

LLUCH CONSULTING & TRAINING, S.L.

# GESTIÓN DE RIESGOS EN LA EMPRESA

*La Gestión del Riesgo es una herramienta que le ayudará a tomar decisiones de una forma lógica teniendo en cuenta la incertidumbre, la posibilidad de futuros sucesos y los efectos sobre los objetivos acordados.*

privacy & compliance consulting

## Gestión de Riesgos

1. ¿Qué es el riesgo?
2. ¿Por qué debemos aceptar o asumir riesgos?
3. Perspectivas del riesgo
4. ¿Qué es la Gestión de Riesgos?
5. Proceso de Gestión de Riesgos
6. Características de la Gestión de Riesgos
7. Componentes de la Gestión de Riesgos
8. Beneficios de la Gestión de Riesgos
9. Etapas del proceso de la Gestión de Riesgos
10. Roles y Responsabilidades

Normas de consulta

1

## 1. ¿Qué es el riesgo?

Un riesgo, por poco importante que sea, casi siempre es el resultado de un peligro cuya responsabilidad está compartida.

*“La empresa es un todo: todos pierden y todos ganan” (Yves Métayer - Laurence Hirsch).*

- A. El riesgo significa una exposición a la incertidumbre que la entidad debe entender y saber gestionar para alcanzar sus objetivos
- B. El riesgo se puede definir como la combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias. En todos los tipos de empresa existe un potencial de sucesos y consecuencias que constituyen oportunidades para conseguir beneficios (lado positivo) o amenazas para el éxito (lado negativo).
- C. El riesgo se haya asociado de manera inexorable a cualquier actividad que lleve a cabo la entidad y que suponga la decisión entre varias alternativas. El riesgo, por tanto, acompaña a todo cambio y está presente en cada decisión.

## 2. ¿Por qué debemos aceptar o asumir riesgos?

- A. El riesgo se considera una fuente de ventajas competitivas que debe ser gestionada por la entidad.
- B. Sin aceptar riesgos, no hay oportunidades. El riesgo se halla indefectiblemente unido al concepto de oportunidad. Los objetivos empresariales se enfocan a buscar y explotar oportunidades que aporten ventajas, diferencia y valor. “Quién no arriesga, no gana”.
- C. Que la empresa asuma riesgos implica:
- D. Por un lado, una oportunidad, es decir, la obtención de valor o la preservación de valores existentes.
- E. Y por otro, una posible pérdida en alguna variable clave de la empresa.

2

## 3. Perspectivas del riesgo:

El concepto de riesgo se puede analizar desde diferentes perspectivas, tiene distintos enfoques.



a) *Riesgo como amenaza:*

La percepción del riesgo como amenaza hace referencia a los posibles acontecimientos negativos que pueden perjudicar a los intereses u objetivos de la empresa, tales como los fraudes, los fallos en los sistemas, los daños materiales o humanos, las reclamaciones, la mala reputación, etc.

b) *Riesgo como oportunidad:*

La concepción del riesgo como oportunidad hace referencia a la relación que existe entre el riesgo y el retorno que proporciona la oportunidad. Cuanto más alto es el riesgo, más alto debe ser el potencial del valor que se busca y, cuanto más alto es la rentabilidad que se espera, más alto es el riesgo de pérdida.

c) *Riesgo como incertidumbre:*

- Engloba todos los resultados posibles, ya sean positivos o negativos, y busca una posición de equilibrio, por naturaleza se encuentra entre la amenaza y la oportunidad.
- Considera todo el conjunto de resultados posibles que a partir de distintas opciones deberán permitir el crecimiento de forma sostenida.

