

Gestión de Riesgos



Índice

1. ¿Qué es la gestión de riesgos?	3
2. Ejemplos: Riesgos potenciales, peligros y amenazas en las empresas	5
3. Medir y evaluar los riesgos	18
4. Documentar e informar sobre los riesgos	30
5. Estrategias de defensa en la gestión de riesgos	37
6- Organizar la gestión de riesgos en la empresa o institución	55

1. ¿Qué es la gestión de riesgos?



La gestión de riesgos es la identificación y evaluación sistemática de los riesgos para el funcionamiento y el éxito de una empresa u otras instituciones, sean con o sin fines de lucro.

La gestión de riesgos forma parte de la planificación estratégica de la empresa y de la gestión del cumplimiento (“compliance”), así como del aseguramiento de la calidad. Su objetivo es ayudar a prevenir daños a la institución y evitar o mitigar las consecuencias de acontecimientos imprevisibles.

En la práctica, la gestión de riesgos no suele consistir sólo en reconocer y evitar posibles riesgos: también deben reconocerse y aprovecharse las oportunidades potenciales.

[Regresar al índice](#)

¿Por qué practican las organizaciones la gestión de riesgos?

La gestión de riesgos permite a las organizaciones reconocer en una fase temprana los riesgos jurídicos, de procedimiento y operativos, así como los riesgos de desarrollo del mercado. Si se identifican acontecimientos, tendencias y desarrollos que podrían ser perjudiciales, costosos o amenazar su existencia, ésta puede tomar medidas tempranas para evitar o minimizar las consecuencias potencialmente negativas.

Identificar los riesgos

Sólo quien es consciente de los peligros, amenazas y riesgos potenciales para la organización puede prepararse para ellos. El reto consiste en explorar lo desconocido e identificar los riesgos invisibles. Descubra aquí en qué debe centrar su radar de riesgos.

2. Ejemplos: Riesgos potenciales, peligros y amenazas en las empresas

Si practica la gestión de riesgos, tiene que saber a qué debe temer. Algunos riesgos son conocidos e incluso pueden medirse. Otros son difíciles de identificar. Y algunos permanecen en la oscuridad porque nadie ha pensado nunca en ellos.

En este sentido, la identificación de riesgos es un proceso que requiere regularidad y un enfoque sistemático, pero en el que también desempeñan un papel la creatividad y el pensamiento innovador. El objetivo es identificar las fuentes potenciales de peligro antes de que el daño se produzca de forma imprevista e inesperada.

Aunque los riesgos se conozcan como tales, a menudo es imposible predecir cuándo se materializarán y cuáles serán sus consecuencias. **Algunos ejemplos son:**

[Regresar al índice](#)

Riesgos en el producto o servicio

- *En uno de los productos de la organización se encuentra un ingrediente peligroso que ha entrado en el producto debido a un defecto técnico en el proceso de fabricación. La empresa tiene que lanzar una costosa campaña de retirada, la imagen del cliente se resiente y existe el riesgo de acciones legales porque algunos clientes han sufrido daños.*
- *La reputación de un colegio privado puede verse afectada rápidamente por incidentes negativos, especialmente en la era digital. Las opiniones de padres y estudiantes en redes sociales pueden influir en la decisión de nuevos apoderados, haciendo que la gestión de la reputación sea crítica.*



Riesgos informáticos

Un error en un programa informático ha provocado que un sistema central de la empresa deje de funcionar y los empleados no puedan utilizarlo durante varias horas. Cientos de personas no pueden hacer nada. No se pueden procesar las consultas y pedidos de los clientes. No se procesan pagos importantes.

Una falla masiva en el sistema de respaldo de notas de una institución educacional colapsa y se pierden gran parte de las calificaciones de varios años de miles de alumnos.

Riesgos cambiarios

Una empresa exporta gran parte de sus productos al extranjero. Su éxito depende en gran medida del tipo de cambio. Debido a los acontecimientos políticos, el tipo de cambio puede cambiar muy rápidamente. Es difícil predecir cuándo cambiarán los tipos de cambio y qué impacto tendrá esto en la empresa. Sin embargo, los daños financieros pueden ser enormes.

Corrupción del alcance

Verán que éste es uno de los riesgos más frecuentes cuando se lleva a cabo un análisis de riesgos. El riesgo que afecta el alcance, también conocido como corrupción del alcance, sucede cuando los objetivos iniciales de un proyecto no están claramente definidos.

Es importante comunicar la hoja de ruta del proyecto a todos los involucrados desde el inicio y adherirse a esos parámetros. Si no se comunica eficiente y eficazmente el alcance de tu proyecto, los participantes podrían intentar cambiar los requisitos, prioridades, plazos u otras variables a mitad del proyecto.

Bajo desempeño

El riesgo asociado al desempeño surge cuando la gestión directiva o la de un proyecto no logra el desempeño que se esperaba inicialmente. Si bien no siempre puede identificar la causa del problema, en su análisis de riesgos puede identificar aquellos factores que pueden conducir a un bajo desempeño y buscar formas de prevenir esos riesgos. Algunos ejemplos de estos son los plazos ajustados y la falta de comunicación entre los miembros del equipo, pero también la ausencia de una gestión del desempeño eficaz de altos directivos o de los integrantes de un proceso clave.

Costos elevados, precio y margen operacional

El riesgo relativo al costo ocurre cuando la institución o un el proyecto excede el presupuesto establecido inicialmente. El riesgo relacionado con el costo puede ocurrir debido a que el presupuesto propuesto durante la fase de planificación es poco realista o no es lo suficientemente detallado. Al igual que el margen de contribución y fijación adecuada de precios, la gestión presupuestaria y de costos posee una relevancia importante en su conjunto.

Cambios operativos

Los riesgos operativos implican cambios en los procesos de la organización o del equipo, como un cambio inesperado en los roles del equipo, cambios en la gestión o procesos nuevos a los que tu equipo debe adaptarse. Estos cambios pueden causar distracciones, requerir modificaciones en los flujos de trabajo y afectar los cronogramas.

Falta de claridad

¿Qué implicaciones tiene en un análisis de riesgos la falta de claridad? Se trata de un factor que puede manifestarse en forma de falta de comunicación por parte de los participantes de p.ej. de un proceso, alcances de proyectos imprecisos o plazos poco definidos por un directorio o directivos superiores. Esto puede generar falta de visibilidad debido al trabajo aislado, sobrecostos, retrasos en los plazos, cambios en los requisitos, la necesidad de reorientar algunos proyectos o que la gestión de innovación produzca resultados decepcionantes.

Prensa negativa y tormenta de basura

Un periodista del diario local escribe un informe crítico sobre la empresa. Otros periódicos lo recogen e influye en la opinión pública. Los titulares negativos se difunden con especial rapidez en las redes sociales en forma de tormenta de basura. En última instancia, esto también repercute en la confianza de los clientes en la empresa.

