



Modulo 1, Sesión 2

Proceso y herramientas de la gestión de riesgos.



Co-funded by
the European Union

This project receives funding from the European Union's
SMP Programme under Grant Agreement No 101181590.



Jenny Kilpeläinen

Contenidos



El objetivo de esta sesión es explorar el proceso y las herramientas de gestión de riesgos, y cómo se aplican en el contexto del turismo desde la perspectiva de las pymes.

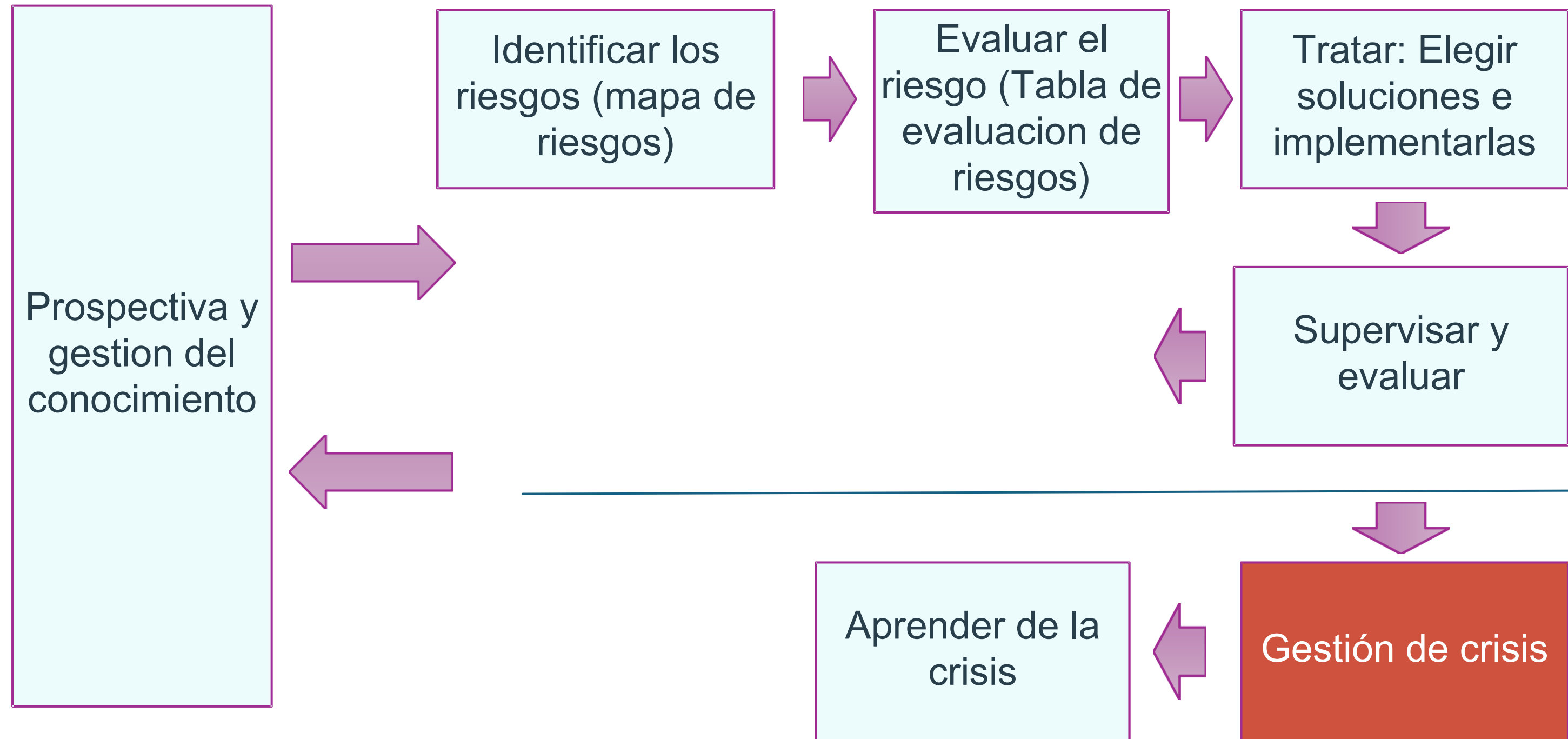
Palabras clave: Proceso de gestión de riesgos, herramientas, prospectiva.

