



Pacto Global  
Red Panamá

### Sesión 3 Continuidad de Negocio Claves para reforzar la gestión de riesgos tras COVID-19

**Ing. Geasmine Quesada G.**  
**MS Consulting, S.A.**

#### Índice

- Gestión de riesgos de negocios-Principios y definiciones
- Identificación de procesos claves y diálogo con partes de interés
- Proceso de Gestión de Riesgos como proceso de mejora continua
- Indicadores de desempeño

#### Riesgo

Garantizar la continuidad del negocio, saber re planificar nuestra estrategia en un contexto cambiante, conocer nuestra empresa y sus recursos y saber actuar frente al cambio es fundamental, pero si no hay comunicación ante la gestión del riesgo, de nada sirve todo lo anterior.

Nos esforzamos sistemas sofisticados, que la documentación esté acuerdo, compra de software, pero no tenemos comunicación con los stakeholders, no se comunican los resultados ni las estrategias.

#### Definición del riesgo empresarial y principales tipos de riesgo

##### Riesgo Empresarial

- En el plano corporativo, el riesgo se define como la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo.  
El riesgo siempre es Puedo o no puedo
- Se trata, en esencia, circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que, en general, tienen repercusiones económicas para sus responsables.

Existen ciertas características esenciales que los definen (riesgos empresariales):

1. Debe estar asociado, de alguna manera a la actividad de la empresa.
2. Son complejos, no tienen una solución inmediata. De lo contrario es cualquier cosa menos un riesgo, problema existencial, organizacional
3. Su impacto debe ser significativo. Económicos y no financieros (partes interesadas internas o externas)
4. Entorpecen, obstaculizan, dificultan o postergan procesos

Principales tipos de riesgos empresariales: Según tipo de actividad

- Riesgo sistemático: Se refiere a aquellos riesgos que estén presentes en un sistema económico o en un mercado en su conjunto. Sus consecuencias pueden aquejar a la

totalidad del entramado comercial y de las cuales ninguna compañía puede sustraerse (COVID-19).

- Riesgo no sistemático: Son los riesgos que se derivan de la gestión financiera y administrativa de cada empresa. Es decir, en este caso la que falla es una compañía en concreto y no el conjunto del mercado o escenario comercial. (riesgos internos, financieros, administrativos)

Principales tipos de riesgos empresariales según su naturaleza:

Financieros:

- Créditos, Tipo de cambio, Liquidez, Intereses, Mercadeo

Económicos:

- Beneficios monetarios

Ambientales:

- Tienen dos causas: Naturales y sociales (Biológicos)

Políticos

- Gubernamentales, legales y extralegales (Por ej. temas de guerrillas, insurrecciones)

Legales

- Leyes, normas.

Los riesgos empresariales suelen distinguirse entre:

Riesgo Especulativo

- Existe la incertidumbre, respecto al propio suceso
- Pudiera producirse indistintamente un beneficio o una pérdida

Riesgos Puros

- Ocasiona una pérdida económica
- Sólo puede derivarse un daño

Principios de la Gestión de Riesgos

1. Integridad: La gestión del riesgo es parte integral de todas las actividades de la organización
2. Estructurada y exhaustiva: Un enfoque estructurado y exhaustivo hacia la gestión del riesgo contribuye a resultados coherentes y comparables.
3. Adaptada: El marco de referencia y el proceso de la gestión del riesgo se adaptan y son proporcionales a los contextos externo e interno de la organización relacionados con sus objetivos
4. Inclusiva: La participación apropiada y oportuna de las partes interesadas permite que se consideren su conocimiento puntos de vista y percepciones. Esto resulta en una mayor forma de conciencia y una gestión del riesgo informada.
5. Dinámica El marco de referencia y el proceso de la gestión del riesgo se adaptan y son proporcionales a los contextos externo e interno de la organización relacionados con sus objetivos
6. Dinámica: Los riesgos pueden aparecer, cambiar o desaparecer con los cambios de los contextos externo e interno de la organización. La gestión del riesgo anticipa, detecta, reconoce y responde a esos cambios y eventos de una manera apropiada y oportuna.
7. Mejor Información disponible: Las entradas a la gestión del riesgo se basan en información histórica y actualizada, así como en expectativas. La gestión del riesgo tiene en cuenta

explícitamente cualquier limitación e incertidumbre asociada con tal información y expectativas. La información debería ser oportuna, clara y disponible para las partes interesadas pertinentes.

