

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE UN PROCESO DEL ÁREA DE
RIESGO OPERATIVO DE LA EMPRESA BRINKS DE COLOMBIA

JOHAN SEBASTIAN CORREA CEBALLOS

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C

2018

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE UN PROCESO DEL ÁREA DE
RIESGO OPERATIVO DE LA EMPRESA BRINKS DE COLOMBIA

JOHAN SEBASTIAN CORREA CEBALLOS

DIRECTORA DEL TRABAJO DE GRADO:

MARIA GLORIA GONZÁLEZ MOLINA

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C

2018

Tabla de contenido

Resumen.....	7
Abstract	8
Introducción	9
Justificación	10
Planteamiento del problema.....	11
Identificación de problema	11
Objetivos.....	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos.....	12
Marco teórico	13
Sistematizar	13
Intranet	13
Internet, Intranet, Extranet.....	14
Riesgo Operativo.....	15
Reporte de Eventos de Riesgo Operativo.....	16
ServiceNow	18
Presentación de la empresa	18
Reseña histórica.....	18
Misión.....	20

Visión	20
Objeto social.....	20
Planeación Estratégica.....	21
Organigrama general de la empresa	22
Organigrama del Área	22
Certificaciones.....	23
Número de empleados	23
Tipo de vinculación	23
Descripción del puesto de trabajo	23
Identificación - unidad de negocios	23
Competencias laborales.....	23
Propósito Fundamental.....	24
Descripción de las funciones esenciales.....	24
Conocimientos básicos y/o esenciales.....	24
Requisitos de estudio y/o experiencia laboral	24
Cargos a los cuales puede ser trasladado	25
Indicadores del área.....	25
Hoja de vida del indicador	25
Propuesta de valor	26
Segmentos de clientes	26

Canales	26
Relación con el cliente	27
Flujos de ingresos.....	27
Recursos claves	27
Actividades claves.....	27
Alianzas claves.....	28
Estructura de costos.....	28
PLAN DE MEJORA.....	30
Metodología	31
Diseño de la investigación	31
Diagnóstico.....	31
Documentación.....	31
Recopilación.....	32
Propuesta	32
Relación Costo / Beneficio	41
Conclusiones	43
Recomendaciones	44
Bibliografía	45
Anexos	48
Carta de aceptación	48

Ilustración 1/Mapa Estratégico	21
Ilustración 2/Organigrama general	22
Ilustración 3/Organigrama del Área.....	22
Ilustración 4/Hoja de vida indicadores	25
Ilustración 5 / Service Now Brinks.....	35
Ilustración 6 / Formato de Reporte de Eventos de Riesgo en ServiceNow	36
Ilustración 7/ Tiempo de respuesta	38
Ilustración 8 / Relación de casos.....	39
Ilustración 9 / Estadísticas casos.....	40
Tabla 1. Diferencias entre Internet, Intranet y Extranet.....	15
Tabla 2 / Lienzo Canvas	29
Tabla 3 / Cronograma de Actividades	32
Tabla 4 / formato Excel de Reporte de eventos de riesgo.....	34
Tabla 5 / Relación Costo Beneficio	41

Resumen

En el presente estudio se realizó una descripción general de la compañía y un diagnóstico por medio de la metodología canvas a la empresa Brinks de Colombia dedicada al transporte, custodia y procesamiento de dinero y valores de forma segura, ubicada en la ciudad de Bogotá D.C, el modelo de negocio canvas permitió conocer las debilidades y fortalezas de la empresa y como se pueden generar cambios por medio de una propuesta de valor; en relación a este estudio se planteó una propuesta de mejora que está basada en mejorar un proceso del Área de Riesgo Operativo, que consiste en sistematizar el reporte de eventos de riesgo operativo adaptando su formato en Excel a la plataforma ServiceNow y de esta forma entender que procesos están generando pérdidas a la empresa ya sean de carácter económico, legal o reputacional gracias a las diferentes estadísticas obtenidas por medio de la plataforma, por lo cual las personas encargadas del proceso podrán generar planes de acción y de mejora al Core del negocio, disminuyendo riesgos y pérdidas futuras, de igual manera entregar información confiable y de calidad a los clientes.

Palabras Clave

Diagnóstico, Canvas, Riesgo Operativo, ServiceNow, Plataforma, Plan de acción, Core del negocio.

Abstract

In the present study, a general description of the company and a diagnosis by means of the canvas methodology were made to Brinks de Colombia, a company dedicated to the transportation, custody and processing of money and securities in a secure way, located in the city of Bogotá DC. the canvas business model allowed us to know the weaknesses and strengths of the company and how changes can be generated through a value proposal; in relation to this study, an improvement proposal was proposed that is based on improving a process of the Operational Risk Area, which consists of systematizing the operational risk event report adapting its format in Excel to the ServiceNow platform and in this way understanding that processes are generating losses to the company whether economic, legal or reputational thanks to the different statistics obtained through the platform, so that the people in charge of the process can generate action plans and improvement to the core of the business, decreasing risks and future losses, in the same way to deliver reliable and quality information to customers.

Keywords

Diagnosis, Canvas, Operational Risk, ServiceNow, Platform, Action Plan, Business Core.

Introducción

Mediante este proyecto, a partir de los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Politécnico Grancolombiano y la experiencia laboral adquirida en Brinks de Colombia, expongo las principales ventajas de sistematizar los reportes de eventos de riesgo operativo en la intranet.

Mediante la realización del diagnóstico del modelo de negocios de Canvas (Business Model Canvas), creado por Alex Osterwalder, se analizarán los diferentes módulos (9), con el objetivo de ofrecer una visión global de la idea de la mejora del proceso y del negocio, dando una propuesta de valor para los clientes.

Las organizaciones Colombianas mediante el Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO), buscan tener un adecuado manejo de riesgo operativo a los que están expuestos diariamente en el desarrollo de su objeto social, es por ello que se debe efectuar oportunamente el registro de todos los eventos de riesgo operativo que puedan ocurrir en un determinado lugar y durante un determinado periodo de tiempo, que suponen la generación de algún tipo de pérdida económica para la compañía, de esta manera poder identificarlos generando las medidas y controles adecuados para mitigarlos.

Por lo anterior, a lo largo de este proyecto se indicará la información y los requerimientos necesarios que servirán de base para la sistematización de los reportes de eventos de riesgo operativo, mostrando la importancia que implica la responsabilidad, organización, control y seguimiento de estos, para generar una administración más transparente, receptiva e interpretativa de la información registrada por los diferentes funcionarios de la organización.

Justificación

El presente trabajo se hace con la finalidad de aportar una mejora para un proceso del área de riesgo operativo de la organización Brinks de Colombia como condición para la opción de grado y práctica profesional de la Universidad Politécnico Grancolombiano.

El trabajo desarrollado busca aplicar la teoría y conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera administración de empresas, también el aprendizaje y la experiencia adquirida en la empresa fueron fundamentales para poder realizar y plasmar el modelo de negocios de canvas, una herramienta que facilita a las organizaciones evolucionar estructurando una idea o una innovación para la mejora de un proceso, servicios o productos del negocio generando un valor agregado para los clientes, lo cual busca generar mayor relación, fidelización con el cliente y fortalecimiento de la empresa.

Planteamiento del problema

“Todas las entidades sometidas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia se exponen al Riesgo Operativo, por tal razón, dichas entidades deben desarrollar, establecer, implementar y mantener un Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO)” (Superintendencia Financiera de Colombia , 2007).

