevista

A continuación, se das a conocer las preguntas que conformaron la entrevista hecha a los funcionarios anteriormente nombrados del grupo empresarial GRASCO.

- Tomar la decisión de incluir servicios en el Centro de Servicios Compartidos (CSC) tiene gran implicación en el crecimiento de las unidades de negocio y es un desafío asumido por la presidencia y las gerencias, ¿Cómo se podría considerar que estas decisiones han minimizado riesgos potenciales en las unidades de negocio (UN) en los últimos cinco años?
- ¿Cómo se gestionan los riesgos en los proyectos del grupo empresarial Grasco? (Abarca herramientas, metodologías, identificación de los riesgos, buscar aplicabilidad de la ISO 31000:2009)
- Con la apertura de nuevos mercados y modelos corporativos los cuales han impulsado a las compañías a adoptar nuevas metodologías de generar empresa, ¿Cómo

considera que modelos como los centros de servicios compartidos pueden generar un impacto en el grupo empresarial Grasco?

- ¿Cuál es el impacto y los beneficios que se identificaron para las diferentes unidades de negocio (Raza, Dersa, Gracetales, Indupalma) en los proyectos emprendimiento corporativo?

17. Análisis de las entrevistas aplicadas

17.1 Preguntas y Respuestas Entrevistas:

A continuación, se exponen las respuestas parafraseadas de las preguntas aplicadas en las entrevistas y el análisis de estas.

No CUESTIONARIO: 001

Fecha: Mayo 6 -2019

Nombre del Entrevistado: Darío Fernando Martínez

Empresa: Grupo Empresarial Grasco

Cargo: Especialista en Riesgos.

Enlace grabación entrevista:

https://drive.google.com/open?id=1kNXatAH6uJIm1ByYmGWyP_QqUGv22G-a

Preguntas y respuestas de la entrevista:

- ¿Cómo se gestionan los riesgos en los proyectos del grupo empresarial Grasco?

- ¿Cómo se podría considerar que estas decisiones han minimizado riesgos potenciales en las unidades de negocio (UN) en los últimos cinco años?

Rta: “En cuanto a minimización de riesgo uno importante es la No ejecución adecuada de los recursos a nivel todas las unidades de negocios ya que se quiere corporativizar y se maneja un recurso transversal en términos de dinero, uno de los factores es minimizar buscando la sinergia y pensando como grupo, ya que todo va a una misma bolsa ya sea ahorro o gasto, estos recursos mala administrados generaron un riesgo antes de CSS, también el incremento en costos en materias primas y auxiliares.

La centralización de carga operativa también es un riesgo negativo porque gana reduciendo costos, pero incrementan cuellos de botella entre el proceso de materias primas, carga operativa a nivel de un usuario que tenga que tomar decisiones por varias unidades de negocios con una sola visual y tener perdidas de proveedores, pérdida de credibilidad.

La estrategia de los CSC puede fallar teniendo el riesgo grande de cuellos de botella generando labores operativas genera que los tiempos de respuestas pueden fallar, unas variables negativas son esos cuellos de botella, porque esa estructura diseñada genera parte de una sola vía y la unidad de negocio pierde la libertad que tenía en su momento.”

- ¿Cómo considera que modelos como los centros de servicios compartidos pueden generar un impacto en el grupo empresarial Grasco?

Rta: “Los sistemas de gestión están hechos para organizar a las empresas, estas unidades de negocios vienen de una transición de generaciones y culturas diferentes, donde la visión de ser certificados no tenía una finalidad sino más un cumplimiento legal, realmente lo que aportan es organizar actividades y poder ejecutar lo que dice en el ciclo PHBA ya que cada organización tiene procesos y tiene entradas, procesos y salidas aportando en PRO del mejoramiento viendo los sistemas de Gestión como valor agregado.

La norma ISO 31000:2009 se implementó cuando empezó el proyecto, en la nueva norma ISO 3001:2018 es contemplar la visión estratégica del proyecto. La 31000:2009 ofrece el qué, pero no el cómo. Es una buena metodología para aplicar en cualquier foco de la empresa a nivel de estrategia u operativo.

Los riesgos deben verse arrancando de una identificación e objetivos, dimensionar el mapa de procesos, mirar los flujos e identificar riesgos y controles que mitiguen los riesgos. Arrancar de lo micro a lo macro teniendo los procesos identificados.

Identificar los riesgos es más fácil que gestionarlos y llevar a cabo la ejecución para mitigar los mismos, dependiendo de la cultura corporativa.

La metodología de riesgos está aplicada a ISO 31000 y también se toman lineamientos normativos de calidad y como visión COSO RM para gestionar auditorías basadas en riesgos, ya que este modelo ofrece identificar riesgos, controles y gestionar los mismos como productos de auditorías.”

