



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Gestión del Riesgo (Risk Management) [ISO31000]”
“Aplicación Práctica en una empresa de Seguridad Electrónica”

Autor: Ing. Antonio Olive

Tutor: Lic. Martín Ludueña

Córdoba

2015



“Gestión del Riesgo (Risk Management) [ISO31000]” “Aplicación Práctica en una empresa de Seguridad Electrónica” por Antonio Olive se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Agradecimientos

A mis queridísimos PADRES, porque supieron enseñarme el valor del estudio con su amor, ejemplo, esfuerzo y constancia; forjado de mí, quien hoy soy.

Índice de contenidos

I.	Resumen	1
II.	Marco Teórico.....	1
III.	Metodología	1
IV.	Objetivos del trabajo	2
V.	Límites o Alcance del trabajo.....	2
VI.	Organización del trabajo	2
	Introducción	3
	Capítulo 1: Teoría del Risk Management	4
1.1.	Riesgo. Historia. Comparación de normas	4
1.1.1.	Riesgo: Definiciones.....	4
1.1.2.	Historia del tratamiento del riesgo	5
1.1.3.	Comparación de normas	6
1.2.	Tipos de Riesgo (3). Fuente e Impacto del Riesgo. Incidentes.....	7
1.2.1.	Tipos de Riesgos (De control, Especulativos y Puros).....	7
1.2.2.	Fuente e Impacto del Riesgo.....	9
1.2.3.	Incidente.....	10
1.3.	Normas (2). Estructura y Valoración del Riesgo	12
1.3.1.	Normas (2): ISO31000 & 31010	12
1.3.2.	Estructura de Gestión del Riesgo, según ISO31000	12
1.3.3.	Valoración del riesgo, técnicas según ISO31010	13
	Capítulo 2: Metodología ISO31000	14
2.1.	Principios (11).....	14
2.1.1.	Principios (11). Guía intelectual.....	14
2.2.	Marco: Compromiso + PHVA (4)	16
2.2.1.	Marco de referencia, según ISO31000.....	16
2.2.2.	Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).....	18

2.3. Proceso de trabajo (5)	20
2.3.1. Establecimiento del Contexto	20
2.3.2. Valoración del Riesgo (Identificación, Análisis y Evaluación).....	24
Técnicas y Herramientas para Trabajar el Riesgo (31)	25
Métodos para Calificar los Riesgos (3).....	26
2.3.2.1. Identificación de los riesgos	28
2.3.2.2. Análisis de riesgos	29
2.3.2.3. Evaluación de riesgos	33
2.3.3. Tratamiento de riesgos (Terminar, Transferir, Tratar, Tolerar)	34
2.3.4. Monitoreo y Revisión	40
2.3.5. Comunicación y Consulta.....	40
2.4. Madurez en la Gestión del Riesgo (5)	41
2.4.1. Modelo de Maduración frente a la Gestión del Riesgo	41
Capítulo 3: Aplicación de la Metodología	43
3.1. Estado de situación de la empresa.....	43
3.2. Mandato. PHVA. Contexto.....	44
3.3. Valoración de los Riesgos (Identificación. Análisis. Evaluación)	46
3.4. Tratamiento del Riesgo (Terminar, Transferir, Tratar, Tolerar)	62
3.5. Plan continuo (Mejora y Comunicación)	68
3.6. Matriz de riesgos (Resumen total)	69
Conclusiones: Seguridad (No incertidumbre & No riesgo)	70
Bibliografía.....	71
Anexos	72
Relación entre distintas normas de gestión del riesgo	72
Relación entre las ISO31000 y la COSO	72

Índice de gráficos

Gráfico 1. Tipos de Riesgo y Alcance de la Gestión del Riesgo	8
Gráfico 2. Composición; Fuente e Impacto del Riesgo.....	10
Gráfico 3. Transcurrir temporal del Incidente (Oportunidad o Amenaza)	10
Gráfico 4: Etapas de Aplicación de la Gestión del Riesgo (En Amenaza).....	11
Gráfico 5: Principios, Marco de trabajo y Proceso.....	12
Gráfico 6: Técnicas para Valorar el Riesgo	13
Gráfico 7: Marco de referencia de la Gestión del Riesgo	16
Gráfico 8: Proceso para la Gestión del Riesgo.....	18
Gráfico 9: Proceso para la Gestión del Riesgo (Expandido)	19
Gráfico 10. Contexto del Riesgo (Interno & Externo).....	22
Gráfico 11: Valoración de Riesgos (Dominio de Técnicas y Herramientas)	24
Gráfico 12: Proceso de Tratamiento de riesgos (4t)	36
Gráfico 13: Selección del Tratamiento del Riesgo (Nivel Vs Costo).....	38
Gráfico 14: Contexto del Riesgo de la Empresa (5 familias)	47
Gráfico 15: Valor del Riesgo (Escala Decimal).....	55
Gráfico 16: Valor del Riesgo (Escala Logarítmica)	55
Gráfico 17: Relación y uso de las distintas normas (Estándares).....	72
Gráfico 18: ISO31000 vs COSO ERM (Definiciones)	72
Gráfico 19: ISO31000 vs COSO ERM (Enfoques y Términos).....	73

Índice de tablas

Tabla 1: Principios de acción para la Gestión del Riesgo.....	14
Tabla 2: Técnicas y Herramientas para trabajar el riesgo	25
Tabla 3: Métodos para calificar los riesgos	26
Tabla 4: Control: Tipos – Medidas de seguridad	29
Tabla 5: Control: Aplicación – Sector de seguridad.....	29
Tabla 6: Control: Grados – Fuerza de seguridad.....	30
Tabla 7: Consecuencias – Medida de impacto.....	31
Tabla 8: Probabilidad – Medidas de Posibilidad.....	31
Tabla 9: Nivel de Riesgo en Función de la Consecuencia y la Probabilidad	32
Tabla 10: Evaluación del Riesgo: Asignación de Recursos.....	33
Tabla 11: Tratamiento de los riesgos: Opciones	34
Tabla 12: Madurez en la Gestión del Riesgo.....	41
Tabla 13: Contexto de los Riesgos (Familias de Valoración)	45
Tabla 14: Identificación: Riesgos Estratégicos	48
Tabla 15: Identificación: Riesgos Operativos.....	49
Tabla 16: Identificación: Riesgos Financieros	50
Tabla 17: Identificación: Riesgos Legales	51
Tabla 18: Identificación: Riesgos RR.HH.	52
Tabla 19: Consecuencias (Ponderación Semi-Cualitativa).....	53
Tabla 20: Probabilidades (Ponderación Semi-Cualitativa)	53
Tabla 21: Nivel de Riesgo (Función de las Ponderaciones)	54
Tabla 22: Valor del Riesgo (Probabilidad vs Consecuencias)	56
Tabla 23: Valoración: Riesgos Estratégicos	57
Tabla 24: Valoración: Riesgos Operativos	58
Tabla 25: Valoración: Riesgos Financieros	59
Tabla 26: Valoración: Riesgos Legales	60
Tabla 27: Valoración: Riesgos RR.HH.	61

Tabla 28: Tratamiento: Riesgos Estratégicos	63
Tabla 29: Tratamiento: Riesgos Operacionales.....	64
Tabla 30: Tratamiento: Riesgos Financieros	65
Tabla 31: Tratamiento: Riesgos Legales	66
Tabla 32: Tratamiento: Riesgos RR.HH.	67
Tabla 33: Matriz de Riesgos (Resumen total).....	69

Siglas

ISO International Organization for Standardization. (Organización Internacional de Estándares).

IRAM .. Instituto Argentino de Normalización y Certificación

PHVA.. Ciclo de calidad. Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (Traducción española internacionalizada)

ANSI... American National Standards Institute. (Instituto Nacional Americano de Estándares).

EFQM. European Foundation for Quality Management (Fundación Europea de Gerenciamiento de la Calidad).

COSO. Committee of Sponsoring Organizations (Comité de Organizaciones Patrocinadoras)

Glosario (*Breve*)

Aclaraciones:

El lenguaje y las palabras nos sirven para entendernos.

Al trabajar con normas y lenguajes de distintos países, nos damos cuenta que muchas veces hablamos de lo mismo, pero con distintas palabras.

Por ello, este breve glosario intenta estandarizar con el mejor criterio posible las distintas expresiones idiomáticas observadas, en las Palabras fuerza que guían este trabajo, para expresarnos y entendernos de la mejor forma posible.

A lo largo del desarrollo se ampliarán las expresiones y conceptos aquí expresados.

Riesgo Efecto de la Incertidumbre sobre los objetivos.

Concepción actual: Amenaza u Oportunidad.

Efecto Desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos.

Incertidumbre... Deficiencia de información, relacionada con el conocimiento.

Objetivos..... Logros a alcanzar, sean financieros, estratégicos, proyectos, seguridad, producto, etc.

Amenaza Incertidumbre de pérdida.

Oportunidad..... Incertidumbre de ganancia.

Principios Normas de carácter general, que orientan a una forma de acción.

Compromiso Obligación contraída para brindar ciertas concesiones o promesas.

Proceso Conjunto de actividades mutuamente relacionadas para un resultado conveniente.

Método Procedimiento genérico que se sigue para conseguir algo.

Herramientas... Conjunto de instrumentos o formas específicas de hacer algo, que se utiliza para cumplir un trabajo.

Evento Hecho que sucede en un determinado momento y lugar.

Impacto..... Resultado del evento acaecido.

Control..... Comprobación, inspección, fiscalización o intervención a un fin.

Probabilidad..... Cálculo matemático de las posibilidades que una cosa suceda.

Consecuencia.. Hecho o acontecimiento derivado de otro.

Valoración..... Fijación o determinación de un reconocimiento, aprecio o mérito.

Tratamiento Manera de actuar, comportarse o proceder en relación con algo.

I. Resumen

Toda actividad, está expuesta a riesgo.

El riesgo, es hoy considerado como una amenaza y/u oportunidad y está fuertemente intrínseco y correspondido con la naturaleza de la actividad.

En nuestro caso, siendo una empresa de seguridad electrónica, nuestros riesgos, están acentuado por nuestra misión de actuar en la prevención y aviso ante los posibles riesgos que pueden afectar o dañar a nuestros clientes.

Si bien, siempre fuimos conscientes de muchos riesgos que pudieran afectarnos; nunca trabajamos consecuentemente, íntegramente y procedimentalmente la totalidad de nuestros propios riesgos, y de allí, la importancia de ponerlos en evidencia, evaluarlos, tratarlos, y mantener sistemáticamente esa gestión en el tiempo.

Así esta tesis, se desarrollará en una aplicación práctica de “Gestión del Riesgo” de una empresa de seguridad electrónica de Córdoba.

II. Marco Teórico

El marco teórico es **Risk Management** (Gestión del Riesgo) y de las últimas metodologías disponibles, trabajando fundamentalmente con la **ISO31000 Gestión del Riesgo**, con sus Principios y Directrices (**Framework**). Aplicando las técnicas y herramientas recopiladas en la **ISO31010 (Herramientas)**. Apoyadas en el léxico y definiciones de la **ISOGuia73 (Glosario)**.

III. Metodología

- 1) Se establecerá y desarrollará el marco teórico de la ISO31000 Gestión del Riesgo.
- 2) Se establecerá la metodología de trabajo (Framework) en función de la norma ISO31000 Gestión del Riesgo.
- 3) Se valorará los riesgos, con la asistencia de la ISO31010 (Herramientas).
- 4) Se aplicará el marco teórico y la metodología de trabajo en la empresa.
- 5) Se definirá la matriz de riesgos y sus tratamientos.
- 6) Se generará una priorización de los riesgos detectados.
- 7) Se establecerán conclusiones para su persistencia y mantenimiento en el tiempo.

IV. Objetivos del trabajo

Los objetivos de este trabajo final de aplicación son prioritarios:

- A. Establecer una matriz de riesgos y sus principales tratamientos, aplicando la metodología de Risk Management a la empresa.
- B. Fijar las bases para un proceso sistemático de trabajo periódico de revisión y mejora.

V. Límites o Alcance del trabajo

Los límites de este trabajo se circunscriben a la aplicación de la norma ISO31000 Gestión del Riesgo (Risk Management) a una empresa de seguridad electrónica de Córdoba.

Así mismo, esta será una primera revisión, para lograr un inicio en los ciclos de trabajo y mejora continua, a fin de incorporar el proceso y los mecanismos en la empresa.

VI. Organización del trabajo

El presente trabajo de aplicación consta de 3 Capítulos:

Capítulo 1: **Teoría del Risk Management.**

Definición de Riesgo. Historia. Comparación de normas. Tipos de Riesgo (3). Fuente e Impacto del Riesgo. Incidente. Normas ISO (2). Formas de Valoración del riesgo.

Capítulo 2: **Metodología; ISO31000**

Principios (11).

Marco: Compromiso + Planificar, Hacer, Verificar, Actuar. (PHVA)

Proceso: Contexto. Valoración (3): ISO31010 Técnicas (7) y Herramientas (31)
Identificación. Análisis. Evaluación. Tratamiento (4t). Monitoreo y Revisión (Persistencia). Comunicación y Consulta. Madurez de la Gestión del Riesgo.

Capítulo 3: **Aplicación de la metodología.**

Mandato. PHVA. Contexto.

Valoración; Identificación. Análisis. Evaluación.

Tratamiento del Riesgo.

Matriz de Riesgo.

Plan continuo. Comunicación, Consulta, Monitoreo y Revisión.

Conclusiones: **Seguridad (No Incertidumbre & No Riesgo).**

Introducción

Todas las organizaciones (empresas) y actividad están expuestas a riesgos.

El **riesgo** es un **evento** con **incertidumbre** de **ocurrencia**, puede tener un **efecto positivo** (oportunidad) o **negativo** (amenaza) sobre la organización (empresa) y dependiendo de su contexto y características (Estratégica, Operacional, Legal, Financiera y de RR.HH.) pueden llegar a condicionar hasta la continuidad futura de la empresa misma.

Lo característico de esta incertidumbre y su posibilidad de ocurrencia, es que lleva a una transformación económica siempre (*en más, o como es comúnmente en mucho menos*).

Esta transformación, puede llegar a ser catastrófica en muchos de los casos, ya que su impacto, y la nula o pobre preparación, llevan a la empresa a su extinción. (*81% de las empresas que tuvieron un evento grave y no contaban con planes, no lo sobrevivieron¹ debido al impacto*).

Por ello, a los riesgos, es muy importante identificarlos, analizarlos, evaluarlos, (cualificarlos y cuantificarlos) y fundamentalmente tratarlos (según su característica) con el fin de terminarlos (eliminarlos), transferirlos (seguros), tratarlos [ampliarlos (oportunidad) o reducirlos (amenazas)] o tolerarlos (asumirlos).

Esto debe desenlazar, según el tipo de evento; acciones mitigadoras (anteriores de preparación), ampliatorias (causa de ganancia) o disminutorias (causa de perdidas) y/o contingentes (efecto posteriores a la ocurrencia).

Estar preparado, mejora nuestras posibilidades de evitarlos (o buscarlos); de respuesta y de consecuencias.

Este trabajo pretende generar una conciencia del contexto que puede afectarnos, presentando las ultimas metodologías a nivel mundial, sus mejores prácticas y como deben de ser implementadas en una organización (empresa) (trabajo práctico).

Nos guiaremos por la principal metodología existente y de reconocimiento mundial, analizando las particularidades de una empresa de seguridad electrónica, pero que puede ser una aplicación en cualquier otra empresa.

Ignorar los riesgos, no es una opción.

¹ Fuente: Comité ISO sobre base de estudio en EE.UU. y U.E.

Capítulo 1: Teoría del Risk Management

1.1. Riesgo. Historia. Comparación de normas

1.1.1. Riesgo: Definiciones

Para la Real Academia Española (RAE) se define como:

Riesgo: 1. Contingencia o proximidad de un **daño**. ...

Esta definición, solo da una expresión negativa.

Hoy en cambio, el riesgo, asumió también una expresión de oportunidad.

Para la ISO31000, es:

Riesgo: **Efecto** de la **incertidumbre** sobre los **objetivos**.

Nota 1. Un **efecto** es una desviación de aquello que se espera, sea positivo, negativo o ambos.

Nota 2. Los **objetivos** pueden tener aspectos diferentes (por ejemplo financieros, salud y seguridad, y metas ambientales) y se pueden aplicar en niveles diferentes (estratégico, en toda la organización, en proyectos, productos y procesos).

Nota 3. A menudo el riesgo está caracterizado por la referencia a los eventos potenciales y las consecuencias o a una combinación de ellos.

Nota 4. Con frecuencia, el riesgo se expresa en términos de una combinación de las consecuencias de un evento y en probabilidad de que suceda.

Nota 5. **Incertidumbre** es el estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o el conocimiento de un evento, su consecuencia o probabilidad.

Esta definición, mucho más compleja, abarca a la interacción entre el evento, la falta de información y sus consecuencias o probabilidades, pudiendo éstas ser negativas, positivas o ambas. Y siempre en consecución de la ocurrencia de un evento, para que el riesgo produzca dicho efecto y su impacto.

Un ejemplo de esto puede ser; el adquirir un crédito por parte de la empresa, que está destinado a un posible aumento de producción. Como oportunidad, es un beneficio, ya que redundara en mayores ventas. Pero como amenaza, existe la incertidumbre del pago, su aplicación correcta, y la concreción de las ventas anheladas, todas con posibles consecuencias de pérdida. O una combinación de estas, como en la definición de riesgo se explicó.

Existen muchas otras definiciones de riesgo, pero básicamente, ingresan en estas dos categorías básicas descriptas.

1.1.2. Historia del tratamiento del riesgo

Siempre existió la idea de gestionar el riesgo y se realizaron trabajos en tal sentido, pero es en los últimos 100 años, es cuando toman fuerza los distintos métodos sistemáticos para abordarlo, abarcarlo y tratarlo.

Entre los primeros trabajos sistémicos, se encuentran en la era pos segunda guerra mundial, en EEUU, aquellos para limitar los peligros producidos a nivel armamentístico y operacional del ejército. Que se trasladaron rápidamente a las empresas privadas, a través de los contratistas, pero mayormente fue limitado a la producción y manipulación de armamentos.

Posteriormente y en la fuerte actividad económica de los años '50, se desarrolla en la administración de seguros, que mediante el mayor conocimiento de los datos de las estadísticas aplicadas y el aumento de las costas en las primas, provocaron una limitación en la toma de seguros y ofrecieron un resguardo, de los efectos y sus consecuencias.

Así y cuando la conciencia de la sociedad, descubrió que no era suficiente con proteger activos e indemnizar personas ante la ocurrencia de eventos, se empezó, fundamentalmente en la industria automotriz de los años '60, con normas de salubridad, producción, protección y seguimiento. Todas, en alguna medida, incipientemente Gestionando el Riesgo.

Ya en los '70, pero en una Europa recuperada de la guerra, se empezó con una combinación de riesgo productivo y financiero, hacia un concepto de costo total de la producción y su riesgo. *En todo el mundo, las empresas desprevenidas se vieron afectadas por la gran crisis del petróleo.*

En los '80 el mundo ingresa en una crisis económica, y allí las empresas que no visualizaron, previeron o reaccionaron rápidamente, terminaron extinguiéndose.

Desde los '90, con la llegada de Internet, la globalización, sus burbujas, crisis (financieras) y accionar más agresivo, pusieron en evidencia que las empresas debían de contar con una idea más completa e integral del riesgo.

En este nuevo siglo, se acuña y consolida la idea de que con el riesgo, aparte de la amenaza, surge la oportunidad. Y de allí, la evolución de distintos métodos de evaluación y normas de trabajo, no solo para evitarlo, sino para aprovecharlo en el caso que sea oportuno.

Así con el tiempo, se fueron acuñando, modificando, evolucionando distintas normas de Gestión de Riesgos, algunas muy específicas y otras genéricas o amplias.

1.1.3. Comparación de normas

Entre las normas específicas de riesgo, podemos nombrar como las más importantes:

- COBIT o ITL para riesgos tecnológicos.
- ISO14000 para riesgos ambientales.
- ISO27000 para riesgos de seguridad informática.
- OHSAS18001 para riesgos laborales.
- PMBOK para gestión de riesgos en proyectos.

Ya para Gestión de Riesgos genéricos o amplios, independientes de su naturaleza contamos con:

- COSO, americana, como estándar de control interno para el manejo del riesgo.
- IRM, norma inglesa, para la gestión de riesgo como eventos, de consecuencias positivas o negativas.
- BS31100, también inglesa, que se desarrolla como un código de prácticas.
- AS/NZ4360, norma Australiana y de Nueva Zelanda, que es un ciclo de trabajo.
- ISO31000, internacional, que reúne lo mejor de la mayoría de las previamente mencionadas y se compila como un ciclo estándar, completo, abierto y continuo de trabajo. *(Si bien es una norma ISO, la misma No es certificable).*

Esta última norma, se complementa con un la ISO73 de vocabulario y la ISO31010 con técnicas de evaluación, que provee herramientas de identificación, análisis y evaluación de riesgo.

Para la ejecución de esta tesis, seguiremos estas últimas, ya que provee una fuerte descripción desde Principios, Marco y Proceso de trabajo sistémico, con el agregado de la revisión, para el mejoramiento continuo y así mantener vigente la aplicación en ciclos virtuosos.

Pero también, es en sí, lo bastante genérica desde su concepción, para que cada empresa logre su propio alcance, profundidad y trabajo para Gestionar sus Riesgos.

1.2. Tipos de Riesgo (3). Fuente e Impacto del Riesgo. Incidentes

1.2.1. Tipos de Riesgos (De control, Especulativos y Puros)

Existen distintos Tipos de Riesgo, según sus naturaleza, consecuencia y conocimiento del evento desencadenante.

Según la ISO73 estos se dividen en 3 grandes tipos:

Riesgos de Control

Están presentes en algunas situaciones y son normalmente muy asociados al gerenciamiento y a los proyectos de la empresa. Habitualmente se busca prevenir este tipo de riesgo, ya que se conoce su naturaleza y son previsibles. Pero la incertidumbre y el factor de realización, con el consecuente beneficio, hacen que siempre estén presentes. Para buscar minimizarlos y reducir su posibilidad de ocurrencia, el control es su principal solución. Por ejemplo: Una construcción en altura, producir un producto o cumplir con un proyecto, donde las variables son conocidas, para generar un beneficio.

Riesgos Especulativos o de Oportunidad

Son los que concretándose, aparejan la posibilidad de un beneficio o una razonable perdida. Estos riesgos son tomados con la intención de obtener un resultado positivo, que no está garantizado o confirmado. Eso hace una posibilidad del hecho. Muchas empresas habitualmente se embarcan en estos tipos de riesgos. Por ejemplo: Una licitación o el tomar un crédito para aumentar la producción y/o ventas.

Riesgos Puros o de Azar

Son siempre de resultados negativos. Son riesgos que, al producirse, originan pérdidas. Estos pueden pensarse en algunos casos como fortuitos. En general las organizaciones, al no poder conocer todos sus riesgos, están expuestas a estos, por más pequeño y de poca probabilidad que sea y tienen que tolerarlo. Por ejemplo: Un rayo, un desastre natural, un siniestro, un choque o una falla fortuita.

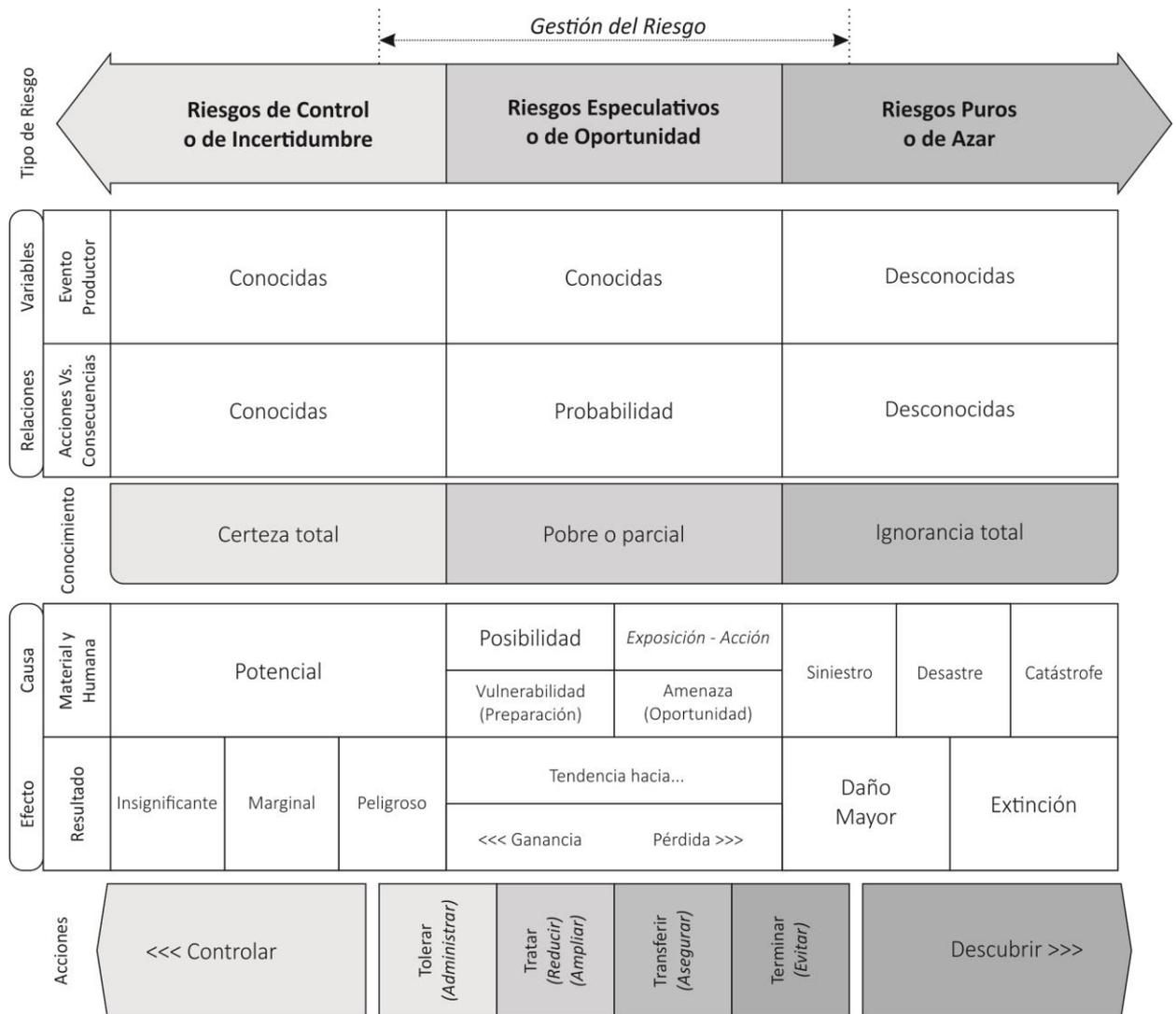


Gráfico 1. Tipos de Riesgo y Alcance de la Gestión del Riesgo

Fuente: Elaboración propia, originado en la filmina n°2 de la exposición de Juan Villanueva Chang para el Congreso Internacional de Finanzas y Auditorías – VII CIFA. 19 al 22/06/12.