Brinks de Colombia es una entidad que está vigilada por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad privada, pero al trabajar directamente con el Banco de la República y otros bancos que si están vigilados por la Superintendencia Financiera, le exigen a Brinks tener un SARO, dentro del cual se encuentran los reportes de eventos de riesgo operativo, que se empezó a implementar este año (2018), en un formato en Excel que no es lo más conveniente para llevar este nuevo proceso dado que la información que se pretende manejar es bastante, por lo expuesto anteriormente este trabajo pretende realizar una investigación y un análisis de los requerimientos necesarios para realizar un plan de mejora en este proceso del área de riesgo operativo .

Identificación de problema

¿Por qué se debe sistematizar los reportes de eventos de riesgo operativo en la plataforma ServiceNow para Brinks de Colombia?

Objetivos

Objetivo general

Proponer un plan de mejoramiento de uno de los procesos del área de riesgo operativo, buscando aumentar la eficiencia y eficacia de este proceso, generando mayor análisis y una disminución de los riesgos futuros.

Objetivos específicos

- Elaborar la descripción de la empresa Brinks de Colombia.
- Realizar el diagnóstico por medio del modelo canvas para la propuesta de mejora
- Formular el plan de mejoramiento para el reporte, registro y seguimiento de eventos de riesgo operativo.

Marco teórico

Sistematizar

La Sistematización de procesos busca mejorar alguno proceso o tarea ya existente de forma estandarizada y optima, reduciendo los tiempos de trabajo de los empleados aumentando su rendimiento, según (Luco, 2017) “el fin de sistematizar procesos en tu empresa es mejorar la eficiencia y la calidad, y para conseguir este objetivo necesitamos evaluar los cambios implementados, para así realizar las modificaciones necesarias sobre los protocolos que no estén generando el resultado esperado, es clave fortalecer las vías de comunicación entre los trabajadores, los directores de área y los gerentes, para que se puedan aplicar los cambios necesarios y poder evaluar sus resultados”.

Según (Wordpress, 2017) “el objetivo final de la sistematización es organizar, depurar y ajustar todos los procesos y saberes con el fin de cumplir con los requerimientos del negocio”.

Intranet

Una intranet según (Lafrance & Verville, 2001, pág. 17), no es más que una Internet privada, interior a una organización y protegida de las miradas indiscretas por una barrera (firewall), que impide a cualquier intruso conocer su red informática interna.

Esta es una gran herramienta de gestión que consiste básicamente en organizar y optimizar el flujo de la información dentro de la organización diseñada también para el ámbito de una universidad, restringiendo el acceso al público, con el fin de evitar que los intrusos sean llamados hackers o piratas informáticas puedan acceder a esta información que es confidencial o delicada, el uso de la intranet “logra una importante reducción de costos en el manejo de

documentos y en la comunicación interna de las empresas y lleva a las empresas a maximizar la eficiencia en la utilización de información” (Wikimedia , pág. 1).

Las Intranets están cambiando la comunicación y la concepción del trabajo en las empresas, colocando en manos del trabajador toda la información necesaria de una manera más sencilla, rápida de manejar, analizar e interpretar; según (Educastur, pág. 2), las empresas se encuentran compitiendo en un entorno altamente competitivo lo que les lleva a mejorar el rendimiento de sus trabajadores/as. Ante esta situación, la Intranet se presenta como la mejor opción para conseguir proporcionarles la mejor información, tanto externa como interna, e implicarles en el proceso productivo, pues aporta una plataforma efectiva de comunicación así como diversas aplicaciones para facilitarles sus tareas diarias, “esta funciona solo si ayuda a los usuarios hacer mejor su trabajo y si genera un cultura de la información dentro de la organización” (González, 2004, pág. 2). El objetivo de esta es que la organización puede generar cambios en los procesos internos, se transforme y pueda aprovechar al máximo sus recursos por medio de una mejor administración de la información.

Internet, Intranet, Extranet

La Internet es conocida como la red de redes, dado que es una red global donde se encuentran unidas todas las redes y computadoras alrededor del mundo, a la cual pueden acceder todas las personas para obtener cualquier tipo de información e incluso comunicarse entre los mismos usuarios, a diferencia de la intranet que es una red privada dentro de una organización para compartir documentos, utiliza tecnología muy similar a la del internet y la extranet es una red de acceso limitado por lo general está disponible para ciertos usuarios como clientes y proveedores.

Tabla 1. Diferencias entre Internet, Intranet y Extranet

	Internet	Intranet	Extranet
Acceso	Público	Privado	Semi-público
Usuarios	Cualquiera	Miembros de la Compañía	Grupo de empresas estrechamente relacionada
Información	Fragmentada	Propietaria	Compartida dentro de un círculo de empresas

Fuente: (Mogetta, Audisio, & Casco, 2014, pág. 7)

Riesgo Operativo

Las empresas se encuentran constantemente en cambios organizacionales, operacionales y estructurales, dado que los mercados son cada vez más cambiantes e imprecisos para los empresarios, por lo cual necesitan responder y adecuarse para mantenerse en estos, generando la probabilidad de que la empresa no pueda enfrentar ciertos riesgos o algunas situaciones inherentes que surjan de su actividad o su entorno y le puedan generar diferentes tipos de pérdidas.

Según (ICETEX, 20014, pág. 4), define el Riesgo Operativo como la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimiento externos. Esta definición incluye el riesgo legal y reputacional, asociados a tales factores.

El riesgo operativo se encuentra en toda clase de negocios y en casi toda actividad, puede ser muy complejo y diverso por las diferentes causas que lo originan por ese se debe contar con una gestión adecuada para controlarlo, mitigarlo y si se puede eliminarlo, según (Núñez & Chávez, 2010, pág. 125) Riesgo operativo se define como el riesgo de pérdida debido a las deficiencias o a fallas de los procesos, el personal y los sistemas internos, o bien a causa de acontecimientos

externos. El tipo y frecuencia de eventos que abarca es muy diverso. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el estratégico y el de reputación.

Según (Pacheco López, 2009, pág. 5), los riesgos operativos se pueden se pueden clasificar en:

- Fraude Interno
- Fraude externo
- Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo
- Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas
- Daños a activos físicos o materiales
- Clientes, productos y prácticas empresariales
- Ejecución, entrega y gestión de procesos

Reporte de Eventos de Riesgo Operativo

Un Evento de riesgo operativo son situaciones que pueden ocurrir en un lugar particular durante un periodo de tiempo determinado, generando diferentes pérdidas a las entidades.

Para que las entidades tengan una correcta administración de riesgo operativo deben tener un registro de eventos de riesgo operativo y mantenerlo actualizado, según (Superintendencia Financiera de Colombia , 2007, pág. 7) este registro debe contener todos los eventos de riesgo operativo ocurridos y que:

- a) Generan pérdidas y afectan el estado de resultados de la entidad.
- b) Generan pérdidas y no afectan el estado de resultados de la entidad.
- c) No generan pérdidas y por lo tanto no afectan el estado de resultados de la entidad.

Del mismo modo (Agrobolsa, 2014, pág. 39) dice que el registro debe diligenciarse por lo menos con los siguientes campos:

- Fecha de inicio del evento: Formato - Día, mes, año, hora.
- Fecha de finalización del evento: Formato - Día, mes, año, hora.
- Fecha del descubrimiento: Formato - Día, mes, año, hora.
- Fecha de contabilización: Fecha en que se registra contablemente la pérdida por el evento. Formato: Día, mes, año, hora.
- Divisa: Moneda extranjera en la que se materializa el evento.
- Cuantía: Monto de dinero (moneda legal) a que asciende la pérdida, definida como la cuantificación económica de la ocurrencia de un evento de riesgo operativo, así como los gastos derivados de su atención.
- Cuantía recuperada: Monto de dinero recuperado por acción directa de la Compañía, incluyendo las cuantías recuperadas por seguros.
- Cuantía recuperada por seguros: Monto de dinero recuperado por el cubrimiento a través de un seguro.
- Clase de evento
- Producto/Servicio afectado: Nombre del producto o servicio afectado.
- Cuentas PUC afectadas: Cuentas del Plan Único de Cuentas (PUC) afectadas.
- Proceso: Nombre del proceso afectado.
- Tipo de pérdida
- Descripción detallada del evento: - Canal de servicio o atención al cliente (Cuando aplique) - Zona geográfica
- Líneas operativas

Todo esto es necesario para una buena función de la administración de riesgo operativo y de esta manera poder identificar riesgos ya sean existentes o nuevos que se pueden generar y que eran desconocidos por los dueños del proceso, cuantificarlos, monitorearlos, y así mitigar las pérdidas que puedan generar estos diferentes riesgos operativos.