No se debe colocar proyecciones, algo que no existe.

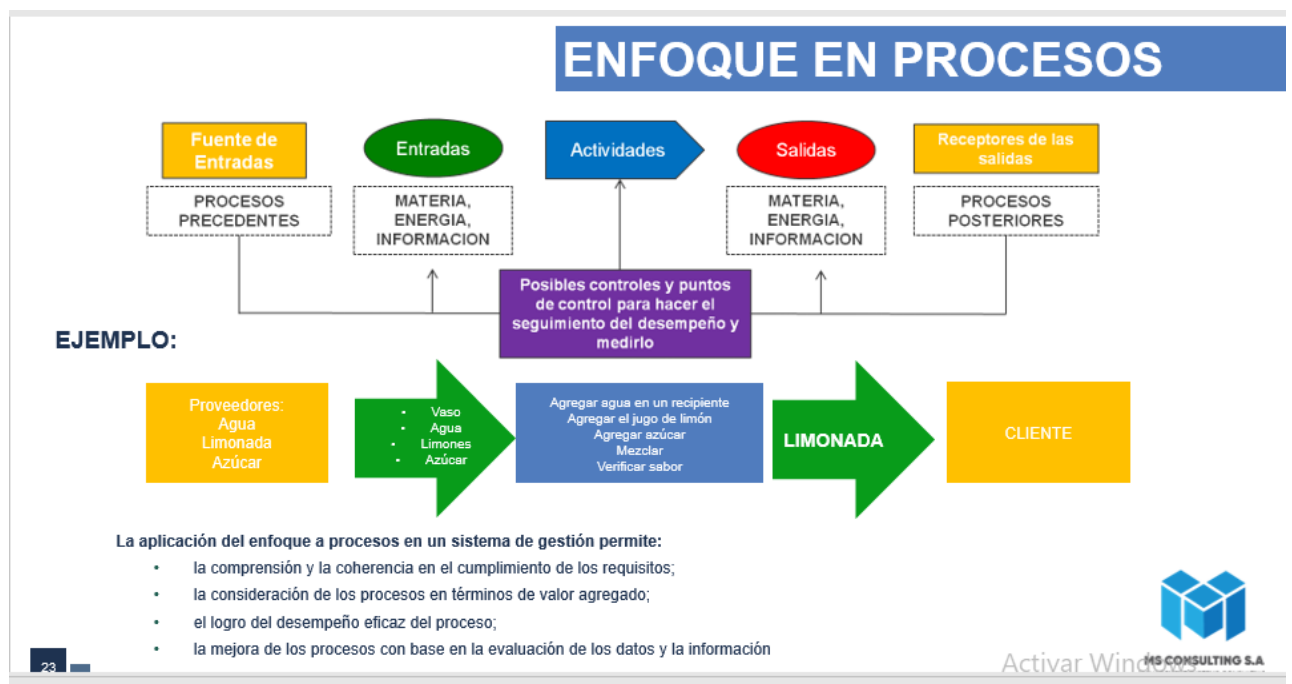
8. Factores Humanos y Culturales: El comportamiento humano y la cultura influyen considerablemente en todos los aspectos de la gestión del riesgo en todos los niveles y etapas. (cómo está la comunidad, si las personas pueden hacer teletrabajo, es un aspecto importante)
9. Mejora Continua: La gestión del riesgo mejora continuamente mediante aprendizaje y experiencia.

### Mandato y compromiso

“La introducción de la gestión del riesgo y el aseguramiento de su eficacia continua requieren un compromiso fuerte y sostenido de la dirección de la organización, así como el establecimiento de una planificación estratégica y rigurosa para conseguir el compromiso a todos los niveles...” ISO 31000:2009

Los empresarios deben entender que esto es una inversión, debe haber un compromiso de la dirección y de planificación estratégica.

### Enfoque en Procesos



- Enfocarse en los procesos y conversar con las partes interesadas.
- Cuando la empresa se empieza a dividir por piezas, y se le colocan indicadores se pueden identificar los cuellos de botellas, las falencias del sistema de gestión.