#### 4. ¿Qué es la Gestión de Riesgos?

- A. La Gestión de Riesgos se puede definir como el proceso de toma de decisiones en un ambiente de incertidumbre sobre una acción que va a suceder y sobre las consecuencias que existirán si esta acción ocurre.
- B. El éxito en los negocios exige ser excelente en la Gestión del Riesgo. Por ello las entidades deben ser “inteligentes” en la Gestión del Riesgo.
- C. La entidad debe tomar conciencia del riesgo, distinguir las distintas naturalezas del riesgo para conocer la forma de mitigarlo o bien minimizar sus efectos y optimizar los recursos empleados en la gestión, todo ello forma parte de la inteligencia de la gestión empresarial.
- D. Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- E. Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- F. Se aplica en el establecimiento de la estrategia.
- G. Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.
- H. Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- I. Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.
- J. Está orientada al logro de objetivos dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de solaparse.

3

#### 5. Proceso de Gestión de Riesgos:

- A. La gestión de riesgos es una parte esencial de la gestión estratégica que ha de realizar la entidad.
- B. Su objetivo es añadir el máximo valor a todas las actividades de la empresa de forma sostenida.
- C. Para ello introduce una visión común de los aspectos positivos, oportunidades, y de los aspectos negativos, las amenazas, que pueden afectar al proyecto empresarial,

umentando la probabilidad de éxito y reduciendo la probabilidad de fallo, así como la incertidumbre acerca de la consecución de los objetivos de la entidad.

- D. Es necesario determinar los diferentes ámbitos en los que pueden surgir los riesgos para, a continuación, proceder de forma sistemática a su identificación, análisis y tratamiento.

## 6. Características de la Gestión de Riesgos:

- A. Proceso continuo y en constante desarrollo que se lleve a cabo en toda la estrategia de la empresa.
- B. Debe tratar metódicamente todos los riesgos que rodeen a las actividades pasadas, presentes y, sobre todo, futuras de la empresa
- C. Debe estar integrada en la cultura de la compañía.
- D. La entidad tiene que convertir la estrategia en objetivos operacionales, asignando responsabilidades en toda la compañía, siendo cada gestor y cada empleado responsable de la gestión de riesgos como parte de la descripción de su trabajo.
- E. Favorece la medición y recompensa del rendimiento en función de objetivos, promoviendo así la eficacia del personal.

## 7. Componentes de la Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión. A continuación, se describen estos componentes:

A. *Ambiente interno*

Abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.

B. *Establecimiento de objetivos*

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

C. *Identificación de eventos*

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

D. *Evaluación de riesgos*

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

E. *Respuesta al riesgo*

La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

**F. Actividades de control**

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

**G. Información y comunicación**

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.

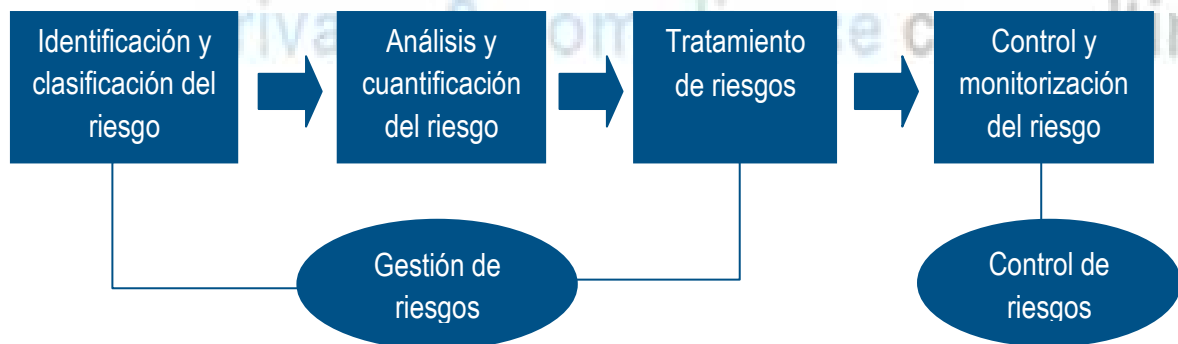
**H. Supervisión**

La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

**8. Beneficios de la Gestión de Riesgos**

- A. Mejora el proceso de toma de decisiones y planificación.
- B. Ofrece una visión integrada del negocio y de sus amenazas y oportunidades.
- C. Permite realizar una asignación más eficiente de los recursos financieros y operativos.
- D. Apoyar a los empleados y mejorar la base de conocimientos de la organización.
- E. Protege y mejora los activos y la imagen de la compañía.
- F. Desarrolla una estructura que permite que las actividades futuras se desarrollen de forma controlada.