ServiceNow

Según (Bretin, 2017), “ServiceNow es una plataforma en cloud que proporciona software como servicio, la cual contiene numerosas aplicaciones automatizando los procesos de negocios más comunes”, “ServiceNow era un proveedor de software como un servicio, que proporciona soporte de gestión técnica, como gestión de activos y licencias, a las operaciones de TI de grandes corporaciones, incluida la prestación de la funcionalidad de mesa de ayuda” (Wikipedia , 2018), también ayuda a reemplazar los flujos de trabajo no estructurados con flujos inteligentes, incrementando los niveles de servicio, cambiando la forma en que sus empleados y la empresa trabajan (ServiceNow).

Presentación de la empresa

Reseña histórica

“En el año de 1859 en la ciudad de Chicago un joven visionario llamado Perry Brink de nacionalidad norteamericana ayudo a transportar objetos de un lugar a otro, puesto que las distancias eran largas y no había nadie que realizara esa tarea, en ese momento se dio cuenta que existía esa necesidad y empezó a imaginarse como una empresa que transportaría objetos como si de una mensajería se tratara, después enfoco su negocio como una transportadora de valores llamada Brinks Chicago City Express la cual fue creciendo exponencialmente generaba confianza a sus clientes ofreciendo el transporte de esas mercancías a bajo costo.

Empezó el negocio con una carretilla y caballos que lo jalaban, con el paso del tiempo su infraestructura para la operatividad del negocio fue mejorando gracias a los avances tecnológicos y la gran fluidez del negocio, además, de su productividad como por ejemplo los carros mecanizados con más seguridad en 1904 que se fueron restructurando con barras de acero, vidrios de seguridad y más mecanismos para disminuir los riesgos de sufrir siniestros hasta lo que hoy conocemos como esos “CBs” Camiones Blindados en su totalidad.

Así mismo fue creciendo la compañía haciendo presencia en 48 ciudades de Estados Unidos, Brinks fue diversificando sus productos desde la entrega de remuneraciones y objetos importantes de sus clientes en los primeros años, el transporte de efectivo del sector bancario en donde la compañía era fundamental para el manejo, control y seguridad de sus operaciones, el resguardo de los activos o el patrimonio de sus clientes hasta el transporte de metales preciosos.

Después de acaparar el mercado en Estados Unidos, la compañía empieza a expandirse por diferentes partes del mundo como en Canadá, Latinoamérica, Europa y Asia, convirtiéndose en la transportadora líder en el mercado mundial.

Hoy Brinks cuenta con muchos activos que le permiten dar cumplimiento a la operación a nivel nacional e internacional, tiene 4 líneas de negocio que son Brinks, Domesa, Epago y Procesos y canjes, están presentes en más de 60 países, cuentan con más de 7.800 camiones blindados y alrededor de 45.000 empleados, caracterizándose por ser la empresa de Transporte de Valores más grande del mundo.

A nivel nacional Brinks de Colombia opera desde el año 1983 iniciando en la ciudad de Bogotá D.C su operación, desde el comienzo en el país se inició con un total de veintitrés funcionarios, cinco carros blindados, un cliente, una pequeña oficina administrativa y un campamento donde

funcionaba el área de operaciones, en la calle 22 No.69B-41, hoy nuestra sede operativa más grande y actualmente contamos con tres sedes ubicadas en la ciudad de Bogotá.

Actualmente la compañía cuenta con 29 sedes distribuidas en cuatro grupos llamados Regionales (Centro- Bogotá, Antioquia- Medellín, Sur Occidente- Cali y Norte- Barranquilla) por todo el territorio nacional con más de 3.000 colaboradores y una flota que supera las 260 unidades blindadas de última generación.

A futuro Brinks quiere seguir creciendo y estabilizarse en todos los países donde está operando actualmente, además de mejorar cada vez más los procesos en cuanto a eficiencia en la operación y seguridad, generando más confianza en los clientes con el objetivo de continuar imponiéndose en el mercado sobre sus competidores” (Brinks de Colombia - Recursos Humanos).

Misión

“Ser la compañía de logística especializada con la que el mercado elige trabajar porque asegura la satisfacción de sus clientes a través de soluciones innovadoras y la excelencia del servicio” (Brinks de Colombia - Recursos Humanos).

Visión

“Ayudamos a nuestros clientes a ser exitosos en su negocio optimizando la cadena de suministro y haciendo competitiva y eficiente su promesa de valor a los usuarios” (Brinks de Colombia - Recursos Humanos).

Objeto social

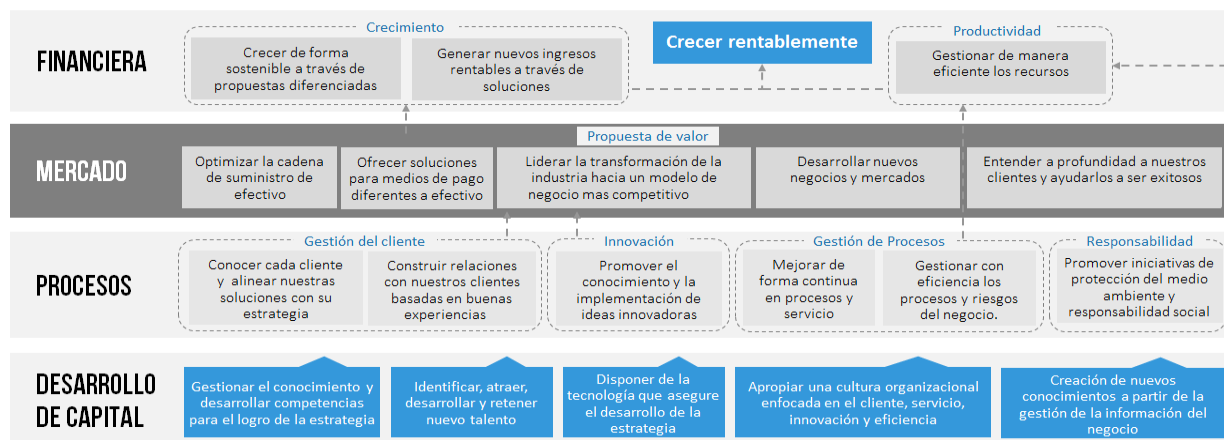
“Transporte, custodia y procesamiento de dinero y valores de todo tipo de forma segura” (Brinks de Colombia - Recursos Humanos).