Es importante que el mayor número posible de riesgos aparezca en el radar de riesgos y se vigile continuamente. Sólo así se pueden planificar con antelación las contra-estrategias y aplicar rápidamente las medidas de defensa cuando se produzcan.

Cómo identificar los riesgos

Los riesgos como los de los ejemplos anteriores pueden identificarse como fuentes potenciales de peligro, pero el riesgo asociado sólo puede reducirse hasta cierto punto. No obstante, la gestión de riesgos debe hacer todo lo económicamente justificable y exigido por la ley, reglamentos oficiales ministeriales correspondientes, otros propios de la actividad como acuerdo o contratos internacionales o locales, para reducir la probabilidad de que se produzca el riesgo y limitar los daños.

El requisito previo para ello es que se reconozcan y controlen los riesgos, y es útil que las distintas áreas de riesgo se consideren y evalúen periódicamente sobre la base de criterios y preguntas definidos.

Las posibles áreas de riesgo y algunos ejemplos son

- **Riesgos de mercado:** Cambios en las necesidades de los clientes, nuevas tendencias, cambios sociodemográficos, nuevos competidores.
- **Riesgos estratégicos:** Gobernanza poco clara, nuevas tecnologías, entrada en nuevos mercados.
- **Riesgos empresariales:** Información incorrecta, decisiones equivocadas, riesgos legales y contractuales, laborales, pérdida de empleados clave (a manos de la competencia), fraude.
- **Riesgos financieros:** Cambios en los tipos de interés, los tipos de cambio, los precios de las materias primas, los precios de la energía, los precios de las acciones (donde corresponda).
- **Riesgos crediticios:** Pérdidas por créditos y deudas incobrables, cambios en la solvencia crediticia.
- **Riesgos operativos:** Fallos de la tecnología de la información, errores en los procesos, errores humanos, absentismo, enfermedad de los empleados, impagos de proveedores o prestadores de servicios externos, accidentes laborales, incendios.
- **Riesgos medioambientales:** Acontecimientos naturales, acontecimientos políticos. Los riesgos individuales de un área de riesgo pueden causar una «ola de daños»

Los riesgos individuales de un área de riesgo pueden dar lugar a una «oleada de pérdidas». resultado. Si se produce un siniestro que no afecta directamente a una empresa, puede dar lugar a otros siniestros en otros ámbitos, que pueden repercutir en la empresa.

Ejemplo: Pérdida de producción (con efectos secundarios o terciarios)

Un terremoto paraliza la producción en una región. Algunas empresas ya no pueden abastecerse. Se paraliza la producción. Se cancelan las entregas. Caen los precios de las acciones. Los precios de las acciones de otras empresas del mismo segmento también se ven afectados. Por tanto, los riesgos individuales pueden asociarse a efectos secundarios o terciarios.

Métodos para la gestión de riesgos

Se pueden utilizar distintos métodos para identificar los riesgos y crear un catálogo de riesgos para la empresa. Las diferencias surgen cuando se realiza un inventario inicial o cuando se comprueba periódicamente la actualización y los cambios.

He aquí una selección de métodos para la gestión de riesgos y la búsqueda de información asociada:

Identificar los riesgos y elaborar un radar de riesgos

Revise la gestión de riesgos y los procesos asociados en su organización en relación con la pregunta:

¿Tenemos una visión general de todas las posibles áreas de riesgo y estamos conscientes de todos los posibles peligros, amenazas y riesgos para nuestra institución o empresa?

- *Para ello, crear un catálogo de riesgos a modo de radar de riesgos para su organización.*
- *Identificar la información y sus fuentes que quiere registrar regularmente y presentar en este catálogo de riesgos.*
- *Describa los riesgos individuales potenciales en relación con su organización.*

Esta podría ser el primer punto de un listado de directrices de gestión de riesgos, por ejemplo, de un directorio o consejo directivo para sus altos ejecutivos.

En la práctica:

Primero utilizar nuestra plantilla **“Identificar los riesgos y crear un catálogo de riesgos”** para crear y mantener su propio catálogo de riesgos y, por supuesto, mantenerlo actualizado.

Posteriormente:

Planificar el inventario y el sistema de identificación de riesgos

- ¿Qué métodos puede y quiere utilizar?
- ¿Cómo obtendrá la información necesaria?
- ¿Quién se encargará de ello?

Regístralo en nuestra plantilla **“Métodos para determinar los riesgos para la empresa”**

3. Medir y evaluar los riesgos

Un riesgo puede provocar importantes perjuicios económicos a toda empresa o institución. Hay que tomar contramedidas para evitar consecuencias negativas. Pero... ¿cuánto esfuerzo vale realmente la pena? Para responder a esta pregunta, hay que evaluar los riesgos en función de su probabilidad de ocurrencia y de la cuantía potencial de los daños.

[Regresar al índice](#)

Evaluación de riesgos en la empresa

Una vez identificados los potenciales riesgos para la organización, hay que analizarlos con más detalle, tanto cualitativa como cuantitativamente. Es necesario recopilar toda la información posible sobre cada riesgo individual. Esto permitirá evaluar el riesgo correspondiente para su organización. Una evaluación de riesgos se basa esencialmente en dos factores:

Probabilidad de ocurrencia

¿Cuál es la probabilidad de que se produzca un daño asociado a un riesgo para la empresa?

Magnitud del daño o impacto

¿Cuál es la magnitud del daño? ¿Qué consecuencias y efectos (financieros) tiene para la empresa? ¿Qué efectos negativos tendrá sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos, por ejemplo, en términos de ventas, margen de contribución o ganancias, o bien, otros objetivos no monetarios?

Crear clases de riesgo y categorizar y evaluar los riesgos

Muchos riesgos deben evaluarse cualitativamente. Esto se hace sobre la base de indicadores (medibles) o juicios de expertos. Para ello, se forman categorías o clases de riesgo y se describen características o indicadores que muestran qué riesgo debe clasificarse en cada categoría. Los riesgos individuales deben asignarse a estas categorías mediante un proceso de evaluación .

Clase de riesgo	
1	Riesgo especialmente alto, poniendo en peligro la existencia
2	Alto riesgo, impacto significativo en el resultado anual
3	Riesgo medio, impacto negativo en el resultado anual
4	Riesgo normal, que se gestionará a lo largo del período
5	Riesgo bajo, tenido en cuenta en los procesos

Otras clases de riesgo pueden describirse mediante indicadores mensurables.

Por ejemplo, la evolución económica general, el comportamiento de compra, los precios de las materias primas, los volúmenes de compra a un proveedor concreto, los plazos de aprovisionamiento, las calificaciones crediticias o las estadísticas del pasado sobre accidentes laborales, tasas de enfermedad, despidos, etc.