Palabras Claves



- **Proceso de gestión de riesgos:** Forma sistemática y continua de anticipar y gestionar riesgos, tanto del entorno operativo interno como externo.
- **Prospectiva:** En un contexto empresarial, la prospectiva —a menudo llamada prospectiva estratégica— es la capacidad disciplinada de anticipar tendencias, disrupciones y oportunidades futuras, para que las organizaciones puedan tomar decisiones informadas hoy que construyan un mañana más resiliente y exitoso.

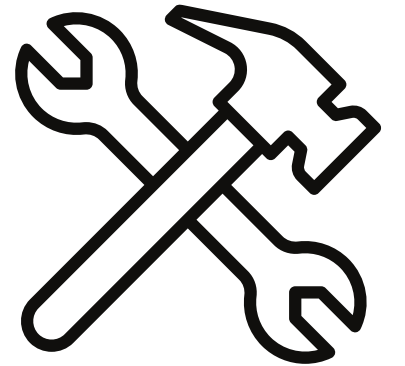
PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS EN EL NEGOCIO TURÍSTICO



SISTEMAS Y HERRAMIENTAS DE CLASIFICACIÓN DE RIESGOS

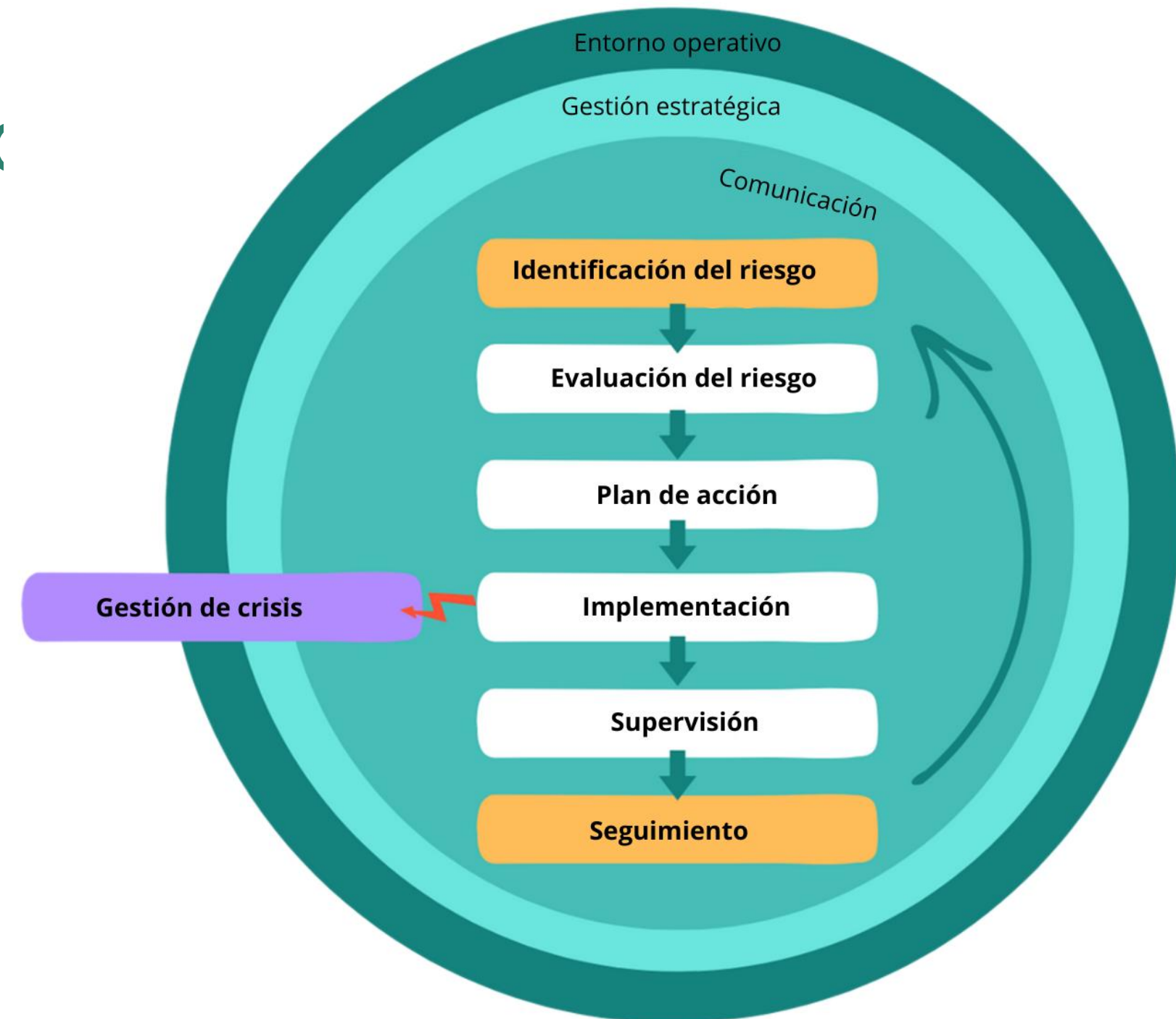


- COSO ERM
- Estándares de gerencia de riesgos (IRM Standard)
- *FIRM risk scorecard*
- Análisis PESTLE
- Ilustración *Bow-tie* de gestion de riesgos
- Mapa de riesgo y table de evaluación de riesgo (Lapland UAS)



PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS PASO A PASO

1. Identificación de riesgos
2. Evaluación de riesgos
3. Plan de acción
4. Implementación
5. Supervisión y revisión
6. Seguimiento



operativo
digital

1. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

1. Identificación de riesgos
2. Evaluación de riesgos
3. Plan de acción
4. Implementación
5. Supervisión y revisión
6. Seguimiento

- Basándose en el conocimiento sobre el entorno operativo, siendo proactivo y atento, y contando con sistemas para aprovechar los datos e información que se obtienen de clientes, personal, redes, etc.
- Encontrar, reconocer y describir.