Planeación Estratégica

Ilustración 1/Mapa Estratégico

MAPA ESTRATÉGICO

BRINKS

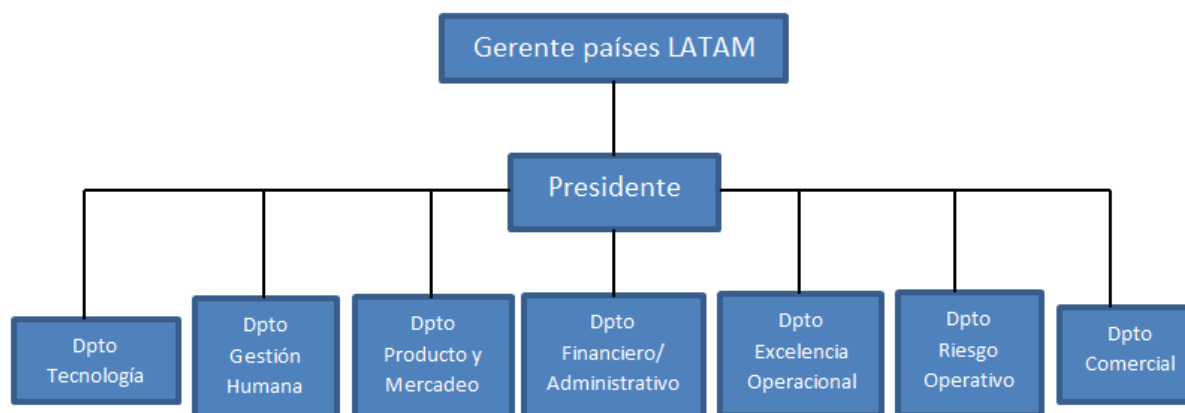


BRINKS

Fuente: (Brinks de Colombia - Recursos Humanos)

Organigrama general de la empresa

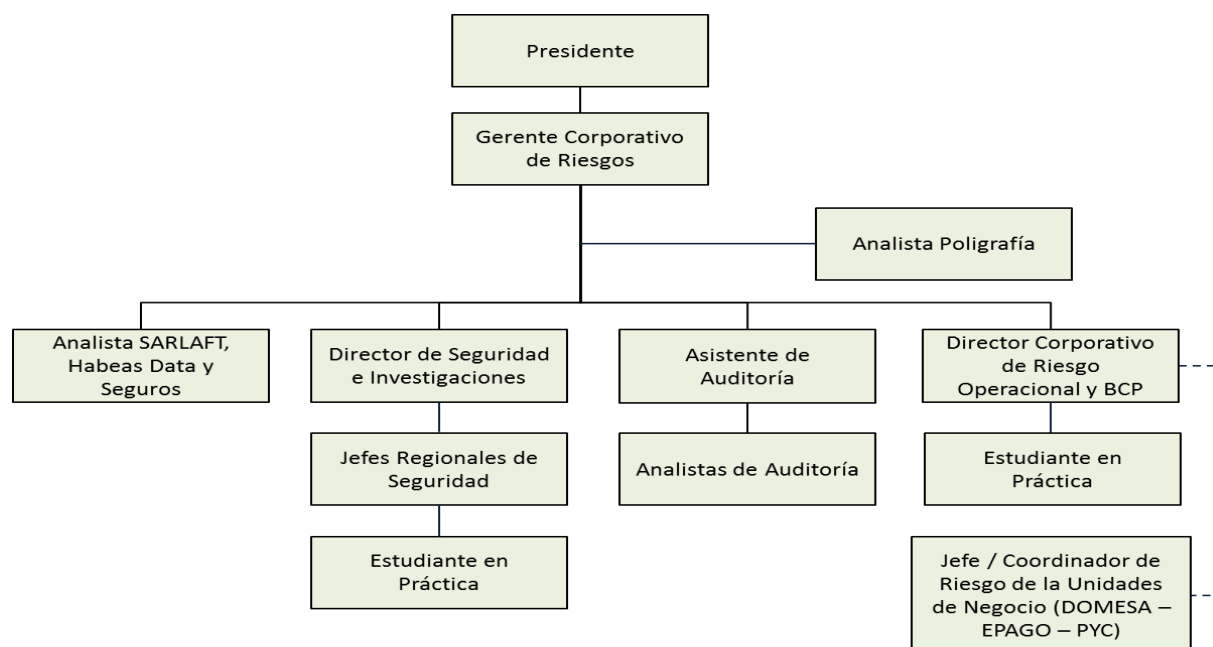
Ilustración 2/Organigrama general



Fuente: (Correa Ceballos, 2018)

Organigrama del Área

Ilustración 3/Organigrama del Área



Fuente: (Brinks de Colombia - Riesgo Operativo)

Certificaciones

No tiene certificaciones ISO, este año se busca la certificación ISO 9001 (Bureau Veritas)
(Brinks de Colombia - Excelencia Operacional).

Número de empleados

La empresa tiene 6618 empleados (Brinks de Colombia - Recursos Humanos).

Tipo de vinculación

Contrato de aprendizaje (Brinks de Colombia - Recursos Humanos).

Descripción del puesto de trabajo

Identificación - unidad de negocios

Brinks de Colombia es una unidad de negocios conformada por 4 empresas:

1. Brinks
2. Domesa
3. Epago
4. P&C

Fuente (Brinks de Colombia - Riesgo Operativo)

Competencias laborales

- Capacidad Analítica
- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Confidencialidad

- Responsabilidad
- Autonomía e Iniciativa
- Orden

Fuente: (Brinks de Colombia - Riesgo Operativo)

Propósito Fundamental

Desarrollar actividades de identificación, análisis, valoración, tratamiento y monitoreo de los riesgos, que puedan impedir el logro de los objetivos estratégicos planificados para cada unidad de negocio de la Organización (Brinks de Colombia - Riesgo Operativo).

Descripción de las funciones esenciales

- Apoyar los estudios de clientes, proveedores, arrendatarios en cuanto a SARLAFT.
- Revisar los informes de las pruebas controladas.
- Actualizar y controlar las matrices de pruebas controladas.
- Realizar las actas de las reuniones de Pruebas de Continuidad de Negocio.
- Apoyar al Director de Riesgos y BCP en la operación.
- Hacer seguimiento a las actividades y planes de mejora de las pruebas controladas.

Conocimientos básicos y/o esenciales

Estudiante en carreras administrativas, ingenierías, psicología forense o derecho (Brinks de Colombia - Riesgo Operativo).

Requisitos de estudio y/o experiencia laboral

Practicante no necesita experiencia laboral (Brinks de Colombia - Riesgo Operativo).

Cargos a los cuales puede ser trasladado

1. Analista de Riesgo Operativo (Vertical)
2. Coordinador Riesgo Operativo y BCP (Vertical)
3. Director Riesgo Operativo y BCP (Vertical)
4. Gerente Corporativo de Riesgos (Vertical)
5. Analista de Excelencia Operacional (Horizontal)

Fuente: (Brinks de Colombia - Riesgo Operativo)

Indicadores del área

- Pagos por sanciones, errores, endógenos.
- Cumplimiento cronograma anual de análisis de riesgos.

Fuente: (Brinks de Colombia - Riesgo Operativo)

Hoja de vida del indicador

Ilustración 4/Hoja de vida indicadores

Indicador	Objetivo (qué voy a medir)	Meta	Fórmula (cómo se calcula)	Frecuencia	Unidad de medida	Responsable
Pagos por sanciones, errores, endógenos	Verificar la eficacia de la gestión del riesgo en la organización	1%	$(\text{Valor de los eventos materializados} / \text{Total Ingresos Organización}) \times 100$	Anual con seguimiento mensual	Porcentaje	Gerente Corporativo de Riesgo
Cumplimiento cronograma anual de análisis de riesgos.	Medir el cumplimiento del objetivo propuesto por la Gerencia para el análisis de riesgos Cumplimiento al Programa	100%	$(\text{número de actividades ejecutadas} / \text{total de actividades planeadas}) \times 100$	Seguimiento mensual con cumplimiento anual de la meta	Porcentaje	Director de Riesgo Operativo y BCP

Fuente: (Brinks de Colombia - Riesgo Operativo)

Business Model Canvas

Propuesta de valor

La propuesta de valor se centra en poder ofrecer una plataforma para el reporte de eventos de riesgo sistematizado, garantizando un buen manejo de la información reportada al área de riesgos sin que sea manipulada y pueda afectar a la empresa, reduciendo tiempos de trabajo en el analista encargado de los procesos reportados, dado que hasta ahora es un nuevo proceso que se empezó a implementar este año (2018) la información recibida no es tan abundante, pero con la adaptación de las diferentes áreas de la organización enviando este reporte cada vez que haya un incidente de eventos de riesgo, en poco tiempo generara una entrada de correos e información muy grande para ser manejada desde un Excel y por solo un analista, esto también ayuda a generar un mayor análisis por medio de estadísticas, seguimiento y planes de tratamiento de estos, reduciendo riesgos en los procesos de la compañía, con lo cual se le entregará información más concisa, concreta, de calidad a la gerencia y a los respectivos clientes, además dando un plus a la empresa sobre su competencia que son las demás empresas transportadoras de valores.