Los factores de riesgo pueden estar sujetos a fluctuaciones, pero éstas se encuentran dentro del rango de valores empíricos. Aunque estas volatilidades no pueden predecirse con certeza, ayudan a calcular las probabilidades de ocurrencia o los posibles importes de las pérdidas. También pueden incluirse en la valoración y formar parte de la descripción de las clases de riesgo individuales.

Determinar la cifra de riesgo como medida de evaluación de los riesgos

En el caso más sencillo, todos los riesgos identificados se consideran, describen y evalúan utilizando un sistema de clasificación como el que se muestra en el diagrama y las características respectivas, y después se clasifican en la clase de riesgo correspondiente.

También es posible crear dos sistemas de clasificación: uno para la probabilidad de que se produzca y otro para la magnitud del daño.

Así, por ejemplo, se puede hacer una evaluación:

- La probabilidad de que se produzca el siniestro es de muy alta (4 puntos) a muy baja (1 punto).
- El alcance del daño (económico) es de muy alto (4 puntos) a muy bajo (1 punto).

El multiplicador de los dos valores de puntos da como resultado el llamado número de riesgo, que puede estar entre 1 y 16 en esta escala de valoración.

En última instancia, pueden desarrollarse escalas de riesgo específicas para cada empresa que visualicen los riesgos y su evaluación. Es importante que el significado de los valores individuales de la escala sea lo más claro y transparente posible. Todos los empleados afectados deben saber qué significa cada categoría. Deben formularse definiciones claras y selectivas.

Utilizando un sistema de clasificación adecuado a sus tipos de riesgo, puede clasificar los riesgos relevantes para su organización en las categorías individuales y crear a partir de ahí una cartera de riesgos. Esto sirve de radar para estar al tanto de los acontecimientos importantes y poder actuar a tiempo.

Los riesgos deben hacerse mensurables con información detallada y - si es posible - utilizando ratios o indicadores. Además, los riesgos pueden someterse a otros procedimientos de evaluación. Un ejemplo de ello es la creación de los peores escenarios. Sin embargo, incluso en este caso hay muchos factores subjetivos que deben tenerse en cuenta: ¿Qué peores escenarios quiere visualizar una empresa?

Consejo: Considerar los riesgos con escenarios

La característica esencial de los riesgos es que no se puede determinar con certeza su ocurrencia ni el daño que puede ocasionar a la empresa o institución.

Queda entonces la mejor estimación posible de probabilidades.

Sin embargo, puede desarrollar escenarios para riesgos concretos, de modo que todos los miembros de la organización puedan visualizar la “situación hipotética”.

Análisis de tendencias e impacto de la estrategia

Muchos riesgos surgen para las empresas y otras organizaciones debido a la evolución del entorno. La empresa no puede influir en ellos o sólo puede hacerlo con gran dificultad. Por eso, en la gestión de riesgos se presta especial atención y se controlan factores medioambientales como la política y la legislación (nacional e internacional), la seguridad del suministro de materias primas o disponibilidad de colaboradores calificados, el desarrollo económico, la evolución del mercado de capitales, la competencia, la normalización o el clima y la naturaleza (terremotos, inundaciones). Esta evolución puede describirse en forma de tendencias.

Estas tendencias se relacionan con las estrategias de la empresa y se analizan en forma de la llamada matriz de impacto de la estrategia. Este análisis revela dos cosas:

- qué tendencias del entorno tienen una influencia especialmente alta en la estrategia empresarial, tanto positivas como negativas, y
- qué estrategias y áreas de negocio están especialmente influidas por las tendencias, de nuevo, tanto positiva como negativamente.

Un **método habitual** para analizar los factores y entornos externos de la empresa es el **análisis PESTEL**.

En la práctica

Identificar, evaluar y clasificarlos riesgos para empresas, procesos y productos

Aclarar cómo quiere analizar y evaluar los riesgos que pueden ser relevantes para su organización_

- *¿Qué método le parece adecuado para describir los riesgos y estimar y evaluar sus consecuencias?*
 - *¿Qué ratios e indicadores puede utilizar para describir cuantitativamente un riesgo ?*
 - *¿Qué información necesita para ello y qué fuentes de información puede utilizar?*
 - *¿Cuál es la mejor forma de estimar o calcular la probabilidad de ocurrencia y el importe de la pérdida asociada para los distintos riesgos?*
-
1. *Desarrolle un sistema de clasificación para su gestión de riesgos, que pueda utilizar para evaluarlos.*
 2. *Desarrolle las clases de riesgo específicas de su empresa.*
 3. *Describa las clases y categorías de riesgo individuales y cree un sistema de clasificación adecuado.*

En la práctica

Localizar y evaluar los riesgos en la cartera de riesgos

Puede crear una cartera de riesgos en función de la probabilidad de que un riesgo cause daños y de la magnitud de los mismos.

Puede utilizar nuestra plantilla de Excel “Matrices para determinar el importe de la pérdida y probabilidad de ocurrencia” y así visualizar esta cartera de riesgos en una matriz o diagrama de riesgos. Esta plantilla le permite utilizar distintos niveles de evaluación: desde un diagrama de 2x2 campos hasta un diagrama de 5x5 campos.

En la práctica

Planificar la evaluación de riesgos y las medidas

Con nuestra plantilla “Planificar la evaluación de riesgos y las medidas”, puedes realizar un análisis y una evaluación de riesgos detallados. Utilizarla para registrar los posibles peligros, amenazas y riesgos para su organización, sus procesos y sus productos o servicios. Explica las posibles consecuencias para su institución, así como las posibles causas y motivos.

A continuación, puede clasificar el riesgo individual en una clase de riesgo o clase de daño y evaluarlo en función de:

- Ocuruencia: ¿Qué probabilidad hay de que se produzca el riesgo?
- Importancia: ¿De qué tamaño es el daño para la organización, los procesos, los productos o servicios, así como para las partes interesadas si el riesgo se materializa?
- Detección: ¿Hasta qué punto se puede reconocer y limitar el riesgo a tiempo?

Esto se utiliza para calcular un indicador de riesgo para la evaluación del riesgo. En función del nivel de riesgo, puede adoptar medidas destinadas a reducirlo, con el efecto de que disminuya la puntuación del riesgo.

Identificar y analizar las posibles consecuencias de un riesgo

Analizar los riesgos que están arraigados en el entorno de su empresa y sobre cuya aparición y evolución no puede influir: ¿Qué tendencias se pueden reconocer?

Para ello, utilizar la evolución pasada y considerar lo que podría significar para el futuro. A continuación, sitúe las tendencias en el contexto de la estrategia y los objetivos de su organización.

- ¿Qué objetivos de la organización se ven amenazados por el riesgo?
- ¿Qué los pone en peligro?
- ¿Qué consecuencias puede tener para su organización?

Puede realizar y visualizar este análisis utilizando la **plantilla de Excel "Entorno, tendencias y estrategia en innovación y planificación empresarial"**

Una vez identificados y evaluados los riesgos y sus posibles consecuencias para la organización, deben tomarse las precauciones adecuadas para limitar los daños potenciales. Para ello, la gestión de riesgos debe transmitir toda la información a los departamentos y responsables pertinentes. En la siguiente sección de este documento se explica cómo crear informes adecuados para este fin.

