|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| CURSO DE CAPACITACIÓN VIRTUAL GESTIÓN DEL RIESGO EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO | | | | |
| Competencia del curso:  Que el participante conozca los conceptos básicos y las herramientas de la gestión del riesgo en la Cadena de Abastecimiento, con el fin de asegurar su control y seguridad. | | | | |
| Objetivo del mod 1: Explicar los conceptos básicos asociados al riesgo y la importancia de la gestión del riesgo en la Cadena de Abastecimiento. | | | | |
| Propuesta temática | | **Desempeños** | | |
| Módulo 1 | **Temas** | **Conceptuales**  **(Saber)** | **Procedimentales**  **(Saber hacer)** | **Actitudinales**  **(Ser)** |
| Conociendo los elementos básicos.  (5 horas) | -Concepto de riesgo y características.  -La cadena de abastecimiento: descripción, estructura, integración y ventajas.  -Importancia de la gestión del riesgo en la Cadena de Abastecimiento. | Comprende la importancia de la Gestión de Riesgo en la Cadena de Abastecimiento. | Identifica los elementos esenciales del Riesgo y la gestión del riesgo. | Valora conscientemente la importancia de la gestión del riesgo en la Cadena de Abastecimiento. |
| Convenciones del documento:  Rojo: Recomendaciones de imagen  Purpura: Nombre y texto de los personajes  Verde: Instrucciones para el usuario.  Azul subrayado: Nombres de botones o links.  Resaltado en Amarillo: Cambios y/o modificaciones sobre una versión. | | | | |

|  |  |
| --- | --- |
| Secuencia didáctica/ momentos | Desarrollo de contenido |
| 1. Antes de iniciar… una historia. Exploración de saberes previos.  Preguntas reflexivas. | Imagen del Sensei en posición de saludo o venia.  **Sensei:** Bienvenido.  Muchas veces habrá escuchado acerca del riesgo y su gestión, pero realmente comprende la importancia de la Gestión de Riesgo en las organizaciones y en la cadena de abastecimiento?  Conozcamos una historia…  *El 17 de marzo de 2000, la caída de un rayo sobre una línea de tensión en Albuquerque, Nuevo México, generó un incendio en una planta local de propiedad de Royal Philips Electronics, que dañó millones de microchips. De inmediato, el fabricante escandinavo de teléfonos celulares Nokia, uno de los principales clientes de la planta, dispuso un equipo para evaluar el problema y las alternativas, y empezó a derivar sus pedidos de chips a otras fábricas de Philips (Alemania, China, etc.), y a otros proveedores japoneses y norteamericanos.*  Acompañar el texto con una imagen como la siguiente:    **Título de la imagen: Incidente Fábrica Philips- Albuquerque Nuevo México.**  *Debido a su estrategia de proveedores múltiples y a su capacidad de respuesta, la producción de Nokia casi no fue afectada por la crisis. En cambio, Telefon AB L.M. Ericsson, otro cliente de Philips, que se abastecía de esta una única fuente de provisión, debió interrumpir la producción durante meses además de sufrir las siguientes consecuencias:*   * *Ventas perdidas por US$ 400 millones.* * *Pérdidas totales por 1.7 billones US$ para la división de telefonía móvil.* * *Caída de 14% del precio de su acción.* * *Interés por la gestión del riesgo.*   *--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------*  **Sensei:** Veamos si cuenta con el conocimiento necesario para iniciar el camino.  Ejercicio de selección múltiple, al final se le dice al participante qué respuestas fueron las suyas y cuáles las correctas.  Las correctas se resaltan en Turquesa.  **De las siguientes afirmaciones seleccione la que considere correcta:**  **El riesgo se puede definir como:**  - Oportunidad de ocurrencia de un evento.  - Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos  - Resultado o impacto de un evento.  **La gestión del riesgo es:**  - Medida de la oportunidad de ocurrencia de un evento.  - Observación crítica y continua del estado para identificar cambios con respecto al nivel de desempeño esperado.  - Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización respecto al riesgo. |
| 2. Alistemos herramientas. Fundamentación teórica. | Imagen del Sensei en sentado en posición meditativa como en un Dōjō de karate.  **Sensei:** Ahora le pido que confíe en mí para enseñarle el camino. Comencemos.  **TÍTULO:** **CONCEPTO DE RIESGO Y CARACTERÍSTICAS.**  Para comenzar, realizaremos una nivelación de términos frente a lo que es el riesgo y la gestión del riesgo.  Recordemos que la norma NTC 5254 de 2006 para la Gestión de Riesgo en Colombia, tenía como referente la norma australiana AS 4360, la cual fue anulada con la llegada de la ISO 31000 de 2009. Esta última incluye por lo tanto, las consideraciones de las anteriores normas.  Veamos las siguientes definiciones conforme a la Norma NTC 5254 y la ISO 31000.  En recuadro destacado:  **Riesgo:**  Posibilidad de que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos de la organización, y se mide en términos de consecuencias y probabilidades (NTC 5254).  Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos (ISO 31000).  Fin de recuadro destacado.  