- Cuál es el impacto y los beneficios que se identificaron para las diferentes unidades de negocio (Grasco, Raza, Dersa, Gracetales, Indupalma) en los proyectos emprendimiento corporativo?

Rta: “La visión es buena bajo el foco de ahorrar, sin embargo, se ignoran puntos relevantes o no tan obvios, en tema de falencias como: Las unidades de negocios en documentación falta mucho ya que es un riesgo de CSC de cara a los proyectos porque todas las unidades de negocios tienen procesos diferentes por lo tanto no se centralizan fácilmente las responsabilidades, por ignorar los detalles más pequeños.”

No CUESTIONARIO 002

Fecha: Mayo 7 -2019

Nombre del Entrevistado: Martha Ferreira.

Empresa: Grupo Empresarial Grasco

Cargo: Subgerente de control

Enlace grabación entrevista:

https://drive.google.com/open?id=1kNXatAH6uJIm1ByYmGWyP_QqUGv22G-a

Preguntas y respuestas de la entrevista:

- ¿Cómo se podría considerar que estas decisiones han minimizado riesgos potenciales en las unidades de negocio (UN) en los últimos cinco años?
- ¿Cómo se gestionan los riesgos en los proyectos del grupo empresarial Grasco?

Rta: “En el concepto de la globalización que permite tomar los estándares internacionales como mejores prácticas, como establecer el CSC, facilitando todo lo transaccional desde cualquier parte del mundo, y la mano de obra más económica, calidad y servicio mucho mejor y las empresas se dediquen a su producción generando rentabilidad. Su ventaja es que se puede colocar en cualquier parte del mundo, tener un costo beneficio, por ejemplo, los hindúes, su economía real es por medios de los Centro de Servicios Compartidos. En Grasco es todo de la misma organización. La parte operativa y de producción que no tengan que ver de manufactura que puede llevar a cabo en un CSC. Independiente que este en otro país estarás aplicando la normatividad de cada país, los CSC apoyan esta globalización sin evadir riesgos legales. EL CSC debería ver cada unidad de negocio como cliente sin afectar sus procesos.

En Grasco es atípico porque están buscando estandarizar todos los procesos y ese no es el objetivo de los CSC, hay opción que Grasco sea la líder o que Presidencia sea el líder, y el CS es un interno no un externo en este momento. EL CSC es un servicio. En Grasco falta que se vuelva independiente con razón social diferente. Los CSC aliviana mucha operatividad y se centra en producir y obtener resultados. La ISO 31000:2009 dio bases de buenas prácticas internacionales para implementar metodología de riesgos y cumple con la estrategia de los CSC, ya que, aunque esta no es certificado lleva parte de la ISO 9000 y permite la estandarización de buenas prácticas.”

- Cuál es el impacto y los beneficios que se identificaron para las diferentes unidades de negocio (Grasco, Raza, Dersa, Gracetales, Indupalma) en los proyectos emprendimiento corporativo?

Rta: “Para esta en un mercado internacional hay que cumplir y tener los ISO estándares, auditables y certificables. En los Grupos empresariales es necesario contar con estándares que para establecer el GRC, para tener fuente corporativa que reporte al presidente y tener un socio estratégico del exterior y sean visibles a inversionistas. La ventaja de posicionar normas internacionales permite estar en el mercado internacional y al final se convierte en un mayor precio. La visión del Dr. Daniel de Grasco es un Gobierno.

15.2 Análisis:

Según el análisis realizado de las entrevistas que se desarrollaron a funcionarios con conocimientos idóneos del tema, se puede evidenciar la importancia del uso de la norma ISO 31000 del 2009 y 2018, donde se analiza la gestión de riesgos en los proyectos de emprendimiento corporativo del grupo Grasco y adicionalmente se aplica la metodología COSO ERM.

Se puede destacar que la implementación de Centros de Servicios Compartidos genera un impacto óptimo a la empresa, obteniendo un aprovechamiento de los recursos compartidos, mediante el uso de la estandarización, automatización de procesos y mejores prácticas. Ya que estas influyen en las áreas de gobierno corporativo y global con el fin de lograr economías de

escala, capaces de maximizar la eficiencia, efectividad, escalabilidad y una mejora continua de las operaciones.

Al analizar la aplicabilidad de la norma ISO 31000:2009, se puede constatar que es una norma no certificable en la empresa, pero provee las bases necesarias para implementar una metodología del riesgo, cumpliendo a toda cabalidad en el modelo de proyecto de emprendimiento corporativo.

Por otro lado, en el medio laboral se nota una desconfianza y un miedo al cambio al momento de implementar nuevas prácticas, como se ve reflejado por algunos gerentes al tener distintas formas de ver el riesgo. Dichas desconfianzas y miedos pueden ser por factores como los políticos y otros no coyunturales.