Otra alineación con los riesgos expuestos es con grado de conocimiento, en relación a las variables a enfrentar, como lo son; La Certeza total, El conocimiento Pobre o parcial y la Ignorancia total.

Finalmente, otra alineación con los riesgos es la relación entre Causas y Efectos que esta provoca, estando: El causal Potencial, que pueden ser Insignificante, Marginal o Peligroso. Los de Exposición o Posibilidad, que generan la Amenaza u Oportunidad, a evitar y/o aprovechar. Y finalmente los de Siniestro, Desastre o Catástrofe, produciendo sus características, un Daño Mayor o la posible Extinción de la empresa.

Los distintos autores hablan de que la Gestión del Riesgo está concentrada muy cerca de los Riesgos Especulativos o de Oportunidad. Ya que, en este tipo de riesgo, es donde se puede actuar mayormente y provocar un verdadero y significativo trabajo. Por ello, es allí, donde nos focalizaremos.

1.2.2. Fuente e Impacto del Riesgo

El riesgo no se genera de la nada, ya vimos que su tipo, variables, relaciones y consecuencias, claramente tienen una serie de características muy propias, pero estos vistos transversalmente en el tiempo, tienen una **Fuente** y un **Impacto**:

A) Fuente del riesgo

Es la Causa (Amenaza, u Oportunidad) y el Evento (Desencadenante) que lo provoca.

B) Impacto del riesgo

Es el Efecto (Consecuencia) obtenido, sea Pérdida o Ganancia.

Se analiza esto último como la sumatoria de la Causa, el Evento y el Efecto producido, o el desmenuzar en sus “¿Qué?”, “¿Cómo?”, “¿Cuánto?”, para conocer el Riesgo al que nos enfrentamos.

Pero “¿qué puede suceder?” y “¿cómo puede suceder?”, es en realidad una Probabilidad a estimar y resolver. El “¿cuánto podría suceder?”, es otra variable de estimación de Consecuencias a considerar.

Más adelante veremos que estos están fuertemente ligados al Control existente, para evitar o facilitar su ocurrencia.

Esta cadena de Probabilidades y Consecuencias llevan a establecer una relación más nítida de Causa y Efecto (Sin dejar de lado el Evento).

Y nos establecerá el Nivel de Riesgo a considerar y su necesidad de tratamiento.

En el Gráfico 3. Transcurrir temporal del Incidente (Oportunidad o Amenaza, vemos como también se relacionan estos elementos y su transcurrir en el tiempo. También observamos cómo se interrelaciona con la norma ISO9000, en su; Acción Preventiva, Acción Correctiva y Acción de Mejora. Demostrando que otras normas no específicas, tienen implícitamente un tratamiento intrínseco del riesgo y sus tratamientos.

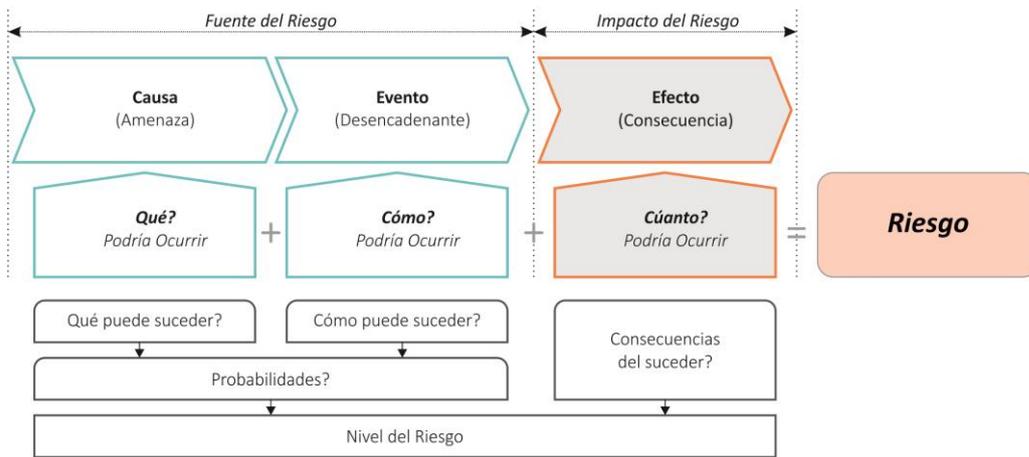


Gráfico 2. Composición; Fuente e Impacto del Riesgo

Fuente: Elaboración propia, basado en la observación del expansión de los temas de la ISO31000.

1.2.3. Incidente

Incidente, es la Oportunidad o la Amenaza del Riesgo hecho realidad, y aquí las características observadas, ofrecen su relación con la realidad, afectando la normalidad (para bien o para mal) en la que se desenvuelve la empresa.

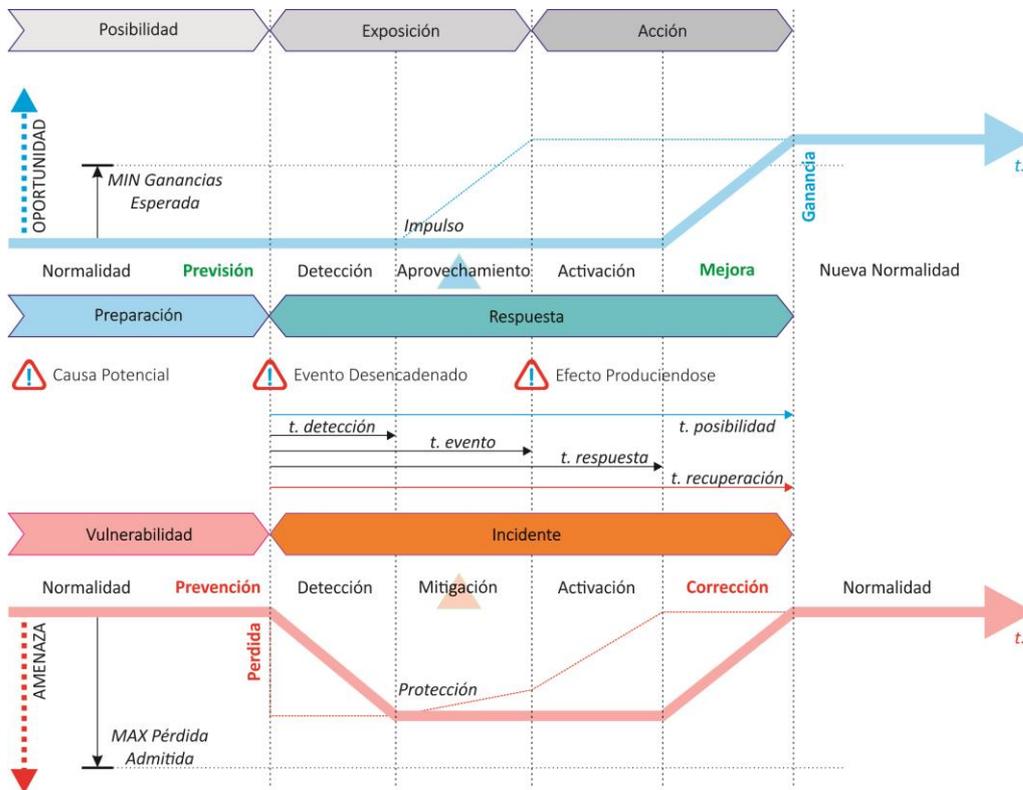


Gráfico 3. Transcurrir temporal del Incidente (Oportunidad o Amenaza)

Fuente: Elaboración propia, basado en la observación del expansión de los temas de la ISO31000 y la ISO9000.

Como comentábamos, el incidente viene en función del tiempo, actuando en 3 fases (Antes del Incidente, Durante el Incidente y Después del Incidente) muy claras:

A) Antes: Previamente la causa

En el desarrollo normal, es el potencial a la concreción del incidente.

B) Durante: el incidente

Es el hecho realidad, a partir del evento concretado (y sus distintas etapas):

1. Detección.
2. Mitigación o Aprovechamiento.
3. Activación y,
4. Resolución.

C) Después: Finalmente el cierre

Si se logra la resolución del incidente, con sus Consecuencias.

Estos elementos, ya en una etapa un poco menos estructurada, buscan establecer distintas formas de prevención, atenuación y reducción. Es importante resaltar en el gráfico, las distintas etapas en las que se produce un incidente, y en forma reactiva, normalmente hay una respuesta inmediata para disminuir las pérdidas; una etapa de rehabilitación al fin de restablecer rápidamente, en lo mínimo, los servicios o prestaciones y ya con esto en marcha, muy reactivamente buscamos la reconstrucción, con un grado superior de reconstrucción, en lo posible para que no vuelva a suceder el incidente.

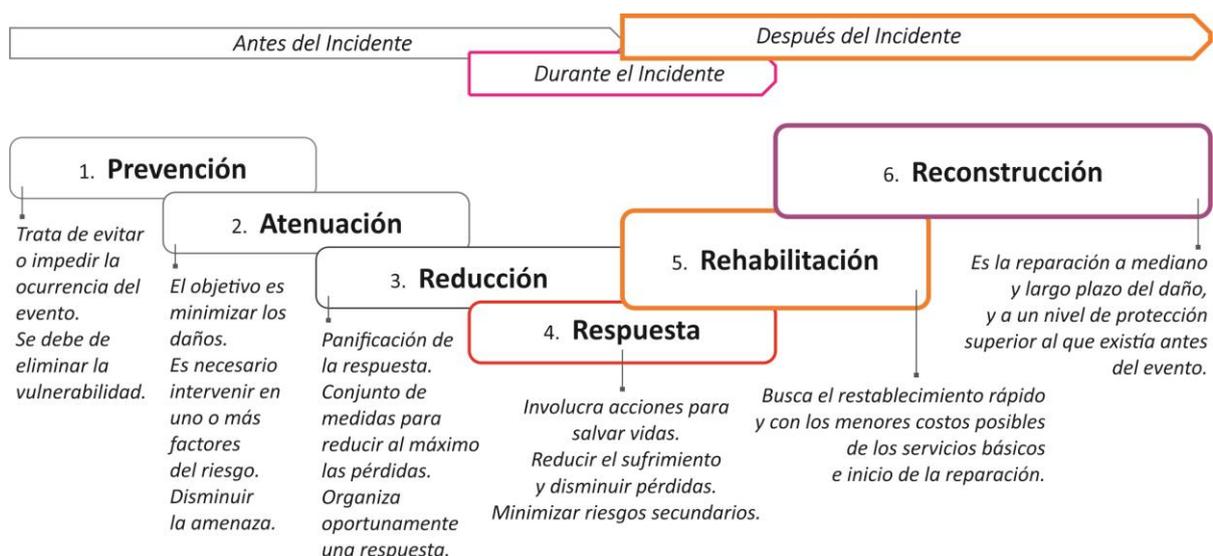


Gráfico 4: Etapas de Aplicación de la Gestión del Riesgo (En Amenaza)

Fuente: Elaboración propia, basado en la observación del expansión de los temas de la ISO31000.

Nota: Los tres gráficos previos, son un paralelismo de lo observado y descripto. Basta con ponerlos uno atrás de otro, para ver su correspondencia temporal entre ellos y lo que describen en su contexto.

1.3. Normas (2). Estructura y Valoración del Riesgo

1.3.1. Normas (2): ISO31000 & 31010

En muchas organizaciones, las prácticas y procesos actuales para la Gestión del Riesgo incluyen componentes formales, con el fin de seguir una guía valedera para trabajar.

En tales casos, y si así lo desean, las organizaciones (Empresas) pueden revisar sus prácticas y procesos existentes, muy recomendablemente en base a la norma **ISO31000**, “**Principios y Directrices**” para la implementación de una Gestión del Riesgo² que le sea contemporánea y duradera en el tiempo.

Dicha norma tiene una estructura base genérica y es acompañada por la **ISO31010**, “**Técnicas para valorar el riesgo**”, que establece las técnicas y herramientas guías necesarias para tener en cuenta y trabajar el riesgo.

1.3.2. Estructura de Gestión del Riesgo, según ISO31000

El objetivo de la norma ISO31000 es fijar un marco, que pueda ser utilizado en cualquier tipo y tamaño de empresa. No pretende promover una uniformidad en los tratamientos. Así que cada empresa, debe de diseñar e implementar su forma de trabajo para las diversas necesidades específicas, sus objetivos, su contexto, sus productos, sus servicios, sus activos y sus prácticas particulares.

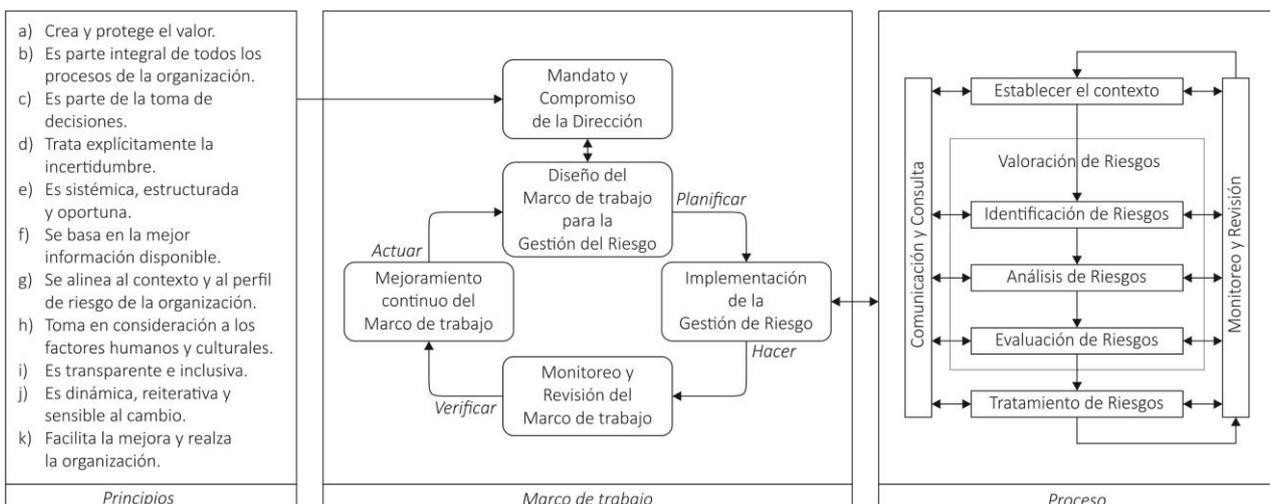


Gráfico 5: Principios, Marco de trabajo y Proceso

Fuente: ISO31000, Gráfico n°1.

² ISOGuia73:2009, definición 2.1: Gestión de Riesgo: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo.

De allí, para su aplicación en la empresa se:

- a) Establecerá el contexto (Interno y Externo).
- b) Las distintas áreas de aplicación y alcance.
- c) Los intereses de las partes (entendidos, considerados e interesados).
- d) La identificación de los riesgos debidamente considerados.
- e) Los diferentes puntos de vista de definición de riesgo y evaluación.
- f) La definición de los responsables y sus actividades de trabajo.
- g) La confección de los planes de tratamiento y sus recursos.
- h) La gestión de mantenimiento y la adecuación periódica.
- i) El plan comunicacional y el entrenamiento de los actuantes.

Todos ellos y algunos más, que la empresa considere necesario.

1.3.3. Valoración del riesgo, técnicas según ISO31010

El objetivo de la norma ISO31010 es informarnos de las distintas técnicas y herramientas (31 de ellas) que son recomendables para trabajar el riesgo.

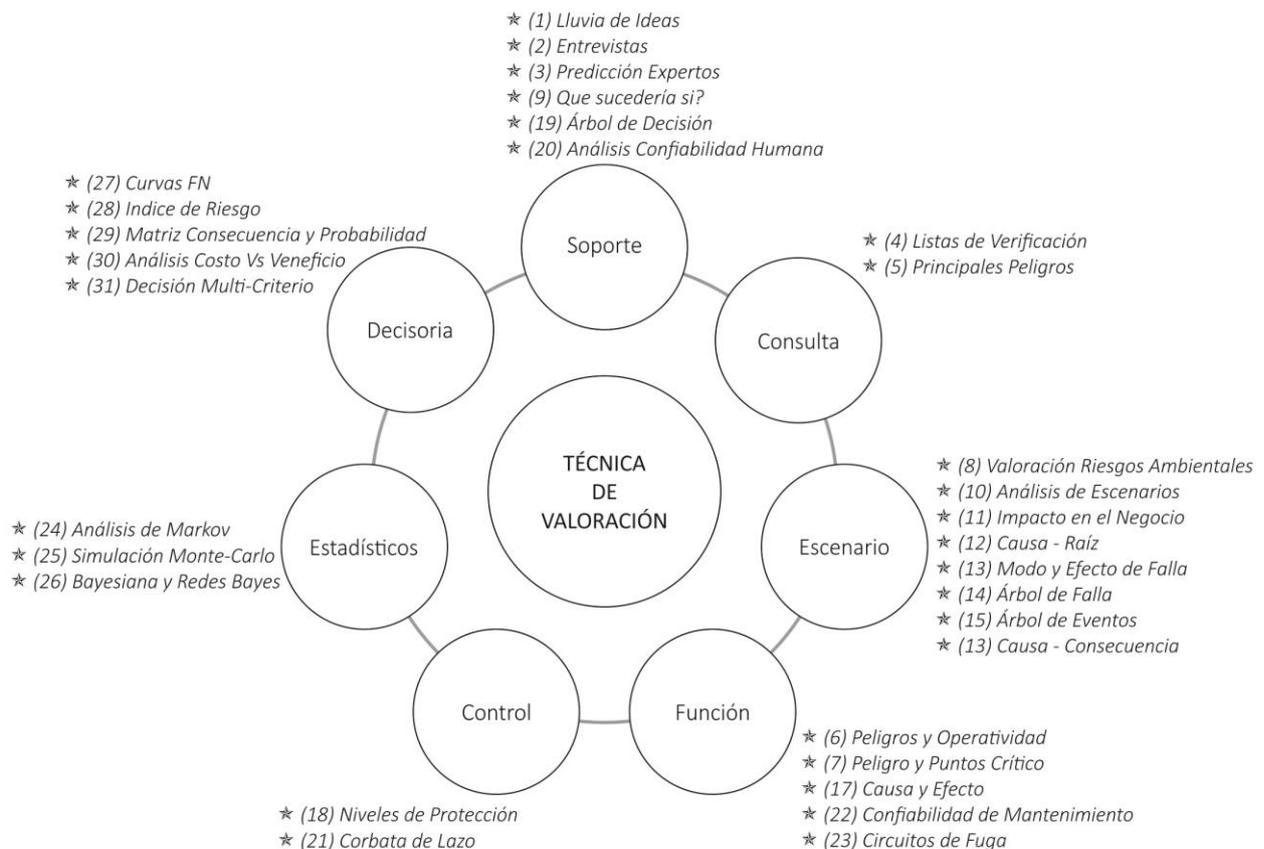


Gráfico 6: Técnicas para Valorar el Riesgo

Fuente: Elaboración propia, basado en la ISO31010 y la filmina n°7 de la exposición de Juan Villanueva Chang para el Congreso Internacional de Finanzas y Auditorías – VII CIFA. 19 al 22/06/12.

Capítulo 2: Metodología ISO31000

2.1. Principios (11)

2.1.1. Principios (11). Guía intelectual

Esta norma trata de cumplir unos principios básicos, establecidos para satisfacer los elementos críticos en cualquier empresa. Estos, constituidos en la Tabla 1: Principios de acción para la Gestión del Riesgo, son lineamientos mentales que se deben de tener en cuenta para la acción y las tareas a llevar a cabo.

Establecidos para facilitar las bases del trabajo, y suministrando a las actividades una proporcionalidad al nivel de Gestión de Riesgo que se quiere tratar.

<ul style="list-style-type: none">a) Crea y protege el valor.b) Es parte integral de todos los procesos de la organización.c) Es parte de la toma de decisiones.d) Trata explícitamente la incertidumbre.e) Es sistémica, estructurada y oportuna.f) Se basa en la mejor información disponible.g) Se alinea al contexto y al perfil de riesgo de la organización.h) Toma en consideración a los factores humanos y culturales.i) Es transparente e inclusiva.j) Es dinámica, reiterativa y sensible al cambio.k) Facilita la mejora y realza la organización.
<i>Principios</i>

Tabla 1: Principios de acción para la Gestión del Riesgo

Fuente: ISO31000, Gráfico n°1.

Estos principios, guía que debemos de tener en cuenta permanentemente, son; recomendaciones a considerar y reflexionar en cada paso o tarea que se realice; o para resolver situaciones de duda; o hasta donde queremos profundizar en cada análisis o trabajo.

Cuando estos principios se aplican y se mantienen presentes en la implementación de la Gestión del Riesgo, permite a la organización (entre otros):

- Aumentar la probabilidad de alcanzar sus objetivos.
- Fomentar la gestión proactiva.
- Ser conscientes en identificar y tratar los riesgos en toda la organización.
- Cumplir requisitos legales, reglamentarios y otras normas.
- Mejorar la presentación de informes obligatorios y voluntarios.
- Mejorar la gobernanza de la organización.
- Mejorar la confianza y la honestidad de las partes involucradas.
- Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.
- Mejorar los controles.
- Asignar y usar eficazmente los recursos para el tratamiento del riesgo.
- Mejorar la eficacia y la eficiencia operativa.
- Incrementar el desempeño en; mantener y mejorar la salud y la seguridad de sus empleados, así como, en la protección ambiental de la empresa.
- Mejorar la prevención de pérdidas y la gestión de incidentes.
- Minimizar las pérdidas.
- Mejorar el aprendizaje organizacional; y
- Mejorar la flexibilidad organizacional.

La norma está destinada a satisfacer las necesidades de un amplio rango de involucrados o destinatarios, incluyendo:

- a) Los responsables del desarrollo de la política de Gestión del Riesgo dentro de la organización.
- b) Los responsables de garantizar que el riesgo se gestiona eficazmente dentro de la organización como unidad, dentro de un área, proyecto, o actividad específica.
- c) Aquellos que necesitan evaluar la eficacia de una organización en cuanto a la Gestión del Riesgo.
- d) Aquellos que desarrollan normas, guías, procedimientos y códigos de práctica que, parcial o totalmente, establecen la manera de Gestionar el Riesgo, dentro del contexto específico de estos documentos.

2.2. Marco: Compromiso + PHVA (4)

2.2.1. Marco de referencia, según ISO31000

Para la correcta aplicación en la empresa, se debe de establecer un Marco de Referencia³ desde el mandato y compromiso de la dirección, para que la organización, se ponga a trabajar concienzudamente en el tema de la Gestión del Riesgo.

Hay que resaltar que después del compromiso de la dirección, y como ya es habitual y de excelente aplicación, en casi todas las normas, la organización debe de ingresar en un primer nivel de un ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) con vistas a la Gestión del Riesgo específica; Diseñando (P), Implementando (H), Revisando (V) y Mejorando (A) el marco establecido en cada ciclo de trabajo. Este diseño puede observarse en el Gráfico 7: Marco de referencia de la Gestión del Riesgo.

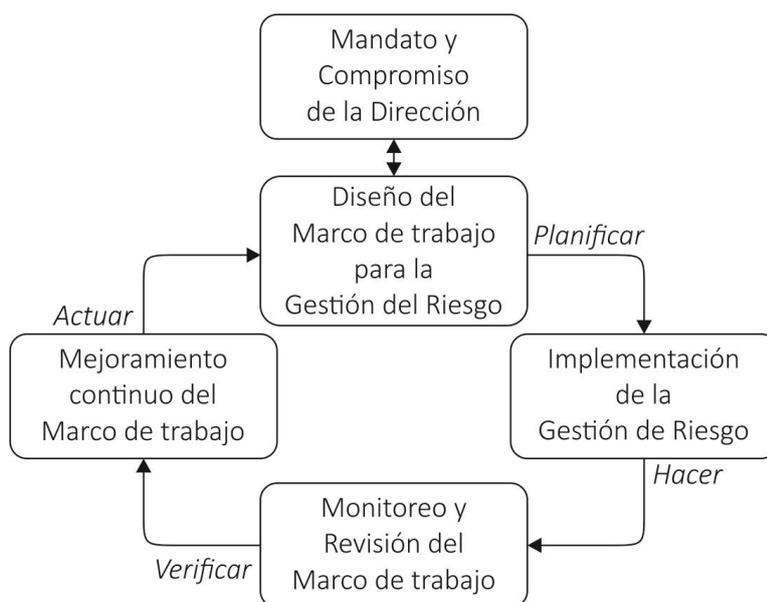


Gráfico 7: Marco de referencia de la Gestión del Riesgo

Fuente: ISO31000, Gráfico n°2.