En ambas definiciones existen características que es necesario aclarar para entender completamente lo que significa el **Riesgo**, tales como:   * **Posibilidad:** se usa como descripción general de la probabilidad o la frecuencia. * **Probabilidad:** medida de la oportunidad de ocurrencia de un evento. * **Evento:** ocurrencia de un conjunto particular de circunstancias. * **Consecuencia:** resultado o impacto de un evento. * **Incertidumbre:** falta de seguridad, de confianza o de certeza sobre algo.   Así, el Riesgo se puede definir como la combinación entre la probabilidad de que ocurra un evento y las consecuencias de su ocurrencia. Acompañar este texto con el siguiente recuadro a modo de fórmula:  En recuadro destacado a modo de fórmula.  **RIESGO: Probabilidad X Consecuencia**  Fin de recuadro destacado.  Pero también, el Riesgo tiene mucho que ver con la incertidumbre; ya que no siempre se puede saber que eventos ocurrirán en el futuro, o si estos tendrán un impacto negativo o positivo, es decir, si representan amenazas u oportunidades para el cumplimiento de los objetivos. Acompañar este texto con un diagrama como el siguiente (ver el original en el archivo GRCA\_DiagramasMod1.ppt):    **Título del diagrama: Relación entre la incertidumbre el riesgo y su probabilidad y consecuencias.**  Por lo tanto, al analizar el riesgo también se deben considerar los **Niveles de Incertidumbre**, que pueden ser:   * **Ignorancia:** cuando no se tiene absolutamente nada de información sobre lo que podría ocurrir en el futuro. * **Incertidumbre:** se sabe que eventos podrían ocurrir en el futuro, pero no cuales realmente ocurrirán. No se conocen todas las variables. La relación entre la acción y las consecuencias, es desconocida. * **Riesgo:** contempla la probabilidad de ocurrencia de un evento futuro. Se conocen las variables. La relación entre la acción y las consecuencias, es probabilística. * **Certidumbre:** cuando se sabe exactamente qué ocurrirá en el futuro. Es decir, se conocen las variables y la relación entre la acción y sus consecuencias es determinística.   En el siguiente diagrama se puede apreciar mejor la diferencia entre los Niveles de Incertidumbre:  Acompañar este texto con un diagrama como el siguiente (ver el original en el archivo GRCA\_DiagramasMod1.ppt):    **Título del diagrama: Niveles de incertidumbre.**  Lo importante entonces en el enfoque dado por la ISO 31000 a la gestión del riesgo, está en el estudio de los riesgos para conocerlos y saber qué puede ocurrir, tratando de visualizar el futuro con herramientas prácticas y técnicas que le permitan a la organización determinar las acciones a seguir.  Ahora, la probabilidad o posibilidad de ocurrencia de un evento puede variar desde un nivel muy alto o Casi cierto, hasta los niveles más bajos, es decir, Raro e Improbable. Acompañar este texto con un diagrama como el siguiente (ver el original en el archivo GRCA\_DiagramasMod1.ppt):    **Título del diagrama: Niveles de riesgo, probabilidad y consecuencia.**  Y las consecuencias o impactos de la ocurrencia del evento, puede variar entre el nivel Catastrófico y el Insignificante. La combinación de ambos, nos proporcionará **Niveles de Riesgo** sobre los cuales se pueden implementar acciones para evitarlo, reducirlo, transferirlo o asumirlo; y en esto consiste la gestión del riesgo.  ------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------  Frase destacada:  *“La gestión de riesgos debe formar parte de la cultura organizacional…quienes gestionan el riesgo de forma eficaz y eficiente tienen más probabilidad de alcanzar sus objetivos y hacerlo a menor costo”.*  Fin de frase destacada.  Ahora veamos que se entiende por gestión del riesgo:  En recuadro destacado:  **GESTIÓN DEL RIESGO:**  Cultura, procesos y estructuras que se dirigen hacia la gestión eficaz de las oportunidades potenciales y los efectos adversos (NTC 5254: 1.3.20).  Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización respecto al riesgo (ISO 31000).  Fin de recuadro destacado.  De modo general, puede afirmarse que la gestión del riesgo implica los siguientes elementos: una situación potencial, el evento, sus consecuencias y su materialización en los objetivos de la organización.  Acompañar este texto con un diagrama como el siguiente (ver el original en el archivo GRCA\_DiagramasMod1.ppt):  **Título del diagrama: Elementos en la gestión del riesgo.**  En una primera etapa de la gestión del riesgo, se debe identificar la situación potencial que da lugar al evento y establecer **Barreras de Prevención** que eviten que este suceda.  Acompañar este texto con un diagrama como el siguiente (ver el original en el archivo GRCA\_DiagramasMod1.ppt):    **Título del diagrama: Barreras de prevención en la gestión del riesgo.**  En una segunda etapa, si el riesgo no pudo ser evitado y ya que el evento genera consecuencias, se pueden crear **Barreras de Reducción** para minimizar su impacto, siempre que este sea negativo. Si se trata de consecuencias favorables se tratará de estimularlas.  Acompañar este texto con un diagrama como el siguiente (ver el original en el archivo GRCA\_DiagramasMod1.ppt):    **Título del diagrama: Barreras de reducción en la gestión del riesgo.**  Luego, entre las consecuencias y la materialización del riesgo, se puede colocar una barrera frente al riesgo no deseado a través de su **Transferencia** a un tercero.  