23 CONGRESO NACIONAL DE SEGURIDAD

GESTIÓN DE RIESGOS:

Parte Fundamental de la Estrategia del Negocio

Melvin Pérez

Certified **CISEM®**

“En medio del caos, también existe la oportunidad”

Sun-Tzu

CONTENIDO

LA ESTRATEGIA

LOS RIESGOS

GESTION DE RIESGOS

23 CONGRESO NACIONAL DE SEGURIDAD

23 CONGRESO NACIONAL DE SEGURIDAD

La Estrategia

ESTRATEGIA

Estrategia Empresarial: Es una metodología que busca alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se descompone en objetivos estratégicos para cada área funcional de la organización.

ESTRATEGIA VS TÁCTICA

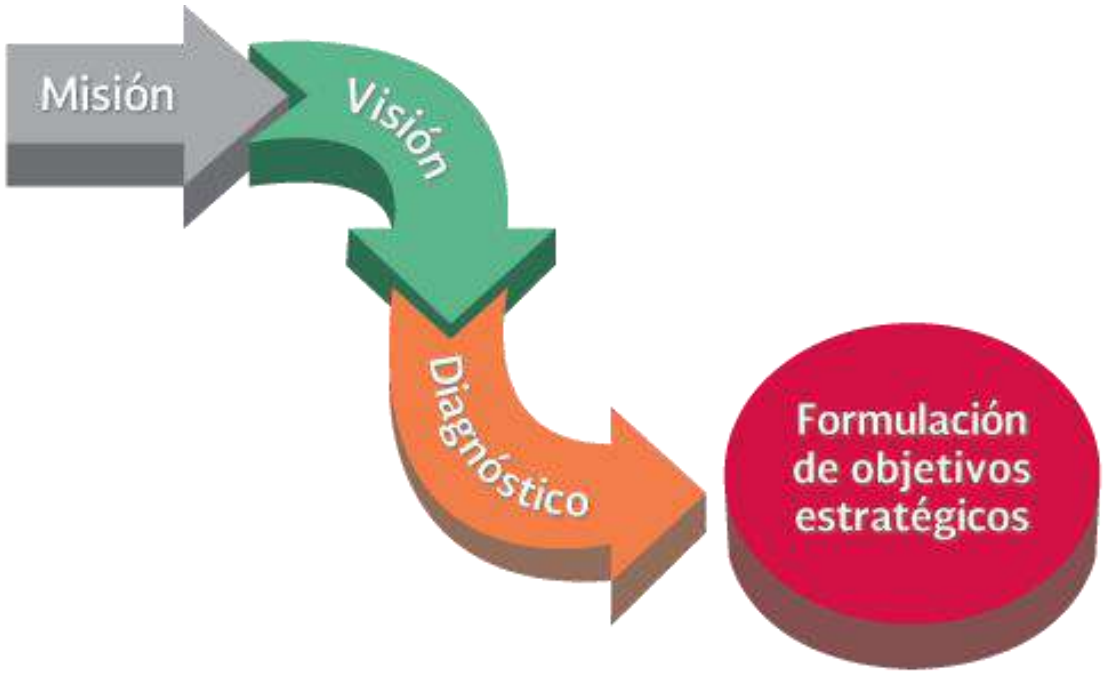
La estrategia es una herramienta para alcanzar objetivos generales, mientras que los planes tácticos están enfocados para lograr objetivos específicos.

23 CONGRESO NACIONAL DE SEGURIDAD

Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son las metas que se propone alcanzar una empresa a largo plazo, resultado de seguir una determinada estrategia acorde con su situación presente, su misión y su visión.



23 CONGRESO NACIONAL DE SEGURIDAD

Indicadores y Objetivos INTELIGENTES

Esta metodología fue ideada por George T. Doran.