4. Documentar e informar sobre los riesgos

La gestión de riesgos documenta e informa a la organización de los resultados y conclusiones de su trabajo. Esto permite a la dirección y a los departamentos especializados centrar sus decisiones y actividades en evitar daños, sin perder oportunidades.

Por qué y para quién se elaboran los informes de riesgos

Una vez identificados y evaluados los riesgos, se preparan para los responsables de la toma de decisiones. La documentación y la elaboración de informes es tarea de la gestión de riesgos. Debe informar regularmente a todos los colaboradores interesados y afectados de la organización sobre las posiciones de riesgo y las evaluaciones de riesgo, y, por supuesto, poner a su disposición toda la información de fondo.

La alta dirección, en particular, debe estar informada en todo momento sobre los riesgos y su evolución.

Los informes deben cumplir varios requisitos:

[Regresar al índice](#)

Informes de riesgos para los empleados

Los empleados directamente implicados en la gestión de riesgos necesitan conocer diariamente la situación de los riesgos. Consultan los indicadores clave relevantes y son informados inmediatamente si se produce algún cambio. Los responsables ponen en marcha las medidas inmediatas necesarias para limitar los daños o contrarrestar los riesgos. **Ejemplo:** *Un jefe de producto debe tomar medidas inmediatas si un producto causa daños a un cliente. El departamento de relaciones públicas debe crear un informe si la prensa se hace eco de un incidente negativo en la empresa.*

Informes de riesgos para la dirección o gerencia

La dirección revisa mensualmente la estrategia de riesgos: ¿Qué riesgos existen? ¿En qué clase de riesgo están clasificados? ¿Qué tendencias de riesgo pueden reconocerse? ¿Está la empresa suficientemente preparada para afrontarlos? ¿Qué estrategias de gestión de riesgos se están siguiendo? ¿Qué actividades o proyectos son necesarios?

Ejemplo: la dirección debe tomar medidas si los productos se entregan con retraso con frecuencia y se incurre en penalizaciones por ello. Debe adaptar las evaluaciones de riesgos si se produce un número creciente de accidentes laborales en un área.

Informes de riesgos para la alta dirección (directorios, consejos directivos, CEO, etc...)

Cada seis meses, la alta dirección (o preliminarmente alguno de los comités ad hoc del directorio) revisa si el sistema de gestión de riesgos en su conjunto cumple los requisitos. Revisa el catálogo de riesgos, la estrategia de riesgos y las medidas y proyectos planificados e iniciados para determinar si cumplen las directrices de gestión de riesgos y son compatibles con la estrategia corporativa o institucional. Decide los cambios en la gestión de riesgos.

Ejemplo: La alta dirección debe iniciar proyectos y planificar presupuestos para la seguridad informática si ésta se ve amenazada por ciberataques y existe riesgo de fracaso total. Debe tomar medidas si las denuncias revelan que se están pagando sobornos en las ventas.

Que estas tareas se lleven a cabo diaria, mensual o semestralmente (como se sugiere aquí) depende de cada organización y de las posiciones de riesgo pertinentes.

Formas de presentación de los riesgos

La cartera de riesgos ofrece una presentación sencilla y clara de los riesgos. En ella se registran e ilustran directamente los dos importantes criterios de evaluación de la probabilidad de ocurrencia y el alcance de los daños de cada uno de los riesgos. Proporciona a los responsables de la toma de decisiones una orientación inicial.

La documentación y los informes deben contener toda la información adicional que explique y fundamente la importancia, las consecuencias y las opciones de actuación para el riesgo individual. Pueden recopilarse en un catálogo de riesgos o en un manual de riesgos. Es importante hacer visibles los cambios de forma periódica. La información puede clasificarse según las áreas de negocio de la empresa.

Además del catálogo de riesgos, en el que se registran juntos todos los riesgos relevantes, puede haber informes, estudios y evaluaciones sobre riesgos individuales o factores de influencia importantes. Éstos se documentan por separado para cada riesgo; por ejemplo, se puede crear un escenario del peor caso (“worse case”) para riesgos individuales y adjuntarlo al catálogo de riesgos como apéndice. Algunas empresas también encargan a expertos externos que elaboren informes sobre riesgos concretos.

Aspectos legales del informe de riesgos

La documentación de los riesgos también es necesaria desde el punto de vista legal. Esto permite a la organización y a la gerencia responsable demostrar detalladamente lo que están haciendo como parte de la gestión de riesgos.

Si se produce un siniestro y surgen disputas legales con particulares, otras empresas o autoridades, la dirección puede aportar pruebas exhaustivas de sus actividades. Por tanto, la documentación debe incluir información sobre los siguientes aspectos:

- Método de identificación de riesgos (formulario de identificación de riesgos)
- Métodos utilizados para registrar y evaluar los riesgos
- Resumen de las fuentes utilizadas
- Organización de la gestión de riesgos en la empresa: ¿Quién es responsable de qué? ¿Quién tiene qué tareas? ¿Qué procesos se aplican en la empresa?

Esta información sirve como prueba de que la dirección y/o el consejo directivo o directorio cumplen sus obligaciones organizativas y de supervisión.

En la práctica

Crear informes y documentación sobre riesgos

Aclara primero:

- ¿Cómo funciona el sistema de informes sobre riesgos en tu organización?
- ¿Quién transmite qué información, cuándo y dónde cuando se trata de riesgos, peligros o amenazas para tu empresa, así como cuando se trata de evitar o limitar consecuencias negativas y daños?

A continuación, registra cómo la gestión de riesgos procesa y transmite los riesgos a los departamentos especializados. Esto concierne a:

- El contenido: ¿De qué se debe informar en un informe de riesgos? ¿Qué debe presentarse?
- Estructura: ¿En qué forma debe comunicarse la información? ¿Cómo se prepara y comunica la información?

Una opción es mantener los riesgos, las posibles consecuencias, la probabilidad de que se produzcan y el posible alcance de los daños en forma de tabla y transmitirla a los departamentos especializados y a los responsables de la toma de decisiones:

- Los informes de riesgos pueden crearse o actualizarse cada seis meses,
- Los riesgos especiales que surjan pueden comunicarse inmediatamente y mediante un «sistema de alarma» a todos los departamentos y responsables afectados.

Es responsabilidad de la dirección planificar los procesos de gestión e información de riesgos y determinar la forma exacta de la documentación de riesgos.

En la práctica

Utilizar la plantilla “Documentación de riesgos individuales en la gestión de riesgos” como ejemplo de cómo nombrar, evaluar y explicar los posibles riesgos de su organización. Todos los riesgos relevantes pueden presentarse individualmente en este formulario.