³ ISOGuia73:2009, definición 2.1.1: Marco de referencia para la gestión del riesgo. Conjunto de componentes que brindan las bases y las disposiciones de la organización para diseñar, implementar, monitorear, revisar y mejorar continuamente la gestión del riesgo a través de toda la organización.

Nota1: Las bases incluyen la política, los objetivos, el comando y el compromiso para gestionar el riesgo.

Nota2: Las disposiciones de la organización incluyen planes, relaciones, rendición de cuentas, recursos, procesos y actividades.

Nota3: El marco de referencia para la gestión de riesgo está incluido en las políticas y prácticas estratégicas y operacionales globales de la organización.

Mandato y compromiso

La Gestión de Riesgos y su continua efectividad requieren un compromiso firme y sostenido por la dirección de la organización, así como la planificación estratégica y rigurosa, para lograr el compromiso en todos los niveles.

La dirección debe:

- Definir y aprobar la Política de Gestión de Riesgos;
- Asegurarse de que la Cultura y la Gestión del Riesgo de la Política de la organización están alineados;
- Determinar los indicadores de desempeño de Gestión de Riesgos que se alinean con los indicadores de desempeño de la organización;
- Los objetivos de Gestión del Riesgo se alinean con los objetivos y estrategias de la organización;
- Garantizar el cumplimiento legal y normativo;
- Asignar responsables y responsabilidades en los niveles apropiados dentro de la organización;
- Garantizar que los recursos necesarios se asignan a la Gestión de Riesgos;
- Comunicar los beneficios de la Gestión de Riesgos a todas las partes interesadas;
- Garantizar que el marco para la Gestión del Riesgo sigue siendo apropiado.

En fin, una serie de tareas que deben de ser comprometidas, garantizadas y bajadas desde la Dirección de la organización, para que los trabajos que se llevaran a cabo en cada fase, logren su objetivo y que el trabajo completo, no sea un fin en sí mismo, sin una guía correcta de accionar.

Diseño, Implementación, Monitoreo y Mejoramiento del Marco de Trabajo

En estas etapas la organización, ya abocada al Mandato y Compromiso de la Dirección, debe de trabajar en un nivel estratégico y gerencial de recursos, para que el Marco de Trabajo, disponga de los elementos necesarios; sean estos en personal, sistemas, partidas presupuestarias y todo otro recurso oportuno, que lo mantengan activo y vigente. Por ello, en este primer nivel PHVA, es más a nivel gerencial, para resguardar y asignar los recursos que le serán necesarios, para implementar las tareas.

2.2.2. Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar)

En la parte de la Implementación (H) de la Gestión del Riesgo, para su aplicación en la empresa, se debe de seguir un proceso⁴ (Receta) estudiado y recomendado, para hacer un nuevo ciclo virtuoso PHVA. Esta vez, de trabajo concreto sobre los riesgos que pueden afectar a la empresa.

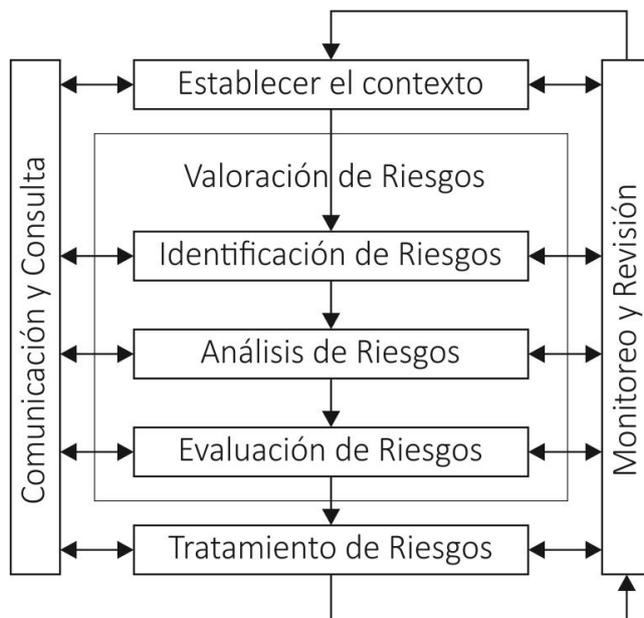


Gráfico 8: Proceso para la Gestión del Riesgo

Fuente: ISO31000, Gráfico n°3.

El ciclo y su accionar pueden llegar a ser muy complejo y debe de ser muy resolutivo en el tratamiento del riesgo detectado (Amenaza Peligrosa u Oportunidad Latente).

Así mismo, está sumamente interrelacionado en todas sus fases, dándole la agilidad y la celeridad que se requiere para salvaguardar a la empresa.

Este ciclo, y reforzando lo que se vislumbra en la norma, se debe ampliar y expandir con tareas recomendadas de Comunicación y Consulta permanente, que buscan darle una mayor interacción a cada fase, dando a cada uno de los pasos un sentido orgánico de trabajo, para llegar a ser más integral.

⁴ ISOGuia73:2009, definición 3.1: Proceso para la gestión del riesgo: Aplicación sistémica de las políticas, los procedimientos y las prácticas de gestión a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto, y de identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y revisión del riesgo.

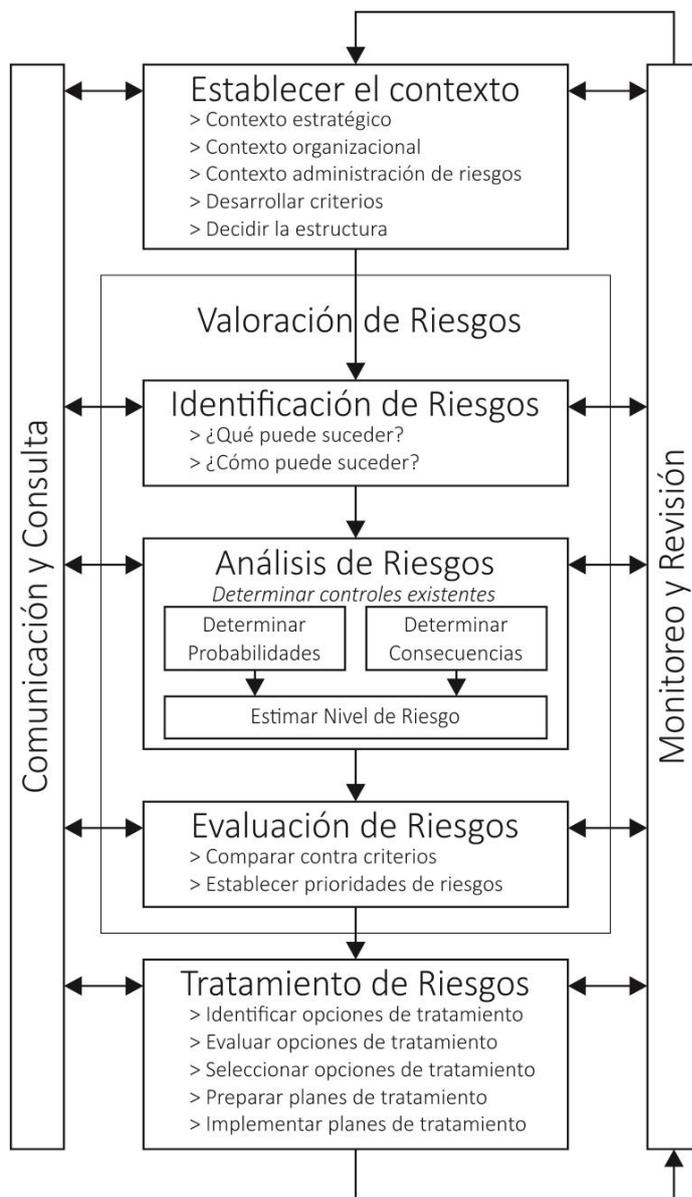


Gráfico 9: Proceso para la Gestión del Riesgo (Expandido)

Fuente: ISO31000, Gráfico n°3 (ampliado) y AS/NZS4360, Gráfico n° 4.1.

Finalmente en este último gráfico, que tiene por significancia obtener la esencia de todo el proceso y los procedimientos a aplicar, se puede apreciar en forma intrínseca, que se debe de realizar en cada uno de sus niveles y como se va estructurando el ciclo de tareas cada vez más específicas.

2.3. Proceso de trabajo (5)

2.3.1. Establecimiento del Contexto

En la etapa de Establecimiento del Contexto⁵ es muy importante encontrar una forma correcta, de ser lo más explícito posible, al delimitar el alcance sobre lo que vamos a trabajar, y limitarnos a él.

En este sentido la norma recomienda tener en cuenta:

- Contexto estratégico.
- Contexto organizacional.
- Contexto de administración del riesgo.
- Desarrollar criterios.
- Decidir la estructura.

Es allí donde demarcando los límites o fronteras, focalizamos nuestros intereses o hasta donde queremos llegar. Pero es muy importante, tener en cuenta los principios de la norma, ya que se debe entender el valor de este contexto para el desempeño de la empresa y los riesgos que pueden afectarla.

Para establecer este marco, que no está definido taxativamente por la norma, se suelen usar muchos criterios.

Entre los criterios vistos y predefinidos, se encuentran como más relevantes los de; desglose por criterios (Económico, Funcional y Administrativo), por proceso (Uno por uno, en desglose), de consecuencia, severidad e impacto (Personas, Operaciones, Dinero o Imagen) y los acotados (Sólo una parte de la empresa), fundamentalmente siendo usados comúnmente alguno de los criterios anteriores.

Todos válidos, pero la empresa, o la profundidad del trabajo, o el ciclo de revisión, deben de estar a la altura del criterio asumido, para satisfacer en el Contexto el tratamiento que se quiere reconocer.

⁵ ISOGuia73:2009, definición 3.3.1: Establecimiento del contexto: Definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo, y establecimiento del alcance y los criterios del riesgo para la política para la gestión del riesgo.

En la planificación de esta identificación se sugiere tener mínimamente en consideración los 2 contextos básicos, como lo son el Contexto Externo⁶ e Interno⁷.

Particularmente, al hacer un avance en el estudio, y en tratar de ser lo más prolijo e integral en la búsqueda de un modelo que satisfaga, de lo general a lo particular, y partiendo del desglose por criterios, se establecieron 2 poblaciones; riesgos internos y externos.

Encontrando una concéntrica y ordenada forma, desde lo más neurálgico de la empresa como lo es la idea estratégica del negocio y creciendo en capas pasando a ámbitos locales, municipales, provinciales, nacionales y hasta internacionales.

Así mismo, se agrupó en 5 familias principales de trabajo (o ejes); Estrategia, Operaciones, Financieros, Legales y RR.HH.

Los criterios, podrían haber sido cualquiera, pero particularmente y luego de un profundo análisis y debate interno, fue este el que mejor se ajustó a nuestros intereses, por hacer un recorrido completo de la empresa, sus procesos y contemplar un muy buen primer barrido de las causas que podrían afectarnos.

Logrando trazar un lineamiento inicial para trabajar en los efectos y sus consecuencias, dando una idea muy clara de lo que es fundamental y está en riesgo.

Cabe resaltar que al avanzar en el estudio se dio un nuevo paralelismo de los ejes entre: Riesgos “Blandos y Duros” Vs “Desestructurados y Estructurados”, lo que reforzó aún más la forma; la visión que estábamos buscando y logró un integral y estructurado análisis, de los riesgos a los que estamos expuestos como empresa.

⁶ ISOGuia73:2009, definición 3.3.1.1: Contexto externo: Ambiente externo en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos.

Nota: El contexto externo puede incluir:

- *El ambiente cultural, social, político, legal, reglamentario, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo, bien sea internacional, nacional, regional o local;*
- *Impulsores claves y tendencia que tiene impacto en los objetivos de la organización; y*
- *Relaciones con las partes involucradas y sus percepciones y valores.*

⁷ ISOGuia73:2009, definición 3.3.1.2: Contexto Interno: Ambiente interno en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos.

Nota: El contexto interno puede incluir:

- *Gobierno, estructura organizacional, funciones y responsabilidades.*
- *Políticas, objetivos y estrategias implementadas para lograrlos.*
- *Las capacidades, entendidas en términos de recursos y conocimiento (por ejemplo capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías);*
- *Sistemas de información, flujos de información y procesos para la toma de decisiones (tanto formales como informales);*
- *Relaciones con las partes involucradas internas y sus percepciones y valores;*
- *La cultura de la organización;*
- *Normas, directrices y modelos adoptados por la organización; y*
- *Forma y extensión de las relaciones contractuales.*

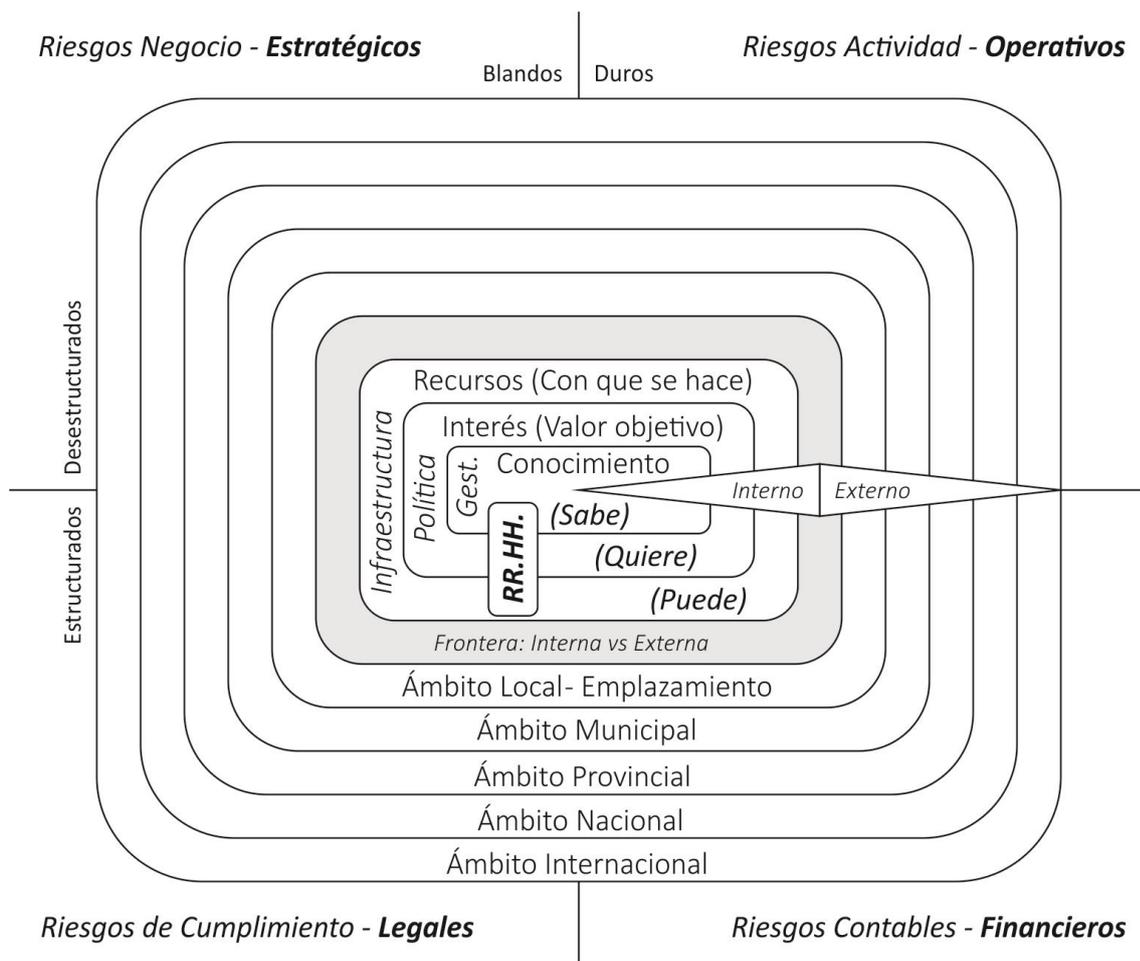


Gráfico 10. Contexto del Riesgo (Interno & Externo)

Fuente: Elaboración propia.

Nota: En los modelos observados se suelen dividir en 3; Económico, Funcional y Administrativo, este análisis de trabajo.

Como se explicó y se puede observar en el Gráfico 10. Contexto del Riesgo, se logró un modelo muy completo y exhaustivo, tanto Interno, como Externo.

El centro de todo análisis, fue y será siempre los RR.HH. con su Saber, Querer y Poder, para desde la ideología o modelo mental; implementen y mantengan en funcionamiento a la empresa.

Pero que también, significa conocer:

- El Modelo de Gestión, con su Saber y Conocimiento asociado,
- Su Política e Intereses a servir, para ofrecer el Valor Objetivo que se quiere brindar, y finalmente,
- La Capacidad de Infraestructura y Recursos con la que se cuenta para poder hacer y cumplir con los dos puntos previos.

En el ámbito externo, se busca observar y descubrir aquellos riesgos que desde la frontera o más próximos a la empresa, pueden afectarnos o influirnos;

- Local; Zona de inundaciones, robos, vandalismo, tránsito peatonal y vehicular, etc.,
- Municipal; Acceso a infraestructura, habilitaciones, etc.,
- Provincial; Carreteras, Incentivos, etc.,
- Nacional; Impuestos, inflación, etc., e
- Internacional; Crisis, demandas, etc.

Otra visión de análisis se da, siguiendo la visión de riesgos blandos, como los son:

- La estrategia de la empresa.
- La legalidad de la empresa.

O con los riesgos duros, como lo son:

- La operación de la empresa.
- La economía de la empresa

Para este análisis, es muy importante estar con la mente abierta, ya que esta es una forma de empezar u ordenar el alcance del contexto, pero que otras formas y visiones que, tal vez, no sean aquí observadas o planteadas, sean tan validas e importantes como la diseñada.

Por ello, no debe de ser taxativo el contexto elegido, sino simplemente un modelo por el cual empezar a trabajar y nutrirlo con todas las ideas validas que se puedan incorporar.

Por ejemplo; en nuestro caso incorporamos observaciones de un par de consultorías que nos habían realizado en el último año; una de “Estrategia y Modelo de Negocio” y otra de “Procesos para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad”, que taxativamente no fueron del contexto, pero que aportaron ideas en la identificación del riesgo. Y que fueron incorporados en la identificación correspondiente.

2.3.2. Valoración del Riesgo (Identificación, Análisis y Evaluación)

Valorar los riesgos es un trabajo de tres pasos; Identificación, Análisis y Evaluación. *(Dependen de la empresa, su contexto y hasta donde se quiera profundizar).*

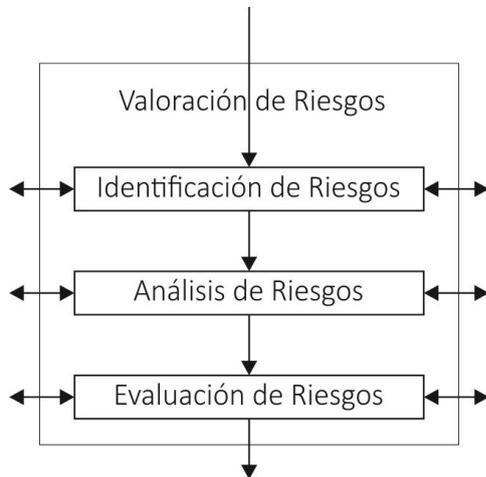


Gráfico 11: Valoración de Riesgos (Dominio de Técnicas y Herramientas)

Fuente: ISO31000, Gráfico n°3.

Estos pasos, son el foco principal de todo el trabajo. Ya que en ellos se realiza una valorización de riesgos, que seguidamente deberán ser tratados, para que la empresa esté convenientemente preparada.

Como se puede observar en el Gráfico 11: Valoración de Riesgos (Dominio de Técnicas y Herramientas), estos pasos son los que más correlación llevan con las demás actividades; ya que, aparte de disponer una clara tipificación de tareas a realizar, debe de mantener una relación continua y permanente con un Monitoreo y Revisión constante, tanto como una Comunicación y Consulta, a fin de ser efectivas.

En nuestra aplicación práctica, podemos resaltar que mientras realizábamos el proceso, surgieron nuevos riesgos al interactuar ampliamente y a tener en cuenta para incorporar, y ellos fueron tan importantes, que determinaron una revisión y actuación inmediata para tratarlos. Comprobando en la práctica, la validez del modelo planteado.

Así mismo se dispone, como apoyo de la norma ISO31010, que podemos apreciar en la Tabla 2: Técnicas y Herramientas para trabajar el riesgo, para identificar, analizar y evaluarlos. Es de resaltar el trabajo realizado por la AEGRS (Asociación Española de Gerencia de Riesgo y Seguros) que los subdividió en función de cada valía, correspondiente para su uso.

Técnicas y Herramientas para Trabajar el Riesgo (31)

Estas herramientas, como dijimos, se dividen en distintas técnicas que son más recomendables que otras según la situación.

ID T	Técnica:	ID H	Herramientas:	Proceso de Valoración del Riesgo				
				Identificación del Riesgo	Análisis del Riesgo		Evaluación del Riesgo	
					Consecuencia	Probabilidad		Nivel de Riesgo
1	Soporte	1	Lluvia o tormenta de ideas (Brainstorming)	MA	NA	NA	NA	NA
1	Soporte	2	Entrevista estructurada y semi-estructuradas	MA	NA	NA	NA	NA
1	Soporte	3	Predicción de Expertos (Metodo Delphi)	MA	NA	NA	NA	NA
2	Consulta	4	Lista de verificación (Chek-List)	MA	NA	NA	NA	NA
2	Consulta	5	Análisis de principales peligros (PHA)	MA	NA	NA	NA	NA
4	Función	6	Estudio de peligros y operatividad (HAZOP)	MA	MA	A	A	A
4	Función	7	Análisis de peligros y puntos críticos (HACCP)	MA	MA	NA	NA	MA
3	Escenario	8	Valoración de riesgos ambientales	MA	MA	MA	MA	MA
1	Soporte	9	Estructura: "¿Qué sucedería si...? (SWIFT)	MA	MA	MA	MA	MA
3	Escenario	10	Análisis de escenarios	MA	MA	A	A	A
3	Escenario	11	Análisis de impacto de negocio (BIA)	A	MA	A	A	A
3	Escenario	12	Análisis de causa raíz (RCA)	NA	MA	MA	MA	MA
3	Escenario	13	Análisis del modo y efecto de la falla (FMEA)	MA	MA	MA	MA	MA
3	Escenario	14	Análisis del árbol de falla (FTA)	A	NA	MA	A	A
3	Escenario	15	Análisis del árbol de eventos (ETA)	A	MA	A	A	NA
3	Escenario	16	Análisis de causa y consecuencias (ISHIKAWA)	A	MA	MA	A	A
4	Función	17	Análisis de causa y efecto (ANFE - FMEA)	MA	MA	NA	NA	NA
5	Control	18	Análisis de niveles de protección (LOPA)	A	MA	A	A	NA
1	Soporte	19	Árbol de decisión	NA	MA	MA	A	A
1	Soporte	20	Análisis de confiabilidad humana (HRA)	MA	MA	MA	MA	A
5	Control	21	Análisis de corbata de lazo (Bow tie)	NA	A	MA	MA	A
4	Función	22	Confiabilidad de mantenimiento (RCM)	MA	MA	MA	MA	MA
4	Función	23	Análisis de circuitos de fuga (Transitorio)	A	NA	NA	NA	NA
6	Estadístico	24	Análisis de Markov (Proceso Estocástico)	A	MA	NA	NA	NA
6	Estadístico	25	Simulación Monte-Carlo	NA	NA	NA	NA	MA
6	Estadístico	26	Estadística Bayesiana y Redes de Bayes	NA	MA	NA	NA	MA
7	Decisorios	27	Curvas FN	A	MA	MA	A	MA
7	Decisorios	28	Índice de Riesgo	A	MA	MA	A	MA
7	Decisorios	29	Matriz de consecuencia y probabilidad	MA	MA	MA	MA	A
7	Decisorios	30	Análisis de costo vs beneficio	A	MA	A	A	A
7	Decisorios	31	Análisis de decisión multi-criterio (MCDA)	A	MA	A	MA	A

Nota explicativas:	MA	Muy Aplicable
	A	Aplicable
	NA	No Aplicable

Tabla 2: Técnicas y Herramientas para trabajar el riesgo

Fuente: Grupo de trabajo sobre ISO31000-31010 de la Asociación Española de Gerencia de Riesgos y Seguros.

Así para la Valoración del Riesgo, en sus tres etapas, existen una serie de herramientas tipificadas, que nos ayudaran en cada fase para lograr un mejor y más conveniente análisis. Estas herramientas ayudan a un rápido discernimiento y ejecución de los pasos a aplicar.