Los proyectos de emprendimiento corporativo del Grupo empresarial Grasco en los últimos cinco años están caracterizados bajo un Centro de Servicios Compartido que permiten la consolidación de procesos y estandarización de los mismos por medio de las normas ISO y normas de Riesgos aplicables a los proyectos para lograr una internacionalización y nuevas oportunidades a nivel global.

La toma de decisiones ha minimizado riesgos potenciales en las unidades de negocio (UN) en los últimos cinco años en cuanto a la mitigación de estos permitiendo la centralización de la información y enfocando en el ámbito operacional y productivo con el fin de generar mayor rentabilidad.

Por otro lado, en el grupo empresarial Grasco se gestionan los riesgos a través de la estandarización de procesos por medio de las normas mencionadas y la matriz de riesgo en cuanto a las unidades de negocios, buscando estandarizar la normativa y aplicar los lineamientos para la

identificación de esta. Como riesgos principales se visualiza la administración inadecuada de los recursos a nivel todas las unidades de negocios que podrían llegar a generar el riesgo a nivel financiero frente a los Centros de Servicio Compartidos; por otro lado, se evidencia que puede existir un riesgo frente al incremento de costos en el ámbito de materias primas y la centralización de carga operativa frente a una sola visión entre varias unidades de negocios con un solo camino.

Finalmente, cabe resaltar que los centros de servicios compartidos principalmente pueden generar un impacto en las unidades positivamente al permitir centralizar la información y la internacionalización del negocio y negativamente al recargar la toma de decisiones en un solo individuo, por este motivo es importante tener claro la aplicabilidad de las normas en los CSC para lograr una posición a nivel global enfocada en la producción y una alta rentabilidad del negocio.

18. Conclusiones

El proyecto de estudio que se realizó sobre la composición de los riesgos del proyecto de CSC Ágora en Grasco Ltda., ha contribuido de manera muy importante para identificar y resaltar los puntos que hay que cubrir y considerar para llevar a cabo una implementación exitosa en proyectos de CSC Ágora.

Se pudo identificar elementos importantes en la composición de los riesgos en el proyecto de Agora CSC Centro de servicios compartidos en donde fueron aplicados conceptos del estándar ISO 31000:2009 del estudio realizado junto con las entrevistas realizadas a algunos participantes claves en el proyecto y quienes estuvieron involucrados directamente en la identificación de los riesgos.

Lo primero que se logró concluir es que el análisis de los riesgos del proyecto se realizó no solo bajo normas de la ISO 31000:2009 si no que éstas fueron complementadas con otros estándares, lo cual aportó un mejor análisis de los diferentes escenarios en los que se identificaron riesgos en todas las etapas del proyecto.

También se identificó que los participantes en la construcción del modelo de los riesgos del proyecto contaban con herramientas que fueron utilizadas en proyectos similares y donde se tomó como un componente de alto impacto en el proyecto. Esta experiencia en proyectos semejantes aportó elementos sustanciales para la identificación de los riesgos en todas las áreas, ya que al ser un proceso transversal a los departamentos de la compañía es muy susceptible.

Un aspecto importante que se identificó en la consecución del proyecto es la tendencia a la implementación de estándares internacionales lo cual colocó al proyecto en un nivel internacional suministrando la identificación de riesgos no solo internos si no externos a nivel nacional e internacional, lo cual internacionalizó el proyecto.

19. Recomendaciones

- Se debería actuar conjuntamente para lograr una sinergia entre los principales involucrados, como lo son la alta dirección, la organización y el encargado de liderar los procesos. Con el fin de poder crear un ambiente participativo entre los interesados para obtener una mejora continua.

- Tener en cuenta la implementación de indicadores de efectividad, los cuales permitirán evaluar y llevar un control más riguroso donde se evidencie que se están cumpliendo los objetivos, evitando así un represamiento de actividades o un cuello de botella.
- Promover una participación de los que hacen parte del negocio, para obtener una lista de riesgos con el fin de mitigar y aumentar la eficacia y la eficiencia operativa de la organización.
- Se recomienda tener en cuenta el uso de la buena interpretación de la norma, donde se hace énfasis al uso de las mejores prácticas, buscando así la interpretación apropiada sobre que es el riesgo aplicado a la ISO 3100:2009, ya que se visualiza un desconocimiento en algunos sectores que podría causar dificultades a la empresa.