El resumen de todas estas descripciones de riesgos puede utilizarse como informe. La plantilla “Catálogo de riesgos: listado de riesgos y su evaluación”, ofrece una visión general. Se coloca antes de la documentación de los riesgos individuales.

Estas descripciones pueden complementarse con carteras de riesgos o mapas de riesgos. Puede utilizar las matrices antes mencionadas para crear y visualizar carteras de riesgos adecuadas.

A partir de ello crear:

- una cartera de riesgos o un mapa de riesgos para una visión general y un seguimiento rápidos, y
- un sistema de informes con información completa y detallada sobre todos los riesgos individuales relevantes, desglosada por unidad de negocio si es necesario.

Asumir riesgos es siempre una parte esencial de las decisiones empresariales. Existen varias estrategias de riesgo para limitar las consecuencias y los daños.

Puede leer sobre sus características en la siguiente sección de este capítulo.

5. Estrategias de defensa en la gestión de riesgos

Quienes no asumen riesgos pierden muchas oportunidades y potenciales. Existen varias estrategias para afrontar los riesgos. Siempre forman parte de las decisiones empresariales o institucionales. También pueden limitarse con medidas de seguridad o transferirse a proveedores de servicios especializados.

[Regresar al índice](#)

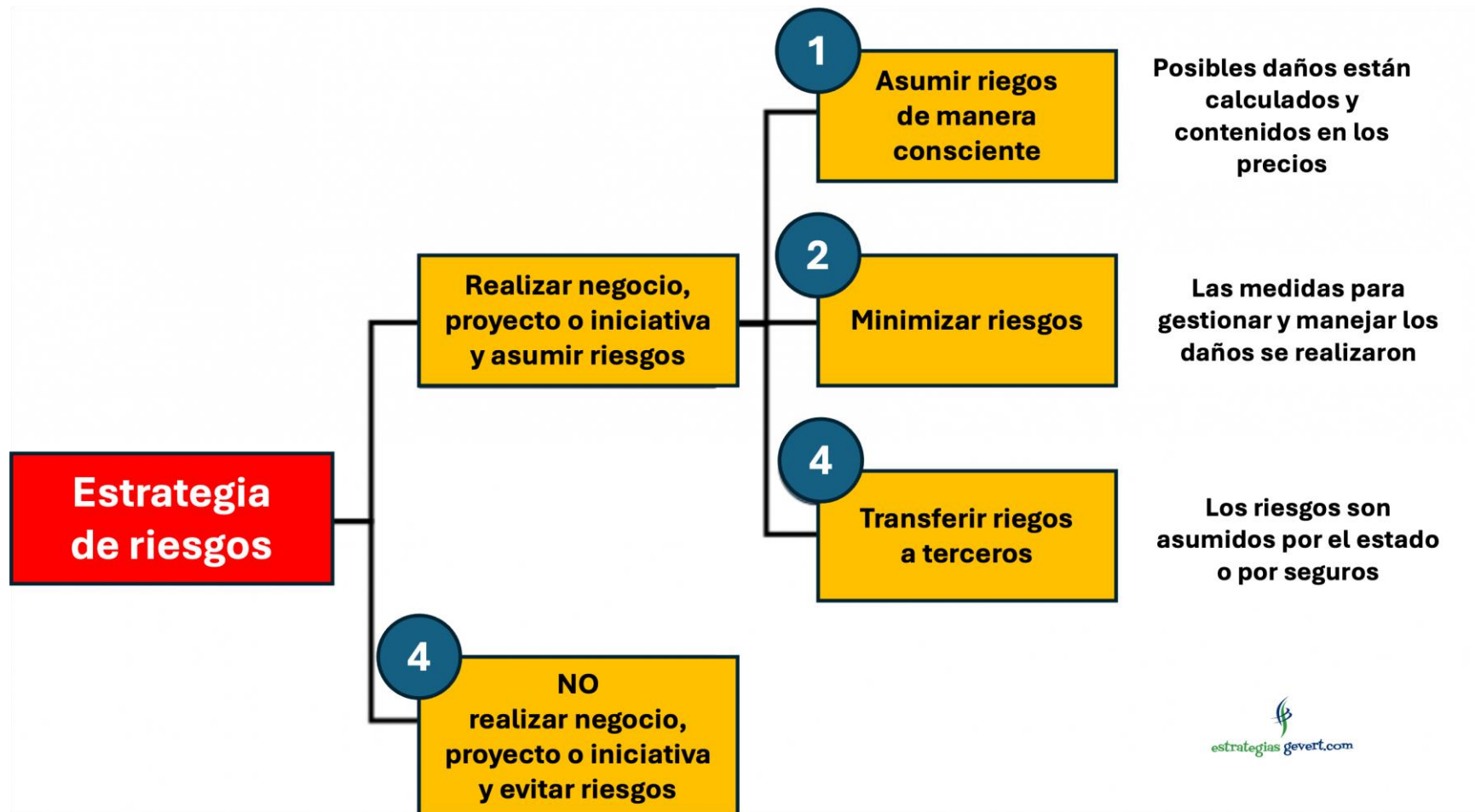
¿Evitar los riesgos o aprovechar las oportunidades?

Muchas organizaciones sólo conocen dos estrategias de riesgo: no asumirlo en absoluto o ignorarlo. Ambas son peligrosas. Porque si la empresa o institución evita todos los riesgos, puede perder muchas oportunidades y dejar sin explotar un gran potencial. Asumir riesgos y luego ignorarlos puede ser aún más peligroso.

Hay formas de abordar activamente el riesgo. Hay cuatro estrategias diferentes para gestionar los riesgos empresariales: Los riesgos se pueden:

- asumir conscientemente
- minimizar de forma selectiva,
- transferir a terceros o
- no ser asumidos.

La figura muestra cómo se interrelacionan estas estrategias de riesgo y qué significa cada una de ellas. Las cuatro estrategias de riesgo pueden utilizarse combinadas. Es necesario sopesar qué estrategia y qué combinaciones de estrategias tienen sentido empresarial y económico en cada caso concreto.



Asumir riesgos conscientemente

Para algunas empresas o instituciones, la mejor estrategia es ceñirse a sus propias competencias básicas, desarrollar sus propios puntos fuertes, asegurar su posición y crecer en un entorno conocido. Sin embargo, incluso estas empresas deben adaptarse constantemente a las nuevas condiciones marco. Esto se debe a que el entorno y los mercados pueden cambiar.

Muchas empresas o instituciones responden de forma proactiva redefiniendo procesos, planificando y aplicando innovaciones o abriéndose a nuevos mercados o prestando nuevos servicios. Esto forma parte de la misión empresarial o institucional habitual: reconocer y explotar las oportunidades y el potencial de futuro. La otra cara de la moneda es que esto siempre implica asumir un riesgo.