Acompañar este texto con un diagrama como el siguiente (ver el original en el archivo GRCA\_DiagramasMod1.ppt):    **Título del diagrama: Barreras de transferencia en la gestión del riesgo.**  Finalmente, está **Asumir** el riesgo. Esto implica en caso positivo, una ganancia, o en caso negativo una pérdida que deberá ser respaldada con recursos propios o de terceros.  Acompañar este texto con un diagrama como el siguiente (ver el original en el archivo GRCA\_DiagramasMod1.ppt):    **Título del diagrama: La gestión del riesgo.**  Conforme al enfoque para mejorar la gestión del riesgo de la ISO 31000, de manera sistemática no sólo se desarrollan acciones para eliminar o reducir los riesgos sino que se puede generar una amplia gama de posibilidades para una gestión integral, que incluye la búsqueda de oportunidades derivadas de la incertidumbre y permite el logro de los objetivos de la organización.  El enfoque de gestión del riesgo de la ISO 31000 permite entonces:   * Fomentar una gestión proactiva libre de riesgo. * Mejorar la identificación de oportunidades y amenazas. * Cumplir con las exigencias legales y reglamentarias, además de las normas internacionales. * Aumentar la seguridad y confianza. * Mejorar la prevención de pérdidas y manejo de incidentes. * Mejorar el aprendizaje organizacional. * Mejorar la eficiencia y eficacia operacional.   **Beneficios de la gestión del riesgo:**   * Una planificación estratégica es más efectiva como resultado de un conocimiento más amplio y una integración de la exposición de riesgos claves. * Sorpresas sin mayor costo, debido a que se está previniendo que ocurra algo no deseable. * Mejores resultados en términos de efectividad y eficiencia de programas específicos. * Una mayor transparencia en la toma de decisiones y procesos en curso. * Una mejor preparación y facilitación de resultados positivos a través de la subsecuente revisión interna y externa, y procesos de auditoría.   ------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------  En recuadro destacado:  **PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO:** Aplicación sistemática de políticas de gestión, procedimientos y prácticas a las tareas de establecimiento del contexto, identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de riesgo (NTC 5254: 1.3.21).  Fin de recuadro destacado.  La gestión del riesgo considera los procesos de:   * Establecimiento del contexto. * Comunicación y consulta. * Evaluación de riesgos: identificar los riesgos, analizar los riesgos, evaluar los riesgos y tratar los riesgos. * Monitoreo y revisión.   Y tal como se muestra en el siguiente diagrama, la ISO 31000:2009 no sólo define los procesos para la gestión del riesgo, sino que establece once principios para la eficaz gestión del riesgo y recomienda que las organizaciones desarrollen e implementen un marco de trabajo (framework), cuyo objetivo sea integrar el proceso de gestión del riesgo a los procesos de gobierno, de estrategia, planificación, gestión y elaboración de informe; así como en las políticas, los valores y la cultura de toda la organización.  Acompañar este texto con un diagrama como el siguiente (ver el original en el archivo GRCA\_DiagramasMod1.ppt):    **Título del diagrama: Relación entre los principios, estructura de soporte y proceso de gestión del riesgo – ISO 31000.**    **PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO**   1. "La gestión del riesgo crea valor y la reserva", porque contribuye al logro de los objetivos y mejora el desempeño de la organización, a través de la revisión de su sistema de gestión y sus procesos. 2. "La gestión del riesgo se integra en los procesos organizacionales", en todos los niveles: estratégico, táctico y operativo y en el sistema de gestión existente. 3. "La gestión del riesgo está integrada en la decisión de hacer del proceso" y es base para la toma de decisiones al permitir el establecimiento de prioridades y seleccionar las acciones más apropiadas. 4. "La gestión del riesgo aborda explícitamente la incertidumbre". Mediante la identificación de riesgos potenciales, la organización puede aplicar herramientas de reducción y de financiamiento con el objetivo de maximizar las posibilidades de éxito y minimizar la pérdida de oportunidades. 5. "La gestión del riesgo es sistemática, estructurada y oportuna". Los procesos de gestión de riesgo deben ser coherentes en toda la organización para asegurar la efectividad, relevancia, consistencia y fiabilidad de los resultados. 6. "La gestión del riesgo se basa en la mejor información disponible". Para una eficaz gestión del riesgo, es importante considerar y entender toda la información disponible y relevante para una actividad, reconociendo las limitaciones de los datos y los modelos utilizados. 7. "La gestión del riesgo es conveniente", es decir, se debe adaptar de acuerdo a los recursos disponibles (personal, finanzas y tiempo) de cada organización y así como a su ambiente interno y externo. 8. "La gestión del riesgo integra factores humanos y culturales". La gestión del riesgo debe reconocer la contribución de los individuos y los factores culturales para el logro de los objetivos de la organización. 