- Categorizar los riesgos según un solo sistema de clasificación no siempre es útil, ya que puede ser demasiado simple y ofrecer una visión limitada.
- Todas las organizaciones deben encontrar el o los sistemas de clasificación de riesgos que se ajusten a sus necesidades particulares y a la naturaleza de los riesgos

TIPOS DE RIESGOS

1. Identificación de riesgos
2. Evaluación de riesgos
3. Plan de acción
4. Implementación
5. Supervisión y revisión
6. Seguimiento

- Existen muchas formas de categorizar los riesgos: según su origen, naturaleza, impacto y otros factores. Una clasificación común se basa en la fuente del riesgo, distinguiendo entre riesgos externos e internos.
- No existe un sistema estándar de clasificación de riesgos que pueda ser utilizado por todo tipo de organizaciones. Sin embargo, las normas ISO son adecuadas para muchas.

Tipos de riesgo: periodo de impacto

- Una forma de clasificar los riesgos es según su impacto a largo, medio y corto plazo.
 - **Largo plazo:** afecta la capacidad de la organización para mantener los procesos centrales, y su impacto dura varios años → decisiones estratégicas. Ejemplo: lanzar un nuevo producto.
 - **Medio plazo:** ocurre algún tiempo después del evento o decisión, de meses a un año → suele estar asociado a proyectos o programas de trabajo (tácticas). Ejemplo: un nuevo sistema informático para la empresa.
 - **Corto plazo:** impacto inmediato tras ocurrir el evento → causa una interrupción inmediata en las operaciones normales y eficientes, y probablemente son los riesgos más fáciles de identificar (operaciones). A menudo se aseguran estos tipos de riesgos. Ejemplo: incendio, accidente.