Métodos para Calificar los Riesgos (3)

Las herramientas, según sean, también se pueden dividir en el método de su calificación, en más o menos, subjetividad numérica o trabajo a realizar:

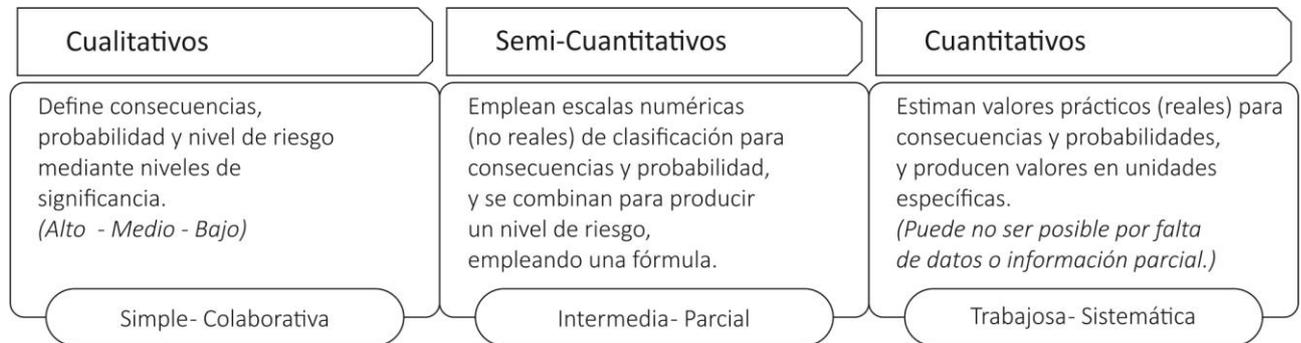


Tabla 3: Métodos para calificar los riesgos

Fuente: Elaboración propia desde la ISO31000 y AS/NZS4360.

Cualitativo

Utiliza palabras para describir la magnitud de las consecuencias potenciales y la probabilidad de que ocurran tales consecuencias. Estas escalas se pueden adaptar o ajustar para satisfacer las circunstancias y se pueden usar diferentes descripciones para los diferentes riesgos.

Semi-Cuantitativo

Las escalas Cualitativas, como las Cuantitativas, se convierten en valores. El objetivo es producir una escala de clasificación más amplia de la que se obtiene usualmente con el análisis Cualitativo, sin sugerir valores realistas para el riesgo, como se pretende en el análisis Cuantitativo. Sin embargo, debido a que el valor asignado a cada descripción puede no tener una relación exacta con la magnitud real de las consecuencias o la probabilidad, los números solo se deberían combinar usando una fórmula que reconozca las limitaciones del tipo de escala empleada.

Cuantitativo

Utiliza valores numéricos, (a diferencia de los métodos previos), tanto para las consecuencias, como para las probabilidades. Estos datos pueden provenir de una variedad de fuentes. La calidad de análisis depende de la exactitud y cabalidad de los valores numéricos y de la validez de los modelos empleados.

Cada método no es en sí mismo, mejor o peor, es una técnica y método. Pero debe de ser analizado muy conscientemente el método a aplicar, ya que una mala decisión implica un error de análisis que puede llegar a ser grosero en los resultados. También si se sigue sistemáticamente y sucesivamente estos análisis, con el tiempo y distintas herramientas se disminuye la posibilidad de falla.

Es recomendable, para no caer en un trabajo muy pesado, empezar con métodos simples y en cada revisión, aumentar a un método con un mejor grado de conocimiento y mayor profundidad a aplicar.

Aquí es donde empiezan a ser útiles las distintas técnicas y herramienta de valoración del riesgo. Es recomendable usar aquellas que mayormente implican una visión amplia para traer todo lo posible a una evaluación. Como lo son; la lluvia de ideas, entrevistas, análisis sistemáticos, etc.

2.3.2.1. Identificación de los riesgos

En la parte de identificación es muy importante hacernos 2 preguntas básicas:

¿Qué puede suceder?

¿Cómo puede suceder?

Y a partir de las repuestas a estas preguntas empezar a desarrollar un método que satisfaga la identificación de los riesgos de la empresa.

Si bien es una etapa muy amplia y puede llegar a ser extenuante, por la identificación de una buena cantidad de riesgos. Es muy importante que;

- El proceso no se descontrole.
- Que no sea una simple voluntad de deseo.
- Que no esté limitado por falta de criterio u observación.

Por ello el usar la Tabla 2: Técnicas y Herramientas para trabajar el riesgo, y algunas de sus herramientas recomendables, ayudan a identificarlos más precisamente. Siendo una guía muy completa y recomendable de las formas más prácticas para identificar el riesgo.

Aportado a las Técnicas y Herramientas nombradas, aquellas inspecciones y/o auditorias previas que se dispongan.

Es importante entender que durante el establecimiento de los riesgos identificados; estos deben de ser documentados, para que sirvan de base para una revisión y/o una nueva observación futura.

2.3.2.2. Análisis de riesgos

Identificados los riesgos, empezamos a evaluarlos; un análisis previo debe de tener en cuenta el o los sistemas de control existente en la organización para cada uno de los riesgos observados:

Controles existentes, o medios de administración

Tipos de **Control** - Medidas de seguridad

Tipo	Barrera	Descripción
Preventivo	1°	Actúa sobre la causa del riesgo y sus amenazas para disminuir la probabilidad de ocurrencia.
Detección	2°	Es una alarma que se acciona cuando se descubre la situación.
Protección	3°	Neutraliza o disminuye el efecto inmediato de un evento materializado, a el fin de evitar mayores pérdidas.

Tabla 4: Control: Tipos – Medidas de seguridad

Fuente: Elaboración propia, basado en la filmina n°92 de la exposición de José David Cuartas A. para el Diseño, Implementación, Seguimiento y Mejoramiento del Sistema de Gestión de Riesgos. 15/11/2012.

Aplicación del **Control** - Sector de seguridad

Aplicación	Acción	Descripción
En Origen	1°	Actúa sobre la fuente, con el fin de eliminar o no tomar el riesgo. (No se trabaja días de lluvia, evitar ciertos contratos...)
En Medio	2°	Actúa en el medio, con el fin de cambiarlo para evitar su ocurrencia. (Sustitución, Cambio de Maquinaria, Señalización...)
En Ejecutor	3°	Actúa en el trabajador, para evitar su equivocación y las consecuencias. (Capacitación, Protección física, Auditorias...)

Tabla 5: Control: Aplicación – Sector de seguridad

Fuente: Elaboración propia, basado en la filmina n°93 de la exposición de José David Cuartas A. para el Diseño, Implementación, Seguimiento y Mejoramiento del Sistema de Gestión de Riesgos. 15/11/2012.

Grados del **Control** - Fuerza de seguridad

Grados	Atención	Descripción
Permanente	1°	Atención significativa. Se han adoptado la mayoría de los controles económicamente viables. Monitoreo constante.
Moderado	2°	Atención importante. Los controles tienen una probabilidad razonable aunque no permite una gestión de los eventos potenciales.
Débil	3°	Atención pobre. Los controles aplicados son insuficientes para prevenir, evitar o mitigar el riesgo.
Incontrolable	4°	Fuera de control. No se tiene control, ni se conoce la probabilidad de ocurrencia y su gestión al producirse.

Tabla 6: Control: Grados – Fuerza de seguridad

Fuente: Elaboración propia, basado en la filmina n°94 de la exposición de José David Cuartas A. para el Diseño, Implementación, Seguimiento y Mejoramiento del Sistema de Gestión de Riesgos. 15/11/2012.

Estos sistemas de control (establecidos en la Tabla 4: Control: Tipos – Medidas de seguridad, Tabla 5: Control: Aplicación – Sector de seguridad, y Tabla 6: Control: Grados – Fuerza de seguridad) son una visión previa, para tener en cuenta al hacer el análisis de cada riesgo, en las distintas ponderaciones (Tabla 7: Consecuencias – Medida de impacto y Tabla 8: Probabilidad – Medidas de Posibilidad) que pueden afectar a la empresa.

Por ello, si bien no es necesario cuantificar cada uno de los riesgos detectados mediante su tipo y grado de control, es muy importante tenerlo presente para determinar cómo afectara las probabilidades y las consecuencias en particular.

Elección de la calificación y medidas (ponderación) más representativa

De las distintas Técnicas y Herramientas, y según la norma AS/NZS4360, nos resultaron las más prácticas las Semi-Cuantitativas, para obtener un indicador general del nivel de riesgo, del que luego es necesario llevar a cabo un análisis Cualitativo o Cuantitativo más específico a fin de validar las ponderaciones encontradas.

Determinar consecuencias

Consecuencias (Cuánto?) - Medidas de impacto

Descriptor	Nivel	Ejemplos de descripción detallada
Insignificantes	1	Sin perjuicios. Baja pérdida financiera.
Menores	2	Tratamiento de primeros auxilios. Liberado localmente se contuvo inmediatamente. Pérdida financiera mediana.
Moderadas	3	Requiere tratamiento médico. Liberado localmente, contenido con asistencia externa. Pérdida financiera alta.
Mayores	4	Pérdida de capacidad de producción. Liberación externa sin efectos nocivos. Pérdida financiera mayor. Perjuicios extensivos.
Catastróficas	5	Muerte. Liberación tóxica externa con efectos nocivos. Pérdida financiera enorme o total. Perjuicios irreparables.

Nota: La cantidad de categorías debe de reflejar y adaptarse a la necesidad del estudio

Tabla 7: Consecuencias – Medida de impacto

Fuente: AS/NZS4360, Tabla E1. Medida Cualitativa de Consecuencia o Impacto.

Determinar probabilidades

Probabilidad (Qué? y Cómo?) - Medidas de Posibilidad

Descriptor	Nivel	Ejemplos de descripción detallada
Rara	1	Puede ocurrir sólo en casos excepcionales.
Improbable	2	Pudo ocurrir en algún momento.
Posible	3	Podría ocurrir en algún momento.
Probable	4	Probablemente ocurra en la mayoría de los casos.
Certeza	5	Se espera que ocurra en la mayoría de los casos.

Nota: La cantidad de categorías debe de reflejar y adaptarse a la necesidad del estudio

Tabla 8: Probabilidad – Medidas de Posibilidad

Fuente: AS/NZS4360, Tabla E2. Medida Cualitativa de Probabilidades.

En base a lo descripto; interrelacionando todos los distintos elementos determinados se logra una estimación para el análisis del riesgo, como lo observado en la Tabla 9: Nivel de Riesgo en Función de la Consecuencia y la Probabilidad.

La tabla generada (y después de muchas revisiones), es muy similar a la de la norma AS/NZS4360, que no es simétrica y que busca establecer un método mejor de apreciación del riesgo. Ya que en la búsqueda de la significancia del análisis, observamos que los métodos simétricos no consideran mayormente que los impactos pueden ser de muy distinto nivel y costo para la organización.

Una vez más, se debe buscar y adaptar esto a la necesidad del estudio que se quiere llevar a cabo en la empresa.

Estimación del Nivel del Riesgo

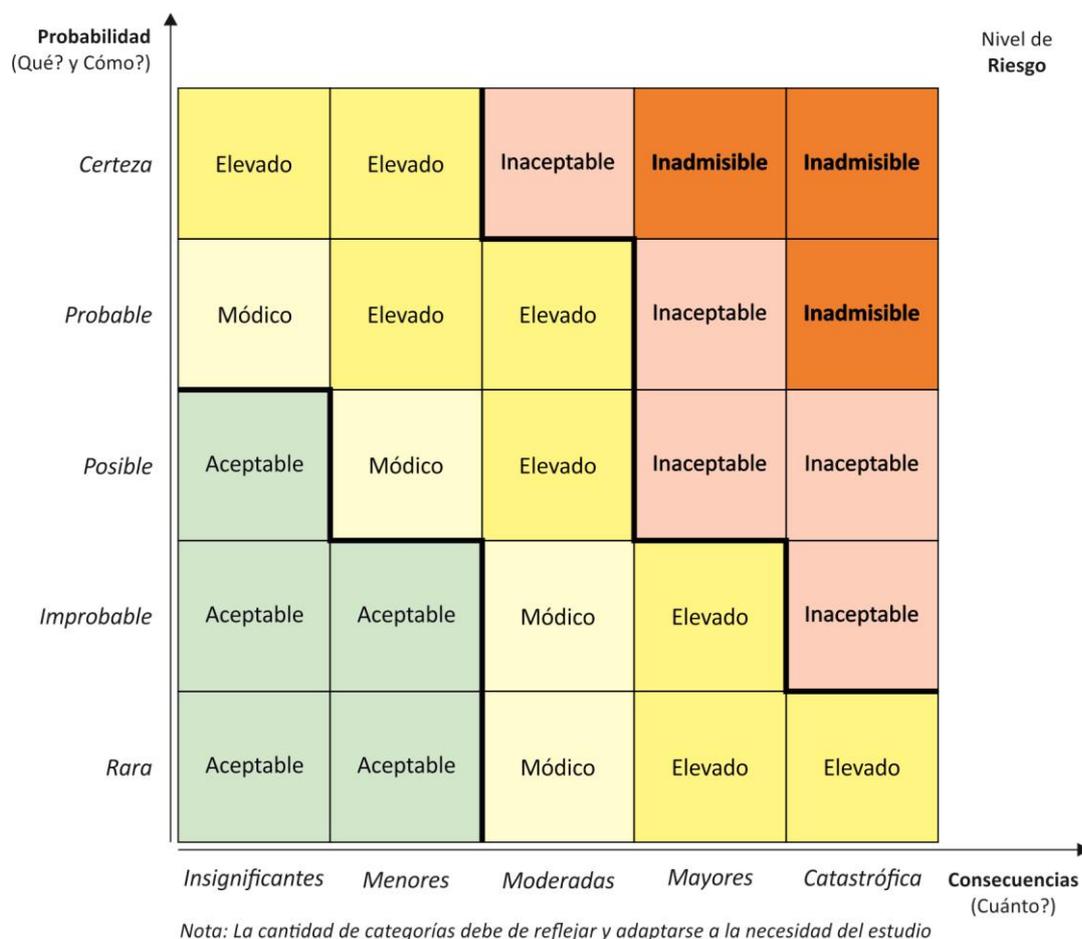


Tabla 9: Nivel de Riesgo en Función de la Consecuencia y la Probabilidad

Fuente: AS/NZS4360, Tabla E3. Matriz de análisis de riesgo cualitativo – Nivel de Riesgo.

2.3.2.3. Evaluación de riesgos

Como todo lo visto, las Técnicas, Métodos y Herramientas tienen un cierto grado de subjetividad, y aquí en la Evaluación de riesgos, es donde el criterio y profundidad del análisis debe de prevalecer:

- **Comparándolo contra los criterios establecidos o permitidos.**
- **Estableciendo una prioridad de riesgos a tratar.**

El resultado aquí examinado, debe de poner en evidencia la ponderación de los riesgos a tratar. Así, los riesgos identificados y analizados, deben de ser evaluados, contra criterios válidos y estableciendo una prioridad para su tratamiento.

Evaluación del Riesgo - Asignación de Recursos

Descriptor	Nivel	Cantidad de recursos asignados al Tratamiento
Alto	1	Tratamiento con total asignación recursos . Rápida respuesta temporal. Sistema de Control: Preventivo, En Origen y Permanente.
Medio	2	Tratamiento con moderada asignación recursos . Mediana respuesta temporal. Sistema de Control: Detección, En Medio y Moderado.
Bajo	3	Tratamiento con baja asignación recursos . Liviana respuesta temporal. Sistema de Control: Protección, En Ejecutor y Débil.

Nota: La cantidad de categorías debe de reflejar y adaptarse a la necesidad del estudio

Tabla 10: Evaluación del Riesgo: Asignación de Recursos

Fuente: Elaboración propia, basado en el análisis del riesgo observado.

En la Tabla 10: Evaluación del Riesgo: Asignación de Recursos, se trae a colación todos los análisis previos, para establecer que tan significantes son los riesgos en el contexto, y para priorizar su tratamiento.

Con la visión de este último paso de Valoración, se deben de filtrar los riesgos analizados, para determinar cuales se van a tratar con una mayor asignación de recursos, menor respuesta temporal y se mantendrán en ellos, un mayor ahínco en los controles.

2.3.3. Tratamiento de riesgos (Terminar, Transferir, Tratar, Tolerar)

La parte de valoración (con su ponderación y priorización) ya se ha establecido, quedando ahora los riesgos considerados para empezar a tratarlos (Una vez más un ciclo PHVA):

- **Identificar opciones de tratamiento.**
- **Evaluar opciones de tratamiento (Considerar, Recomendar y Seleccionar)**
- **Preparar los planes de tratamiento.**
- **Implementar los planes de tratamiento.**

Tipos de Tratamiento del riesgo

TRATAMIENTO	EXPLICACION
Terminar (Evitar) (Eliminar)	Es evitar o eliminar la causa raíz del riesgo para que no se pueda producir
Transferir (Asegurar) (Contratar)	Es transferir totalmente o compartir parcialmente los riesgos con otros
Tratar (Reducir) (Controlar) {Ampliar}	Es tomar acciones para reducir el riesgo a un nivel más bajo o aceptable <i>{o buscar el mayor beneficio posible}</i>
Tolerar (Administrar) (Aceptar)	Es aceptar las consecuencia del riesgo en caso de que el incidente ocurra

Tabla 11: Tratamiento de los riesgos: Opciones

Fuente: Elaboración propia, ISO31000 e ISO73, con agregados para homologación de léxico.

Es importante recordar que todos los riesgos se deben tratar, ya sea que tengan una evaluación de valor; Alto, Medio o Bajo. Porque independientemente de su evaluación, se logrará una serie de planes que deberán, ser discutidos en la organización y muchas veces, uno afecta a otro, y/o su costo es insignificante, y/o al hacer uno de mayor importancia se puede realizar uno de menor costo.

Los riesgos se tratan con lo que habitualmente se conoce como las 4T;

Terminar:

Es fundamentalmente eliminar la causa que puede producir el riesgo.

Se finaliza la causa que puede producirlo, evitando la exposición a la posibilidad de ocurrencia.

Normalmente, para riesgos muy altos o de evaluación que llevan progresivamente a un daño mayor, un desastre o una catástrofe.

Transferir:

Es compartir el riesgo; total o en parte.

Ejemplo de estos riesgos son la contratación de seguros. O la tercerización de servicios, contratando otra empresa que es más efectiva que la propia para realizarlos.

Normalmente esto se realiza, para riesgos que tienen un impacto de consecuencia alta y una probabilidad de ocurrencia baja.

Hay que tener presente que siempre es necesario un cierto grado de control, para evitar sorpresas futuras.

Tratar:

Es tomar acciones con el riesgo, para reducir su consecuencia o probabilidad.

Se toman medidas para controlar permanentemente los riesgos y se desarrollan planes para actuar convenientemente.

Normalmente, son riesgos muy propios a la esencia del negocio.

Tolerar:

Es aceptar las consecuencias del riesgo, en el caso que suceda.

El impacto del riesgo se acepta sin acciones adicionales a tomar.

También se utiliza para riesgos en donde los costos de prevención son superiores a los del posible impacto.

Normalmente, son riesgos bajos o de alto costo de prevención y baja probabilidad de ocurrencia.

Identificar opciones de tratamiento

En el Gráfico 12: Proceso de Tratamiento de riesgos, se describe que acciones⁸ son recomendables, y que no son mutuamente exclusivas (Ya que un riesgo puede tener un poco de cada tratamiento):

a) **Terminar (Evitar)** el riesgo.

Decidiendo no proceder con la actividad que probablemente generaría el riesgo (cuando esto es posible).

Evitar riesgos, puede incurrir inadecuadamente en una actitud de aversión al riesgo y que es una tendencia en mucha gente (a menudo influenciada por el sistema interno de la organización). Evitar inadecuadamente algunos riesgos puede aumentar la significación de otros.

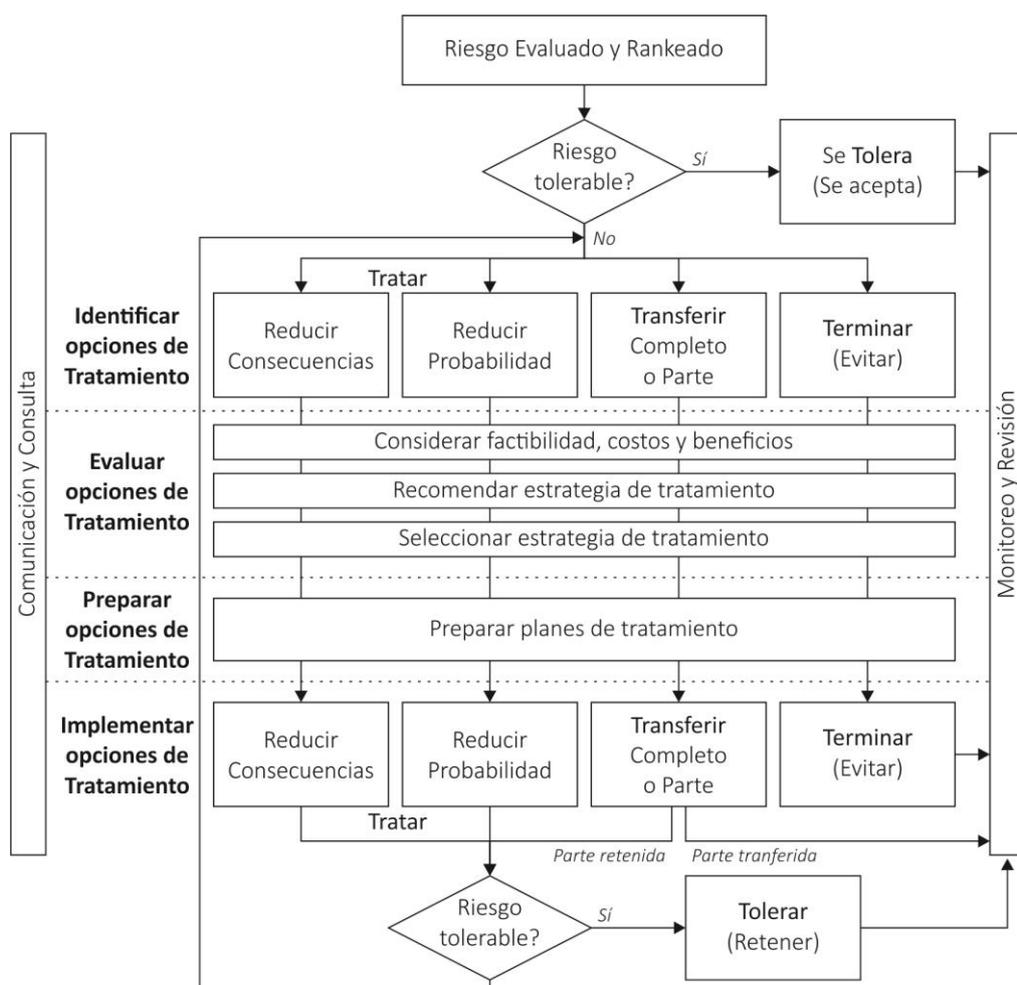


Gráfico 12: Proceso de Tratamiento de riesgos (4t)

Fuente: AS/NZS4360, Gráfico n° 4.2.

⁸ AS/NZS4360: Tratamiento de los Riesgos.

La aversión a riesgos tiene como resultado:

- i) decisiones de evitar o ignorar riesgos independientemente de la información disponible y de los posibles costos incurridos en el tratamiento de esos riesgos.
- ii) fallas en tratar los riesgos;
- iii) dejar las opciones críticas y/o decisiones en otras partes;
- iv) diferir las decisiones que la organización no puede evitar; o
- v) seleccionar una opción, porque representa un riesgo potencial más bajo, independientemente de los beneficios que la original aporta.

b) **Reducir Probabilidad** de la ocurrencia.

c) **Reducir Consecuencias**.

d) **Transferir** los riesgos.

Esto involucra que otra empresa u organización, reciba, soporte o comparta parte del riesgo. Los mecanismos incluyen el uso de contratos, arreglos de seguros y estructuras organizacionales tales como sociedades y uniones transitorias. La transferencia de un riesgo a otras partes, o la transferencia física a otros lugares, reducirán el riesgo para la organización original, pero puede no disminuir el nivel general del riesgo para la sociedad. Cuando estos son total o parcialmente transferidos, la organización que los transfiere ha adquirido un nuevo riesgo y es el que, a la organización a la cual le ha transferido el riesgo no pueda administrarlo efectivamente.

e) **Tolerar (Retener)** los riesgos.

Luego de que los riesgos hayan sido reducidos o transferidos, podría haber riesgos residuales que sean retenidos. Deberían ponerse en práctica planes para administrar las consecuencias de esos riesgos si los mismos ocurrieran, incluyendo identificar medios de financiar dichos riesgos. Los riesgos también pueden ser retenidos en forma predeterminada, ej. Cuando hay una falla para identificar y/o transferir apropiadamente o de otro modo, tratar los riesgos.

A la reducción de las **probabilidades** y **consecuencias** se las puede referir como **control de riesgos**. Esto involucra determinar el beneficio relativo de nuevos controles a la luz de la efectividad de los controles existente.

Evaluar opciones de tratamiento

Considerar factibilidad, costos y beneficios, recomendar estrategias de tratamiento y seleccionar estrategias, son los pasos de evaluar opciones.

Para evaluar las opciones alcanzadas, se debe hacer un análisis en base al alcance que se quiere lograr. Pero como toda implementación, trae consigo su costo, y es recomendable hacer una ponderación en función de su erogación vs producción del riesgo.

La selección más óptima dependerá del balance que se logre entre el costo del impacto del riesgo y los costos para implementar su tratamiento.

Estas decisiones deben de considerarse celosamente, ya que muchos riesgos, por más que tengan unos costos importantes de tratamiento deben de ser tratados, ya que su medida, no solo debe de ser justificada por fundamentos meramente económicos.