9. "La gestión del riesgo es transparente y participativa". En el proceso de gestión del riesgo, la organización reconoce la importancia de la comunicación y consulta a las partes interesadas, internas y externas; en las etapas de identificación, evaluación y tratamiento de riesgos. 10. "La gestión del riesgo es dinámica, iterativa y sensible al cambio". La gestión del riesgo debe ser flexible porque el entorno competitivo requiere que la organización pueda adaptarse rápidamente al contexto interno y externo, especialmente cuando nuevos riesgos aparecen, otros cambian o desaparecen. 11. "La gestión del riesgo facilita la mejora continua de la organización". Las organizaciones con una gestión de riesgo madura, son aquellas que invierten a largo plazo y demuestran la normal realización de sus objetivos.   ------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------  **MARCO DE TRABAJO DE LA GESTIÓN DEL RIESGO- FRAMEWORK**  Como se mencionó anteriormente, el marco de la gestión del riesgo definido por la ISO 31000 busca que de manera sistemática y continua la gestión del riesgo esté integrada a todos los niveles y procesos de la organización. Es por ello que parte desde el compromiso de la dirección a un ciclo de diseño, implementación, seguimiento y mejora continua del propio framework.  Acompañar este texto con un diagrama como el siguiente (ver el original en el archivo GRCA\_DiagramasMod1.ppt):    **Título del diagrama: Marco de trabajo de la gestión del riesgo.**  **Compromiso por parte de la dirección**  Este marco de trabajo busca compromiso por parte de la Dirección de la organización con la gestión del riesgo, para desarrollar las siguientes actividades:   * Definir y aprobar la política de gestión de riesgos. * Asegurar la alineación de la cultura de la organización y la gestión de riesgos. * Determinar indicadores de gestión del riesgo que estén alineados con los indicadores de desempeño de la organización. * Asegurar el cumplimiento legal y regulatorio. * Asignar responsabilidades y obligaciones en los niveles apropiados dentro de la organización. * Asegurar la asignación de los recursos necesarios para la gestión de riesgos. * Comunicar los beneficios de la gestión de riesgos a todos los interesados y * Asegurarse de que el marco para la gestión del riesgo sigue siendo apropiado.   **Diseño del framework para la gestión de riesgos**  En esta etapa del ciclo se debe tener en cuenta:   * Entendimiento de la organización y su contexto. * Establecimiento de una política de gestión de riesgos. * Responsabilidades. * Integración con los procesos de la organización. * Recursos. * Establecimiento de canales de comunicación interna y externa, y mecanismos de reporte.   **Implementación de la gestión del riesgo**  Esta etapa consiste en la aplicación del marco de trabajo para la gestión del riesgo y para ello se debe tener en cuenta:   * Definir el momento oportuno y la estrategia para la aplicación del framework. * Aplicar la política de gestión del riesgo y en los procesos organizacionales. * Cumplir con los requisitos legales regulatorios. * Asegurarse de que la toma de decisiones, incluyendo el desarrollo y establecimiento de objetivos, está alineada con los resultados de los procesos de gestión de riesgos. * Celebrar sesiones de información y formación. * Comunicarse y consultar con las partes interesadas.   **Seguimiento y revisión del framework**  El marco de trabajo para la gestión del riesgo no debe ser estático, por lo que requiere una etapa de seguimiento y revisión que permita evaluar el progreso de su aplicación a través del desarrollo de las siguientes actividades:   * Medir el rendimiento de la gestión de riesgos respecto a los indicadores, los cuales se revisarán periódicamente para comprobar su adecuación. * Medir periódicamente el progreso del plan de gestión de riesgos. * Revisar periódicamente si el framework, la política y el plan siguen siendo adecuados, teniendo en cuenta el contexto de las organizaciones tanto a nivel interno como externo. * Informar sobre el riesgo, el progreso del plan de gestión del riesgo y lo bien que la política de gestión de riesgos se está siguiendo. * Evaluar la eficacia del framework para la gestión del riesgo.   ------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------  **PROCESO DE GESTIÓN DEL RIESGO**  Acompañar este texto con un diagrama como el siguiente (ver el original en el archivo GRCA\_DiagramasMod1.ppt):    **Título del diagrama: Proceso de gestión del riesgo.**  Conozcamos a continuación cada uno de estos procesos:  **Establecer el contexto.**  En este proceso la organización articula sus objetivos con la gestión del riesgo, define los parámetros internos y externos que se han de considerar cuando se gestiona el riesgo, y establece el alcance y los criterios del riesgo para el resto del proceso.  Algunos de los parámetros que se tratan en este proceso pueden ser similares a los establecidos en el diseño del framework; pero en el establecimiento del contexto deben considerarse con más detalle y tener en cuenta su relación con el proceso de gestión del riesgo en particular.  Acompañar este texto con un diagrama como el siguiente (ver el original en el archivo GRCA\_DiagramasMod1.ppt):    **Título del diagrama: Establecimiento del contexto en la gestión del riesgo.