S: *Específicos*

M: *Medibles*

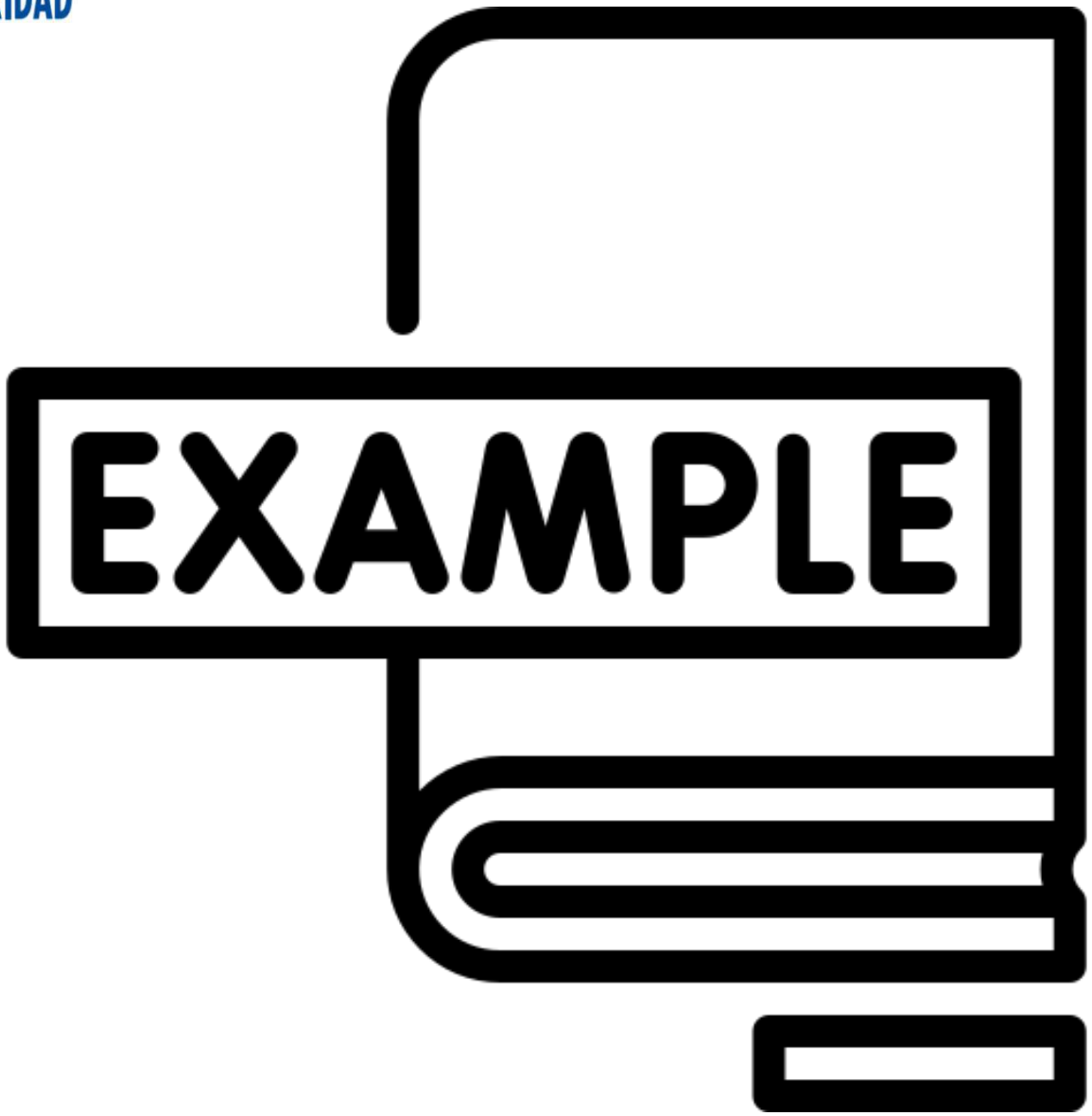
A: *Alcanzables*

R: *Relevantes*

T: *Con un tiempo determinado*

23 CONGRESO NACIONAL DE SEGURIDAD

23 CONGRESO NACIONAL DE SEGURIDAD



ESTRATEGIA Y SUS OBJETIVOS

Ejemplo: **EMPRESA DE SEGURIDAD**

ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADOR
LOGRAR 100MM DE UTILIDAD AL CIERRE DEL AÑO 2025	Expandir los servicios a todo el territorio nacional, para el 2024.	• Crear una localidad por región en el primer semestre del 2023. • Implementar el 100% de los procedimientos operativos en todas las localidades a diciembre del 2023.	• **Cantidad de localidades en funcionamiento.** (Medir: Localidades Creadas / Localidades Planificadas) • **Procedimientos Operativos Implementados**. (Medir: Procedimientos implementados / Total Procedimientos

23 CONGRESO NACIONAL DE SEGURIDAD

23 CONGRESO NACIONAL DE SEGURIDAD

Los Riesgos

¿Tipos de Riesgos?