Segmentos de clientes

La empresa está creando valor para sus principales clientes que son los bancos, los cuales exigen que Brinks maneje este tipo de reportes de eventos de riesgo, de igual manera también puede ser para otros tipos de clientes que soliciten esta información.

Canales

Los canales utilizados por la empresa con sus clientes son vía telefónica, correo electrónico, asistencia personal en la empresa, puerta a puerta con los clientes por medio de los asesores

comerciales y plataforma empresarial. Para el objeto social de la empresa recolección y aprovisionamiento de valores es puerta a puerta.

Relación con el cliente

La empresa busca construir y fortalecer relaciones de confianza con sus clientes, prestando un servicio de alta calidad, para esto es necesario desarrollar soluciones innovadoras que contribuyan al éxito con el cliente. Se brindara asistencia personal, correo electrónico o vía telefónica para que el cliente pueda recibir o acceder a la información solicitada sobre el manejo adecuado del reporte de eventos de riesgo operativo si así lo solicita, al generar esta nueva hoja en el software nos permite darle al cliente una información más confiable y controlada.

Flujos de ingresos

Los ingresos de Brinks de Colombia se dan por su objeto social que es la prestación del servicio de logística en el transporte y custodia de valores de todo tipo, ya sea recolecciones o aprovisionamientos por el cual cobra un porcentaje, de igual manera por la custodia del dinero en sus bóvedas.

Recursos claves

- Recurso humano
- Plataforma tecnológica (ServiceNow)
- Licencias de uso para el solucionador

Actividades claves

- Desarrollo de la plataforma donde se ajuste un formato y sección para el reporte de eventos de riesgo.
- Solicitud a ServiceNow para la implementación de los ajustes.

- Capacitaciones a las diferentes áreas de la organización para el correcto reporte de eventos de riesgo operativo.

Alianzas claves

- Empresa de software (ServiceNow)
- Entidades financieras
- Técnicos de sistemas y programadores

Estructura de costos

- Infraestructura tecnológica
- Licencias
- Programadores

Tabla 2 / Lienzo Canvas

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Empresas de software (ServiceNow)	Desarrollo de la plataforma donde se ajuste un formato y sección para el reporte de eventos de riesgo.	Sistematización del reporte de eventos de riesgo operativo en la plataforma de ServiceNow, generando información más confiable, menores tiempos de trabajo, reducción de riesgos estadísticas, seguimiento y planes de mejora.	Construir y fortalecer relaciones de confianza	Entidades financieras
Entidades financieras	Solicitud a ServiceNow para la implementación de los ajustes.		Servicio de alta calidad	
Técnicos de sistemas y programadores	Capacitaciones a las diferentes áreas		Canales	
	Recursos Clave			
	Recurso humano		Vía telefónica	
	Plataforma tecnológica (ServiceNow)		Correo electrónico	
	Licencias		Asistencia personal	
			Puerta a puerta	
			Plataforma empresarial	
Estructura de Costes		Estructura de Ingresos		
Infraestructura tecnológica Licencias Programadores		Transporte y custodia de valores de todo tipo Recolecciones o aprovisionamientos Custodia de valores		

Fuente: (Correa Ceballos, 2018)

PLAN DE MEJORA

Como se mencionó anteriormente este plan de mejora consiste en mejorar el proceso del reporte de eventos de riesgo operativo adaptando el formato de Excel utilizado actualmente a la plataforma ServiceNow, lo cual generará un valor agregado para los clientes porque se les entregará información confiable y de calidad, igualmente se podrán evaluar las estadísticas generadas, desde diferentes puntos de vista, que también ayudarán al área para la entrega de informes a la gerencia y a la presidencia para buscar soluciones y planes de acción frente a los procesos que más se estén viendo afectados, reduciendo riesgos y pérdidas futuras, de igual manera ayudará en los tiempos de trabajo del analista.

Para que el plan de mejora tenga comienzo debe ser aprobado por presidencia, el cual dará la autorización al área de TI para que genere la solicitud en casa matriz que está ubicada en Estados Unidos, allá se deberá aprobar la solicitud y enviar el requerimiento de un ajuste de la plataforma empresarial a los proveedores que se encuentran ubicados en Estados Unidos también, y estos con sus respectivos programadores generarán el cambio necesario.

Dado que Brinks de Colombia paga anualmente por la prestación de este servicio, puede pedir los ajustes necesarios a su plataforma por operar en esta, por esta razón el costo que requiere este plan de mejora es de 75 dólares mensuales en pesos colombianos a una tasa de cambio de 2.900 sería de 217.500 pesos mensuales, que sería el costo de la licencia que se le da al analista de riesgo para que pueda entrar hacer seguimiento y solucionar los casos.

Metodología

La metodología a desarrollar en este estudio es de naturaleza cualitativa con un enfoque exploratoria ayuda al investigador a familiarizarse con la situación del problema, identificando los aspectos y variables más relevantes, también tiene como finalidad dar el conocimiento necesario para alcanzar los objetivos de la investigación ya que los reportes de eventos de riesgo operativo es tema que se ha empezado a manejar desde hace poco tiempo, el cual sigue siendo desconocido en algunas áreas de la empresa, para esto se realizó un análisis dentro del área para detectar mejoras en los procesos, después se hizo una investigación y reuniones para buscar las mejores opciones para mejorar el proceso con los recursos con lo que cuenta la empresa y posteriormente se escogerá la mejor opción que pueda darle un valor agregado y genere una satisfacción en los clientes.

Diseño de la investigación

Diagnóstico

Se hace el modelo de negocio actual de la empresa Brinks de Colombia en el lienzo canvas, para tener un mejor panorama de la situación y un análisis de las posibles mejoras que se puedan realizar.

Documentación

Se investiga en fuentes de información para tener soporte bibliográfico y teórico para llevar a cabo el siguiente plan de mejora.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	Meses	4				5				6				7				8			
		Semanas	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Solicitud a casa matriz el desarrollo del formato de Reportes de Eventos de Riesgo Operativo en la plataforma SERVICENOW	Área de TI																					
Desarrollo del formato (hoja) en SERVICENOW por parte de los programadores de casa matriz	Casa Matriz EE.UU																					

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	Meses	9				10			
		Semanas	33	34	35	36	37	38	39	40
Solicitar licencia de solucionador	Área de TI									
Capacitaciones de uso del formato (hoja) para el reporte de Eventos de Riesgo Operativo en SERVICENOW.	DIRECTOR DE RIESGO OPERATIVO Y BCP									

Fuente: (Correa Ceballos, 2018)

Tabla 4 / formato Excel de Reporte de eventos de riesgo

Proceso	Fecha de descubrimiento (dd-mm-aaaa)	Fecha de inicio (dd-mm-aaaa)	Hora de inicio (hh:mm)	Fecha de finalización (dd-mm-aaaa)	Hora de finalización (hh:mm)	Descripción	Producto/servicio que se ve afectado	Tipo de riesgo operativo