**  Para establecer el contexto externo se debe considerar:   * Partes interesadas/involucradas externas. * Requisitos legales y reglamentarios. * Ambiente social, cultural y político. * Ambiente financiero, económico, natural y competitivo. * Contexto internacional, nacional, regional y local. * Factores tecnológicos. * Impulsores clave y las tendencias que tienen impacto n los objetivos de la organización. * Relaciones con las partes involucradas externas, sus percepciones y valores.   Para establecer el contexto interno se debe considerar:   * El gobierno, estructura de la organización, funciones y responsabilidades. * Cultura de la organización y sus procesos. * Políticas, objetivos y estrategias implementadas para lograrlos. * Factores productivos. * Relaciones con las partes involucradas internas, sus percepciones y valores. * Sistemas de información, flujos de información y procesos de toma de decisiones formales e informales. * Normas, directrices y modelos adoptados por la organización. * Forma y extensión de las relaciones contractuales.   **EVALUACIÓN DE RIESGOS:**  El proceso de evaluación de riesgos se compone a su vez de las siguientes actividades:  **Identificar riesgos:** El producto de esta actividad será un registro de los eventos que pueden tener impacto sobre los objetivos organizacionales o los elementos identificados en el contexto.  Algunas de las herramientas que se pueden emplear en esta etapa son: Los 5 Por qué Identificar los riesgos que deben ser gestionados a partir de la respuesta a las siguientes preguntas: qué, por qué y cómo pueden surgir., diagramas de Causa – Efecto, análisis de Pareto, listas de verificación, entrevistas y lluvia de ideas.  **Analizar riesgos:** permite comprender la naturaleza de los riesgos, determinar los controles existentes y analizar riesgos en términos de consecuencias y probabilidades en el contexto de esos controles.  El análisis debería considerar el rango de consecuencias potenciales, positivas y negativas, y cuán probable es que ocurran esas consecuencias. Consecuencias y probabilidades pueden ser combinadas para producir un nivel estimado de riesgo.  Dependiendo del riesgo, el propósito del análisis y la información disponible, el análisis del riesgo puede desarrollarse de tres maneras:  **Evaluar riesgos:** comparar niveles estimados de riesgos contra los criterios preestablecidos para priorizar los riesgos y las determinar las prioridades de la gestión.  El resultado debe ser una lista priorizada de riesgos.  Se debe considerar los objetivos de la organización y el grado de oportunidad que resultar de asumir el riesgo.  La evaluación del riesgo ayuda en la decisión acerca del tratamiento del riesgo.  Una evaluación temprana de los riesgos permite una mejor planeación, priorización y asignación de recursos.   * Los riesgos son identificados antes de que los eventos ocurran y creen crisis. * Se pueden diseñar, evaluar, comparar y planear respuestas alternativas a los riesgos. * Planes de contingencia pueden ser rápidamente ejecutados cuando un evento de riesgo ocurre. * Operaciones ininterrumpidas mejoran el desempeño financiero, servicio al cliente, imagen corporativa, etc.   **Tratar los riesgos:** proceso para modificar el riesgo, aceptando y monitoreando los riesgos de baja prioridad. Para otros riesgos, desarrollar e implementar un plan de administración específico que incluya consideraciones de fondeo, reduciendo pérdidas potenciales.  El tratamiento del riesgo puede implicar:   * Evitar el riesgo decidiendo no iniciar o continuar la actividad que lo originó. * Tomar o incrementar el riesgo con el fin de perseguir la oportunidad. * Retirar la fuente del riesgo. * Cambiar la probabilidad. * Cambiar las consecuencias. * Compartir el riesgo con una o varias de las partes a través de contratos o financiación del riesgo. * Retener el riesgo a través de la decisión informada.   El tratamiento del riesgo implica un ciclo de valoración del tratamiento del riesgo, decisión sobre si los niveles de riesgo residual son tolerables, si no lo son, a generación de un nuevo tratamiento y la valoración de la eficacia de dicho tratamiento.  Acompañar este texto con un diagrama como el siguiente (ver el original en el archivo GRCA\_DiagramasMod1.ppt):    **Título del diagrama: Tratamiento del riesgo.**  La información de los planes de tratamiento de los riesgo, debe incluir por lo menos los siguientes elementos:   * Evaluación del costo beneficio. * Responsables de aprobar el plan. * Responsables de implementarlo. * Acciones propuestas. * Requisitos de recursos, incluyendo las contingencias. * Medidas y restricciones de desempeño. * Requisitos de monitoreo y reporte. * Tiempo y cronograma.   **COMUNICACIÓN Y CONSULTA**:  La comunicación y consulta es un proceso interactivo de intercambio de información y opinión a lo largo de todo el proceso de gestión del riesgo y busca mejorar la comprensión que se tiene sobre los riesgos y el proceso de gestión del riesgo; asegurándose de considerar las diferentes opiniones de las partes involucradas y que los participantes conozcan sus roles y responsabilidades. La consulta es un proceso de realimentación entre la organización y sus partes interesadas/involucradas internas y externas según corresponda, antes de tomar una decisión o determinar una dirección sobre un tema particular. (Curso Auditores BASC).  