Asumir o no esos riesgos es una decisión empresarial o institucional que debe tomar la alta dirección. Para respaldar la decisión, se llevan a cabo análisis y estudios y se desarrollan conceptos y planes. Las inversiones en complejos proyectos de investigación y desarrollo o en un nuevo centro de producción en el extranjero se realizan de forma selectiva, aunque nadie pueda asegurar que vayan a dar sus frutos.

Muchos ejemplos demuestran que se realizan inversiones equivocadas. Estos riesgos forman parte de la actividad de toda empresa, pero también de instituciones sin fines de lucro. Se reflejan en el hecho de que algunas inversiones se pierden y los proyectos no son rentables, o bien, no cumplen su objetivo institucional. Otras resultan ser decisiones acertadas porque conducen a un aumento del volumen de negocio y de los beneficios.

Métodos para estimar y calcular los riesgos

Cuando la dirección tiene que decidir qué riesgos quiere asumir conscientemente, **a menudo comete el error de asumir más rápidamente los riesgos aparentemente conocidos que los desconocidos**. Lo que parece conocido se considera menos peligroso que lo completamente desconocido, aunque las cifras objetivas hablen un idioma completamente distinto. Por tanto, debe proceder de forma metódica, comprensible y transparente.

Aunque las decisiones sean siempre subjetivas y a menudo se tomen por «instinto visceral», sigue siendo útil examinar de antemano los datos y la información que sean objetivas. Esto permite que las oportunidades y los riesgos, sus consecuencias, los posibles beneficios y los daños potenciales sean transparentes. Esto proporciona una base sólida y mejora algunas decisiones.

Los siguientes enfoques y métodos pueden utilizarse para tomar decisiones bajo riesgo :

Calcular la rentabilidad

Toda inversión en una empresa puede evaluarse utilizando indicadores de rentabilidad adecuados, como el rendimiento de la inversión, el flujo de caja o la amortización. Se pueden calcular las ventas y los costos. Los factores que influyen en las ventas y los costos pueden acotarse y estimarse utilizando la experiencia y ejemplos comparables.

Esto permite especificar un corredor que visualice la rentabilidad de una decisión (peor y mejor escenario).

Definir y analizar las cifras clave de riesgo y los indicadores de riesgo

No todas las actividades empresariales pueden calcularse en términos de costos e ingresos. A menudo influyen muchos factores e indicadores cualitativos. Pueden expresarse en indicadores de riesgo, pero también de fortalezas...

Cifras clave como ventas, facturación, costos o rentabilidad pueden combinarse con factores de riesgo y ponerse en relación. Después se evalúan con un multiplicador de riesgo. Estos ratios también se denominan medidas de rendimiento ajustadas al riesgo.

Crear un árbol de decisiones

El árbol de decisión también proporciona una visión general de las posibles acciones (alternativas) y sus consecuencias y resultados probables o menos probables. Utilizando el árbol de decisión o matrices *ad hoc*, desarrolla una imagen en la que las acciones alternativas y las posibles decisiones se presentan como ramas basadas en la situación real y en la pregunta de decisión, y luego se vinculan a las posibles consecuencias, efectos e impactos.

Comparar riesgos y oportunidades



Ningún ratio, cálculo o evaluación proporciona una certeza fiable, ya que sólo expresan probabilidades. En este sentido, sólo limitan la incertidumbre de las decisiones y, por tanto, mejoran la calidad de la toma de decisiones.

Es más fácil responder a preguntas empresariales como:

- ¿Qué negocio tiene sentido?
- ¿Es un negocio más ventajoso que otro?
- ¿Pueden realizarse ambas operaciones?
- ¿Hasta qué punto se pueden emprender operaciones arriesgadas teniendo en cuenta los recursos disponibles?

Si una empresa o institución emprende varias operaciones arriesgadas, los riesgos individuales no tienen por qué sumarse. Además, algunos de ellos se equilibran entre sí. Las empresas diversificadas, es decir, que venden distintos productos o explotan distintas áreas de negocio, se basan en este efecto. Pueden beneficiarse de los cambios del entorno de distintas maneras, pero también pueden sufrirlos.

Minimizar los riesgos de forma selectiva

Una empresa o institución sin fines de lucro puede soportar mejor un riesgo por sí misma si puede evaluarlo y cuantificarlo, o bien, si puede gestionarlo mejor que los demás. El requisito previo para ello es que tenga acceso a información adicional y completa y que también pueda utilizar esta información, es decir, integrarla en los procesos de la organización. esto sólo funciona si realiza y controla los procesos necesarios.

Qué estrategia de riesgo y qué medidas contribuyen a minimizar el riesgo depende de lo elevadas que sean la probabilidad de que ocurra y el nivel potencial de daño. Se puede hacer una distinción:

Alta probabilidad de ocurrencia - bajo nivel de daños

Es especialmente importante que la empresa reconozca y domine (cada vez más) los procesos críticos. Para ello, deben conocerse los posibles errores, riesgos y factores de influencia de los procesos. Éstos pueden reducirse y evaluarse analizando los datos. A continuación, se pueden tomar medidas para reducir los errores y los riesgos y, por tanto, la probabilidad de que se produzcan.

Esto puede lograrse, entre otras, con las siguientes medidas:

- *Criterios de prueba estrictos como parte del control de calidad, sea de productos, servicios u otras prestaciones*
- *Inspección frecuente de los procesos de producción y fabricación, pero también de procesos de aprendizaje en instituciones educativas o procesos de “bajo nivel de fallas” por ejemplo en proveedores de telefonía, electricidad, agua...*
- *Mantenimiento y revisión periódicos de equipamiento, infraestructura y sistemas*

Alta probabilidad de ocurrencia - alto nivel de daños

Estos riesgos pueden minimizarse o limitarse creando amortiguadores. Si se produce un siniestro, la empresa o institución dispone de vías de actuación alternativas a las que puede recurrir para minimizar el daño.

Algunos ejemplos son:

- varios proveedores para una pieza clave
- mayores niveles de existencias
- horarios de trabajo y capacidades de personal flexibles
- liquidez suficiente para garantizar la solvencia

También se necesitan planes de emergencia o de crisis. Si se produce el suceso, todos los afectados de la empresa o institución saben exactamente qué hacer.

En este caso, los simulacros también pueden ayudar a minimizar los riesgos. Los procesos y posibles errores se simulan desde el principio, se determinan los daños y se pueden planificar contramedidas. Estos resultados pueden analizarse mediante el método de Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE), por ejemplo.

Baja probabilidad de ocurrencia - alto nivel de daño

Suelen ser riesgos en el medio ambiente casi imposibles de planificar o limitar. Algunos ejemplos son las catástrofes naturales, las guerras, las convulsiones políticas o los daños graves a los clientes por defectos de los productos. La empresa debe reaccionar rápidamente ante estos casos y, en función del acontecimiento y la situación, poner en marcha medidas.