23 CONGRESO NACIONAL DE SEGURIDAD

¿Qué es el Riesgo?

Existen diferentes perspectivas y definiciones de riesgo. Veamos…

Posibilidad de que se produzca un contratiempo o una desgracia, de que alguien o algo sufra perjuicio o daño.

Oxford

Probabilidad de que se den las condiciones, para que el peligro cause efecto sobre las personas, los bienes, los procesos o el ambiente.

Manual CISEM®

Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.

ISO 31000

23 CONGRESO NACIONAL DE SEGURIDAD

¿Qué es el Riesgo?

Efecto de la **incertidumbre** sobre los **objetivos**, quiere decir que:

EFECTO: **desviación** respecto a lo previsto. Puede ser **positivo, negativo o ambos**, y puede abordar, crear o resultar en **oportunidades y amenazas**.

LOS OBJETIVOS: pueden tener diferentes aspectos y categorías, y se pueden aplicar a diferentes niveles.

Con frecuencia el **RIESGO SE EXPRESA** tomando en cuenta**:**

- Fuente de Riesgo
- Eventos
- Consecuencias
- Probabilidades

EJEMPLO PANDEMIA

LA BANCA

RIESGOS:

- Baja de personal (Afectado por COVID).
- Ataques cibernéticos (Aumento)
- Nueva forma de Fraudes a Clientes

OPORTUNIDADES

- Mayor uso de los canales alternos como eje principal para hacer negocios (Banca en Línea, otros)
- Nueva forma de aplicar controles de seguridad.
- Teletrabajo.

Riesgos y Oportunidades

ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad

6 PLANIFICACIÓN

6.1.2 La organización debe planificar:

a) las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades;

23 CONGRESO NACIONAL DE SEGURIDAD

23 CONGRESO NACIONAL DE SEGURIDAD

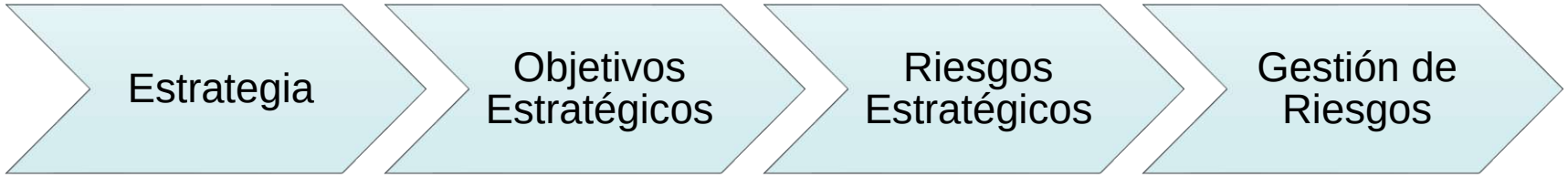
La Gestión de Riesgos y la Estrategia

Objetivos y Riesgos Estratégicos

Objetivos Estratégicos son metas de alto nivel que se alinean con la estrategia de una organización.

Riesgos Estratégicos:

- **Afectan los Objetivos Estratégicos.**
- **Estos riesgos pueden ser incertidumbres u oportunidades.**
- **Normalmente son los asuntos claves que conciernen a la junta directiva.**