1. Identificación de riesgos
2. Evaluación de riesgos
3. Plan de acción
4. Implementación
5. Supervisión y revisión
6. Seguimiento

Tipos de riesgo: origen, interno y externo

Definición: Los **riesgos internos** son aquellos que se originan dentro de la organización y están asociados con sus operaciones internas, procesos, decisiones o cultura.

Estos riesgos suelen estar influenciados por factores y actividades internas.

Ejemplos: Fallos operativos, errores de gestión, mala conducta de empleados, mala administración financiera, deficiencias tecnológicas, interrupciones en la cadena de suministro y conflictos organizacionales son ejemplos de riesgos internos.

Características: Los riesgos internos suelen estar dentro del control o esfera de influencia de la organización.

Definición: Los **riesgos externos** son aquellos que se originan a partir de factores fuera de la organización y que están fuera de su control directo. Estos riesgos suelen estar influenciados por eventos, condiciones o actores externos.

Ejemplos: Recesiones económicas, volatilidad del mercado, cambios en las preferencias de los consumidores, interrupciones tecnológicas, desastres naturales, interrupciones en la cadena de suministro, inestabilidad geopolítica, cambios regulatorios y presiones competitivas son todos ejemplos de riesgos externos.

Características: Los riesgos externos suelen ser impredecibles, inciertos y están influenciados por factores fuera de la esfera de influencia de la organización.

2. Evaluación de riesgo

1. Identificación de riesgos
2. Evaluación de riesgos
3. Plan de acción
4. Implementación
5. Supervisión y revisión
6. Seguimiento