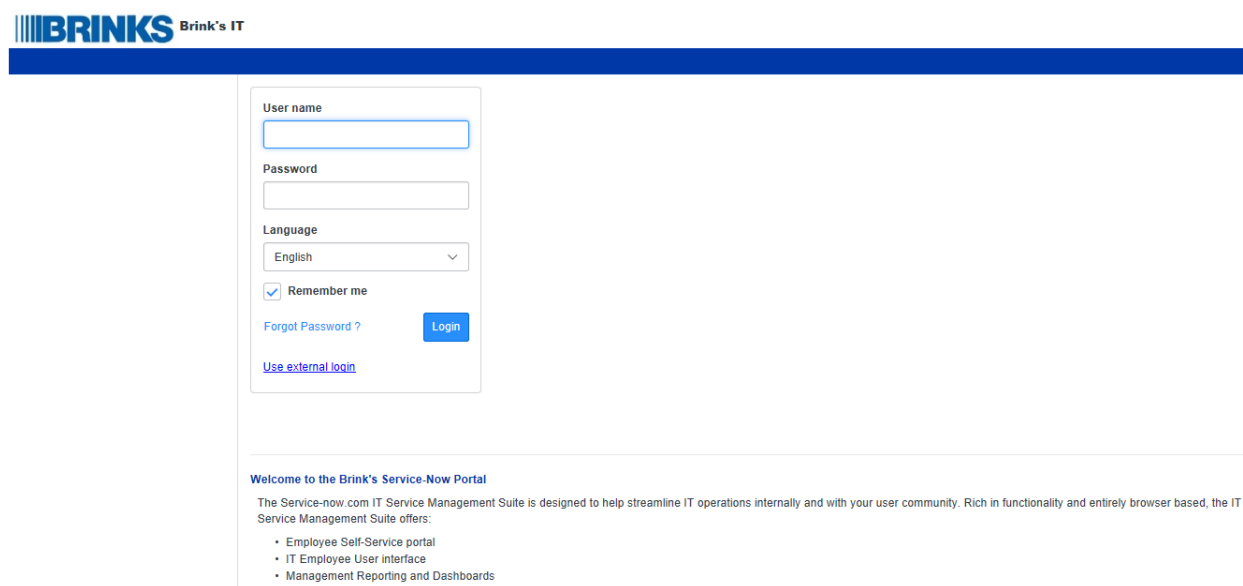
Causas	Consecuencias	Tipos de pérdida	Cuántía	Cuántía total recuperada	Cuántía Recuperada por Seguros	Fecha de contabilización	Nombre reportante	Área Reportante	Fecha Reporte (dd-mm-aaaa)

Fuente: (Brinks de Colombia - Riesgo Operativo)

En la tabla 4 se muestra la plantilla del reporte de eventos de riesgo operativo manejado actualmente por el área de riesgo operativo y por la organización donde se evidencia las diferentes casillas que deben diligenciar los dueños de los procesos a la hora de reportar un evento que se presente, este formato lo pueden encontrar y descargar en la plataforma ISOLUTION y debe ser enviado al correo del área para consolidarlo en la base de datos y de igual manera empezar su correspondiente análisis.

Lo ideal es que desde un principio sea diligenciado completamente, pero los campos que son primordiales a la hora de reportar es la fecha de descubrimiento, descripción, producto o servicio que se ve afectado, causas y consecuencias, tipo de pérdida, cuantía, nombre reportante, área reportante, por lo que estos son los campos que se planea adecuar a la plataforma ServiceNow en un principio dado que son los más relevantes.

Ilustración 5 / Service Now Brinks



BRINKS Brink's IT

User name

Password

Language
 English

☒ Remember me

[Forgot Password ?](#) [Login](#)

[Use external login](#)

Welcome to the Brink's Service-Now Portal

The Service-now.com IT Service Management Suite is designed to help streamline IT operations internally and with your user community. Rich in functionality and entirely browser based, the IT Service Management Suite offers:

- Employee Self-Service portal
- IT Employee User Interface
- Management Reporting and Dashboards

Fuente: (Brinks Latam)

En la imagen se refleja como se ve actualmente la entrada de la plataforma ServiceNow para Brinks, lo que se busca es que todas las personas al entrar a la organización se les asigne un usuario y contraseña por parte del área de TI que es la encargada de generarlas para que puedan acceder a esta y de esta forma poder generar los reportes de eventos de riesgo operativo.

Ilustración 6 / Formato de Reporte de Eventos de Riesgo en ServiceNow

The screenshot shows the ServiceNow Incident form for INC0010031. The form is divided into two main sections. The left section contains fields for incident details: Number (INC0010031), Caller (Don Mestler), Category (Incident / Help), Subcategory, Business service, Configuration item, and Short description (Scanner not working). The right section contains fields for incident attributes: Contact type (Email), State (New), Impact (3 - Low), Urgency (3 - Low), Priority (5 - Planning), Assignment group, and Assigned to. A dropdown menu is open for the Category field, showing options: -- None --, Incident / Help (selected), Software, Hardware, Network, and Database. The Short description field contains the text 'Scanner not working'.

Fuente (support, 2018)

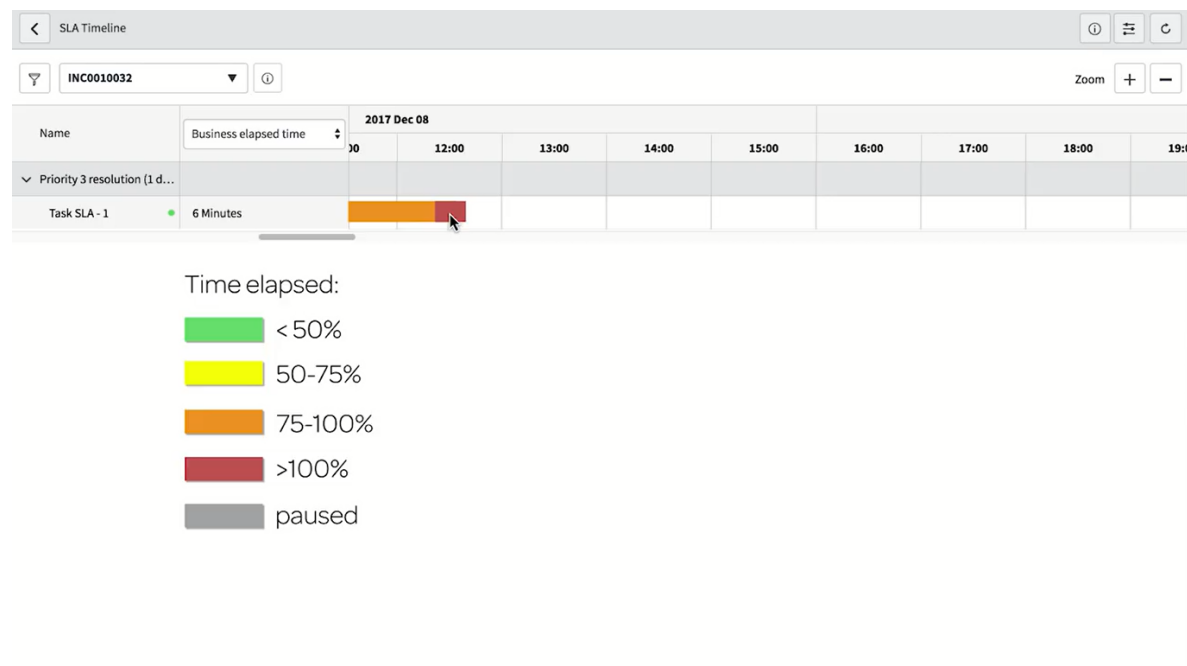
En esta propuesta de valor se busca la adaptación del formato de Excel a la plataforma ServiceNow para esto se tomarían las siguientes celdas:

- Caller (Comunicante) quedará registrado el usuario que descubrió el incidente por lo cual él quien debe generar el reporte.
- Category (Categoría) donde irían las diferentes áreas de la organización como riesgo, recursos humanos, tecnología, producto y mercadeo, excelencia operacional, comercial y financiero / administrativo.
- Subcategory (Subcategoría) se ajustaría con los principales procesos de cada área que puedan verse afectados en el desarrollo de su ejercicio y que le pueda generar a la organización pérdidas económicas, problemas legales o de reputación, para esto es

necesario que el director de riesgo operativo al igual que el analista de riesgo se sienten en conjunto con cada una de las áreas para identificar estos procesos claves y que realmente deberían reportar estas áreas para de esta manera estandarizar la lista desplegable.