La base para ello es implementar:

- *Planes de emergencia*
- *Procesos definidos para la gestión de crisis*

Transferencia de riesgos a terceros

Transferencia de riesgos a compañías de seguros

- Las compañías de seguros se han especializado en asumir los riesgos de otros y pagar las posibles pérdidas. Pueden hacerlo porque suelen disponer de información exhaustiva y sofisticados modelos de valoración para medir y calcular los riesgos.
- Debido al gran número de sus clientes, pueden distribuir más ampliamente el riesgo calculado y las consecuencias de la liquidación de siniestros, y tienen una mayor capacidad de asumir riesgos, ya que distribuyen los pagos por siniestros a lo largo de un periodo de tiempo más prolongado.
- Y pueden traspasar los riesgos residuales a las reaseguradoras. De este modo, los riesgos se reparten entre una red de asegurados, aseguradoras y reaseguradoras, y se reducen las consecuencias y las pérdidas. En la mayoría de los casos, las condiciones y opciones para ello deben negociarse. La capacidad de negociación y el poder de mercado desempeñan aquí un rol.

Transferencia de riesgos al Estado

El Estado también actúa como asegurador en el mercado. Por ejemplo, asume riesgos especialmente elevados (catástrofes naturales o atentados terroristas). Sin embargo, también ha establecido sistemas de seguridad en otros ámbitos, que depende de la legislación y políticas de cada país.

Transferencia de riesgos a los socios comerciales o de cooperación

Los riesgos pueden transmitirse a otras empresas de la cadena de valor, por ejemplo:

- **Los proveedores** asumen el riesgo de mercado de sus clientes si se comprometen a recuperar las mercancías no vendidas (comisión) o si conceden condiciones de pago generosas. Además, un cliente puede obligar a sus proveedores a pagar penalizaciones si se produce un retraso en la entrega.
- **Los clientes** asumen el riesgo, por ejemplo, celebrando contratos a largo plazo (clientes de telefonía móvil, o los padres para sus hijos en colegios o universidades pagados), o bien, incluyendo los riesgos en las cláusulas contractuales (cuando la ley lo permite). Los riesgos también pueden incluirse en los precios.
- **Las empresas o instituciones asociadas** asumen el riesgo cuando las empresas e instituciones se asocian con otras en grandes proyectos y, por tanto, asumen el riesgo conjuntamente (ejemplo: consorcio en la construcción o, aunque el compartir el riesgo es más bien bajo, existen los medios de fomento provenientes desde los respectivos países de origen para colegios alemanes, franceses, suizos, japoneses, ingleses o italianos).

Transferir los riesgos a los mercados

Por último, los riesgos también pueden transferirse a los mercados. Muchas empresas dependientes de la exportación soportan un riesgo de tipo de cambio a veces considerable (por ejemplo, del dólar estadounidense al euro). Se cubren con las llamadas operaciones a plazo. Esto significa que tienen garantizado hoy un determinado tipo de cambio en el futuro para poder calcular con valores fiables. Para ello, la industria financiera ha inventado una serie de instrumentos denominados de cobertura (*hedging*).

La cobertura es una operación financiera para proteger una transacción frente a riesgos como las fluctuaciones de los tipos de cambio o las variaciones de los precios de las materias primas. Para ello, la empresa realiza otra operación inversamente vinculada a la operación subyacente.

Otra variante de la transferencia de riesgos es el *factoring*. Se trata de que una empresa venda sus derechos de cobro (facturas impagadas) y el riesgo de que estos derechos de cobro ya no puedan cobrarse. Estos instrumentos financieros tienen como objetivo principal limitar los riesgos operativos de una empresa o hacerlos calculables.

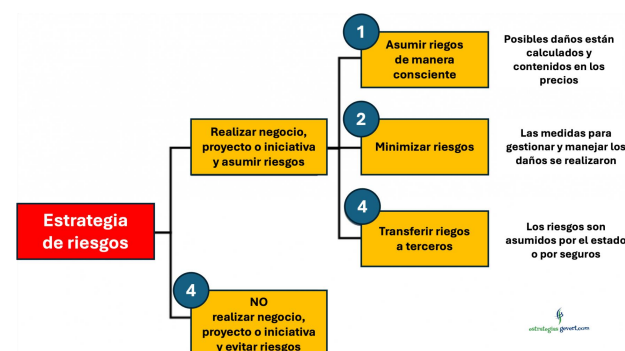
El factoring es la compra o venta de créditos monetarios procedentes de transacciones de bienes y servicios. Se trata de una operación de compra. Esto significa que se basa en un contrato de compraventa, no en un contrato de préstamo. La combinación de prefinanciación, asunción del riesgo total de impago y gestión activa del deudor es un instrumento tanto de minimización del riesgo como de financiación (el concepto puede variar en algunas variables de un país a otro).

En la práctica

Determinar la estrategia de riesgo

¿Qué estrategias de riesgo sigue tu empresa o institución?

Utilizar el esquema de “Estrategia de Riesgo” presentado anteriormente y ponga ejemplos de la estrategia de riesgo respectiva elegida por su empresa o institución:



- ¿Cuáles son las razones para elegir cada estrategia de riesgo?
- ¿Cómo se toman estas decisiones?

En la práctica

Asigne los riesgos a la estrategia de riesgos adecuada

Para las decisiones arriesgadas en su empresa o institución, compruebe qué medidas está tomando para evaluar y minimizar los riesgos.

Aclare:

- ¿Qué riesgos se asumen conscientemente?
- ¿Qué ratios se utilizan para medir el riesgo?
- ¿Cómo se incorporan a las decisiones?
- ¿Cómo se minimizan las posibles consecuencias y daños?

Registre los métodos y procedimientos que utiliza para evaluar y calcular los riesgos individuales. Resúmalos en indicadores de riesgo, que nombrará y explicará en la plantilla “Indicadores de riesgo para los riesgos asumidos conscientemente”.

En la práctica

Crear un árbol de decisiones o utilizar una matriz de toma de decisiones

Puede visualizar los riesgos y sus consecuencias utilizando un árbol de decisiones, o bien, usar la plantilla de nuestra matriz.

Minimizar los riesgos y sus consecuencias y daños potenciales

- ¿Qué medidas toma su empresa para minimizar los riesgos?
- ¿Cómo limita los posibles daños económicos?

Registre sus medidas en la plantilla “Plan de acción para minimizar los riesgos”

Evalúe el riesgo utilizando el método AMFE

Determine las consecuencias y los daños utilizando el indicador de riesgo obtenido del Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE). Utiliza para ello nuestra plantilla-AMFE.

En la práctica

Transferencia de riesgos a terceros

Haga una lista de todos los riesgos que transfiere a terceros.

- ¿Cuáles son las condiciones para la transferencia del riesgo?
- ¿Cuál es el costo?
- ¿Qué riesgos residuales existen para su empresa o institución?