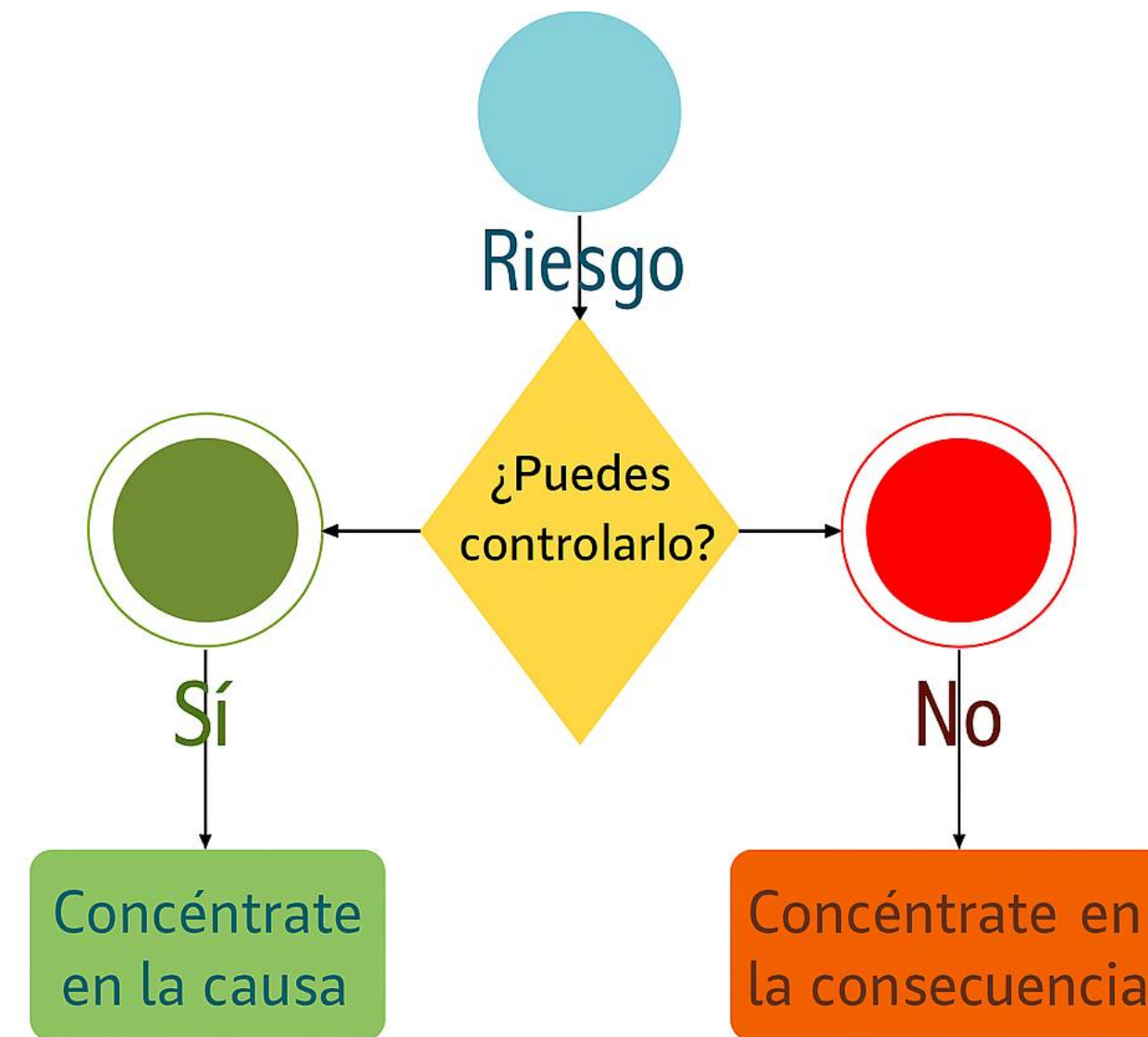


La evaluación de riesgos es el proceso general de análisis y valoración de riesgos.

Control

No puedes controlar, por ejemplo, el clima.

Sí puedes controlar cómo usas el dinero de la empresa (por ejemplo, preparándote para inundaciones o incendios forestales).



1. Identificación de riesgos
2. Evaluación de riesgos
3. Plan de acción
4. Implementación
5. Supervisión y revisión
6. Seguimiento

Herramienta: Mapa de riesgos y tabla de evaluación de riesgos (UAS Laponia)

1. Identificación de riesgos
2. Evaluación de riesgos
3. Plan de acción
4. Implementación
5. Supervisión y revisión
6. Seguimiento

- Desarrollado en un proyecto en UAS Laponia para negocios turísticos.
- Una forma sencilla de comenzar.
- Divide los riesgos en cinco categorías:
 - Riesgos estratégicos
 - Riesgos financieros
 - Riesgos del personal
 - Riesgos operativos
 - Riesgos de daños/accidentes
- Para ayudar en la identificación de riesgos.

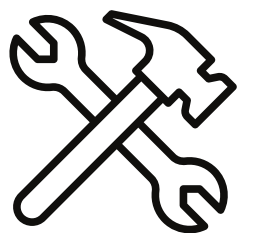


Tabla de revision de riesgos

Risk assessment table

Write down the risk you have identified here,
for example "Inexperienced guests in an accident on a snowmobile safari".

How to
does it seem likely
that the risk will
materialise?

- Unlikely
- Possible
- Probable

- Very
likely

Risk
the
operational
implications
of
implementati
on

- Not affected
- Minor impact
- Affected by something - To be dealt with soon
- Acute
- Significantly affected

How soon to act is
take action to
avoid the risk
materialising?

- Not urgent
- Start preparing

Risks can be, for example
point/distribute, move, delete or receive.
Practical examples include
e.g. expanding the customer base
(decentralisation), providing customers
with warm equipment in winter
(removal), insuring (relocation) or deciding
that financial

the carrying capacity to withstand the
realisation of the risk
(reception).