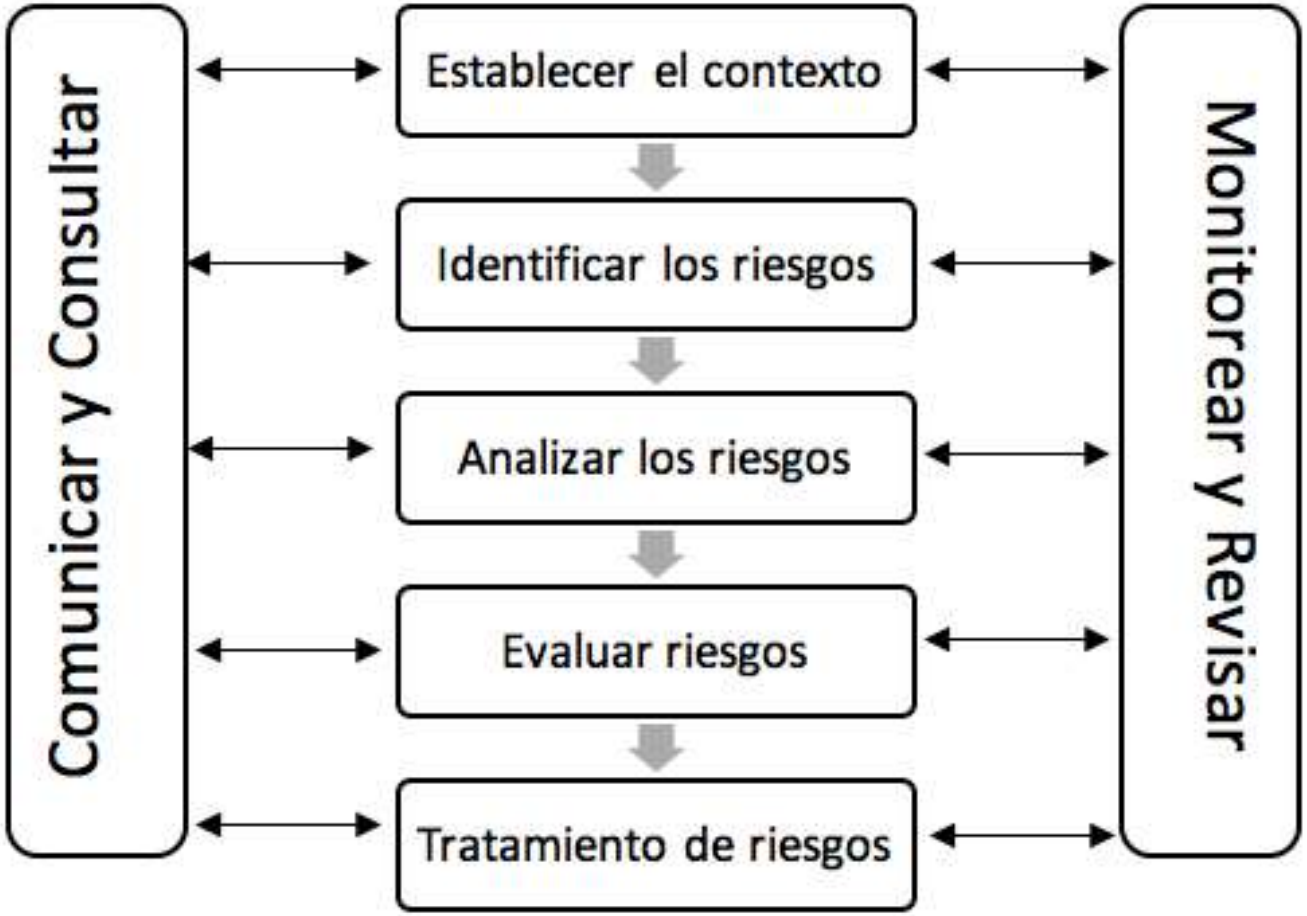
Objetivos y Riesgos Estratégicos

23 CONGRESO NACIONAL DE SEGURIDAD

EJEMPLO: EMPRESA DE SEGURIDAD (ELEVAR UTILIDAD)

ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RIESGOS ESTRATÉGICO	CONTROL
LOGRAR 100MM DE UTILIDAD AL CIERRE DEL AÑO 2025	Expandir los servicios a todo el territorio nacional, para el 2024.	• Cambio de Prioridades de los Cliente. • Reducción de los márgenes de ganancia del sector seguridad	• Exploración continua de la tendencia de necesidades de los clientes. • Eficiencia del gasto.

¿Qué necesito hacer para Gestionar los Riesgos?



23 CONGRESO NACIONAL DE SEGURIDAD

CONTEXTO…. ¿QUÉ ES?

La gestión del riesgo considera los contextos externo e interno de la organización, incluido el comportamiento humano y los factores culturales.