- Cuando se hace análisis de procesos no colocarle nombre ni apellido, porque los procesos no son de las personas son del sistema de la empresa. Porque como seres humanos tendemos a personalizar.
- Si analizamos por procesos podemos analizar mejor.

#### Enfoque en Procesos

- Hacer el trabajo
- Controlar a los empleados
- Buscar responsables
- ¿Quién cometió el error? (Nombre y apellido)
- Énfasis en el servicio

#### Enfoque por procesos

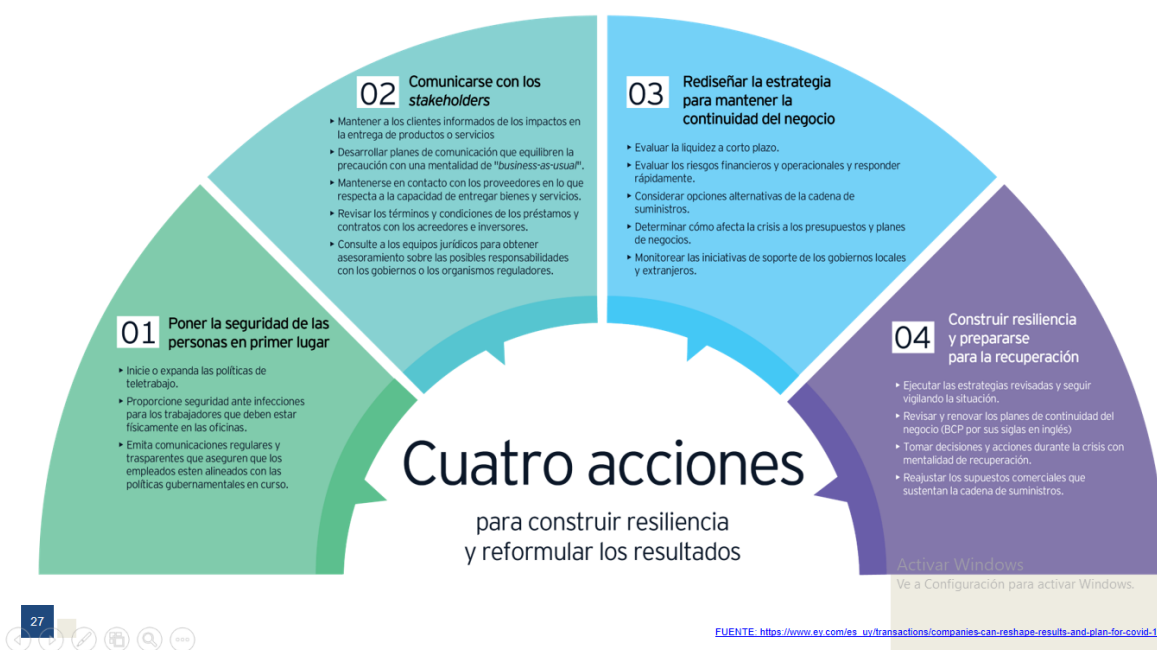
- Realizar un trabajo eficaz
- Desarrollar capacidades del personal
- Buscar la causa raíz
- ¿Qué hace que el error ocurra? (Buscar que pasa en el sistema)
- Énfasis en el usuario

COVID 19 ¿Cómo replantearse? Plan de Continuidad para los negocios.

#### Las tres olas en la respuesta a la crisis del COVID-19

1. Ola 1: Corto Plazo Movilizar-Garantizar la seguridad de tu planilla y estructure su respuesta (teletrabajo, suspensión).
2. Ola 2: Mediano Plazo- Estabilizar-Diseña respuestas tácticas a las cuestiones que plantea el “new normal” del COVID-19. (Como se va a enfrentar los temas financieros, cumplir con los protocolos, mapas de requisitos legales)
3. Ola: Largo Plazo- Estrategizar- Prepara una estrategia para ser más fuerte en la economía post-COVID-19. (Como renegociar prestamos).

## Lo básico para la gestión de Riesgo:



- Cada uno debe ser responsable de su área de trabajo
- Desarrollar planes de comunicación

## Otras acciones a considerar:

- Elaborar un plan de gestión de los datos de los empleados, la seguridad de la información y la privacidad
- Establecer equipos de toma de decisiones de emergencia
- Evaluar los riesgos y establecer los mecanismos de respuesta de emergencia
- Centrarse en los planes de respuesta por los riesgos generados en la cadena de suministro
- Desarrollar soluciones para los riesgos de cumplimiento y mantenimiento de las relaciones con los clientes que surgen de la incapacidad de reanudar la producción a corto plazo
- Responsabilidad social y estrategias de desarrollo sostenible en la toma de decisiones
- Actualizar los mecanismos de gestión de riesgos de la empresa.