Resuma esta información en la plantilla “Medidas de transferencia del riesgo”

Estas diversas tareas de gestión de riesgos en su empresa o institución también deben cumplirse. Para ello, debe integrar la gestión de riesgos en la organización de su empresa. En la siguiente parte de este documento, puede enterarse sobre algunas opciones disponibles y cómo proceder.

6. Organizar la gestión de riesgos en la empresa o institución



La dirección es responsable de garantizar que se lleven a cabo todas las tareas de gestión de riesgos. Para ello, debe anclarlas en la organización y en los procesos. Si la empresa o institución causa daños a terceros o cae en supuestos incumplimientos, puede demostrar que cumple sus obligaciones.

Obligación de organizar la gestión de riesgos

La gestión de riesgos y todas las medidas asociadas sólo pueden ser eficaces si están integradas en la organización. Esto incluye:

- La gestión de riesgos debe estar anclada en la estructura organizativa.
- Deben definirse los procesos de identificación, evaluación y gestión de riesgos.
- El requisito previo para ello es que exista una cultura del riesgo en la empresa.
- Todos los empleados deben ser conscientes del riesgo.

La integración organizativa de la gestión de riesgos también se ve influida por los requisitos legales. Las leyes laboral, del consumidor, lavado de activos, ambiental, igualdad de género y una serie de reglamentos generales y sectoriales, entre otros, obligan a las empresas e instituciones a gestionar los riesgos.

[Regresar al índice](#)

Desarrollar una directriz de riesgos

En muchas empresas e instituciones, el punto de partida de la gestión de riesgos es el desarrollo y la adopción de una directriz de riesgos. Aquí es donde la dirección y el directorio o consejo de administración describen la importancia de la gestión de riesgos para la organización. Esto establece el marco. Esta directriz tiene el carácter de una declaración de misión para la gestión de riesgos.

Nombrar un comité de riesgos y un gestor de riesgos

Un comité de riesgos y un gestor de riesgos son responsables de la planificación estratégica y la aplicación de la gestión de riesgos. El comité debe estar formado por empleados de las distintas áreas organizativas.

El gestor de riesgos es responsable de la gestión global de riesgos. Puede ser un miembro de la dirección o una persona que al menos dependa directamente de ellos (segundo nivel de dirección). El gestor de riesgos y el comité de riesgos garantizan que los riesgos:

- Se identifiquen, evalúen y documenten;
- Se definan las tareas de gestión asociadas a riesgos y se asignen claramente a los distintos departamentos o personas;
- Se definan y apliquen los procesos de gestión de riesgos (en algunos casos son de nueva creación, en otros hay que adaptar los procesos existentes);
- Se pongan a disposición los fondos y recursos necesarios;
- *Se capacite a los empleados;*
- *Se toman medidas de acuerdo con la estrategia de riesgos;*
- *Se toman decisiones sobre la estrategia de riesgos: ¿qué riesgos se evitan, se asumen, se minimizan, se transfieren a otros y de qué forma?*

Definir y asignar tareas de gestión de riesgos

A nivel operativo, se encomiendan a los colaboradores las tareas individuales de gestión de riesgos. Son responsables de su aplicación. Todas las tareas correspondientes se encuentran en sus descripciones de cargo.

Algunos **ejemplos** de tareas de gestión de riesgos son

- Analizar documentos
- Identificar riesgos
- Supervisar los sistemas
- Reconocer daños
- Informar y formar a los empleados (por ejemplo, sobre salud y seguridad en el trabajo)
- Comprobar y optimizar los contratos de seguros
- Desarrollar planes de emergencia
- Informar a la prensa

Para llevar a cabo estas y otras tareas, hay que definir y organizar procesos y procedimientos. Los procesos existentes se amplían para integrar en ellos elementos de gestión de riesgos. Ejemplos de ello son las medidas de control de calidad en el proceso de fabricación, el análisis de las consultas de los clientes en la gestión de reclamaciones o, en otro plano, la información diferenciada de cumplimiento de los resultados del proyecto educativo y el amplio cumplimiento normativo a las partes interesadas en una institución educativa.

Operar el control de riesgos

Todas las medidas de gestión de riesgos deben revisarse periódicamente. Esto incluye la evaluación de los riesgos individuales y la organización de la propia gestión de riesgos. La dirección de la empresa debe asegurarse de que todas las tareas y procesos de gestión de riesgos se llevan a cabo según lo previsto.

Estas auditorías las llevan a cabo el responsable de control de riesgos o la auditoría interna. Deben ser independientes de otras áreas de la organización y tener la autorización necesaria para supervisar todas las áreas e informar a la dirección.

*Elementos organizativos
de la gestión de riesgos:*



Cooperación con “socios” en la gestión de riesgos

En situaciones de crisis, las empresas deben cooperar con socios externos. En caso de accidente o amenaza, por ejemplo, la empresa debe cooperar con instituciones gubernamentales, autoridades u organizaciones de seguridad (por ejemplo, bomberos, policía).

En la mayoría de los casos, también hay que cooperar con representantes de los medios de comunicación. Puede ser necesario implicar a proveedores o clientes. Para ello, deben definirse de antemano los comités y flujos de información adecuados, y estar preparados para un despliegue rápido en caso de crisis.

Gestión de riesgos sostenible

Una vez que las responsabilidades están claras, las tareas asignadas y los procesos establecidos, se dan los requisitos previos para una gestión de riesgos sostenible y con éxito. Para garantizar que la gestión de riesgos funciona según lo previsto a largo plazo, todos los empleados de la empresa deben desarrollar una conciencia del riesgo a lo largo del tiempo. Esto significa que:

- Se agudizan los sentidos para reconocer los riesgos y
- Se desarrollan las habilidades para afrontar los riesgos de forma responsable

Así se pueden gestionar y controlar activamente cada vez más riesgos. Esto ofrece ventajas competitivas decisivas. En definitiva, esto crea una cultura del riesgo sostenible que no sólo entiende los riesgos como peligros, sino que también reconoce sobriamente las oportunidades que pueden asociarse a ellos.

En la práctica



Organización de la gestión de riesgos en la empresa o institución

Describa la organización de la gestión de riesgos en su empresa o institución. Muestre cómo los elementos de la organización del riesgo, por ejemplo, **basado en los "Elementos organizativos de la gestión de riesgos"** (ver figura anterior) están anclados en su organigrama y procesos.

Describa los puntos clave para la organización de su gestión de riesgos:

- ¿Existe una política marco o directriz para la gestión de riesgos?
- ¿Quién es el gestor de riesgos central y responsable?
- ¿Tiene el gestor de riesgos las competencias y autorizaciones necesarias?
- ¿Quién participa en el comité de riesgos?
- ¿Se asignan las tareas y los procesos de forma clara e inequívoca?
- ¿Existe una función independiente de control del riesgo para identificar, evaluar y documentar los riesgos y para supervisar la organización del riesgo empresarial?

Registre estos elementos de la organización de riesgos en la plantilla **"Plan para la organización de la gestión de riesgos"**.

[Regresar al índice](#)