Según la norma ISO 9000, la definición de **contexto de la organización** es **"el entorno empresarial",** "la combinación de factores y **condiciones internas y externas** que pueden **tener un efecto** en el enfoque de una organización hacia sus productos, **servicios e inversiones y las partes interesadas".**

CONTEXTO EXTERNO

23 CONGRESO NACIONAL DE SEGURIDAD

CONTEXTO EXTERNO

P

Político: la estabilidad política influye en las diferentes industrias, afectando las empresas.

- Cambio de gobierno central.
- Cambio en el gobierno municipal.
- Elecciones.
- Estabilidad política.

CONTEXTO EXTERNO

E

Económico: los cambios en la economía alteran las tendencias en la oferta y la demanda, que son aspectos determinantes en las decisiones comerciales, financieras y operativas de las empresas.

- Estabilidad en la tasa de cambio (dólar vs peso) – Inflación
- Cambios en tarifas impositivas.
- Exenciones de impuestos.

CONTEXTO EXTERNO

S

Social: Incluye elementos como:

- La religión
- Las creencias
- La cultura
- Los hábitos
- Los intereses y las preferencias de las personas.

- Días festivos que generan mayor demanda.
- Entorno de la empresa con alto nivel de delincuencia.
- Sindicatos.
- Huelgas / Disturbios.
- Juntas de vecinos del sector

CONTEXTO EXTERNO

T

Tecnológico:

- Tendencia a la sustitución de puestos de trabajo por tecnología
- Conectividad de telefonía e internet
- Ataques informáticos
- Virus
- Suministro eléctrico
- Nuevas tecnologías o tecnología obsoleta.

CONTEXTO EXTERNO

E

Ecológico:

- Fenómenos naturales (tormentas, huracanes, terremotos)
- Regulación de manejo adecuado de los residuos sólidos.
- Regulación Manejo adecuado de aguas residuales.
- Regulación protección contra la contaminación del suelo, el aire y el agua.
- Auditorías ambientales.