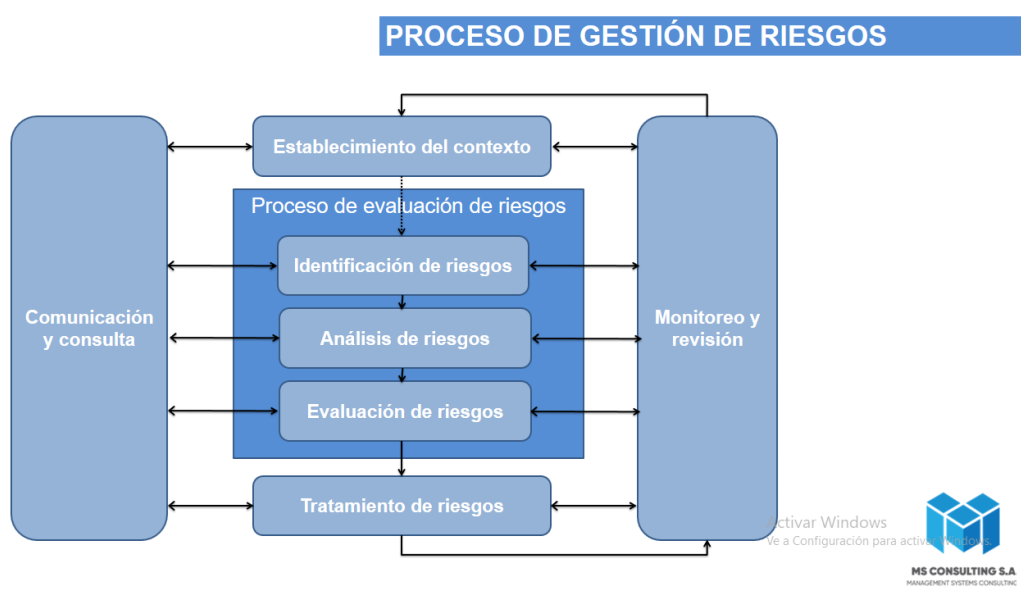
| LOS 10 RIESGOS PRINCIPALES EN TÉRMINOS DE IMPACTO |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|--|
| No.   | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020   |
| 1   | Fracaso de la mitigación y adaptación al cambio climático | Armas de destrucción masiva                               | Armas de destrucción masiva                               | Armas de destrucción masiva                               | Fracaso de la acción climática                     |
| 2   | Armas de destrucción masiva                               | Eventos climáticos extremos                               | Eventos climáticos extremos                               | Fracaso de la mitigación y adaptación al cambio climático | Armas de destrucción masiva                        |
| 3   | Crisis de agua  | Crisis de agua  | Desastres naturales                                       | Eventos climáticos extremos                               | Perdida de Biodiversidad                           |
| 4   | Migración involuntaria a gran escala                      | Desastres naturales                                       | Fracaso de la mitigación y adaptación al cambio climático | Crisis de agua  | Eventos climáticos extremos                        |
| 5   | Conmoción por el precio de la energía                     | Fracaso de la mitigación y adaptación al cambio climático | Crisis de agua  | Desastres naturales                                       | Crisis de agua                                     |
| 6   | Pérdida de biodiversidad y colapso del ecosistema         | Migración involuntaria a gran escala                      | Ciberataques  | Pérdida de biodiversidad y colapso del ecosistema         | Desglose de información crítica de infraestructura |
| 7   | Crisis fiscales   | Crisis alimentarias                                       | Crisis alimentarias                                       | Ciberataques  | Desastres naturales                                |
| 8   | Propagación de enfermedades infecciosas.                  | Ataques terroristas                                       | Pérdida de biodiversidad y colapso del ecosistema         | Desglose de información crítica de infraestructura        | Ciberataques                                       |
| 9   | Burbuja de activos  | Conflictos interestatales                                 | Migración involuntaria a gran escala                      | Desastres provocados por el hombre                        | Desastres provocados por el hombre                 |
| 10  | Profunda inestabilidad social                             | Desempleo y subempleo                                     | Propagación de enfermedades infecciosas.                  | Propagación de enfermedades infecciosas.                  | Enfermedades infecciosas                           |

Fuente: <https://www.weforum.org/>



MS CONSULTING S.A.  
MANAGEMENT SYSTEMS CONSULTING

- En los últimos 5 años todas las gestadoras de crédito del mundo, colocaban dentro de las últimas opciones las enfermedades infecciosas como los riesgos principales. Nadie estaba preparado para una pandemia.