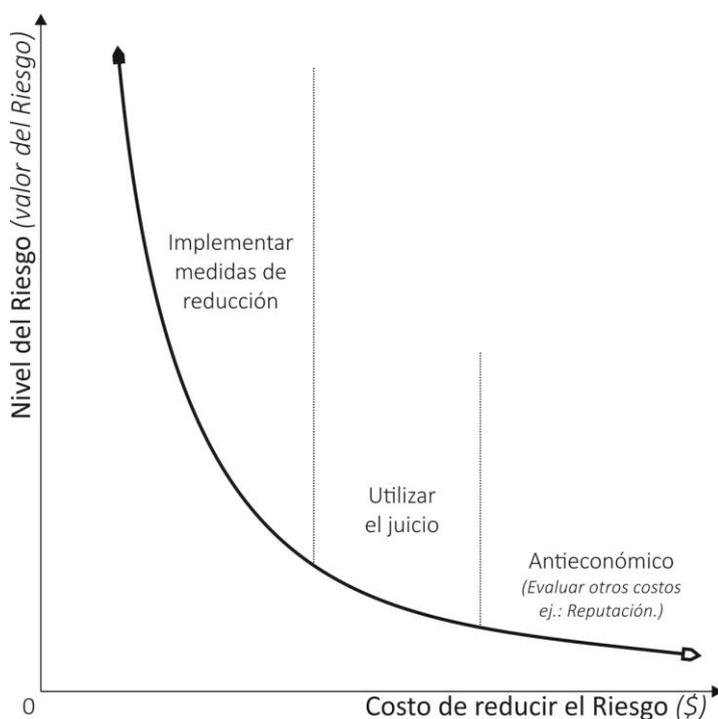


Gráfico 13: Selección del Tratamiento del Riesgo (Nivel Vs Costo)

Fuente: AS/NZS4360, Gráfico n° 4.3.

Es recomendable, que se efectúen todos aquellos tratamientos que sean bajos, en costo de implementar. Y que se analice con juicio, aquellos que están en un estamento intermedio.

Preparar planes de tratamiento

Los planes u alternativas de tratamiento, deberían de ser documentados.

En estos se debería de ponderar costos, responsabilidades, programa y resultados esperados.

Esto es recomendable para una revisión futura. Como ya dijimos, los riesgo cambian; el análisis pudo estar erróneo o las circunstancias de tratamiento volverse más favorables. Así en una próxima revisión, estos ingredientes pudieran de tener una nueva ponderación.

Implementar planes de tratamiento

Para implementarse las distintas opciones vistas, es recomendable empezar por aquellas que tratan los mayores riesgos (independiente de los costos) y después seguir por aquellas que provocarán una reducción importante en el nivel de riesgo, sin tener un costo importante.

Es aquí donde es importante, que el contexto elegido para el tratamiento del riesgo, filtrado por el inventario de posibilidades de la empresa, le permita alcanzar verdaderos resultados de cambio y mejora.

2.3.4. Monitoreo y Revisión

Las fases de contexto, valoración y tratamiento, no es el fin en sí mismo. Sino, un paso más de trabajo continuo en lo que se está implementando y profundizando.

Los resultados obtenidos deben de ser monitoreados y revisados periódicamente. Cambios en los mercados, en la información disponible, en los métodos de trabajo, pueden desactualizar el análisis y los planes presentes.

Normalmente, no es necesario reiniciar todo el proceso nuevamente, pero debe de mantenerse un monitoreo y revisión periódica.

Con controles eficaces y eficientes, más una mejora en la valoración del riesgo (debido al análisis y aprendizaje de las acciones realizadas), se logra obtener nueva información para las revisiones futuras.

La empresa y su contexto, están en continuo cambio y evolución, así que los riesgos, por ende, van a acompañarla en esos cambios y evoluciones, provocando que los riesgos en su nivel, aumenten o disminuyan. Por ello, es necesario, un monitoreo y revisión constante.

2.3.5. Comunicación y Consulta

Mientras se está realizando las fases del trabajo, es muy importante que se tenga una comunicación y consulta permanente con los distintos sectores involucrados e interesados de la empresa.

Esto es sumamente importante en la Gestión de Riesgos, ya que asegura que todas las partes involucradas en la empresa tengan la oportunidad y el deber de; mantenerse informadas durante el proceso, asegurando y poniendo en evidencia el entendimiento de los riesgos a los que la empresa se encuentra expuesta, y las posibles acciones para evitarlos.

La efectiva comunicación interna y externa, es muy importante para garantizar a quienes son los responsable de la implementación del sistema de la Gestión del Riesgo y quienes tienen un interés genuino en él, comprendan la base sobre la cual se toman las decisiones y por qué se requiere de información y acciones específicas.

2.4. Madurez en la Gestión del Riesgo (5)

2.4.1. Modelo de Maduración frente a la Gestión del Riesgo

El trabajo descripto, puede ser muy simple o profundo, pero de sus definiciones se obtendrá la Madurez de la empresa frente a la Gestión del Riesgo.

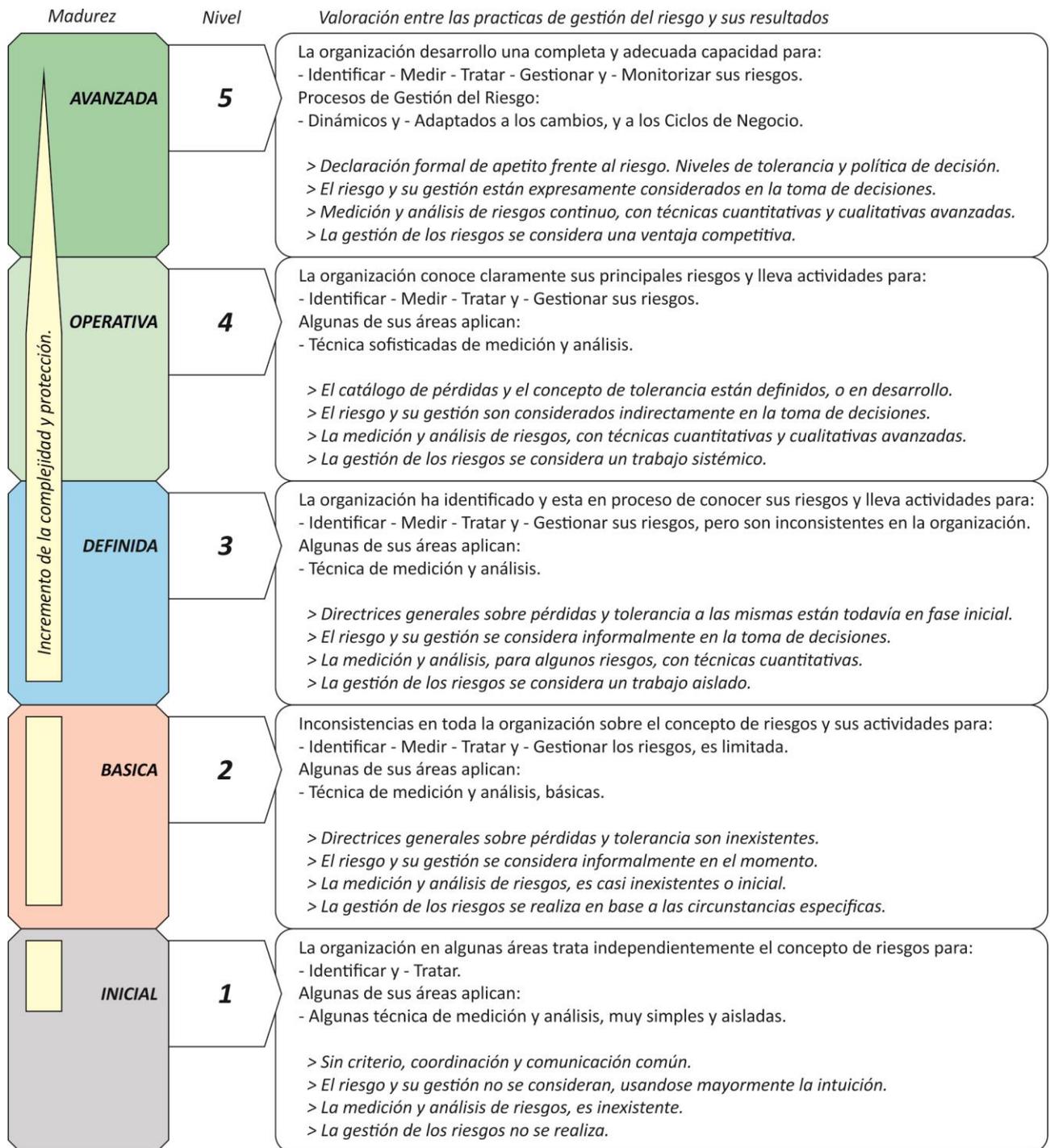


Tabla 12: Madurez en la Gestión del Riesgo

Fuente: AON (Correduría de Seguros. España), Índice de Calificación del Riesgo para Empresas. www.aon.com/luxembourg/sp/attachments/armi.pdf (30/10/15)

La Tabla 12: Madurez en la Gestión del Riesgo, es un sistema simple para describir el nivel de madurez en el que se encuentra la empresa, logrando describir su complejidad y protección, frente a la profundidad o ciclos, de su trabajo.

Los niveles obtenidos, tienen una combinación entre la eficacia lograda en la Gestión del Riesgo y su nivel de avance o profundidad en el proceso y sus faces alcanzadas.

El nivel se calcula en base a los ítems:

- El apoyo y la participación de la Dirección en la Gestión de Riesgos.
- La Función de Gestión de Riesgos en la empresa.
- Los Procesos de Comunicación de la Gestión de Riesgos en la empresa.
- La Cultura del Riesgo, el Compromiso y la Responsabilidad.
- Procesos de Identificación de Riesgos.
- Proceso y Estrategia de la Gestión de Riesgos.
- La Información del Riesgo en la Toma de Decisiones y Gestión de Recursos.
- Procesos de Análisis y Valoración del Riesgo.
- Políticas y Estrategias Globales de Gestión del Riesgo.

Estos factores deben de asegurar o proteger el éxito de la empresa. Pero entender en que marco de capacidad y enfoque, proporcionan un nivel para entender la práctica aplicada y mejorar a partir de ella.

Es también, para la mayoría de las empresas, una buena guía, ya que ellas, muy probablemente tengan algún sistema funcionando, en todo o en parte.

Esta tabla busca determinar un camino a seguir, que les debe de ser muy útil, para mejorar.

Así mismo, es muy importante que la empresa realice un inventario de capacidades, antes de hacer análisis, buscar cambios o realizar inversiones en la Gestión del Riesgo. Y entender que de tal inventario debe de fijar un punto del que partir y hasta dónde quiere llegar. (Que no siempre, ni recomendable, es el mayor nivel posible). Planteando un desafío de que sea lo “suficientemente bueno”, para la empresa. En un futuro y a medida que la necesidad se valla produciendo (Propia o exigida), ir incrementando el nivel alcanzado.

Capítulo 3: Aplicación de la Metodología

3.1. Estado de situación de la empresa

Las empresas de seguridad electrónica, en los últimos años han tenido un creciente protagonismo en la protección de las industrias, comercios y domicilios.

Esto se ha dado por la relación muy beneficiosa entre: la disminución de costos relativos y la mayor protección ofrecida, por la creciente tecnología aplicada.

Estos componentes de progreso, son sostenidos por los comunes y tradicionales (sistemas contables, RR.HH., Logística, etc.) y que como tales son la base del negocio.

Así, la empresa a evaluar (*nuestra empresa*), si bien cuenta con el cumplimiento de todos y cada uno de los requisitos legales y técnicos, exigidos para su existencia, operación y correcto desempeño, en un contexto, cada vez más exigente, dinámico y amenazante, le es transcendental desarrollar una metodología proactiva de tratamiento de las amenazas y oportunidades que puedan llegar a afectarla, para bien, o para mal.

Amenazas, que inexcusablemente y en caso de producir algún impacto, pueden afectar a los clientes, o llegar a mostrarla como improvisada, o poco preparada.

Oportunidades, que no debe dejar pasar, para posicionarse cada vez mejor, en un nivel más significativo en el mercado de la seguridad electrónica.

La empresa, ha participado en varios programas de evaluación y mejora, tanto nacionales, provinciales, de las cámaras del sector y de proveedores. Pero los alcances de estos programas fueron parciales, o particulares, o específicos, sin tomar en cuenta la empresa como un todo y no revisaron particularmente cada una de sus actividades y aspectos que la conforman (*Pero que sus resultados, se tomaron como fuente de información para este trabajo*).

Es importante resaltar que el Riesgo es el opuesto de la Seguridad. Y los clientes que compran los productos o adquieren nuestros servicios, esperan y desean un resultado, que disminuya su exposición al riesgo.

El “riesgo” nos era, es como se conoce y trata en nuestro rubro; la sumatoria de condiciones adversas (Exposición, menos Defensa de Vulnerabilidades). Pero siempre se habla de una metodología externa y brindada al cliente, sin considerar los riesgos intrínsecos que pueden estar siendo incorporados por la empresa que ofrece las soluciones. Con este estudio, intentamos incorporar (y mitigar) en la sumatoria, el riesgo de la propia empresa y su contexto asociado.

3.2. Mandato. PHVA. Contexto

3.1.1. Mandato de la dirección

Siendo que uno es parte directiva de la empresa, vislumbró y percibió la necesidad de este trabajo.

Se declaró de extremo interés y prioridad para todas las áreas, a fin de su correcta implementación.

Se asignó todo los recursos disponibles para la concreción de este proyecto, hasta la etapa de evaluación y generación de la Matriz de Riesgo.

Se determinaron y ampliaron los recursos ofrecidos, una vez obtenidos los riesgos de mayor consideración y/o importantes, a fin de lograr su correcto tratamiento.

Se garantizó la persistencia del ciclo continuo, de este proceso para una mayor profundidad en la Gestión del Riesgo.

3.1.2. PHVA – Diseño, Implementación, Monitoreo y Mejoramiento

Ya en la aplicación del ciclo PHVA (Planificación, Hacer, Verificar y Actuar), se diseñó un modelo de trabajo colaborativo, de implementación rápida, (ya que este debía de ser el primer ciclo de trabajo y estaba exigido por los tiempos de realización); se monitorearon los resultados desde un principio, aplicando muy estrictamente, las distintas conclusiones observadas (aun desde incipientes conclusiones, cuando resultaron muy importantes o altamente riesgosas).

Hay que resaltar, que la gerencia de la empresa, lo tomo como una de sus prácticas comunes a implementar sistemáticamente y de revisión anual, procurando buscar un mayor alcance y profundidad, en cada ciclo de revisión.

3.1.3. Establecer contexto

Siendo esta una primera revisión, se estableció los límites del contexto a analizar en un nivel global, tanto interno como externo.

Y a diferencia de los distintos modelos observados, que solo suelen usar la división en familias de Negocio, Legal y Financiero; y luego de varias revisiones, como se puede observar en la Tabla 13: Contexto de los Riesgos (Familias de Valoración), se dividió el estudio en 5 familias que intenta considerar globalmente todas las actividades de riesgo, en la que se encuentra expuesta la empresa.

Añadiendo y separando a las familias de Actividad (para los riesgos de la operación y sus procesos de trabajo) y RR.HH. (para los riesgos de los trabajadores del modelo).

Riesgos en Contexto

<i>Familia</i>	<i>Indice</i>	<i>Descripción</i>
Estrategicos	E	Riesgos que afectan fundamentalmente la ideología o propuesta del negocio.
Operativos	O	Riesgos que afectan fundamentalmente la forma de hacer o producir del negocio
Financieros	F	Riesgos que afectan fundamentalmente la economía y la sustentabilidad del negocio.
Legales	L	Riesgos que afectan fundamentalmente la legalidad y el resguardo del negocio.
RR.HH.	R	Riesgos que afectan fundamentalmente a quienes hacen el negocio.

Nota: La definición de este contexto debe de reflejar y adaptarse a la necesidad del estudio.

Tabla 13: Contexto de los Riesgos (Familias de Valoración)

Fuente: Elaboración propia. (Los modelos observados se suelen dividir en 3; Negocio, Legal y Financiero).

A medida que se establecía el contexto, se descubrió que esta división, nos es más prolija para identificar las actividades en donde se moviliza la empresa.

3.3. Valoración de los Riesgos (Identificación. Análisis. Evaluación)

3.1.4. Valoración de Riesgos

A. Identificación de Riesgos:

Como se mencionó en la parte teórica y en la fase previa, existen muy diversos métodos de establecer un contexto e identificación, para llegar al análisis de riesgos.

El método propio desarrollado, tiene 2 **ámbitos** (Interno, externo) y 5 **familias** de análisis (Estrategia, Operaciones, Financieros, Legales y RR.HH.); con 4 **ejes** (Blandos y Duros Vs. Desestructurados y Estructurados) de agrupamiento y trabajo.

Cabe destacar que para este análisis se usaron las herramientas de “tormenta de ideas” (Brainstorming), ampliación por “Entrevistas Semi-desestructuradas y Estructuradas” para transitar todas las áreas y sectores de la empresa, tamizándolos por “Análisis de principales peligros” y finalmente “Agrupando” los mismos en los focos principales observados.

Usando los distintos métodos y herramientas se determinaron unos 129 “riesgos significativos”, trabajando en las “causas y no en los efectos” y “agrupándolos”, se redujo la lista a un valor inferior y más significativo (ya que muchos riesgos, terminaron siendo parientes muy cercanos del considerado). Hay que tener en cuenta, que este es un primer ciclo, y el grado de profundidad buscado, debe de ser el suficiente como para tratar en una primera revisión, sin perdernos en la metodología, pero considerando todos aquellos riesgos que nos son significativos.

En este contexto se determinaron 62 riesgos focales primarios, identificados a analizar, como lo muestra el Gráfico 14: Contexto del Riesgo de la Empresa, en él se puede apreciar en un mejor contexto lo ejes explicados previamente.

Estos riesgos identificados y agrupados, recorren la empresa, pero ya desde su identificación, demostraron tener incipientemente un mayor grado de valoración, unos de otros.

Hay que tener presente que cada uno de estos riesgos se da, en base a la historia de la empresa y los controles que aplica a cada uno de ellos, en su posibilidad de ocurrencia y que en esta fase, no somos totalmente conscientes de su verdadera magnitud.

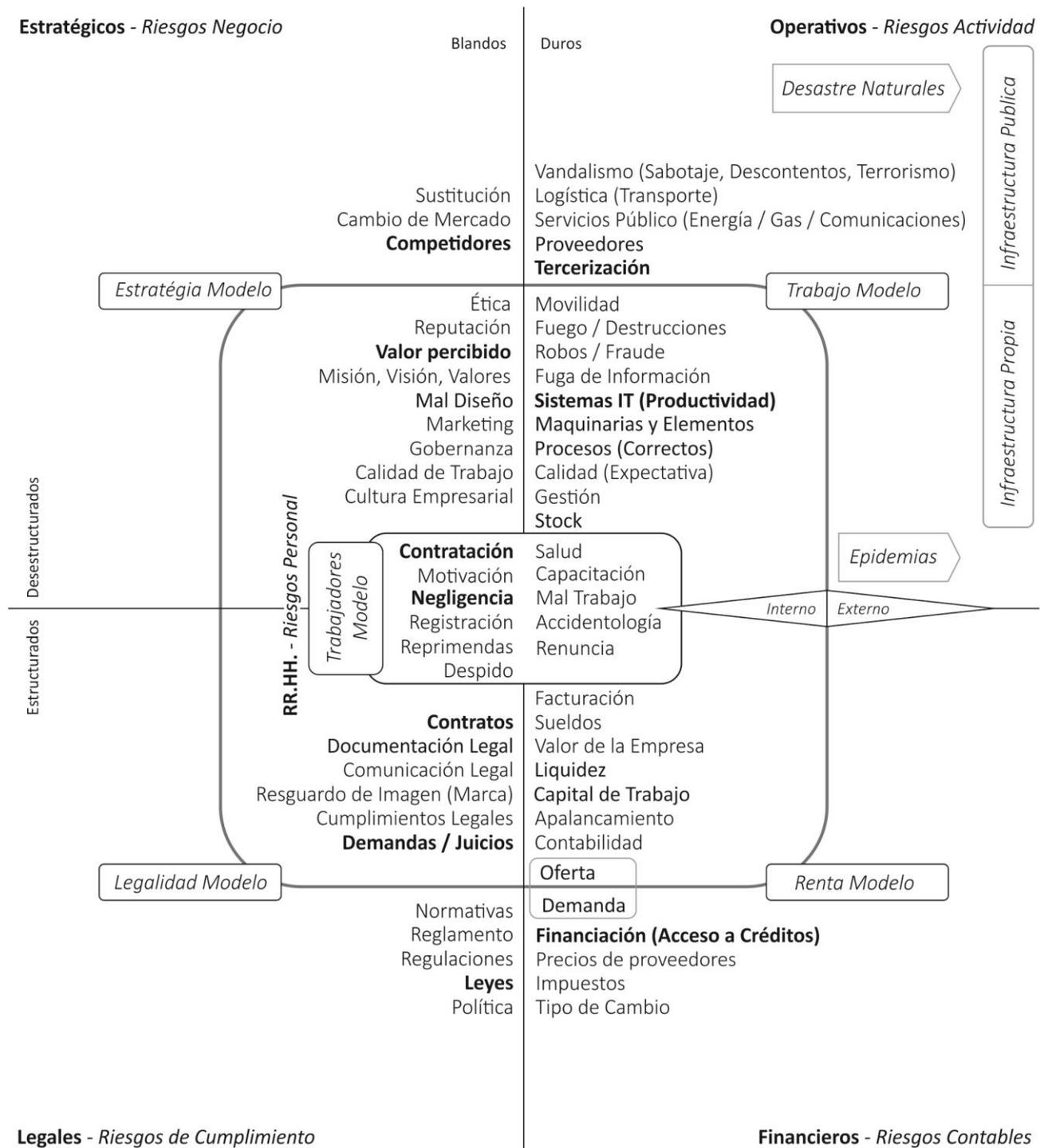


Gráfico 14: Contexto del Riesgo de la Empresa (5 familias)

Fuente: Elaboración propia, modelo propio, análisis interdepartamental.

En cada fase, los iremos explicando y resaltando para ver si conservan lo que fue una primera impresión de identificación.

Estratégicos– Riesgos Negocio – Estrategia Modelo - Identificación

Ambito	ID R	Riesgo	Identificación del Riesgo
Externo	1	Sustitución	Ingresa un producto/servicio que ofrece una alternativa
Externo	2	Cambio de Mercado	Estamos mal orientados al segmento objetivo
Externo	3	Competidores	Los competidores se vuelven más preferibles
Interno	4	Etica	La forma de trabajar puede generar conflictos éticos
Interno	5	Reputación	La reputación de la empresa está comprometida
Interno	6	Valor Percibido	El valor percibido no es importante para los clientes
Interno	7	Misión, Visión, Valores	No está correctamente orientada la función de la empresa
Interno	8	Mal Diseño	Los productos/servicios no funcionan correctamente
Interno	9	Marketing	Los productos/servicios no se presentan correctamente
Interno	10	Gobernanza	La forma de trabajar no es clara para la organización
Interno	11	Calidad de Trabajo	Las instalaciones o condiciones son pobres
Interno	12	Cultura Empresarial	No se entiende la función de servicio en la empresa

Tabla 14: Identificación: Riesgos Estratégicos

Fuente: Elaboración propia, análisis interdepartamental.

Riesgos resaltados: Competidores, Valor Percibido.

En la familia **Estratégicos**, tratamos de identificar los riesgos que pertenecen a la ideología del negocio, descartando todo aquello que no sea una concepción de idea.

Desde los externos o amenazantes, encontramos significativos a aquellos que estando en nuestro rubro pueden afectarnos.

En esté, se destacó que los **Competidores** pueden llegar a ser un verdadero riesgo a considerar.

En los internos o propios, buscamos aquellos que son percibidos por el cliente, sin ser el producto o servicio realizado en sí, para lograr entender nuestras propias limitaciones como estrategia de modelo de negocio.

En esté, se destacó la percepción del **Valor Percibido** por los clientes, que no siempre logran apreciar lo ofrecido, menoscabando el hecho de la significancia preocupada y consiente que brinda la empresa.

Operativos– Riesgos Actividad – Trabajo Modelo - Identificación

Ambito	ID R	Riesgo	Identificación del Riesgo
Externo	13	Vandalismos	Ataques porque si, o en función de algún conflicto
Externo	14	Logística	Conflictos de transporte impiden la llegada de productos
Externo	15	Servicios Públicos	Energía / Gas / Comunicaciones se ven comprometidos
Externo	16	Proveedores	Los proveedores dejan de ofrecer sus servicios
Externo	17	Tercerización	Los procesos tercerizados no se pueden ejecutar
Interno	18	Movilidad	Quedarse sin movilidad para el transporte
Interno	19	Fuego / Destrucciones	Que se quemen las instalaciones
Interno	20	Robo / Fraude	Que se robe o se cometa fraude a la empresa
Interno	21	Fuga de Información	Que información interna se difunda fuera de la empresa
Interno	22	Sistemas IT	Que fallen los sistemas IT
Interno	23	Máquinas y Elementos	Que no se disponga de las maquinas o elementos
Interno	24	Procesos	Que los procesos no sean los adecuados
Interno	25	Calidad	Que la calidad percibida por el cliente no sea la adecuada
Interno	26	Gestión	Que no se entiendan perfectamente los roles y resultado
Interno	27	Stock	Que no se disponga de stock suficiente para trabajar

Tabla 15: Identificación: Riesgos Operativos

Fuente: Elaboración propia, análisis interdepartamental.

Riesgos resaltados: Tercerización, Sistemas IT (Infraestructura Tecnológica).

En la familia **Operativos**, tratamos de identificar los riesgos que pertenecen al hacer del negocio, descartando todo aquello que sea para la realización del producto o servicio.

Desde los externos o amenazantes, encontramos significativos a aquellos que sirven a la ejecución de nuestras tareas.

En esté, se destacó que la **Tercerización** de servicios, ya que en caso de algún incidente los afecten, estos servicios discontinuados pueden llegar a ser una fuente muy importante de riesgo, por la imposibilidad o los considerables tiempos para la reincorporación o restitución de los mismos.

En los internos o propios, buscamos el hacer de nuestra misión.