- State (Estado) iría nuevo, en progreso, en espera, resuelto o cancelado, dado que el solucionador después del reporte tiene que hacerle el seguimiento correspondiente para obtener toda la información de forma más detallada en caso de que no esté completa la información enviada por el dueño del proceso, después de que el analista haya obtenido todos los detalles el estado pasará a resuelto y el solucionador cerrará el caso.
- Impact (Impacto) se clasificaría en alto, medio y bajo
- Urgency (Urgencia) al igual que el impacto se clasificaría en alto, medio y bajo.
- Priority (Prioridad) se clasificaría en Crítico, alto, moderado, bajo y en estudio.
- Contact type (Tipo de contacto) este sería vía email.
- Assigned to (Asignado a) en este caso sería al analista de riesgo.
- Short description (Pequeña descripción) debe ir una pequeña explicación del problema presentado tanto causas como consecuencias para que el solucionador tenga idea del acontecimiento sucedido.

Ilustración 7/ Tiempo de respuesta



Fuente: **(support, 2018)**

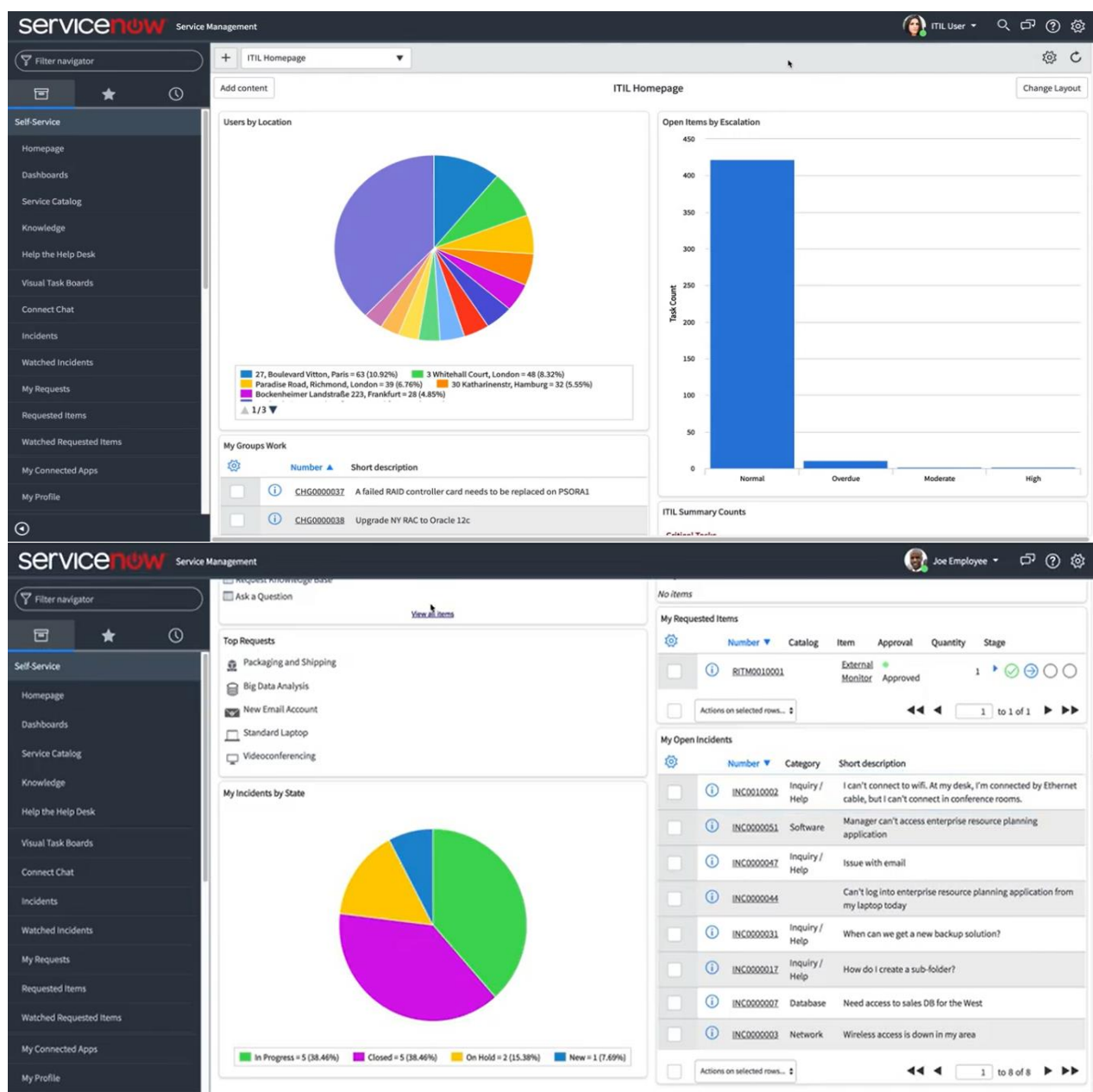
La plataforma permite medir el tiempo que se gasta el analista en solucionar los casos y el estado de su avance, también sirve para mirar la eficiencia del solucionador, también nos permite ver la fecha en que fue creado el caso y la fecha de cierre.

Ilustración 8 / Relación de casos

The screenshot shows a web application interface for managing incident cases. At the top, there is a header bar with a back arrow, the text 'Edit Members', and a 'Cancel' button. Below this, there is a filter configuration section. It includes two buttons: 'Add Filter' and 'Run filter' (with a question mark icon). Below these buttons is a filter rule: 'Short description' (selected from a dropdown) 'contains' (selected from a dropdown) 'scanner'. To the right of the rule are buttons for 'AND', 'OR', and a close 'X' button. Below the filter rule, there are two main panels. The left panel, titled 'Collection', has a search bar and a list of incident IDs: INC0000001, INC0000002, INC0000003, INC0000004, INC0000005, INC0000006, INC0000007, INC0000008, INC0000009, INC0000010, INC0000011, INC0000012, INC0000013, INC0000014, INC0000015, INC0000016, and INC0000017. The right panel, titled 'Incidents List', shows a list with 'PRB0040002' and 'INC0010032'. Between the two panels are navigation arrows '>' and '<'. At the bottom right of the interface are 'Cancel' and 'Save' buttons.