## Evaluación del Riesgo-Metodología de la gestión de riesgos:

### Identificar:

1. Contexto organizacional o nivel operativo
2. Activos a proteger
3. Riesgos identificados
4. Controles establecidos

### Análisis/Estimación

1. Impacto por la ocurrencia del Riesgo Operativo
  - a. Datos
  - b. Pérdidas
2. Indicadores de frecuencia de riesgos operativos
3. Escala de valores para los riesgos operativos

### Evaluar

1. Modificación de los controles utilizados
2. Poder priorizar los riesgos que si ocurrieron

### Tratamiento

1. Implementar el plan de tratamiento de riesgos operáticos
2. Permite tener seguridad de la información
  - a. Confidencialidad
  - b. Disponibilidad
  - c. Legitimidad (Persona que sepa de la información y de análisis, persona con experiencia)

### Dar Pautas

1. Ayuda a la toma de decisiones:
  - a. Planes de Contingencia
  - b. Planes de Continuidad
2. Comunicar la gestión de Riesgos Operativos
3. Revisión: Mejora Continua

### Comprensión de la Organización y de su contexto

#### Cuestiones Internas

- Proceso toma de decisiones
- Estructura organizativa
- Procesos internos
- Recursos financieros
- Conocimiento organizacional
- Comunicación interna
- Enfoque al cliente
- Entre otras

## Cuestiones externas

- Políticas
- Económicas
- Sociales
- Legales
- Ambiental
- Tecnología
- Mercados
- Entre otras

Evaluación de Riesgo: Una vez priorizado el nivel de riesgo se deberían establecer acciones para:

- Cambiar la probabilidad o las consecuencias
- Compartir el riesgo
- Eliminar la fuente de riesgo
- Evitar riesgos
- Mantener riesgos mediante decisiones informadas
- Asumir riesgos para perseguir una oportunidad

## Matriz SWOT/FODA

DIFERENTES MÉTODOS DE ANALISIS DE


### MATRIZ SWOT / FODA

|                       |   | ASPECTOS POSITIVOS |             | ASPECTOS NEGATIVOS |          |
|-----------------------|---|--------------------|-------------|--------------------|----------|
|                       |   | Fortalezas         | Debilidades | Oportunidades      | Amenazas |
| VARIABLES INTERNAS    | Buen capital para la materia prima          | 7                  | 6           | 1                  | 5        |
|                       | Materia prima de buena calidad y bajo costo | 7                  | 6           | 4                  | 1        |
| VARIABLES EXTERNAS    | Equipo de trabajo capacitado                | 6                  | 7           | 1                  | 1        |
|                       | Producto 100% copiado                       | 1                  | 1           | 6                  | 4        |
| <b>PROMEDIO</b>       |   | 5,25               | 5           | 3                  | 2,75     |
| D E B I L I D A D E S | Ser una empresa nueva                       | 5                  | 1           | 2                  | 2        |
|                       | No nos conocen en el mercado                | 6                  | 2           | 3                  | 4        |
| D E B I L I D A D E S | desconocimiento del mercado                 | 5                  | 3           | 3                  | 3        |
|                       | medo a fracasar                             | 1                  | 1           | 3                  | 3        |
| <b>PROMEDIO</b>       |   | 4,25               | 1,75        | 2,75               | 3        |