Se destacó los **Sistemas IT**, ya que siendo una empresa de “Seguridad Electrónica” casi todo nuestro hacer se basa en ellos. Y descubrimos que sistemas secundarios, como los de facturación o contabilidad, no recibían la misma atención como los principales.

En este caso, también está la imposibilidad de posición por distintos inconvenientes, como discontinuado, no importado, etc.

Financieros – Riesgos Contables – Renta Modelo - Identificación

Ambito	ID R	Riesgo	Identificación del Riesgo
Interno	28	Facturación	Que no se facturen trabajos en forma correcta
Interno	29	Sueldos	Liquidar mal o retrasado los sueldos
Interno	30	Valor de la Empresa	Que la empresa pierda valor de mercado
Interno	31	Liquidez	Tener suficiente caja para enfrentar imprevistos
Interno	32	Capital de trabajo	Perder capacidad de capital de trabajo
Interno	33	Apalancamiento	Que las compras y ventas se desfasen en el tiempo
Interno	34	Contabilidad	Que no se lleve correctamente la misma, o se haga mal
Interno	35	Oferta	Que el precio ofrecido a los clientes no sea el adecuado
Externo	36	Demanda	Que la demanda este por debajo de lo necesario
Externo	37	Financiación	Que no se disponga de financiación a costos bajos
Externo	38	Precio Proveedores	Que los precios de los proveedores se disparen
Externo	39	Impuestos	Que los impuestos impacten negativamente
Externo	40	Tipo de Cambio	Que se dispare el tipo de cambio

Tabla 16: Identificación: Riesgos Financieros

Fuente: Elaboración propia, análisis interdepartamental.

Riesgos resaltados: Financiación.

En la familia **Financieros**, tratamos de identificar los riesgos que pertenecen al dominio de los números como factor de negocio.

En los internos, buscamos aquellos que pueden significar un riesgo o de eficiencia o de eficacia contable.

Siendo estos, siempre muy controlados y tratados, no se encontró riesgos muy significativos en la identificación (si los observamos desde el punto de vista como amenaza).

En los externos, encontramos a aquellos que pueden restringir nuestro negocio, en oportunidad o en amenaza.

En éste, se destacó la **Financiación** ya que siempre, siendo una empresa joven (menos de 5 años), es lo que nos permitió crecer y mantener nuestro ritmo de crecimiento. En este caso tuvo doble significancia, ya que también a través de la financiación y sus costos logramos apaciguar los otros riesgos externos, como lo son el protegernos del incremento del Tipo de Cambio.

Legales – Riesgos de Cumplimiento – Legalidad Modelo - Identificación

Ambito	ID R	Riesgo	Identificación del Riesgo
Interno	41	Contratos	No contar con suficiente formalidad al presentar ofertas
Interno	42	Documentación	Tratamiento incorrecto los documentos empresariales
Interno	43	Comunicación	Que la comunicación sea fuera de la legalidad o nos exponga
Interno	44	Resguardo Imagen	Que nos usurpen o afecten el resguardo de imagen
Interno	45	Cumplimiento	Que no presentemos correctamente requerimientos legales
Interno	46	Demandas/Juicios	Que no contestemos demandas/juicios correctamente
Externo	47	Normativas	Que se establezcan nuevas normativas de trabajo
Externo	48	Reglamentos	Que se establezcan nuevos reglamentos de trabajo
Externo	49	Regulaciones	Que se necesite cumplir con nuevos requisitos
Externo	50	Leyes	Que se impongan nuevas legislaciones
Externo	51	Política	Que la política genere una alteración en la reglas de juego

Tabla 17: Identificación: Riesgos Legales

Fuente: Elaboración propia, análisis interdepartamental.

Riesgos resaltados: Contratos, Demandas/Juicios, Leyes.

En la familia **Legales**, tratamos de identificar los riesgos que pertenecen al dominio del cumplimiento obligatorio o de imposición.

En los internos, buscamos aquellos que pueden significar un riesgo o de exposición por incumplimiento de algún requerimiento legal que nos perteneciera y no cumpliésemos.

En esté, se destacaron los **Contratos** que suscribimos con nuestros clientes, ya que estos nos pueden dejar expuestos, en caso de no ser suficientemente claros, frente a cambios que nos son ajenos, reclamos, mal entendidos y otras circunstancias complicadas, que repercuten en toda la empresa.

Otro riesgo es no contestar correctamente **Demandas/Juicios**, por tiempo o mala respuesta.

De los externos, aquellos que pueden cambiar las reglas de juego o desempeño.

En esté, se destacó las **Leyes** ya que en gobiernos (tanto municipales, provinciales o nacionales) ávidos de recursos o intervención en los negocios (o sus ganancias, en forma de impuestos), pueden afectarnos muy significativamente, con poca o nula posibilidad de cambio o acción, una vez promulgada la ley, norma u reglamento.

RR.HH. – Riesgos Personal – Trabajadores Modelo - Identificación

Ambito	ID R	Riesgo	Identificación del Riesgo
Interno	52	Contratación	Que no se contrate a la persona adecuada
Interno	53	Motivación	Que el personal no este motivado
Interno	54	Negligencia	Que el personal trabaje negligentemente o despreocupado
Interno	55	Salud	Que el personal sea afectado en su salud
Interno	56	Capacitación	Que el personal no sepa de algún tema de trabajo
Interno	57	Mal trabajo	Que el personal no realice correctamente su trabajo
Interno	58	Accidentología	Que el personal se accidente realizando su trabajo
Interno	59	Renuncia	Que el personal abandone la empresa por otra
Interno	60	Registración	Que el personal este mal registrado laboralmente
Interno	61	Reprimendas	Hacer mal el procedimiento de reprimendas y exponerse
Interno	62	Despido	Hacer mal el procedimiento de despido y quedar expuesto

Tabla 18: Identificación: Riesgos RR.HH.

Fuente: Elaboración propia, análisis interdepartamental.

Riesgos resaltados: Contratación, Negligencia.

En la familia **RR.HH.**, tratamos de identificar los riesgos de nuestra fuerza intelectual o laboral.

Son todos internos y de amplia influencia, en ellos buscamos aquellos que pueden significar un riesgo en el ejecutor y sus tareas, en lo posible atacando desde la raíz la posibilidad de riesgos.

En esté, se destacó la **Contratación** ya que es el origen de cualquier empleado y su significancia se incrementa con el transcurrir del tiempo.

También, se destacó la **Negligencia**, ya que no existe “la empresa” como un ente, es un “equipo de personas”, con ánimo, voluntad y tareas. Y “cada una de ellas”, es tan importante en su puesto, como el resultado de su tarea. Así cada persona, debe de ser consiente, preocupado por su tarea, y la de sus compañeros; para evitar los fallos, ya que estos pueden llegar a afectar a toda “la empresa”, desde cualquier puesto.

B. Análisis de Riesgos:

En el transcurso del análisis de los riesgos, se empezó con un método cualitativo, muy básico calificándolos como; Mayor, Intermedio y Menor.

Pero rápidamente descubrimos y apreciamos que este método muy simple nos llevaba a un análisis muy superficial y de poca distinción.

Pasando a un análisis Semi-cuantitativo en donde, después de una serie de apreciaciones, revisiones y mejoras, siguió una variable de la matriz del estándar australiano, que tiene algunas sugerencias y ejemplos para trabajar. La misma, tiene 5x5 niveles de consecuencia y probabilidad, que combinados dan los niveles de riesgo.

En ella, vislumbramos una significancia no simétrica en el cuadro de evaluación. Pero que solo podíamos apreciar si los valores de consecuencia y probabilidad tenía un grado logarítmico de calificación. (Hay que recordar que el valor dado en un análisis semi-cuantitativo, no es mayormente la relación real con los valores tomados).

Estos valores representados la Tabla 19: Consecuencias (Ponderación Semi-Cualitativa) y la Tabla 20: Probabilidades (Ponderación Semi-Cualitativa), destacan en el análisis, una mejor ponderación de los niveles de los riesgos (Impacto).

ID	Consecuencia	Valor Consecuencia
1	Insignificante	20
2	Menores	100
3	Moderadas	500
4	Mayores	5000
5	Catastrófica	10000

Tabla 19: Consecuencias (Ponderación Semi-Cualitativa)

Fuente: Elaboración propia.

ID	Probabilidad	Valor Probabilidad
1	Rara	3
2	Improbable	10
3	Posible	25
4	Probable	100
5	Certeza	500

Tabla 20: Probabilidades (Ponderación Semi-Cualitativa)

Fuente: Elaboración propia.

Con estos valores (que se fueron ajustando en repetidas ocasiones), se logró un cuadro que se adecuaba a la norma australiana y que realmente al evaluar los riesgos asociados, tomo una significancia muy real en cada uno de ellos.

Estos valores, que se ponderaron en una representación de dinero del valor del riesgo (sin importar si era un impacto único o repetitivo; pero y sí representándolo y totalizándolo), demostraron ser muy prácticos, para ponderar el riesgo con un valor tangible y/u oportuno. Volviendo la evaluación del riesgo algo terrenal, más representativo y de alto valor conceptual, casi equivalente con el riesgo asociado que se intenta evaluar.

Estos valores, ahora conformado por la multiplicación de la probabilidad y la consecuencia, que a su vez no son lineales, demostraron que los riesgos que considerábamos, son cuadráticos en su ponderación, (como en muchos estudios observados, y que se ajusta en nuestro caso más correctamente), haciendo que la escala logarítmica fuera de mejor distinción y aproximación al valor real del riesgo analizado.

ID	Probabilidad	Valor Probabilidad	Consecuencia	Valor Consecuencia	Valor Riesgo	Nivel de Riesgo
1	Rara	3	Insignificante	20	\$ 60	Aceptable
6	Improbable	10	Insignificante	20	\$ 200	Aceptable
2	Rara	3	Menores	100	\$ 300	Aceptable
11	Posible	25	Insignificante	20	\$ 500	Aceptable
7	Improbable	10	Menores	100	\$ 1.000	Aceptable
3	Rara	3	Moderadas	500	\$ 1.500	Módico
16	Probable	100	Insignificante	20	\$ 2.000	Módico
12	Posible	25	Menores	100	\$ 2.500	Módico
8	Improbable	10	Moderadas	500	\$ 5.000	Módico
17	Probable	100	Menores	100	\$ 10.000	Elevado
21	Certeza	500	Insignificante	20	\$ 10.000	Elevado
13	Posible	25	Moderadas	500	\$ 12.500	Elevado
4	Rara	3	Mayores	5000	\$ 15.000	Elevado
5	Rara	3	Catastrófica	10000	\$ 30.000	Elevado
9	Improbable	10	Mayores	5000	\$ 50.000	Elevado
18	Probable	100	Moderadas	500	\$ 50.000	Elevado
22	Certeza	500	Menores	100	\$ 50.000	Elevado
10	Improbable	10	Catastrófica	10000	\$ 100.000	Inaceptable
14	Posible	25	Mayores	5000	\$ 125.000	Inaceptable
15	Posible	25	Catastrófica	10000	\$ 250.000	Inaceptable
23	Certeza	500	Moderadas	500	\$ 250.000	Inaceptable
19	Probable	100	Mayores	5000	\$ 500.000	Inaceptable
20	Probable	100	Catastrófica	10000	\$ 1.000.000	Inadmisible
24	Certeza	500	Mayores	5000	\$ 2.500.000	Inadmisible
25	Certeza	500	Catastrófica	10000	\$ 5.000.000	Inadmisible

Tabla 21: Nivel de Riesgo (Función de las Ponderaciones)

Fuente: Elaboración propia.

La ponderación semi-cuantitativa que se puede apreciar en la Tabla 22: Valor del Riesgo (Probabilidad vs Consecuencias), toma significancia al distanciar los riesgos al darles un valor más representativo y al permitirnos establecer un serie de niveles hasta que y en donde trabajaremos.

Ya en las representaciones gráficas de estos valores, según se observa en el Gráfico 15: Valor del Riesgo (Escala Decimal), parecen tener importancia solo los últimos valores de la serie, pero en su representación logarítmica, como se ve en el Gráfico 16: Valor del Riesgo (Escala Logarítmica), estos valores son muy coherentes con el despliegue ponderado que se apreció en los Niveles de Riesgo visto en la realidad.

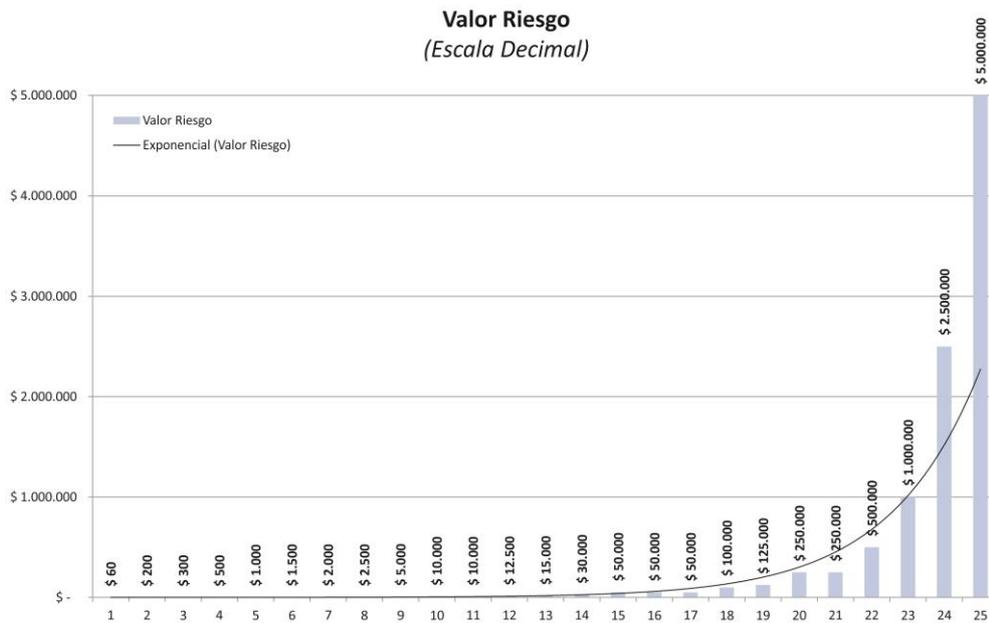


Gráfico 15: Valor del Riesgo (Escala Decimal)

Fuente: Elaboración propia.

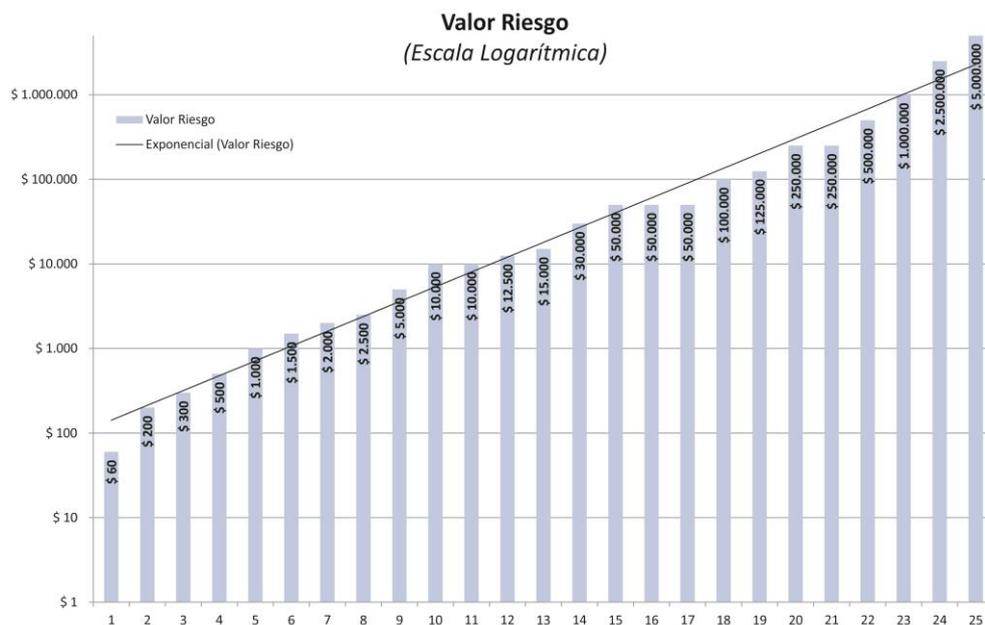


Gráfico 16: Valor del Riesgo (Escala Logarítmica)

Fuente: Elaboración propia.

Este nivel de riesgo, ahora tiene unos valores a apreciar y a considerar para su tratamiento. En él se definen 3 zonas básicas; hasta \$1.000, hasta \$100.000 y superior a este, que hace llegar al riesgo hasta los \$5.000.000, como un Nivel de Riesgo posible o costo ponderado del impacto.

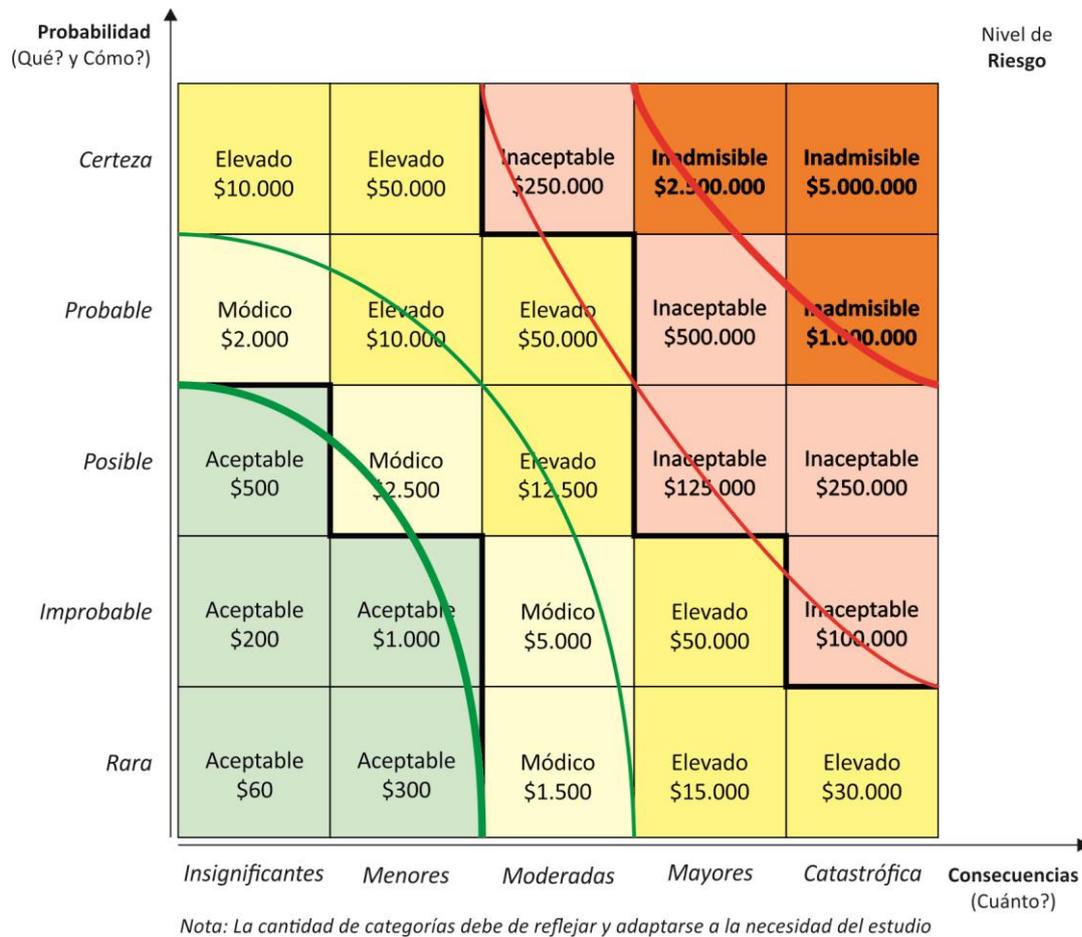


Tabla 22: Valor del Riesgo (Probabilidad vs Consecuencias)

Fuente: Elaboración propia.

Es importante recordar, que por más que esto ahora fue representado en forma económica, es solo una representación y no constituye una verdad absoluta y real de la cuantificación del impacto, por ello cada riesgo debe de pasar por una nueva evaluación más fina, objetiva, profesional y ajustada, que en la norma la llaman Evaluación de Riesgos.

Ya que los riesgos Aceptables o Módicos, pueden tener distintos costos en imagen, peligros ecológicos, accidentes, riesgo de vida u otros de mayor significancia que en la simplificación, puede no llegar a ser considerados.

C. Evaluación de Riesgos:

La Evaluación de Riesgos, constituye el ajuste final de la Valoración de Riesgos. Esta fase, considera al Análisis de Riesgo en conjunto y lo examina ponderándolo en un nivel más criterioso (a fin de ajustar la subjetividad intrínseca del método) para obtener finalmente la Evaluación de Riesgo necesario para priorizar su Tratamiento.

Estratégicos - Valoración

ID R	Riesgo	Valoración del Riesgo						Evaluación del Riesgo
		Análisis del Riesgo				Nivel de Riesgo		
		Consecuencia		Probabilidad				
1	Sustitución	Moderadas	500	Improbable	10	Módico	\$ 5.000	Bajo
2	Cambio de Mercado	Moderadas	500	Posible	25	Elevado	\$ 12.500	Medio
3	Competidores	Mayores	5000	Probable	100	Inaceptable	\$ 500.000	Alto
4	Ética	Catastróficas	10000	Rara	3	Elevado	\$ 30.000	Medio
5	Reputación	Moderadas	500	Posible	25	Elevado	\$ 12.500	Medio
6	Valor Percibido	Catastróficas	10000	Posible	25	Inaceptable	\$ 250.000	Medio
7	Misión, Visión, Valores	Moderadas	500	Posible	25	Elevado	\$ 12.500	Medio
8	Mal Diseño	Catastróficas	10000	Posible	25	Inaceptable	\$ 250.000	Medio
9	Marketing	Catastróficas	10000	Posible	25	Inaceptable	\$ 250.000	Medio
10	Gobernanza	Moderadas	500	Rara	3	Módico	\$ 1.500	Bajo
11	Calidad de Trabajo	Moderadas	500	Rara	3	Módico	\$ 1.500	Bajo
12	Cultura Empresarial	Moderadas	500	Rara	3	Módico	\$ 1.500	Bajo

Tabla 23: Valoración: Riesgos Estratégicos

Fuente: Elaboración propia, análisis interdepartamental.

De los Riesgos del Negocio, Evaluamos como **Alto** riesgo solamente el de **Competidores (Los competidores se vuelven más preferibles)**, ya que es un riesgo que puede generar mucho impacto, en la subsistencia de la empresa y donde el tratamiento debe de recibir todos los recursos necesarios (mayormente intelectuales).

Hay que destacar que en la identificación, se pensó que el **Valor Percibido (El valor percibido no es importante para los clientes)**, fuese de alta importancia, pero al valorarlo, se lo evaluó como **Medio**, dejándolo de lado, porque si bien su impacto puede ser significativo, se percibe que el cliente objetivo tiene una distinción y apreciación, que como mínima, es suficiente para reconocer los productos y servicios ofrecidos.

Otros que dieron en el Análisis de Riesgo con un Nivel Inaceptable, fueron analizados y evaluados también como aspectos **Medios**, quedando relegados para un tratamiento de menores recursos.

Operativos - Valoración

ID R	Riesgo	Valoración del Riesgo						
		Análisis del Riesgo					Evaluación del Riesgo	
		Consecuencia		Probabilidad		Nivel de Riesgo		
13	Vandalismos	Catastróficas	10000	Rara	3	Elevado	\$ 30.000	Medio
14	Logística	Insignificantes	20	Posible	25	Aceptable	\$ 500	Bajo
15	Servicios Públicos	Moderadas	500	Certeza	500	Inaceptable	\$ 250.000	Medio
16	Proveedores	Catastróficas	10000	Rara	3	Elevado	\$ 30.000	Medio
17	Tercerización	Catastróficas	10000	Probable	100	Inadmisible	\$ 1.000.000	Alto
18	Movilidad	Insignificantes	20	Posible	25	Aceptable	\$ 500	Bajo
19	Fuego / Destrucciones	Catastróficas	10000	Rara	3	Elevado	\$ 30.000	Medio
20	Robo / Fraude	Moderadas	500	Posible	25	Elevado	\$ 12.500	Medio
21	Fuga de Información	Catastróficas	10000	Posible	25	Inaceptable	\$ 250.000	Medio
22	Sistemas IT	Catastróficas	10000	Certeza	500	Inadmisible	\$ 5.000.000	Alto
23	Máquinas y Elementos	Moderadas	500	Rara	3	Módico	\$ 1.500	Bajo
24	Procesos	Moderadas	500	Certeza	500	Inaceptable	\$ 250.000	Medio
25	Calidad	Catastróficas	10000	Posible	25	Inaceptable	\$ 250.000	Medio
26	Gestión	Catastróficas	10000	Posible	25	Inaceptable	\$ 250.000	Medio
27	Stock	Catastróficas	10000	Posible	25	Inaceptable	\$ 250.000	Medio

Tabla 24: Valoración: Riesgos Operativos

Fuente: Elaboración propia, análisis interdepartamental.

De los Riesgos Operativos, Evaluamos como **Altos** los riesgos de **Tercerización** (Los procesos tercerizados no se pueden ejecutar) y **Sistemas IT** (Que fallen los sistemas IT).

El riesgo de **Tercerización**, se volvió muy importante debido a nuestra “ignorancia” de los riesgos que pudieran afectar a nuestros proveedores. Hasta el momento, no significaron problema alguno, pero al estudiar y aplicar esta metodología, descubrimos que aquellos que nos fueron propios, pueden darse para con ellos.