23 CONGRESO NACIONAL DE SEGURIDAD

CONTEXTO EXTERNO

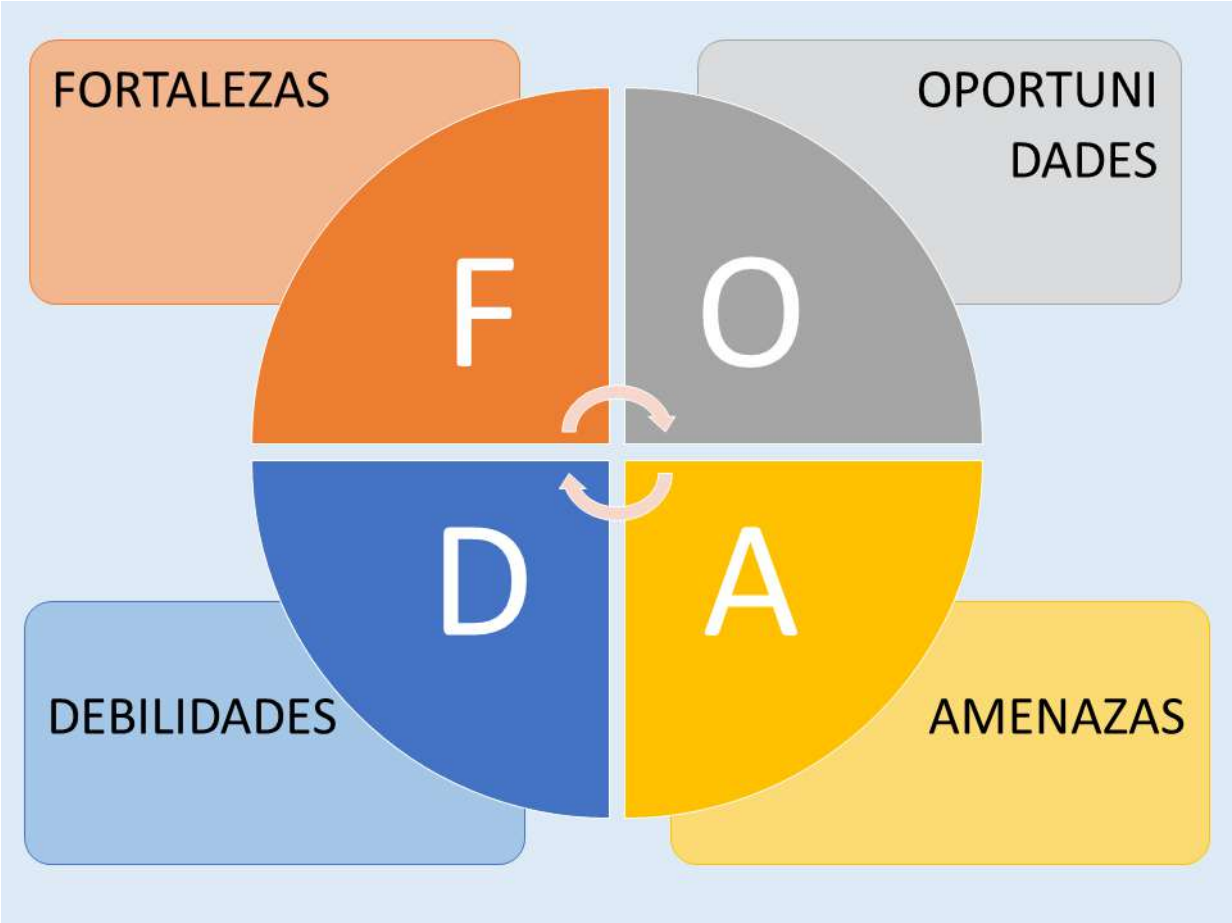
L

Legal:

- Legislación laboral
- Reglamento R-032 de Protección Contra Incendios
- Reglamento 522-06 sobre Seguridad y Salud en Trabajo
- Leyes aduanales
- Ley 479-08 Sociedades Comerciales
- Permisos de la Alcandía (varios).
- Ley No. 172-13 de Protección de Datos.
- Legislación Internacional y de países de exportación.

23 CONGRESO NACIONAL DE SEGURIDAD

CONTEXTO INTERNO



23 CONGRESO NACIONAL DE SEGURIDAD

CONTEXTO INTERNO

Valores de la Organización:

- Personal ético y honesto.
- Personal respetuoso.
- Personal responsable

CONTEXTO INTERNO

Cultura – Clima – Ambiente Laboral

- Descontento por bajos salarios en el personal de operaciones.
- Carencia de planes de carrera.
- El 30% de los empleados de operaciones consume de alcohol los fines de semana y llega no apto para el trabajo.
- El 90% de ausencias corresponden a los lunes y/o luego de días feriados.

CONTEXTO INTERNO

Conocimiento:

- Personal de supervisión con alto nivel de conocimiento técnico.
- Equipo gerencial competente.
- Falta de madurez en algunas competencias en el personal de nuevo ingreso.

CONTEXTO INTERNO

Procesos:

- Los procesos se encuentran documentados basados en un sistema integrado de gestión de seguridad y calidad.
- Todo el personal conoce los procesos.

CONTEXTO INTERNO

Infraestructura:

- Instalaciones de producción adecuadas, maquinarias y equipos acorde a las necesidades presentes y futuras.

- Limitación de espacio de almacenamiento para la materia prima, que impacta en la capacidad de producción y aumenta el costo de almacenamiento (subcontratación de espacio). .

CONTEXTO INTERNO

Madurez de la Empresa:

- Más de 20 años en el mercado.
- Líder nacional en ventas.
- Poca experiencia en exportación de productos (2años).

PARTES INTERESADAS

Partes Interesadas: persona u organización que puede afectar, verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad.

- **Accionistas**
- **Empleados**
- **Bancos Comerciales**
- **Clientes**
- **Proveedores de:**
    - Servicios de seguridad física.
    - Servicios y equipos tecnológicos.
    - Materia prima.
    - Aseguradora.

- **Ayuntamiento.**
- **Asociación de Industria de la República Dominicana**
- **Junta de vecinos (comunidad)**
- **Instituciones gubernamentales:**
    - DGII
    - DGA
    - Ministerio de Industria y Comercio
    - Ministerio de Medio Ambiente
    - Ministerio de Salud Pública

La Competencia

IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS

El propósito de la identificación del riesgo es encontrar, reconocer y describir los riesgos que pueden **ayudar o impedir** a una organización lograr sus objetivos.