### MATRIZ DOFA CUANTIFICADA

|                           | OPORTUNIDADES           |                      |  |                          |          | AMENAZAS          |                                 |   |                         |          |
|---------------------------|-------------------------|----------------------|--|--------------------------|----------|-------------------|---------------------------------|---|-------------------------|----------|
|                           | crecimiento del mercado | Calidad del producto | Establecimiento de alianzas estratégicas | Nuevos canales de ventas | PROMEDIO | Competencia nueva | Mucha competencia en el mercado | Incremento de precios en la materia prima | Ubicación de la empresa | PROMEDIO |
| F O R T A L E Z A S       | 7                       | 6                    | 1  | 5                        | 4,75     | 6                 | 7                               | 5   | 1                       | 4,75     |
| D E B I L I D A D E S     | 7                       | 6                    | 4  | 1                        | 4,5      | 5                 | 6                               | 2   | 1                       | 3,5      |
| O P O R T U N I D A D E S | 6                       | 7                    | 1  | 1                        | 3,75     | 6                 | 7                               | 1   | 2                       | 4        |
| A M E N A Z A S           | 1                       | 1                    | 6  | 4                        | 3        | 1                 | 1                               | 5   | 1                       | 2        |
| <b>PROMEDIO</b>           | 5,25                    | 5                    | 3  | 2,75                     |          | 4,5               | 5,25                            | 3,25                                      | 1,25                    |          |
| D E B I L I D A D E S     | 5                       | 1                    | 2  | 2                        | 2,5      | 6                 | 6                               | 1   | 2                       | 3,75     |
| O P O R T U N I D A D E S | 6                       | 2                    | 3  | 4                        | 3,75     | 6                 | 7                               | 1   | 4                       | 4,5      |
| A M E N A Z A S           | 5                       | 3                    | 3  | 3                        | 3,5      | 7                 | 7                               | 4   | 4                       | 5,5      |
| <b>PROMEDIO</b>           | 4,25                    | 1,75                 | 2,75                                     | 3                        |          | 6,25              | 6,75                            | 2,25                                      | 2,75                    |          |

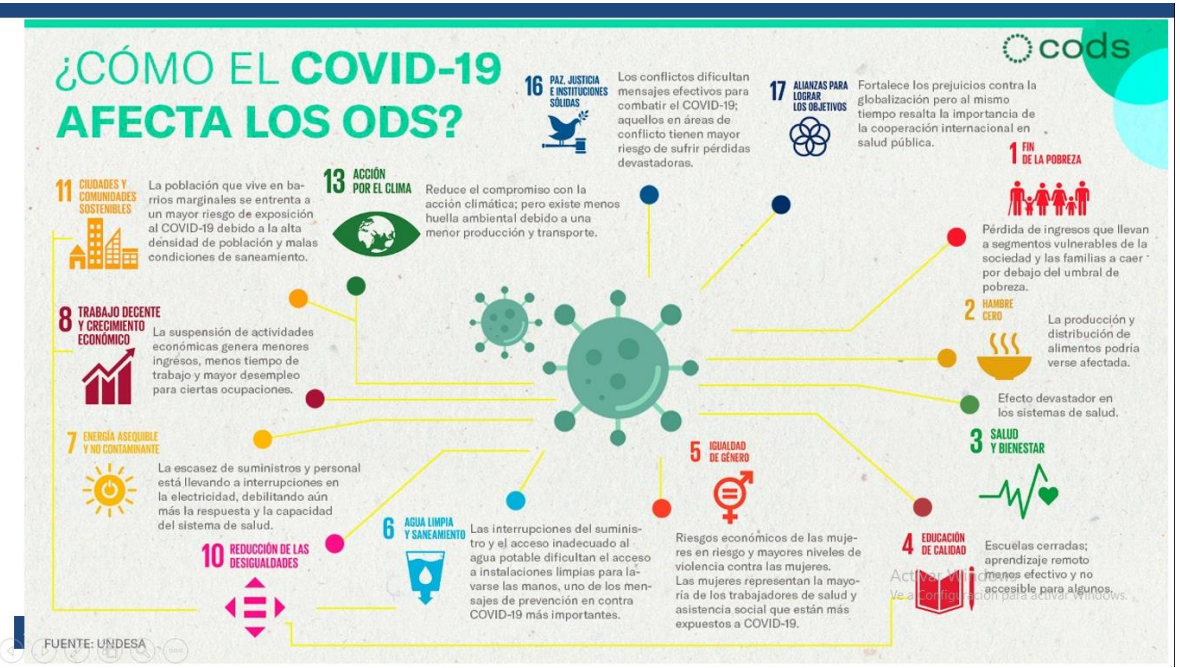
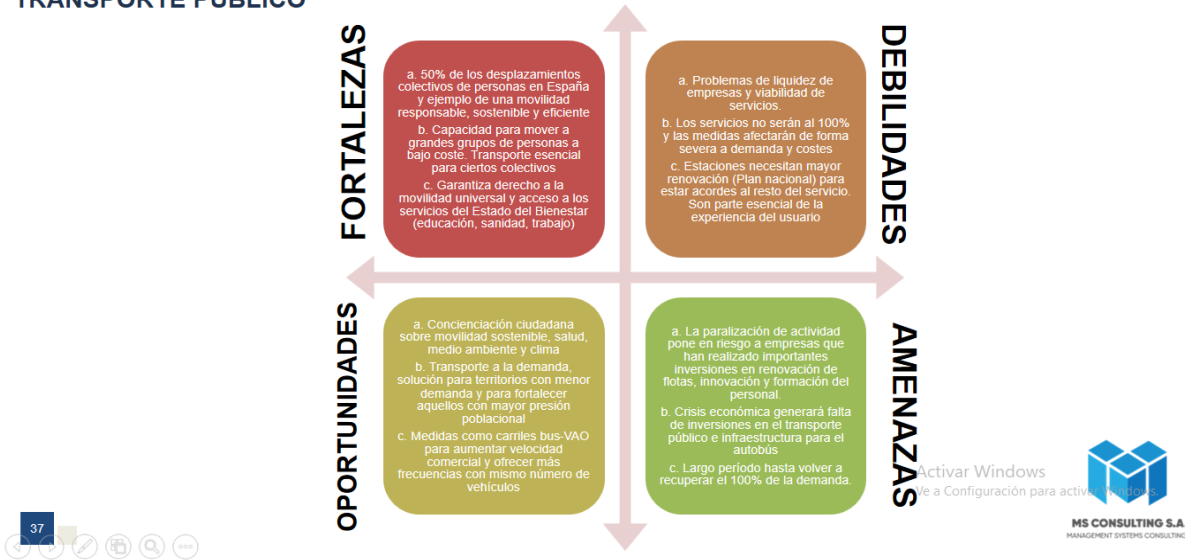
Activar Windows  
Ve a Configuración para activar Windows