Para desarrollar este proceso es necesario tener en cuenta que:   * La comunicación y consulta debe estar presente en cada etapa del proceso de gestión del riesgo. * Involucra un diálogo con las partes interesadas enfocado a la consulta. * Se debe desarrollar un plan de comunicación desde el inicio del proceso con las partes interesadas tanto externas como internas. * El plan debe cubrir tópicos relativos tanto al riesgo mismo, como la forma de controlarlo. * La efectividad de la comunicación debe enfocarse en lograr que los responsables de implementar la gestión de riesgo y las partes interesadas entiendan las bases sobre las cuales se tienen que tomar decisiones y las acciones específicas requeridas. * Una comunicación inapropiada acerca del riesgo puede conducir a una ruptura de la confianza y/o una pobre gestión del riesgo.   La comunicación y consulta es importante en el proceso de gestión del riesgo entre otras por las siguientes razones:   * Hace la gestión explícita y relevante para la organización. * Agrega valor a la organización. * Integra perspectivas. * Desarrolla confianza en la organización. * Mejora la determinación del riesgo. * Favorece un tratamiento efectivo de los riesgos.   **MONITOREO Y REVISIÓN:**  El monitoreo consiste en la verificación, supervisión, observación crítica o determinación continuas del estado con el fin de identificar cambios con respecto al nivel de desempeño exigido o esperado.  El monitoreo se puede aplicar tanto al marco de trabajo de gestión del riesgo (framework), como al proceso para verificar la eficacia de todas sus etapas, o al riesgo mismo, a la efectividad del plan, a las estrategias y al sistema de administración que haya sido establecido para la implementación y el tratamiento de los riesgos.  La revisión permite determinar la idoneidad, conveniencia y eficacia de la materia en cuestión para lograr los objetivos establecidos.  Es necesario además que los riesgos sean controlados periódicamente para garantizar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos, teniendo en cuenta que son muy pocos los riesgos que permanecen estáticos.  La revisión también se puede aplicar al marco de trabajo, al proceso de gestión del riesgo, al riesgo o al control.  ------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------  **TÍTULO:** **LA CADENA DE ABASTECIMIENTO: DESCRIPCIÓN, ESTRUCTURA, INTEGRACIÓN Y VENTAJAS.**  La cadena de abastecimiento o suministro está conformada por todos los procesos involucrados de manera directa o indirecta en la satisfacción de las necesidades del cliente. Por lo tanto, cada organización dependiendo de su naturaleza, posee una cadena de abastecimiento diferente.  Veamos algunas definiciones de cadena de abastecimiento.  En recuadro destacado:  **Cadena de abastecimiento:**   * Secuencia de eventos que cubren el ciclo de vida entero de un producto o servicio desde que es concebido hasta que es consumido (Blanchard, 2010). * El conjunto de todos los procesos que involucran a los proveedores y sus clientes y conectan empresas desde la fuente inicial de materia prima, hasta el punto de consumo del producto acabado (Pires, 2007). * Relación entre los proveedores de bienes y servicios, y todos los clientes que están eslabonados por la demanda de los consumidores de productos terminados, al igual que los intercambios materiales e informáticos en el proceso logístico (Council of Supply Chain Management Professionals). * La cadena de abastecimiento abarca todas las actividades relacionadas con el flujo y la transformación de bienes, desde la etapa de materia prima hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados (Ballou, 2004). * La cadena de abastecimiento es el conjunto de tres o más entidades (organizaciones o individuos) directamente involucradas en los flujos descendentes y ascendentes de productos, servicios, finanzas e información, desde la fuente primaria de producción hasta el cliente final (Mentzer, 2001). * Conjunto de actividades de una organización destinadas a satisfacer la demanda de productos y servicios, desde los requerimientos iniciales de materias primas e información hasta la entrega al usuario final y la recuperación de los residuos que hayan podido generarse en el proceso (Diccionario de logística-García, 2008).   Fin de recuadro destacado.  **Estructura de la Cadena de Abastecimiento**  Una típica cadena de abastecimiento consta de tres partes o procesos: adquirir, convertir y distribuir. Acompañar este texto con un diagrama como el siguiente:    **Título de la imagen:** **Alcance de la cadena de abastecimiento.**  La parte de adquisición o suministro se concentra en cómo, dónde y cuándo se consiguen las materias primas para la transformación, por eso generalmente está compuesta por los proveedores y los proveedores de estos. En la parte de convertir se encuentra la compañía y en la distribución los clientes y usuarios finales. Se dice que la cadena comienza con los proveedores de sus proveedores y termina con los clientes de sus clientes.  **Diferencia entre logística y cadena de abastecimiento**  La logística consiste en la entrega del producto en el lugar, tiempo, cantidad, coste y calidad correctos pactados con el cliente, mientras que la Cadena de Abastecimiento incluye la planificación y gestión de todas las actividades de compra, abastecimiento, fabricación y logística. Como podemos observar en el siguiente diagrama la logística **es una parte de la cadena de abastecimiento.**  Acompañar este texto con un diagrama como el siguiente, cambiando cadena de suministro por cadena de abastecimiento.    **Título de la imagen: Diferencia entre logística y cadena de abastecimiento**  La logística abarca un segmento de la cadena de abastecimiento y cuenta con ciertas funciones específicas como la planificación, desarrollo y control en todo momento del flujo de productos.  En cambio la Cadena de abastecimiento abarca:   * La Estrategia y procesos del negocio. * El desarrollo del concepto * Manejo del cliente. * Procesamiento de información. * Transformación de materiales. * Manejo de contratos. * Logística. * Visión global. * Manejo del cambio.   **Tipos de cadenas de abastecimiento**  Se pueden identificar tres tipos de cadenas de acuerdo a su complejidad: la directa, la extendida y la compleja.  **Características de una Cadena de Abastecimiento**  Las principales características de una cadena de abastecimiento son:   * **Interdependencia:** las relaciones existentes dentro de la cadena de abastecimiento se da través del flujo de productos, información y fondos entre proveedores, productores, distribuidores y clientes. Y fenómenos como la globalización, alianzas estratégicas y la reducción de proveedores han generado una alta interdependencia entre los eslabones en la Cadena; al punto que la competencia esté pasando de ser empresa contra empresa a cadena contra cadena. * **Comunicación y competencia:** la cadena de abastecimiento es dinámica e implica un flujo constante de información que busca la satisfacción del cliente. Las nuevas tecnologías de comunicación han propiciado que el cliente se pueda encontrar en cualquier parte del mundo y que se entre en competencia con cualquier competidor en el mundo. Por lo tanto, las cadenas se vuelto más dinámicas y requieren respuestas mucho más ágiles. * **Diversidad de Intereses:** debido a que existe una variedad de actores involucrados en una Cadena de abastecimiento, y cada uno tiene intereses propios; estos pueden generar conflictos que afecten la colaboración desde el intercambio de información hasta la creación de acciones conjuntas entre las organizaciones participantes. Esta situación puede provocar costos excedentes y desperdicios. * **Falta de visibilidad:** una entidad o empresa ubicada en alguna parte de la Cadena no siempre tiene toda la información de lo que está sucediendo a lo largo y ancho. Por ejemplo, se desconocen aspectos de la demanda final, o de la posición de inventarios en los clientes. Esto hace que se tomen decisiones basadas en información parcial con los resultados consecuentes. * **Adaptabilidad:** cada Cadena está ajustada al modelo de negocio de cada organización, es sensible y flexible frente a los cambios para satisfacer al cliente añadiendo valor al producto. El diseño apropiado de la cadena de abastecimiento depende de las necesidades del cliente, de las funciones que desempeña y las etapas que abarca   Acompañar este texto con un diagrama como el siguiente (ver el original en el archivo GRCA\_DiagramasMod1.ppt):    **Título de la imagen: Ejemplo de una cadena de abastecimiento importadores- exportadores**  **Integración de la cadena de abastecimiento y ventajas**  Acompañar este texto con un diagrama como el siguiente (ver el original en el archivo GRCA\_DiagramasMod1.ppt):    **Título de la imagen: Integración de la cadena de abastecimiento.**  La integración de la cadena de abastecimiento facilita el intercambio de información, lo cual ayuda a mejorar las relaciones entre todos sus componentes.  Para lograr esta integración es necesario tener en cuenta los siguientes elementos:   1. Integración de la información 2. Coordinación. 3. Enlace organizacional. 4. Nuevos modelos de negocios.  * **Integración de la información:** compartir información y conocimiento entre los miembros de la cadena.   + Información acerca de la demanda.   + Estado de los inventarios.   + Planes de capacidad.   + Programas de producción.   + Pronósticos de producción, entre otros.   Si bien involucrar la tecnología disponible, permite que cada una de las partes de la cadena genere competitividad y ganancias, es importante anotar que en la integración de la cadena de abastecimiento la tecnología es sólo un elemento.   * **Coordinación:** de las actividades y optimización de los recursos de la cadena de abastecimiento, a través de:   + Reabastecimiento de materiales.   + Balance de actividades y procesos.   + Compartir recursos de manera que los miembros de la cadena se beneficien, por ejemplo: compartir almacenes. * **Enlace organizacional:** definir y mantener canales de comunicación entre los miembros de la cadena de abastecimiento, por ejemplo con:   + Personal de logística.   + Internet.   + Sistemas EDI (Electronic Data Interchange).   + Reportes. * **Nuevos modelos de negocio:** adopción de nuevas tecnologías que aporten ideas para conseguir con rapidez nuevas oportunidades de negocio, por ejemplo con:   + La reestructuración operativa de la logística para ganar eficiencia.   + Actualización del producto o servicio.   + Mejoras en el servicio post-venta y soporte técnico.     **Ventajas de la Integración en la Cadena de Abastecimiento**  Las cadenas de abastecimiento estrechamente integradas pueden servir como sistemas de alerta temprana frente a riesgos potenciales. Por ejemplo, si un proveedor experimenta problemas de liquidez, los clientes conocerán la situación rápidamente y podrán comenzar a hacer arreglos alternativos para que tanto el proveedor como ellos mismos puedan seguir operando.  Algunas de las ventajas al lograr la integración en la cadena de abastecimiento son:   * Mayor calidad. * Eficiencia. * Puntualidad. * Especialización. * Aprovechamiento de las competencias personales, del equipo y el espacio.   ------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------  **TÍTULO:** **IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL RIESGO EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO.**  La gestión del riesgo en la cadena de abastecimiento comprende la identificación y evaluación de los riesgos y sus consecuencias, así como la implementación de la estrategia de respuesta apropiada a través de un enfoque colaborativo con los demás socios de la cadena, con el objetivo final de reducir las pérdidas, la probabilidad de ocurrencia, la duración del evento, el tiempo necesario para la detección, la frecuencia y/o la exposición (Manuj and Mentzer, 2008).  La gestión del riesgo en la cadena de abastecimiento aporta valor añadido a la organización al proporcionar:   * Mejor comprensión de los riesgos en la cadena de abastecimiento. * Una mayor influencia y control sobre los proveedores. * Aumento de la calidad y la fiabilidad de los productos. * Aumento de la eficiencia y reducción de los costos. * Mejora el entendimiento con los proveedores. * Mejora la credibilidad, la imagen de marca y la reputación.   **Beneficios de la gestión del riesgo en la cadena de abastecimiento:**  La gestión integral de la cadena de abastecimiento genera beneficios como:   * **Lealtad de los clientes:** al conseguir mayor eficiencia en los procesos productivos es posible mejorar el servicio al cliente en términos de precio, tiempo de entrega, condiciones de compra, etc. Esto puede mejorar el posicionamiento de la empresa y sus productos frente al cliente, alcanzando de esta manera mayor capacidad de retener clientes. * **Acceso a nuevos mercados:** la gestión del riesgo de la cadena de abastecimiento mejorala capacidadde la organización para enfrentar la competencia internacional, si se tienen precios y procesos competitivos. * **Liderazgo de mercado:** ya que el cliente define a los líderes, una vez alcanzada la lealtad de los clientes y mejorando la capacidad de atraer nuevos clientes, será posible pensar en liderar el mercado. * **Nuevas relaciones comerciales y competitivas:** La tendencia es hacia la competencia y las alianzas, en orden de disminuir costos y generar mayores tamaños de mercado. |
| 3. Demostremos habilidades.  Ejercicios prácticos. | Imagen del Sensei en posición de combate.  **Sensei:** Ya hemos recorrido los primeros pasos de este camino. Es momento de demostrar sus habilidades.  **Relacione cada concepto con el tema que le corresponda.**  Ejercicio de apareamiento de conceptos. En la siguiente tabla se presentan los conceptos y los temas a los que pertenece. Para el participante deben aparecer de manera aleatoria para que arrastre y suelte en donde corresponda.   |  |  | | --- | --- | | Riesgo | Posibilidad de que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos de la organización, y se mide en términos de consecuencias y probabilidades. | | Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. | | Gestión del Riesgo | Cultura, procesos y estructuras que se dirigen hacia la gestión eficaz de las oportunidades potenciales y los efectos adversos | | Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización respecto al riesgo | | Proceso de Gestión del Riesgo | Aplicación sistemática de políticas de gestión, procedimientos y prácticas a las tareas de establecimiento del contexto, identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de riesgo | | Establecimiento del contexto | | Comunicación y consulta | | Evaluación de riesgos | | Monitoreo y revisión | | Cadena de abastecimiento | El conjunto de procesos entre los proveedores, empresas y clientes. | | Actividades relacionadas con el flujo y la transformación de bienes, desde la etapa de materia prima hasta el usuario final. | | Actividades de una organización destinadas a satisfacer la demanda de productos y servicios, desde los requerimientos iniciales de materias primas e información hasta la entrega al usuario final |   Imagen del Sensei con venia de despedida o con carita sonriente de satisfacción:  Muy bien, es momento de emprender otra etapa del camino; pero antes lo invito a evaluar su aprendizaje del módulo 1. |