Referencias

- 262, C. T., & Comité Técnico. (2018). *Gestión de riesgos - Directrices*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
- 31000, N. T.-I. (16 de 02 de 2011). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 31000 - Universidad CES*. Obtenido de https://sitios.ces.edu.co/Documentos/NTC-ISO31000_Gestion_del_riesgo.pdf
- Alonso, A. (2007). *Procedimientos para evaluar los riesgos de operaciones en ECTESA*. Universidad de la Habana : Tesis de Maestría .
- Alvarez-Gayau, J. (2003). *CÓMO HACER INVESTIGACIÓN CUALITATIVA* .
- Beltrán, M. (s.f.). Cinco vías de acceso a la realidad. . *Revista Española de Investigación Social, Nùm.29, 7-41*.
- Beltrán, M. (s.f.). Cinco vias de acceso a la realidad. *Revista Española de Investigación Social, Nùm.29, 7-41*.
- Blanco Campins, B. E. (2007). *Procedimeinto para la evaluacion de los riesgos empresariales de operacion*. La Habana: Editorial Univeritaria .
- Bogdan., S. J. (2009). *Introducción a los métodos cualitativos* .
- Carmen Soria Bravo, A. H. (2017). Influencias de la estrategia de downsizing sobre la estructura de la empresa. *RBGN, REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS Review of Business Management, 16*.
- Comité Técnico ISO / TC 262, G. d. (2013). *Gestión de riesgos - Guía para la implementación de la norma ISO 31000*.
- Comité Técnico ISO / TC 262, G. d. (2017). *ISO 31000: 2018 (es)-Gestión del riesgo* . Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
- Coronel, S. M. (2017). *LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDO PARA EL GRUPO EMPRESARIAL DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ COLOMBIANA*. Medellín: UNIVERSIDAD EAFIT, ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN, MAESTRÍA EN ADMINISTRACION.
- De Alameida , B. A., Rabelo , J. O., Correa, P. R., & Goncalves, N. P. (s.f.). *Gestão de riscos em projetos: Uma análise comparativa da norma ISO 31000 e o guia PMBOK, 2012*.
- Discoli, G. N. (2013). Centros de Servicios Compartidos en Argentina. *Universidad de Buenos Aires - Argentina, 152*.
- Duker, P. F. (2004). La disciplina de la innovación. *Harvard Business School Publishing Corporation, 3-5* .
- Fernandez, M., & N, D. (2011). *Bases para la gestion de gestion de riesgos en proyectos*. Valencia: Editorial Universidad Politecnica de Valencia .

- Ferraira. (2013). Un Análisis Comparativo de la Norma ISO 31000 y la Guía PMBOK[®], 2012. *GEP*, 27.
- Ferreira. (2013). Gestión de Riesgos en Proyectos: Un Análisis Comparativo de la Norma ISO 31000 y la Guía PMBOK[®], 2012. *GEP*.
- Ferreira. (2013). Gestión de Riesgos en Proyectos: Un Análisis Comparativo de la Norma ISO 31000 y la Guía PMBOK[®], 2012. *GEP*, 27.
- García, C. M. (2009). *Gestión Integral de riesgos corporativos como fuente de ventaja competitiva: cultura positiva del riesgo y reorganización estructural*. Madrid: PUBLICACIONES ICS.
- González, I. H. (28 de octubre de 2016). *GESTION DEL RIESGO – ISO 31000*. Obtenido de <https://calidadgestion.wordpress.com/2016/10/28/gestion-del-riesgo-iso-31000/>
- Guía PMBOK. (s.f.). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Sexta Edición. .
- Hansson, M. &. (2011). *Causes and Consequences of Downsizing: Towards an Integrative Framework*. *Journal of Management & Organization*.
- Hernández, R. M. (2018). *Interrelación entre el riesgo e innovación: percepción del riesgo por gestores de proyectos*. San Luis de Potosí: Universidad Autónoma de San Luis de Potosí.
- Kerlinger, F. N. (1985). *Investigación del Comportamiento*. Interamericana S.A de C.V.
- N, A. R., & Govindarajan, V. (2003). *Sistemas de control de Gestión*. España: 10^o Edición. Mc Graw Hill .
- Project Management Institute (PMI). (2009). *Practice Standard for Project Risk Management* .
- Project Management Institute (PMI). (s.f.). *PMBOK. Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos*. . Sexta Edición .
- Risk Leverage it. Control It Win . (2015). *Risk Controls*.
- Rosalba Martínez Hernández, M. d. (Vol 13, No 2 (2018)). *Interrelación entre riesgo e innovación: percepción del riesgo por gestores de proyectos*.
- Rosalba Martínez Hernández, M. d. (2018). *Interrelación entre riesgo e innovación: percepción del riesgo por gestores de proyectos*. Obtenido de <https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/2324>
- Sharma, P., & Chrisman, S. J. (1999). *Toward a reconciliation of the definitional Issues in the field of corporate entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Tranchard, S., & Tranchard, S. (28 de febrero de 2017). *La revisión ISO 31000 avanza hacia un texto más claro y conciso*. Obtenido de <https://www.iso.org/news/2017/02/Ref2165.html>