**MS CONSULTING S.A.**  
MANAGEMENT SYSTEMS CONSULTING



**MATRIZ SWOT / FODA  
EJEMPLO POST COVID-19 –  
TRANSPORTE PUBLICO**



- Los ODS han sido impactados por el COVID-19 si nuestra RS está enfocada en estos temas es importante analizar esta información.
- Se disparó todos los indicadores en el tema de pobreza. El plan de 0 hambre
- Educación como ha quedado reflejado la disparidad en nuestros países.

## Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos y su Misión.

No pueden ser cualitativos.

Tienen que ser indicadores que tengan que ver con su empresa

## EJEMPLOS DE POSIBLES INDICADORES:

| Empleados   | Cadena de suministro   | Fiscalidad y actividad comercio  | Financiación y liquidez  | Estrategia y marca  |
|---|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Salud Física (si hay infectados)</li> <li>Enfermos crónicos y mayores a 60 años</li> <li>Salud Mental</li> <li>Sensibilización y capacitación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad a lo largo de toda la cadena</li> <li>Evaluar de forma realista la demanda</li> <li>Reactivación de los pedidos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización de regímenes fiscales</li> <li>Monitoreo de los cambios en los impuestos indirectos como en los directos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Previsión dinámica y continua del flujo de caja</li> <li>Pagos críticos</li> <li>Efectivo que pueda estar disponible</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción del Cliente</li> <li>Modelización financiera constante</li> <li>Procesos de E-commerce</li> </ul> |

47

Activar Windows  
Ve a Configuración para activar Windows.



MS CONSULTING S.A.