5

**9. Etapas del proceso de la Gestión de Riesgos:**

## 10. Roles y Responsabilidades

Todas las personas que integran una entidad tienen alguna responsabilidad en la gestión de riesgos. El consejero delegado es su responsable último y debería asumir su titularidad. Otros directivos apoyan la filosofía de gestión de riesgos de la entidad, promueven el cumplimiento del riesgo aceptado y gestionan los riesgos dentro de sus áreas de responsabilidad en conformidad con la tolerancia al riesgo. El director de riesgos, director financiero, auditor interno u otros, desempeñan normalmente responsabilidades claves de apoyo. El restante personal de la entidad es responsable de ejecutar la Gestión de Riesgos de acuerdo con las directrices y protocolos establecidos.

El consejo de administración desarrolla una importante supervisión de la gestión de riesgos, es consciente del riesgo aceptado por la entidad y está de acuerdo con él. Algunos terceros, como los clientes, proveedores, colaboradores, auditores externos, reguladores y analistas financieros, proporcionan a menudo información útil para el desarrollo de la gestión de riesgos, aunque no son responsables de su eficacia en la entidad ni forman parte de ella.



## Normas de consulta

- UNE 150008:2008. Análisis y evaluación del riesgo ambiental.
- UNE 179003:2010. Servicios sanitarios. Gestión de riesgos para la seguridad del paciente.
- UNE 200001-3-9:1999. Gestión de la confiabilidad. Parte 3: Guía de aplicación. Sección 9: Análisis del riesgo de sistemas tecnológicos.
- UNE 71504:2008. Metodología de análisis y gestión de riesgos para los sistemas de información.
- UNE 71599-1:2010. Gestión de la continuidad del negocio. Parte 1: Código de práctica.
- UNE 71599-2:2010. Gestión de la continuidad del negocio. Parte 2: Especificaciones.
- UNE-EN ISO 14001:2004. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso. (ISO 14001:2004)
- UNE-EN ISO 14001:2004/AC:2009. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso. (ISO 14001:2004/Cor 1:2009).
- UNE-EN ISO 22000:2005. Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos. Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria (ISO 22000:2005).
- UNE-EN ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. (ISO 9001:2008)
- UNE-EN ISO 9001:2008/AC:2009. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. (ISO 9001:2008/Cor 1:2009).
- UNE-EN 31010:2011. Gestión del riesgo. Técnicas de apreciación del riesgo.
- UNE-ISO GUIA 73:2010 IN. Gestión del riesgo. Vocabulario.
- UNE-ISO 28000:2008. Especificación para los sistemas de gestión de la seguridad para la cadena de suministro.
- UNE-ISO 28001:2008. Sistemas de gestión de la seguridad para la cadena de suministro. Buenas prácticas para la implementación de la seguridad para la cadena de suministro, evaluaciones y planes. Requisitos y guía.
- UNE-ISO 31000:2010. Gestión del riesgo. Principios y directrices.
- UNE-ISO/IEC 27001:2007. Tecnología de la información. Técnicas de seguridad. Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI). Requisitos. (ISO/IEC 27001:2005).
- UNE-ISO/IEC 27001:2007/1M:2009. Tecnología de la información. Técnicas de seguridad. Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI). Requisitos.
- UNE-ISO/TS 16949:2009. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos particulares para la aplicación de la Norma ISO 9001:2008 para la producción en serie y de piezas de recambio en la industria del automóvil.