La plataforma permite relacionar los casos de manera más pertinente para el solucionador ya que puede hacerlo por casos, hasta por palabras claves, dando un mejor panorama de análisis, también puede saber cuántos casos se generaron por una misma causa, cual problema afecto a diferentes áreas o diferentes procesos, algo que le costaría mucho tiempo en un Excel, otra ventaja es que el solucionador y el comunicante pueden estar en contacto por medio de la plataforma, de igual manera el comunicante puede hacer un seguimiento a su caso y saber su estado, la plataforma permite generar diferentes tipos de estadísticas que son las que permite tener un alcance y concepto más amplio de los problemas que se deben solucionar con más prioridad, a continuación se presentan algunas tipos de estadística que genera la plataforma:

Ilustración 9 / Estadísticas casos



Fuente: (Nowsupport, 2017)

Relación Costo / Beneficio

Tabla 5 / Relación Costo Beneficio

Costo licencia	75	USD
Tasa de cambio	2.900	COP
TOTAL	217.500	COP

Meses	Costo Licencia
1	217.500
2	217.500
3	217.500
4	217.500
5	217.500
6	217.500
7	217.500
8	217.500
9	217.500
10	217.500
11	217.500
12	217.500
TOTAL ANUAL	2.610.000

Fuente: (Correa Ceballos, 2018)

El costo anual del plan de mejora es de \$ 2.610.000 que es lo que equivale adquirir la licencia del solucionador, que es el único costo que tendría esta propuesta de valor, dado que la empresa a nivel global paga por el uso de la plataforma ServiceNow, por lo que puede solicitar cambios en la plataforma, el beneficio no se puede medir económicamente en este momento, porque el enfoque principal de la propuesta busca incrementar la satisfacción y retención del cliente, en segundo lugar con una adopción en la cultura de la organización con el reporte de eventos de riesgo operativo se empezará a crear un repositorio donde se analizarán con el fin de obtener los procesos que están generando pérdidas reputacionales que pueden conllevar a posibles pérdidas de clientes y económicas, que a corto plazo el área de riesgo operativo tendrá que llevar ante presidencia para contemplar estas situaciones y asignar un presupuesto anual para ir mejorando los diferentes procesos críticos, para en un mediano y futuro plazo hacer las tomas de decisiones y generar las acciones correctivas para disminuir los riesgos y minimizar las pérdidas económicas y reputacionales, generando un beneficio a mediano y largo plazo para la empresa , y un beneficio a corto plazo manteniendo a los clientes satisfechos y siendo también una empresa más competitiva en el sector.

Conclusiones

Se concluye que el mejoramiento del reporte de evento de riesgo operativo puede ayudar a mejorar los niveles de procesos en la empresa, mediante la mitigación de los riesgos que estos puedan generar, también con la generación de planes de acción y de mejora que sean presentados a la gerencia.

La gerencia debe tener en cuenta que el beneficio en mejorar este proceso es bastante amplio dado que en estos reportes hay procesos críticos que deben ser atendidos de inmediato, también se encuentra un valor agregado para la satisfacción del cliente que este caso son los que solicitan este reporte son las entidades financieras, que al hacer la auditoria a la empresa se darán cuenta que la organización está mejorando en sus procesos dando una mayor confianza y fidelización en el cliente.

Recomendaciones

Concluida la propuesta de mejoramiento para Brinks de Colombia se recomienda a la organización continuar con los estudios que sean necesarios para la adopción de la propuesta de mejora para el proceso de reporte de riesgo operativo, priorizando este proyecto teniendo en cuenta que los beneficios que generará a futuro y permitirá identificar fallencias en los procesos.

Se recomienda crear un indicador de productividad para este proceso y así generar un análisis más amplio del tiempo empleado por el analista en la solución y seguimiento de los reportes de eventos de riesgo operativo y cuánto podría mejorar esta productividad implementando la propuesta de mejora.

Se debe profundizar en diferenciar cuales procesos son críticos para la compañía y están generando una pérdida reputacional y económica, de esta manera subcategorizarlos para que sean los procesos a reportar, para esto es necesario hacer diferentes reuniones con las áreas de la organización en conjunto con el director corporativo de riesgo operativo.

La organización deberá gestionar ante casa matriz los cambios necesarios en la plataforma para que contenga todos los campos necesarios para hacer el reporte lo más completo posible, donde se dé información confiable, concreta y de calidad.

Bibliografía

Agrobolsa. (11 de 2014). *Agrobolsa*. Obtenido de http://www.agrobolsa.com.co/wp-content/uploads/2014/11/MANUAL_SARO_-VERSION-2-_PUBLICADO-WEB2.pdf

Bretin, R. d. (09 de 03 de 2017). *Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/ln-jgejpsuv/que-es-servicenow/>

Brinks de Colombia - Excelencia Operacional. (s.f.).

Brinks de Colombia - Recursos Humanos. (s.f.).

Brinks de Colombia - Riesgo Operativo. (s.f.).

Brinks Latam. (s.f.). Obtenido de <https://brinkslatam.service-now.com/>

Correa Ceballos, J. (03 de 2018). Bogotá D.C.

Educastur. (s.f.). Obtenido de http://www.educastur.princast.es/fp/hola/hola_bus/cursos/curso12/documentos/comunicacion_interna_intranets%20_hola_.pdf

González, K. (2004). *Ebook central*. Obtenido de <https://ebookcentral-proquest-com.loginbiblio.poligran.edu.co/lib/bibliopoligransp/reader.action?docID=3180239&query=intranet#>

ICETEX. (20014). Obtenido de https://portal.icetex.gov.co/Portal/docs/default-source/documentos-el-icetex/biblioteca/manuales-de-la-entidad/manual_de_sistema_de_administración_de_riesgo_operativo.pdf?sfvrsn=2

Lafrance, J. P., & Verville, D. (2001). *Intranet ilustrada: usos e impactos organizacionales de la intranet en las empresas*. Montevideo: Trilce.

Luco, A. (09 de 07 de 2017). Obtenido de <https://www.businessconsulting.cl/la-importancia-de-sistematizar-procesos-en-tu-empresa/>

Mogetta, A., Audisio, J., & Casco, D. (2014). *Escuela Superior de Comercio* . Obtenido de http://test.esupcom.unr.edu.ar/bv_tics/biblioteca/apuntes_catedra/apuntes/tercero_internet.pdf

Nowsupport. (15 de 02 de 2017). *Youtube*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=yDmGTeEDp5g>

Núñez, A., & Chávez, J. (01 de 2010). *Redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/413/41313083007/>

Pacheco López, D. (08 de 2009). *Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras* . Obtenido de https://sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion_8511.pdf

ServiceNow. (s.f.). Obtenido de <https://www.servicenow.com/mx>

Superintendencia Financiera de Colombia . (06 de 2007). *Fasecolda*. Obtenido de http://www.fasecolda.com/files/4713/8437/8023/anexo_cir_ext_041_de_2007.pdf

support, N. (12 de 01 de 2018). *Youtube*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=n6hHhYc1d6Y>

Wikimedia . (s.f.). *Wikimedia commons*. Obtenido de <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/83/Intranet.pdf>

Wikipedia . (08 de 06 de 2018). Obtenido de <https://en.wikipedia.org/wiki/ServiceNow>

Wordpress. (11 de 09 de 2017). Obtenido de

<https://chaui201621700821145.wordpress.com/2016/09/11/diferencia-entre-sistematizar-automatizar-y-computarizar/>

Anexos

Carta de aceptación



CARTA DE ACEPTACIÓN

Bogotá D.C, 18 de Junio de 2018

Señores:

Politécnico Grancolombiano

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

Por medio de la presente me permito informar a la institución que el Sr. Johan Sebastian Correa Ceballos identificado con CC. 1.022.385.326 De la ciudad de Bogotá D.C., actualmente practicante del área de riesgo operativo de la organización Brinks de Colombia S.A. ha realizado un plan de mejora satisfactorio para uno de los procesos del área que consiste en la Sistematización del Reporte de eventos de Riesgo operativo en la plataforma ServiceNow, generando una propuesta de valor para nuestra área de riesgo y la compañía.

El plan de mejora me ha sido entregado por parte del practicante para su correspondiente revisión y aprobación, de esta forma en mi posición como jefe directo y Director del área, considero que el proyecto es adecuado y con una gran posibilidad de ser implementado a futuro, por lo cual le otorgo la aprobación y aceptación a su propuesta de mejora.

Atentamente,

Oswaldo Mora Posse
Director de Riesgo Operativo y BCP

Brinks de Colombia S.A