El riesgo de **Sistemas IT**, fue el más valuado de todos, ya que, logró el valor más significativo en los Niveles de Riesgo; abocando los mayores análisis y recursos. Este riesgo, fue muy revelador desde el principio, demostrando la valía de esta metodología, ya que estábamos convencidos que nuestros sistemas, métodos y procesos eran sumamente seguros, pero con el recorrer de los procesos y sus sistemas; descubrimos graves falencias, no tanto por la operación (por estar siempre vistos y altamente resguardados), sino por sus servicios de apoyo (a los cuales no le dábamos la importancia suficiente y que contenían resguardos muy críticos), como por ejemplo los servicios de facturación, las bases de datos de los servicios de apoyo, etc.

En este eje, se aprecia que el Nivel de Riesgo, en promedio son los mayores, y esto es así, ya que la cotidianidad de las tareas expone fuertemente a la empresa.

Financieros - Valoración

ID R	Riesgo	Valoración del Riesgo						Evaluación del Riesgo
		Análisis del Riesgo				Nivel de Riesgo		
		Consecuencia		Probabilidad				
28	Facturación	Moderadas	500	Certeza	500	Inaceptable	\$ 250.000	Medio
29	Sueldos	Moderadas	500	Improbable	10	Módico	\$ 5.000	Bajo
30	Valor de la Empresa	Catastróficas	10000	Posible	25	Inaceptable	\$ 250.000	Medio
31	Liquidez	Catastróficas	10000	Posible	25	Inaceptable	\$ 250.000	Medio
32	Capital de trabajo	Moderadas	500	Rara	3	Módico	\$ 1.500	Bajo
33	Apalancamiento	Moderadas	500	Rara	3	Módico	\$ 1.500	Bajo
34	Contabilidad	Moderadas	500	Posible	25	Elevado	\$ 12.500	Medio
35	Oferta	Moderadas	500	Posible	25	Elevado	\$ 12.500	Medio
36	Demanda	Mayores	5000	Posible	25	Inaceptable	\$ 125.000	Medio
37	Financiación	Mayores	5000	Probable	100	Inaceptable	\$ 500.000	Alto
38	Precio Proveedores	Catastróficas	10000	Rara	3	Elevado	\$ 30.000	Medio
39	Impuestos	Moderadas	500	Rara	3	Módico	\$ 1.500	Bajo
40	Tipo de Cambio	Catastróficas	10000	Posible	25	Inaceptable	\$ 250.000	Medio

Tabla 25: Valoración: Riesgos Financieros

Fuente: Elaboración propia, análisis interdepartamental.

De los Riesgos Financieros, solamente se resaltó como **Alto**, el riesgo de la **Financiación (Que no se disponga de financiación a costos bajos)**, ya que en estos momentos coyunturales, este requerimiento es de alta valía, para seguir con el crecimiento y expansión de la empresa. Y hoy, la financiación de costos bajos, se convirtió en un bien escaso.

Aquí los recursos para tratarlo denotaran que no son de directa aplicación o riesgo, pero sí de dedicación y oportunidad. Siendo un claro ejemplo de un riesgo de oportunidad.

Otro hecho significativo, es que siendo este un componente altamente numérico sus riesgos no fueron en promedio de un Nivel de Riesgo significativo. Creyendo que al ser altamente numeral y expuesto, está más controlado en sus sistemas, análisis y procesos.

Legales - Valoración

ID R	Riesgo	Valoración del Riesgo						
		Análisis del Riesgo					Evaluación del Riesgo	
		Consecuencia		Probabilidad		Nivel de Riesgo		
41	Contratos	Catastróficas	10000	Posible	25	Inaceptable	\$ 250.000	Medio
42	Documentación	Catastróficas	10000	Posible	25	Inaceptable	\$ 250.000	Medio
43	Comunicación	Moderadas	500	Rara	3	Módico	\$ 1.500	Bajo
44	Resguardo Imagen	Moderadas	500	Posible	25	Elevado	\$ 12.500	Medio
45	Cumplimiento	Moderadas	500	Posible	25	Elevado	\$ 12.500	Medio
46	Demandas/Juicios	Mayores	5000	Posible	25	Inaceptable	\$ 125.000	Medio
47	Normativas	Moderadas	500	Posible	25	Elevado	\$ 12.500	Medio
48	Reglamentos	Moderadas	500	Posible	25	Elevado	\$ 12.500	Medio
49	Regulaciones	Moderadas	500	Posible	25	Elevado	\$ 12.500	Medio
50	Leyes	Catastróficas	10000	probable	100	Inadmisible	\$ 1.000.000	Alto
51	Política	Catastróficas	10000	Posible	25	Inaceptable	\$ 250.000	Medio

Tabla 26: Valoración: Riesgos Legales

Fuente: Elaboración propia, análisis interdepartamental.

Al ser una empresa constituida, de persona ideal o jurídica, los aspectos legales son tomados muy en cuenta y extremadamente necesarios para el correcto desempeño de la organización. Así pues, también es de control estricto en sus cumplimientos y orden.

El riesgo con evaluación **Alto**, que solo quedo, fue exógeno a la empresa y de poca influencia directa, como lo es la promulgación de **Leyes (Que se impongan nuevas legislaciones)**, ya que hay antecedentes, en el rubro y otros, de leyes que cambiaron diametralmente la oportunidad del negocio, la operatoria de la actividad, o la rentabilidad. Ante estos riesgos, solo podemos estar atentos y tratar de influir antes que se produzca la promulgación de la ley o la reglamentación de la misma.

Hay que tener en cuenta que también se está analizando el nuevo código civil y comercial, ya que en él puede haber una serie de leyes que, en mucho o poco, para bien o mal, nos pueden afectar.

RR.HH. - Valoración

ID R	Riesgo	Valoración del Riesgo						
		Análisis del Riesgo					Evaluación del Riesgo	
		Consecuencia		Probabilidad		Nivel de Riesgo		
52	Contratación	Catastróficas	10000	Posible	25	Inaceptable	\$ 250.000	Medio
53	Motivación	Moderadas	500	Posible	25	Elevado	\$ 12.500	Medio
54	Negligencia	Catastróficas	10000	probable	100	Inadmisible	\$ 1.000.000	Alto
55	Salud	Moderadas	500	Posible	25	Elevado	\$ 12.500	Medio
56	Capacitación	Moderadas	500	Posible	25	Elevado	\$ 12.500	Medio
57	Mal trabajo	Moderadas	500	Probable	100	Elevado	\$ 50.000	Medio
58	Accidentología	Mayores	5000	Rara	3	Elevado	\$ 15.000	Medio
59	Renuncia	Moderadas	500	Rara	3	Módico	\$ 1.500	Bajo
60	Registración	Moderadas	500	Rara	3	Módico	\$ 1.500	Bajo
61	Reprimendas	Insignificantes	20	Rara	3	Aceptable	\$ 60	Bajo
62	Despido	Moderadas	500	Rara	3	Módico	\$ 1.500	Bajo

Tabla 27: Valoración: Riesgos RR.HH.

Fuente: Elaboración propia, análisis interdepartamental.

El personal, es esencial en toda empresa, pero también es el factor de mayores riesgos y beneficios de esta.

En la evaluación interna, descubrimos que la causa de los problemas, de este y otros aspectos, siempre denota un factor humano en la causa raíz, por eso, este aspecto nos parecía desde la identificación muy importante, y con el transcurrir del trabajo fue quedando como trascendental al tratamiento.

El riesgo con evaluación **Alto**, fue la **Negligencia (Que el personal trabaje negligentemente o despreocupado)**, ya que la empresa no es un ente por sí, sino que depende de su personal y resultado de sus tareas, éstas bien o mal realizadas, no producen el efecto buscado y si el personal no está comprometido, evaluado, calificado, el resultado puede llegar a ser catastrófico para la empresa.

Otros riesgos que fueron identificados al principio, terminaron siendo de muy poca valía, ya que generaban ruido o una preocupación que no era importante en su nivel, pero que sí deben de ser de consideración temprana y control amplio, para evitar un crecimiento o influencia en otros riesgos y su impacto (Como lo son reprimendas o sanciones que terminan en despidos o renuncias).

3.4. Tratamiento del Riesgo (Terminar, Transferir, Tratar, Tolerar)

3.3.1. Tratamiento del Riesgo

Habiéndose establecido la Valoración del Riesgo (con su Identificación, Análisis y Evaluación), nos queda empezar con su Tratamiento.

El Tratamiento que consta de 5 pasos en su procedimiento:

1. Identificar Opciones de Tratamiento: Terminar, Transferir, Tratar, Tolerar.
2. Evaluar Opciones de Tratamiento: Cuantificar su Alcance, Costo y Otros.
3. Seleccionar Opciones de Tratamiento.
4. Preparar Planes de Tratamiento: Costo, Responsabilidades, Programa y Resultados Esperados.
5. Implementar Planes de Tratamiento: Protección.

Haciendo de cada Tratamiento un trabajo significativo en sí mismo.

Pero, siendo en este trabajo de aplicación y una primera revisión en su profundidad, se buscó una aplicación práctica y rápida, con equilibrio entre los tiempos de planificación y de implementación.

Haciendo así un agrupamiento de los pasos previos de Identificación, Evaluación y Selección del Tratamiento en forma muy rápida y global, pero con planes de tratamiento más profundo en aquellos que se consideraron de riesgo Alto.

Estratégicos - Tratamiento

ID R	Riesgo	Valoración del Riesgo		Tratamiento	Posibles Tratamientos
		Nivel de Riesgo	Evaluación del Riesgo		
1	Sustitución	Módico	Bajo	Tolerar (Administrar)	Generar un evaluación anual de las amenazas latentes Instruirse sobre la evolución del mercado
2	Cambio de Mercado	Elevado	Medio	Tolerar (Administrar)	Hacer un seguimiento periódico de la preferencias de los clientes Performance en el universo del mercado Evaluar la cuota de mercado obtenida
3	Competidores	Inaceptable	Alto	Tratar (Reducir)	Hacer un seguimiento mensual de la oferta ofrecida en el mercado Conseguir información cuantitativa y cualitativa de los fracasos y ventas Contratar a una consultora para obtener información calificada
4	Ética	Elevado	Medio	Tratar (Reducir)	En la entrevista anual preguntar, como se siente cada empleado con lo ofrecido
5	Reputación	Elevado	Medio	Tratar (Reducir)	Llevar una rápida información a la dirección, frente a problemas de reputación Tener un manual de respuesta ante posibles incidentes
6	Valor Percibido	Inaceptable	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer encuestas y entrevistas permanentes a los clientes y vendedores
7	Misión, Visión, Valores	Elevado	Medio	Tolerar (Administrar)	Hacer una revisión externa y asegurar que se esté bien orientado
8	Mal Diseño	Inaceptable	Medio	Terminar (Evitar)	Continuar con las revisiones periódicas de prestaciones ofrecidas
9	Marketing	Inaceptable	Medio	Tratar (Reducir)	Contratar a una consultora de seguimiento Hacer entrevistas a los clientes si se entendió correctamente la presentación
10	Gobernanza	Módico	Bajo	Tolerar (Administrar)	Hacer reuniones periódicas para revisar y tratar temas de trabajo
11	Calidad de Trabajo	Módico	Bajo	Tolerar (Administrar)	Revisar e invertir constantemente en la adecuación de las instalaciones
12	Cultura Empresarial	Módico	Bajo	Tratar (Reducir)	Hacer periódicas evaluaciones a todos los niveles para asegurar la cultura

Tabla 28: Tratamiento: Riesgos Estratégicos

Fuente: Elaboración propia, análisis interdepartamental.

De los Posibles Tratamientos para los Riesgos Estratégicos, priorizamos el riesgo Alto de un seguimiento de **Competidores**.

Haciendo un sistema continuo, rápido y eficiente del movimiento de la oferta ofrecida en el mercado, e implementando pautas de aplicación automática para tratarla y reducir su posible impacto en nuestro negocio, anticipándonos al efecto que pudiera ocasionarnos una pérdida de negocios.

Así mismo, implementamos a mitad de año una metodología de Mystery Shopper, y comparativa con la competencia, para determinar que tan bien estamos posicionados para responder y atender a nuestros posibles clientes. Resultando bastante alentadora en los resultados y marcándonos los detalles para mejorar.

Otro trabajo encarado, fue el estudio sistemático de Matriz de propuestas, beneficios y sustitución para presentarnos a los clientes y enfrentar a nuestros competidores, haciendo de la misma una evaluación de situación y posicionamiento en cada oportunidad de venta y competencia.

Así mismo esta Matriz, sirve para trabajar en los RR.HH., a fin de encarar la capacitación y evaluación pertinente de los empleados y determinar que productos y servicios deben de ser ajustados o reforzados.

Operacionales - Tratamiento

ID R	Riesgo	Valoración del Riesgo		Tratamiento	Posibles Tratamientos
		Nivel de Riesgo	Evaluación del Riesgo		
13	Vandalismos	Elevado	Medio	Tolerar (Administrar)	Generar un evaluación anual de las amenazas latentes Tomar precauciones sobre los posibles daños que nos pudieran ocasionar
14	Logística	Aceptable	Bajo	Tolerar (Administrar)	Trabajar con suficiente stock y proveedores para que no sea crítico Hacer los pedidos con demasiá de tiempo Hacer los pedidos escalonados para evitar riesgos
15	Servicios Públicos	Inaceptable	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer un plan para migración de contingencia de las funciones de la empresa Continuar con la implementación de migración rápida de contingencia
16	Proveedores	Elevado	Medio	Tolerar (Administrar)	Tener suficiente stock y prever proveedores alternativos
17	Tercerización	Inadmisible	Alto	Tratar (Reducir)	Hacer planes de contingencia por cada proveedor tercerizado Iniciar un plan de la posible reincorporación rápida del proceso
18	Movilidad	Aceptable	Bajo	Tratar (Reducir)	Hacer un procedimiento de mantenimientos/control de los vehículos Tener vehículos de reemplazo
19	Fuego / Destrucciones	Elevado	Medio	Tratar (Reducir)	Instalar en todos los ambientes sensores de humo y monitoreo Sobredimensionar la necesidad de matafuegos necesarios
20	Robo / Fraude	Elevado	Medio	Tolerar (Administrar)	Revisar los procedimientos internos para evaluar la posibilidad y tratarla Hacer auditorias sorpresas
21	Fuga de Información	Inaceptable	Medio	Tratar (Reducir)	Revisar en los procedimientos al información generada y tratarla Fraccionar y resguardar la información necesaria por cada personal
22	Sistemas IT	Inadmisible	Alto	Tratar (Reducir)	Asegurar como mínimo un sistema de respaldo de todos los sistemas Disponer de un sistema alternativo siempre para cada proceso
23	Máquinas y Elementos	Módico	Bajo	Tolerar (Administrar)	Tener proveedores de suficiencia de maquinas y elementos para reponer Ampliar los convenios con aprovisionadores
24	Procesos	Inaceptable	Medio	Tratar (Reducir)	Trabajar en un proceso de certificación de todos los procesos de la empresa
25	Calidad	Inaceptable	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer encuestas y entrevistas permanentes a los clientes y vendedores
26	Gestión	Inaceptable	Medio	Tolerar (Administrar)	Hacer reuniones periódicas para revisar y tratar temas de gestión Generar un cronograma de trabajo sistémico
27	Stock	Inaceptable	Medio	Terminar (Evitar)	Tener un stock suficiente para aguantar hasta 6 meses de desabastecimiento Preparar equipos de despliegue rápido probados

Tabla 29: Tratamiento: Riesgos Operacionales

Fuente: Elaboración propia, análisis interdepartamental.

De los Posibles Tratamientos para los Riesgos Operacionales, priorizamos los riesgos Alto de **Tercerización** y **Sistemas IT**.

Estos dos riesgos observados, derivaron en:

Para el caso de la **Tercerización**, en inspecciones (Controles, Auditorias y Valuaciones) de operaciones, finanzas y gobernabilidad de nuestros proveedores, y en los planes de securitización o respaldo de los mismos, para establecer un índice de confianza y probabilidad de pérdida y sustitución.

Así mismo, se establecieron planes de reparto, contingencia y cambio a otros proveedores, en caso de producirse el impacto grave.

Para los **Sistemas IT**, los recursos asignados fueron inmediatos, desde la identificación del riesgo, provocando una catarata de inversiones, tanto en equipamiento, licencias y procedimientos de aplicación, resguardo y restauración.

Solo como modo de ejemplo, se respaldaron y duplicaron todos los sistemas (mediante una excelente negociación con proveedores) y con resguardos independientes. Se los prueba, como mínimo mensualmente, para asegurar la confiabilidad.

Financieros - Tratamiento

ID R	Riesgo	Valoración del Riesgo		Tratamiento	Posibles Tratamientos
		Nivel de Riesgo	Evaluación del Riesgo		
28	Facturación	Inaceptable	Medio	Tratar (Reducir)	Que los procedimientos y su aplicación impidan su posibilidad errónea
29	Sueldos	Módico	Bajo	Tolerar (Administrar)	Disponer de procedimientos y caja suficiente para afrontar los sueldos Adherir al convenio de salvataje por inconvenientes
30	Valor de la Empresa	Inaceptable	Medio	Tolerar (Administrar)	Revisar periódicamente que el valor de la empresa sea incremental Seguir con los tableros de mando integrales
31	Liquidez	Inaceptable	Medio	Tratar (Reducir)	Disponer de suficiente liquidez para enfrentar sobradamente los imprevistos Las inversiones de caja deben de seguir siendo de rápida liquidez
32	Capital de trabajo	Módico	Bajo	Tolerar (Administrar)	Tratar con stock y liquidez a fin de que sea consecuente en el tiempo
33	Apalancamiento	Módico	Bajo	Tratar (Reducir)	Hacer una revisión contante, sobre todos (se trabaja a mucho crédito) Ofrecer incentivos para pagos contado o de corto tiempo
34	Contabilidad	Elevado	Medio	Transferir (Asegurar)	Contar con sistemas y profesionales externos para salvaguardar inconvenientes Trabajar en un plan de consulta cruzada a nuevos profesionales
35	Oferta	Elevado	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer revisiones constantes de oferta de mercado y resultado de la misma
36	Demanda	Inaceptable	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer un sistema de acción para ofertar y mantener constante la demanda
37	Financiación	Inaceptable	Alto	Tratar (Reducir)	Trabajar en el valor de la empresa y su flujo de caja para evitar inconvenientes Mantener las carpetas crediticias actualizadas
38	Precio Proveedores	Elevado	Medio	Tolerar (Administrar)	Llevar un nivel de cercanía a los proveedores y asegurar otros de reemplazo
39	Impuestos	Módico	Bajo	Tratar (Reducir)	Buscar formas de fomentar la reducción o amortiguamiento de los mismos
40	Tipo de Cambio	Inaceptable	Medio	Tratar (Reducir)	Cubrirse con stock y resguardo de posiciones para mitigar su impacto Hacer las compras con financiación crediticia de mejor expectativa

Tabla 30: Tratamiento: Riesgos Financieros

Fuente: Elaboración propia, análisis interdepartamental.

De los Posibles Tratamientos para los Riesgos Financieros, priorizamos el riesgo Alto de **Financiación**.

En este caso, logramos mediante un muy buen seguimiento y gestión financiera, un par de créditos a tasa subsidiada.

Que nos permitió como efecto en un año complicado, derivar esos fondos a la propuesta comercial y obtener importantes descuentos para la oferta ofrecida, con el aumento de la demanda subsiguiente.

E invertir, en bienes de capital, que nos valora como empresa, y nos permite aumentar nuestra capacidad de respuesta a la demanda.

En este caso, hay que resaltar, que si bien no se pudo materializar por los tiempos y magnitud de la empresa, la posibilidad de ingresar en el Mercado de Capitales mediante Obligaciones Negociables. Se empezaron una serie de trabajos que abren una oportunidad, que no se hubiese obtenido, de no haberse trabajado en este tratamiento.

Un tratamiento que tomo importancia a medida que se desarrollaba el estudio, fue el de **Tipo de Cambio**, ante la amenaza de una devaluación. Lo que obligo a tomar posición, ya que al no podernos cubrir en billete, fuimos al stock, ya que los productos que comercializamos son importados y esta cotizados al precio dólar.

Legales - Tratamiento

ID R	Riesgo	Valoración del Riesgo		Tratamiento	Posibles Tratamientos
		Nivel de Riesgo	Evaluación del Riesgo		
41	Contratos	Inaceptable	Medio	Terminar (Evitar)	No permitir el trabajo sin la formalidad consecuente Cumplimentar un procedimiento de información y resguardo
42	Documentación	Inaceptable	Medio	Transferir (Asegurar)	Consultar a profesionales ante cada requerimiento y procedimentar su acción
43	Comunicación	Módico	Bajo	Tolerar (Administrar)	Hacer supervisión contante del modo y forma de comunicarse
44	Resguardo Imagen	Elevado	Medio	Transferir (Asegurar)	Contratar un estudio de resguardo de imagen y modelo de negocio
45	Cumplimiento	Elevado	Medio	Transferir (Asegurar)	Consultar a profesionales ante cada requerimiento y procedimentar
46	Demandas/Juicios	Inaceptable	Medio	Transferir (Asegurar)	Consultar a profesionales ante cada requerimiento y procedimentar Hacer un convenio con un importante estudio, para resguardo legal
47	Normativas	Elevado	Medio	Tolerar (Administrar)	Hacer un seguimiento activo, participando en cámaras y ferias
48	Reglamentos	Elevado	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer acciones activas a fin de estar cumplimentando lo ultimo
49	Regulaciones	Elevado	Medio	Tolerar (Administrar)	Seguir y participar con las cámaras en las posibles alteraciones que nos afecten
50	Leyes	Inadmisible	Alto	Tratar (Reducir)	Seguir y participar con las cámaras en las posibles alteraciones que nos afecten Ampliar la participación de trabajo en camaras
51	Política	Inaceptable	Medio	Tolerar (Administrar)	Estar atentos y preparados para reaccionar rápidamente Programar un sistema de seguimiento temprano

Tabla 31: Tratamiento: Riesgos Legales

Fuente: Elaboración propia, análisis interdepartamental.

De los Posibles Tratamientos para los Riesgos Legales, priorizamos el riesgo Alto de **Leyes**.

Este año fue muy electoral, y nos permitió, acercarnos a las propuestas partidarias de los distintos postulantes, tanto sean para: Intendente, Gobernador o Presidente, con sus respectivos, Concejales, Camaristas, Diputados y Senadores.

En las distintas propuestas, pudimos observar algunos atisbos de reglamentación y/o legislación (que ya veníamos observando en años anteriores), lo que nos permitió, mediante las distintas cámaras que nos representan, acercarnos a estos partidos políticos y candidatos; el trabajo interconsulta y nuestra propuesta de ley y reglamentación específica, para adelantarnos y posicionarnos en materia legislativa a niveles del primer mundo.

Otra tarea que se trató fuertemente es el tema de **Contratos**, ya que tuvimos la oportunidad de realizar un par de trabajos con clientes muy importantes y mediante negociaciones, logramos en algunos casos imponer nuestras condiciones o apaciguar algunas que nos eran muy exigentes o riesgosas.

RR.HH. - Tratamiento

ID R	Riesgo	Valoración del Riesgo		Tratamiento	Posibles Tratamientos
		Nivel de Riesgo	Evaluación del Riesgo		
52	Contratación	Inaceptable	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer un seguimiento activo y participativo en la contratación de personal Participar más activamente con las consultoras de contratación Seguir con el plan de pasantías y evaluación para contratar a los mejores
53	Motivación	Elevado	Medio	Tolerar (Administrar)	Hacer un seguimiento activo del personal y sus intereses
54	Negligencia	Inadmisible	Alto	Tratar (Reducir)	Hacer un contante seguimiento del desempeño y resultado del personal Seguir y ampliar el proceso de seguimiento cruzado de las tareas
55	Salud	Elevado	Medio	Tolerar (Administrar)	Revisar continuamente sus actividades e impacto sobre la salud ocupacional Recordar en el manual de conductas, las actividades que afectan el desempeño
56	Capacitación	Elevado	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer capacitaciones, tanto internas como externas Seguir y ampliar el uso de los programas de fomento de capacitación
57	Mal trabajo	Elevado	Medio	Tratar (Reducir)	Revisar constantemente el resultado y la interacción de su trabajo Implementar la evaluación de desempeño y capacidades
58	Accidentología	Elevado	Medio	Tratar (Reducir)	Revisar periódicamente los procedimientos aplicados de trabajo
59	Renuncia	Módico	Bajo	Tolerar (Administrar)	Hacer un seguimiento del personal y sus inquietudes laborales Estar atento a los requisitos externos de otras empresas
60	Registración	Módico	Bajo	Transferir (Asegurar)	Revisar lo actuado y consultar permanentemente a la los profesionales
61	Reprimendas	Aceptable	Bajo	Tratar (Reducir)	Realizar un CheckList a tener en cuenta ante una reprimenda
62	Despido	Módico	Bajo	Transferir (Asegurar)	Realizar un CheckList de los elementos a tener en cuenta ante un despido

Tabla 32: Tratamiento: Riesgos RR.HH.

Fuente: Elaboración propia, análisis interdepartamental.

De los Posibles Tratamientos para los Riesgos de RR.HH., priorizamos el riesgo Alto de **Negligencia**.

Trabajar con RR.HH. vuelve todo casi siempre impredecible, fuera de un trascendente control.

En este caso, implementamos un programa amplio de evaluación y seguimiento del desempeño de los empleados. Descubriendo algunas falencias y errores a subsanar.

Para ello, establecimos una nueva metodología de trabajo, e incipientemente se ven resultados positivos, que evitan riesgos negligentes o despreocupados.