## EJEMPLO FORMULACIÓN DE INDICADORES:

| ITEM DE LA POLÍTICA DE CALIDAD              | OBJETIVOS  | M E T A S DE LA CALIDAD   | RESPONSABLE | PLAZO                      | INDICADOR DE DESEMPEÑO SGI                                     | META ESTADÍSTICA/CRITERIO DE EVALUACION |
|---|--|---|-------------|----------------------------|--|---|
| ...conquistar y satisfacer al cliente...    | 1. Satisfacción del Cliente  | 1.1 Mantener un tiempo de respuesta de máximo 15 días en promedio a las solicitudes del cliente, con el fin de mantener nuestra eficiencia de respuestas asertivas.   | XXXXX       | De Enero 2015 a Junio 2015 | Tiempo promedio de respuestas a solicitudes del cliente (días) | 15 Días Máximo                          |
|   |  | 1.2 Mantener una calificación de al menos 9 en la encuesta realizada por el cliente, buscando la satisfacción total y mantener la imagen de la empresa.   | XXXXX       | De Enero 2015 a Junio 2015 | Calificación obtenida en la evaluación de cliente              | Mínimo 9                                |
| ...enfocar en la calidad, costos y plazo... | 2. Mantener los estándares de Calidad y Productividad definidos en el proyecto | 2.1 Mantener un índice de inspecciones con al menos 85% de aceptación de materiales en obra con sus respectivas LV's y anexos (certificados de calidad, ensayos, etc), a razón de mantener el estándar requerido para los materiales de obra. | XXXXX       | De Enero 2015 a Junio 2015 | LV's con ítems no Conformes                                    | Mínimo 85%                              |
|   | 3. Asegurar la realización del costo previsto                                  | 3.1 Mantener el costo real acumulado vs el costo previsto acumulado en un factor menor o igual a 1, para alcanzar un nivel satisfactorio de ejecución y rentabilidad del proyecto.  | XXXXX       | De Enero 2015 a Junio 2015 | Indicador de Costos  | Menor o Igual a 1                       |
|   |  | 3.2 Alcanzar los objetivos de facturación de la obra, buscando un índice igual o mayor a 1 en la relación facturación proyectada vs facturación real.   | XXXXX       | De Enero 2015 a Junio 2015 | Índice Real facturado vs previsto facturado                    | Igual o Mayor a 1                       |

48

## EJEMPLO FORMULACIÓN DE INDICADORES:

| OBJETIVOS  | M E T A S DE LA CALIDAD   | ABRIL  | MAYO   | JUNIO  | JULIO  | AGOS TO | SEPTIE MBRE | OCTU BRE | NOVIEM BRE | DICIEM BRE | PROME DIO TRIMES TRE |
|--|---|--------|--------|--------|--------|---------|-------------|----------|------------|------------|----------------------|
| 1. Satisfacción del Cliente  | 1.1 Mantener un tiempo de respuesta de máximo 15 días en promedio a las solicitudes del cliente, con el fin de mantener nuestra eficiencia de respuestas asertivas.   | ----   | 10     | 2      | ----   | 2       | 2           | ----     | ----       | ----       | ----                 |
|  | 1.2 Mantener una calificación de al menos 9 en la encuesta realizada por el cliente, buscando la satisfacción total y mantener la imagen de la empresa.   | ----   | 9.73   | ----   | ----   | 9.73    | ----        | ----     | 9.87       | ----       | 9.87                 |
| 2. Mantener los estándares de Calidad y Productividad definidos en el proyecto | 2.1 Mantener un índice de inspecciones con al menos 85% de aceptación de materiales en obra con sus respectivas LV's y anexos (certificados de calidad, ensayos, etc), a razón de mantener el estándar requerido para los materiales de obra. | ----   | 94%    | 50%    | 67%    | 71%     | 92%         | 100%     | 100%       | 80%        | 93%                  |
| 3. Asegurar la realización del costo previsto                                  | 3.1 Mantener el costo real acumulado vs el costo previsto acumulado en un factor menor o igual a 1, para alcanzar un nivel satisfactorio de ejecución y rentabilidad del proyecto.  | 0.9976 | 0.9994 | 0.9984 | 0.9965 | 0.9959  | 0.9948      | 0.9952   | 0.9938     | 0.9941     | 0.9944               |
|  | 3.2 Alcanzar los objetivos de facturación de la obra, buscando un índice igual o mayor a 1 en la relación facturación proyectada vs facturación real.   | ----   | 1.04   | 1.05   | 1.01   | 1.04    | 1.04        | 1.04     | 1.01       | 1.01       | 0.96                 |

- Todos los meses se pone su tabla de seguimiento.
- Cuando se ponía en rojo se hacía reunión para ver qué pasaba, porque no se había logrado, proveedores, cambio de estrategia de seguimiento.