Algunos factores a considerar:

— las fuentes de riesgo tangibles e intangibles;
— las causas y los eventos,
— las amenazas y las oportunidades;
— las vulnerabilidades y las capacidades;
— los cambios en los contextos externo e interno;
— los indicadores de riesgos emergentes;
— la naturaleza y el valor de los activos y los recursos;
— las consecuencias y sus impactos en los objetivos;
— las limitaciones de conocimiento y la confiabilidad de la información;
— los factores relacionados con el tiempo;
— los sesgos, los supuestos y las creencias de las personas involucradas.

ANALISIS DE LOS RIESGOS

El propósito del análisis del riesgo es comprender la naturaleza del riesgo y sus características incluyendo, cuando sea apropiado, el nivel del riesgo

Algunos factores a considerar:

— la probabilidad de los eventos y de las consecuencias;

— la naturaleza y la magnitud de las consecuencias;

— la complejidad y la interconexión;

— los factores relacionados con el tiempo y la volatilidad;

— la eficacia de los controles existentes;

— los niveles de sensibilidad y de confianza

VALORACION DE LOS RIESGOS

El propósito de la valoración del riesgo es apoyar a la toma de decisiones. La valoración del riesgo implica comparar los resultados del análisis del riesgo con los criterios del riesgo establecidos para determinar cuándo se requiere una acción adicional.

Algunos factores a considerar:

— no hacer nada más;

— considerar opciones para el tratamiento del riesgo;

— realizar un análisis adicional para comprender mejor el riesgo;

— mantener los controles existentes;

— reconsiderar los objetivos.

TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS

El propósito del tratamiento del riesgo es seleccionar e implementar opciones para abordar el riesgo.

Algunos factores a considerar:

— evitar el riesgo decidiendo no iniciar o continuar con la actividad que genera el riesgo;

— aceptar o aumentar el riesgo en busca de una oportunidad;

— eliminar la fuente de riesgo;

— modificar la probabilidad;

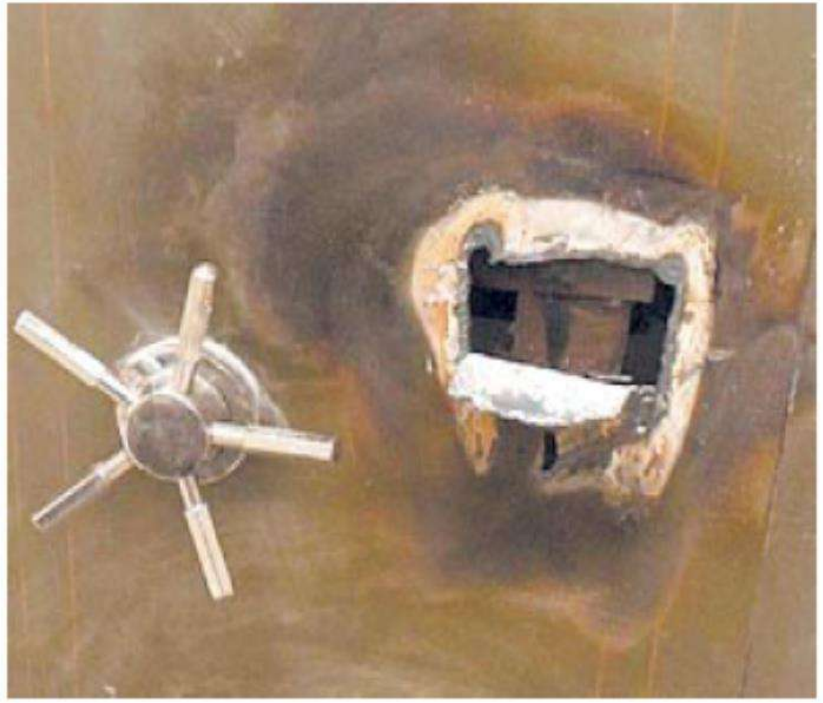
— modificar las consecuencias;

— compartir el riesgo (por ejemplo: a través de contratos, compra de seguros);

— retener el riesgo con base en una decisión informada.

¿AL FINAL?

¡Nada es 100% seguro, siempre queda un riesgo restante!



La seguridad es el centro del desarrollo en un mundo global.

Melvin Pérez

23 CONGRESO NACIONAL DE SEGURIDAD

¡Gracias!

23 CONGRESO NACIONAL DE SEGURIDAD