Del riesgo previo, se descubrió que es fundamental empezar con el pie derecho, haciendo que la **Contratación**, cobrará una significancia que no habíamos descubierto.

En este caso, como ejemplo; para la búsqueda de un nuevo personal, se trabajó desde un nivel interno con una investigación amplia y exigente, que inicio con un poco más de 300 solicitudes, que paso por 4 etapas de filtro muy exigentes y que nos permitió incorporar a una postulante, que denota una alta eficiencia en estos meses.

3.5. Plan continuo (Mejora y Comunicación)

3.7.1. Monitoreo y Revisión

Estos resultados, son una foto en un momento particular. Es hoy, es ahora.

Es imprescindible que su monitoreo (aplicación de los tratamientos), sea periódico y sistémico, con el fin de profundizar en su revisión. Y como vimos en su oportunidad.

La empresa y su contexto, están en continuo cambio y evolución, así que los riesgos, por ende, van a acompañarla en esos cambios y evoluciones, provocando que los riesgos en su nivel, aumenten o disminuyan. Por ello es necesario, un monitoreo y revisión constante.

Se estableció en la empresa un cronograma de acción, para el monitoreo y revisión del tratamiento de los riesgos considerados como prioritarios para trabajar.

3.7.2. Comunicación y Consulta

Durante toda la aplicación de esta práctica, se trabajó con las distintas áreas y personal, de cada uno de los sectores de la empresa. Esto permitió un desarrollo continuo e integrado de cada uno de ellos y el mío en particular a cada paso, para facilitar, participar, comunicar, corregir y fundamentalmente aportar, ya que el riesgo no es un elemento aislado de la organización y sus integrantes. Sino más bien, una relación vital entre esta, sus actividades y su personal.

Así presentes en cada uno de los pasos, se logró la colaboración con los distintos puntos de vista trabajados, para establecer, evaluar y definir su tratamiento.

Así mismo, se empezó una serie de comunicación y consultas externas para aprender de otras experiencias, que si bien se viene observando todavía es de muy baja aplicación en las empresas, hay algunas experiencias de alcance más puntual, que podrían servirnos de información o base de nuevas ideas para nuevas revisiones.

3.6. Matriz de riesgos (Resumen total)

ID GA	Grupo	Ambio	ID R	Riesgo	Proceso de Valoración del Riesgo				Análisis del Riesgo			Evaluación del Riesgo	Tratamiento	Principales Tratamientos
					Identificación del Riesgo	Consecuencia	Probabilidad	Nivel de Riesgo	Consecuencia	Probabilidad	Nivel de Riesgo			
1	Estratégico	Externo	1	Sustitución	Ingresar un producto/servicio que ofrezca una alternativa	Moderadas	Improbable	Bajo	Tolerar (Administrar)	Generar un evaluación anual de las amenazas latentes				
1	Estratégico	Externo	2	Cambio de Mercado	Estamos mal orientados al segmento objetivo	Moderadas	Posible	Medio	Tolerar (Administrar)	Hacer un seguimiento periódico de la preferencias de los clientes				
1	Estratégico	Externo	3	Competidores	Los competidores se vuelven más preferibles	Mayores	Probable	Alto	Tratar (Reducir)	Hacer un seguimiento mensual de la oferta ofrecida en el mercado				
2	Estratégico	Interno	4	Ética	La forma de trabajar puede generar conflictos éticos	Catastróficas	Rara	Medio	Tratar (Reducir)	En la entrevista anual preguntar, como se siente cada empleado con lo ofrecido				
2	Estratégico	Interno	5	Reputación	La reputación de la empresa está comprometida	Moderadas	Posible	Medio	Tratar (Reducir)	Llevar una rápida información a la dirección, frente a problemas de reputación				
2	Estratégico	Interno	6	Valor Percibido	El valor percibido no es importante para los clientes	Catastróficas	Posible	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer encuestas y entrevistas permanentes a los clientes y vendedores				
2	Estratégico	Interno	7	Misión, Visión, Valores	No está correctamente orientada la función de la empresa	Moderadas	Posible	Medio	Tolerar (Administrar)	Hacer una revisión externa y asegurar que se este bien orientado				
2	Estratégico	Interno	8	Mal Diseño	Los productos/servicios no funcionan correctamente	Catastróficas	Posible	Medio	Terminar (Evitar)	Continuar con las revisiones periódicas de prestaciones ofrecidas				
2	Estratégico	Interno	9	Marketing	Los productos/servicios no se presentan correctamente	Catastróficas	Posible	Medio	Transferir (Asegurar)	Contratar a una consultora de seguimiento				
2	Estratégico	Interno	10	Gobernanza	La forma de trabajar no es clara para la organización	Moderadas	Rara	Bajo	Tolerar (Administrar)	Hacer reuniones periódicas para revisar y tratar temas de trabajo				
2	Estratégico	Interno	11	Calidad de Trabajo	Las instalaciones o condiciones son pobres	Moderadas	Rara	Bajo	Tolerar (Administrar)	Revisar e invertir constantemente en la adecuación de las instalaciones				
2	Estratégico	Interno	12	Cultura Empresarial	No se entiende la función de servicio en la empresa	Moderadas	Rara	Bajo	Tratar (Reducir)	Hacer periódicas evaluaciones a todos los niveles para asegurar la cultura				
3	Operativos	Externo	13	Vandalismos	Ataques porque si, en función de algún conflicto	Catastróficas	Rara	Medio	Tolerar (Administrar)	Generar un evaluación anual de las amenazas latentes				
3	Operativos	Externo	14	Logística	Conflictos de transporte impiden la llegada de productos	Insignificantes	Posible	Aceptable	Tratar (Reducir)	Trabajar con suficiente stock y proveedores para que no sea crítico				
3	Operativos	Externo	15	Servicios Públicos	Energía / Gas / Comunicaciones se ven comprometidos	Moderadas	Certeza	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer un plan para migración de contingencia de las funciones de la empresa				
3	Operativos	Externo	16	Proveedores	Los proveedores de jan de ofrecer sus servicios	Catastróficas	Rara	Medio	Tolerar (Administrar)	Tener suficiente stock y prevenir proveedores alternativos				
3	Operativos	Externo	17	Tercerización	Los procesos tercerizados no se pueden ejecutar	Catastróficas	Probable	Alto	Tratar (Reducir)	Hacer planes de contingencia por cada proveedor tercerizado				
4	Operativos	Interno	18	Movilidad	Que se den problemas para el transporte	Insignificantes	Posible	Aceptable	Tratar (Reducir)	Hacer un procedimiento de mantenimiento/control de los vehículos				
4	Operativos	Interno	19	Fuego / Destrucciones	Que se quemen las instalaciones	Catastróficas	Rara	Medio	Tratar (Reducir)	Instalar en todos los ambientes sensores de humo y monitoreo				
4	Operativos	Interno	20	Robo / Fraude	Que se robe o se cometa fraude a la empresa	Moderadas	Posible	Medio	Tolerar (Administrar)	Revisar los procedimientos internos para evaluar la posibilidad y tratarla				
4	Operativos	Interno	21	Fuga de Información	Que información interna se difunda fuera de la empresa	Catastróficas	Posible	Medio	Tratar (Reducir)	Revisar en los procedimientos al información generada y tratarla				
4	Operativos	Interno	22	Sistemas IT	Que fallen los sistemas IT	Catastróficas	Certeza	Alto	Tratar (Reducir)	Asegurar como mínimo un sistema de respaldo de todos los sistemas				
4	Operativos	Interno	23	Máquinas y Elementos	Que no se disponga de las máquinas o elementos	Moderadas	Rara	Bajo	Tolerar (Administrar)	Tener proveedores de suficiencia de máquinas y elementos para reponer				
4	Operativos	Interno	24	Procesos	Que los procesos no sean los adecuados	Moderadas	Certeza	Medio	Tratar (Reducir)	Trabajar en un proceso de certificación de todos los procesos de la empresa				
4	Operativos	Interno	25	Calidad	Que la calidad percibida por el cliente no sea la adecuada	Catastróficas	Posible	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer encuestas y entrevistas permanentes a los clientes y vendedores				
4	Operativos	Interno	26	Gestión	Que los procesos no sean los adecuados	Catastróficas	Posible	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer reuniones periódicas para revisar y tratar temas de gestión				
4	Operativos	Interno	27	Stock	Que no se disponga de stock suficiente para trabajar	Catastróficas	Posible	Medio	Tolerar (Administrar)	Tener un stock suficiente para aguantar hasta 6 meses de desabastecimiento				
5	Financieros	Interno	28	Facturación	Que no se facturen trabajos en forma correcta	Moderadas	Certeza	Medio	Terminar (Evitar)	Hacer un procedimiento para aguantar hasta 6 meses de desabastecimiento				
5	Financieros	Interno	29	Sueldos	Liquidar mal o retrasado los sueldos	Moderadas	Improbable	Bajo	Tratar (Reducir)	Que los procedimientos y su aplicación impidan su posibilidad errónea				
5	Financieros	Interno	30	Valor de la Empresa	Que la empresa pierda valor de mercado	Catastróficas	Posible	Medio	Tolerar (Administrar)	Disponer de procedimientos y caja suficiente para afrontar los sueldos				
5	Financieros	Interno	31	Liquidez	Tener suficiente caja para enfrentar imprevistos	Catastróficas	Posible	Medio	Tratar (Reducir)	Revisar periódicamente que el valor de la empresa sea incremental				
5	Financieros	Interno	32	Capital de trabajo	Perder capacidad de capital de trabajo	Moderadas	Rara	Bajo	Tolerar (Administrar)	Disponer de suficiente liquidez para enfrentar sobradamente los imprevistos				
5	Financieros	Interno	33	Aplazamiento	Que las compras y ventas se desajusten en el tiempo	Moderadas	Rara	Bajo	Tratar (Reducir)	Tratar con stock y liquidez a fin de que sea consecuente en el tiempo				
5	Financieros	Interno	34	Contabilidad	Que no se lleve correctamente la misma, o se haga mal	Moderadas	Posible	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer un sistema contable, sobre todos porque se trabaja a mucho crédito				
5	Financieros	Interno	35	Oferta	Que el precio ofrecido a los clientes no sea el adecuado	Moderadas	Posible	Medio	Transferir (Asegurar)	Contar con sistemas y profesionales externos para salvaguardar inconvenientes				
6	Financieros	Externo	36	Demanda	Que se establezca este por debajo de lo necesario	Mayores	Posible	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer revisiones constantes de oferta de mercado y resultado de la misma				
6	Financieros	Externo	37	Financiación	Que no se disponga de financiación a costos bajos	Mayores	Probable	Alto	Tratar (Reducir)	Hacer un sistema de acción para ofertar y mantener constante la demanda				
6	Financieros	Externo	38	Precio Proveedores	Que los precios de los proveedores se disparen	Catastróficas	Rara	Medio	Tolerar (Administrar)	Trabajar en el valor de la empresa y su flujo de caja para evitar inconvenientes				
6	Financieros	Externo	39	Impuestos	Que los impuestos impacten negativamente	Moderadas	Rara	Bajo	Tratar (Reducir)	Llevar un nivel de certeza a los proveedores y asegurar otros de reemplazo				
6	Financieros	Externo	40	Tipo de Cambio	Que se dispare el tipo de cambio	Catastróficas	Posible	Medio	Tratar (Reducir)	Buscar formas de fomentar la reducción o amortiguamiento de los mismos				
7	Legales	Interno	41	Contratos	No contar con suficiente formalidad al presentar ofertas	Catastróficas	Posible	Medio	Terminar (Evitar)	Cubrirse con stock y resguardo de posiciones para mitigar su impacto				
7	Legales	Interno	42	Documentación	Tratamiento incorrecto los documentos empresariales	Catastróficas	Posible	Medio	Transferir (Asegurar)	No permitir el trabajo sin la formalidad consecuente				
7	Legales	Interno	43	Comunicación	Que la comunicación sea fuera de la legalidad o nos exponga	Moderadas	Rara	Bajo	Tolerar (Administrar)	Consultar a profesionales ante cada requerimiento y procederle en su acción				
7	Legales	Interno	44	Resguardo Imagen	Que nos usurpen o afecten el resguardo de imagen	Moderadas	Posible	Medio	Transferir (Asegurar)	Hacer supervisión constante del modo y forma de comunicarse				
7	Legales	Interno	45	Cumplimiento	Que no presentemos correctamente requerimientos	Moderadas	Posible	Medio	Transferir (Asegurar)	Contratar un estudio de resguardo de imagen y modelo de negocio				
8	Legales	Externo	46	Demandas/Juicios	Que no contestemos de mandas/juicios correctamente	Mayores	Posible	Medio	Transferir (Asegurar)	Consultar a profesionales ante cada requerimiento y procederle en su acción				
8	Legales	Externo	47	Normativas	Que se establezcan nuevas normativas de trabajo	Moderadas	Posible	Medio	Transferir (Asegurar)	Hacer un seguimiento activo, participando en cámaras y ferias				
8	Legales	Externo	48	Reglamentos	Que se establezcan nuevos reglamentos de trabajo	Moderadas	Posible	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer acciones activas a fin de estar cumpliendo lo último				
8	Legales	Externo	49	Regulaciones	Que se necesite cumplir con nuevos requisitos	Moderadas	Posible	Medio	Tolerar (Administrar)	Seguir y participar con las cámaras en las posibles alteraciones que nos afecten				
8	Legales	Externo	50	Leves	Que se impongan nuevas legislaciones	Catastróficas	Probable	Alto	Tratar (Reducir)	Seguir y participar con las cámaras en las posibles alteraciones que nos afecten				
8	Legales	Externo	51	Política	Que la política genere una alteración en las reglas de juego	Catastróficas	Posible	Medio	Tolerar (Administrar)	Estar atentos y preparados para reaccionar rápidamente				
9	RRHH	Interno	52	Contratación	Que no se contrate a la persona adecuada	Catastróficas	Posible	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer un seguimiento activo y participativo en la contratación de personal				
9	RRHH	Interno	53	Motivación	Que el personal no este motivado	Moderadas	Posible	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer un seguimiento activo del personal y sus intereses				
9	RRHH	Interno	54	Negligencia	Que el personal trabaje negligentemente o despreocupado	Catastróficas	Probable	Alto	Tratar (Reducir)	Hacer un constante seguimiento de desempeño y resultado del personal				
9	RRHH	Interno	55	Salud	Que el personal sea afectado en su salud	Moderadas	Posible	Medio	Tolerar (Administrar)	Revisar continuamente sus actividades e impacto sobre la salud ocupacional				
9	RRHH	Interno	56	Capacitación	Que el personal no sepa de algún tema de trabajo	Moderadas	Posible	Medio	Tratar (Reducir)	Hacer capacitaciones, tanto internas como externas				
9	RRHH	Interno	57	Mal trabajo	Que el personal no realice correctamente su trabajo	Moderadas	Probable	Medio	Tratar (Reducir)	Revisar constantemente el resultado y la interacción de su trabajo				
9	RRHH	Interno	58	Accidentología	Que el personal se accidente realizando su trabajo	Mayores	Rara	Medio	Tratar (Reducir)	Revisar periódicamente los procedimientos aplicados de trabajo				
9	RRHH	Interno	59	Renuncia	Que el personal abandone la empresa por otra	Moderadas	Rara	Bajo	Transferir (Asegurar)	Hacer un seguimiento del personal y sus inquietudes laborales				
9	RRHH	Interno	60	Regulación	Que el personal este mal registrado laboralmente	Moderadas	Rara	Bajo	Transferir (Asegurar)	Revisar lo actuado y consultar permanentemente a los profesionales				
9	RRHH	Interno	61	Reprimendas	Hacer mal el procedimiento de reprimendas y exponerse	Insignificantes	Rara	Aceptable	Tratar (Reducir)	Realizar un Checklist a tener en cuenta ante una reprimenda				
9	RRHH	Interno	62	Despido	Hacer mal el procedimiento de despido y quedar expuesto	Moderadas	Rara	Bajo	Transferir (Asegurar)	Realizar un Checklist de los elementos a tener en cuenta ante un despido				

Tabla 33: Matriz de Riesgos (Resumen total)

Fuente: Elaboración propia, análisis interdepartamental.

Conclusiones: Seguridad (No incertidumbre & No riesgo)

El resultado de la Matriz de Riesgos, fue muy útil y completo, y nos sorprendió, aun siendo un primer ciclo de trabajo, que desde el principio nos diera ideas, trabajos y acciones muy efectivas y eficientes para gestionar, protegernos y aprovechar el riesgo.

Esta metodología y su aplicación práctica, nos permitió (y muy especialmente a mí en particular), entender la metodología, que nos fue muy clara y nos facultó a aprovechar las últimas tendencias en Gestión de Riesgo.

Todo el proceso, permitió re-descubrir la empresa, desde el punto de vista de los riesgos.

Nos habilitó a trabajar en un proceso que resulto muy sistémico, práctico y resolutivo, para avanzar rápidamente, considerablemente e intensamente en el análisis de los riesgos que pueden llevar a afectarnos y en su magnitud relativa.

Las metodologías y herramientas aplicadas resolvieron las distintas problemáticas expeditivamente, con la solución más recomendable en cada fase.

Los tratamientos observados y sus resultados en los casos que ya se aplicaron, fueron sumamente resolutivos, sin ambigüedades y consolidaron la respuesta de la empresa, a un nivel superior.

Logramos mejorar nuestro nivel de madurez, en directrices generales de Gestión del Riesgo, proveyendo una mejor y mayor protección de la empresa.

La nueva perspectiva adquirida y propagada por la empresa, pretende ser sistémica e incorporar al trabajo; un desarrollo y progreso continuo. Una nueva visión.

Finalmente, dilucidar incertidumbres, su riesgo asociado, su valuación, método de tratamiento y resolución, nos permitió entender y encarar el futuro con mayor seguridad.

Bibliografía

- ISO31000:2009 – Gestión de Riesgos (Estándar Internacional), 36 pág.
- ISO31000:2009 – Gestión de Riesgos (Norma Técnica Colombiana), 36 pág.
- ISO31010:2009 – Herramientas de Valoración del Riesgo (Estándar Internacional), 92 pág.
- ISO31010:2009 – Herramientas de Valoración del Riesgo (Norma Técnica Colombiana), 93 pág.
- ISOGuia73: – Glosario (Estándar Internacional), 92 pág.
- AS/NZS4360:2004 Administración de Riesgos (Estándar Australiano y Nueva Zelandés), 39 pág.
- AGERS 2011 – Asociación de Gerencia Española de Riesgo y Seguros, Tabla de Técnicas y Herramientas, Enero 2011, 1 pág.
- Ing. Carlos Ormella Meyer – Norma ISO31000 de Riesgos Corporativos, 22/04/14, 5 pág.
- Juan Villanueva Chang – Impacto a la Norma ISO3100 sobre técnicas para la evaluación efectiva de riesgos, Congreso Internacional de Finanzas y Auditoría – VII CIFA, 19/06/2012, 29 pág.
- José David Cuantas A. – Desempeño, Implementación, Seguimiento y Mejoramiento del Sistema de Gestión de Riesgos, Filminas, 15/11/12, 144 pág.

Anexos

Relación entre distintas normas de gestión del riesgo

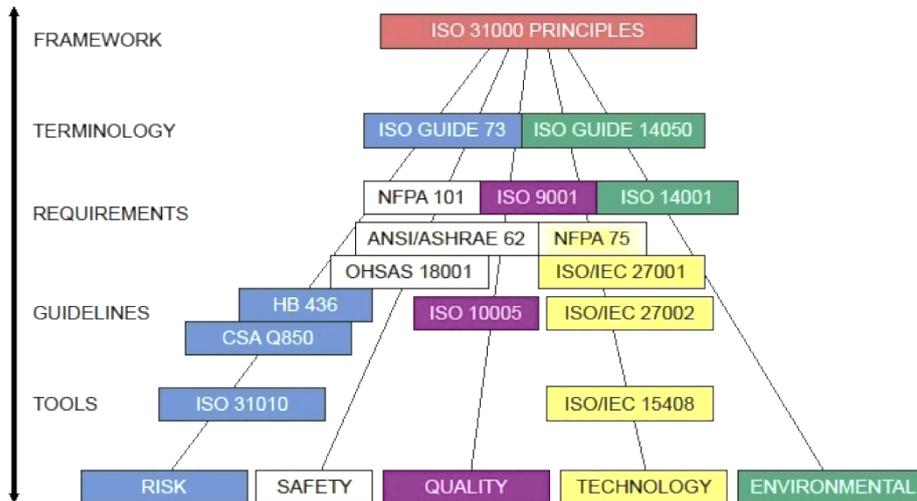


Gráfico 17: Relación y uso de las distintas normas (Estándares)

Fuente: Risk Skills Center. ISO 31000 harmonizes processes used in other standards referring explicitly to the management of risk. <http://riskskillscenter.com/iso31000.php> (31/10/15)

Relación entre las ISO31000 y la COSO

ISO 31000	COSO ERM
La gestión de riesgos es una disciplina	La gestión de riesgos es un proceso
El enlace de la gestión de riesgos es a todo nivel de la organización	El enlace es a nivel estratégico
Es un conjunto de normas y principios centrado en directrices y el rendimiento genérico, proporcionando una o más enfoques racionalizados que es fácil de asimilar	Es un enfoque basado en el principio de control, proporcionando flexibilidad y permite emitir el juicio en el mantenimiento y mejorar los principios de control interno que se pueden aplicar
Proceso de gestión y medio para adaptar el proceso a cada unidad de la organización que se integra a las actuales iniciativas estratégicas y de gestión de riesgos	El modelo COSO esta basado en el cumplimiento del control
El marco ISO fue escrito por profesionales expertos en estándares internacionales de gestión de riesgos	COSO ERM fue elaborado por contadores auditores y expertos financieros
Promueve la importancia de la gestión de riesgos y de los practicantes de esta funciones	Fortalece el vínculo entre el control interno, riesgo y objetivos de cumplimiento

Gráfico 18: ISO31000 vs COSO ERM (Definiciones)

Fuente: Blog de Nahu Frett. ISO vs. COSO ERM vs. Enfoque Híbrido.

<http://nahunfrett.blogspot.com.ar/2014/05/iso-vs-coso-erm-vs-enfoque-hibrido.html> (31/10/15)

ISO 31000	COSO ERM
Apreciar de ISO la brevedad, accesibilidad y la amplia aplicabilidad	Enfoque basado en los controles es demasiado limitado
Ágil y fácil de entender	Se carece de relación con los riesgos de oportunidad
Enfoque proactivo en lugar de un enfoque de cumplimiento	Es demasiado complejo, prolijo, difícil de comprender o explicar
Al igual que COSO se basa en la gestión y objetivos, no se basan el cumplimiento	Los riesgos son vistos como eventos, no asociados con el efecto de la incertidumbre en los objetivos
Las direcciones son tanto al alza como a la baja de riesgo	Está enfocada internamente y el contexto no es establecida en términos de factores tanto externos como internos y las influencias
Enlaces de riesgos a la estrategia y el logro de objetivos	Los riesgos sólo se ven bajo una luz negativa y el tratamiento del riesgo (respuesta) es de sólo mitigación

Término clave o descripción	ISO 31000	COSO ERM
Alcance	Esta Norma Internacional proporciona principios y directrices genéricas sobre la gestión de riesgos. Puede ser utilizado por cualquier empresa pública o privada, de la comunidad, asociación, grupo o individuo. Por lo tanto, esta Norma Internacional no es específica de ninguna industria o sector	Esta definición es deliberadamente amplia. Capta conceptos clave y fundamental para la forma como la empresas y otras organizaciones a gestionan sus riesgos, proporcionando una base para su aplicación a través de las organizaciones, industrias y sectores. Se centra directamente en el logro de los objetivos establecido por una entidad en particular y proporciona una base para la definición y eficacia de la gestión de riesgos en una empresa.
Definición de gestión de riesgos	Actividades coordinadas para dirigir y controlar en una organización respecto al riesgo	"... Un proceso, efectuado por el consejo de administración de una entidad de directores, la gerencia y otro personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y en todo el empresa, diseñado para identificar el potencial eventos que pueda afectar a la entidad, y gestionar los riesgos dentro de su nivel de riesgo, proporcionar una seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la entidad".
Definición de riesgo	El efecto de la incertidumbre sobre los objetivos Un efecto es una desviación de esperada - positiva o negativa - . Los riesgos pueden ser descritos como una combinación de probabilidad y consecuencias.	La posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos

Término clave o descripción	ISO 31000	COSO ERM
Definición de apetito por el riesgo	La cantidad y tipo de riesgo que una organización está dispuesta a tratar de obtener o retener	Una amplia cantidad de riesgo que la entidad está dispuesta a aceptar en cumplimiento de su misión o visión
Definición de evaluación de riesgo	El proceso general de la identificación de riesgos, el análisis de riesgo y la evaluación de riesgos	Los riesgos son analizados, teniendo en cuenta la probabilidad y el impacto como base para la determinación de cómo deberían ser manejadas. Los riesgos son evaluado en una manera inherente y residual
Definición de proceso de gestión de riesgo	Continuamente y de forma interactiva: Comunicación y consulta • Establecer el contexto • Evaluación de riesgos: - Identificación - Análisis o - Evaluación • Tratamiento de riesgos Continuamente y de forma interactiva: • Monitoreo y revisión	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente interno • Fijación de objetos • Identificación de eventos • Evaluación de riesgos • Respuesta al riesgo • Actividades de control • Información y comunicación • Monitoreo

Gráfico 19: ISO31000 vs COSO ERM (Enfoques y Términos)

Fuente: Blog de Nahu Frett. ISO vs. COSO ERM vs. Enfoque Híbrido.

<http://nahunfrett.blogspot.com.ar/2014/05/iso-vs-coso-erm-vs-enfoque-hibrido.html> (31/10/15)

Muchas gracias...