How can the development of
risk and
the follow-up of measures taken? for example, business

Does risk preparedness also include
opportunities for development? For
example, efficiency gains, new customer
groups, safety improvements, image
benefits, etc.?

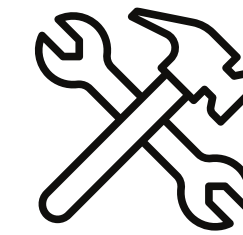
Or whether the realisation of the risk involves

also opportunities?

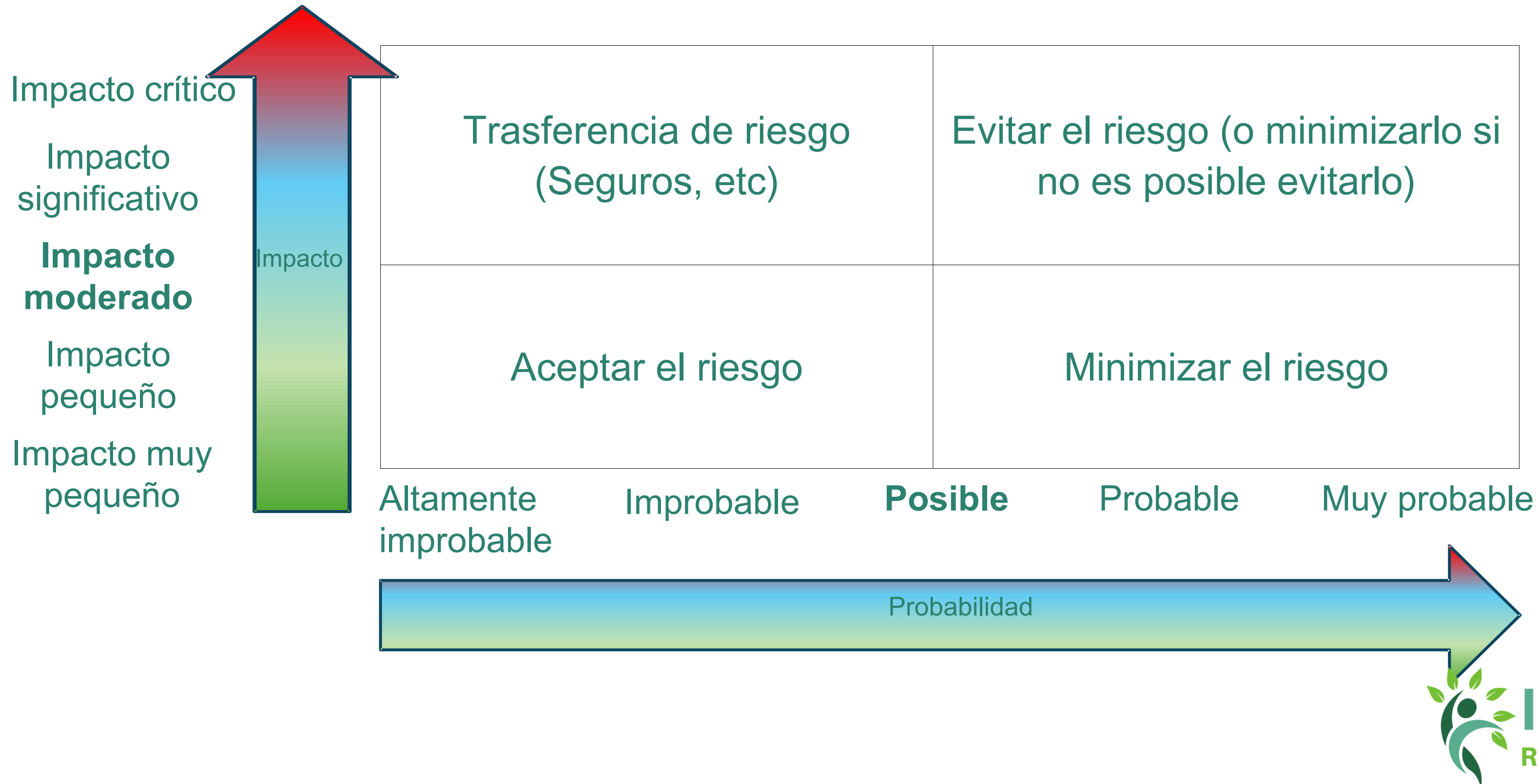
Identified risk	Probability	Impacts	Urgency	When will we come back? (date)	Measures: Who? What?	Monitoring: how? How often?	Opportunities related to risk?	Priority number
Strategic risks								
	Probable	Significant	Not urgent					5
	Possible	To some extent	To be dealt with soon					5
	Possible	To some extent	Start preparing					4
Financial risks								
	-	-	-					-
	-	-	-					-
	-	-	-					-
Staff risks								
	-	-	-					-
	-	-	-					-
	-	-	-					-
Operational risks								
	-	-	-					-
	-	-	-					-
	-	-	-					-
Risks of damage								
	-	-	-					-
	-	-	-					-
	-	-	-					-

Categoría	Ejemplos de riesgos	Riesgos identificados en el sector turístico
RIESGO ESTRATEGICOS		
Decisiones empresariales y su implementación	- Decisiones en relación con las necesidades del mercado, su potencial y tus propias capacidades. - Las formas, direcciones y objetivos del desarrollo empresarial - Ejecutar y tener éxito en las elecciones estratégicas	Dependencia de un solo mercado, sin una estrategia definida
Entorno global, nacional y regional y sus cambios	- Crisis globales, cambios en el clima político - Leyes y regulaciones de la UE o nacionales - Cambios culturales - Cambio climático - Seguimiento de la competencia, fluctuaciones cíclicas, internacionalización	La guerra en Ucrania, el cambio climático y los temores asociados, pandemias, inflación, actitudes locales hacia el turismo
Planificación y toma de decisiones	- Información y procesos - Legislación, decisiones y planificación provincial y municipal - Identificación, refinamiento e implementación de nuevas oportunidades de negocio	No hay gestión sistemática de riesgos, falta de influencia en la dirección y planificación local
Sostenibilidad y responsabilidad	Cambio climático y respuesta, responsabilidades y requisitos	Cambio climático y el temor asociado a la aceptabilidad social
Clientes y proveedores	- Accesibilidad - Cambios y tendencias en el comportamiento del consumidor - La aceptación de la industria turística - Satisfacer las expectativas/necesidades del cliente	Actitudes locales hacia el turismo; Laponia puede ser costosa en relación calidad-precio.
Estructura organizacional	- El modelo de gobernanza y gestión apoya, se adapta y evoluciona con la visión, estrategia y ciclo de vida del negocio. - La estructura organizacional evoluciona con los cambios en actividades y prioridades. - La empresa tiene valores y principios éticos definidos y los implementa en las actividades diarias; estos guían genuinamente las decisiones.	La concentración de habilidades y conocimientos en una sola persona, como parte de un grupo, puede generar agilidad.
Redes de cooperación	- Selección y seguimiento de socios - Supervisión y control sistemático de las alianzas - La empresa conoce el mercado y a socios alternativos - Principios descritos para la externalización de actividades	El contenido exacto del contrato con el operador turístico suele ser desconocido, la calidad de los subcontratistas, la responsabilidad de los contratistas,
RIESGOS FINANCIERO		

Herramienta: Tabla de evaluación de riesgos



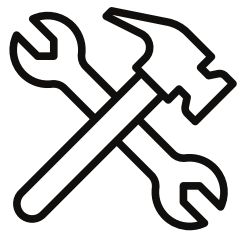
1. Identificación de riesgos
2. Evaluación de riesgos
3. Plan de acción
4. Implementación
5. Supervisión y revisión
6. Seguimiento



Herramienta: Matriz de riesgo

		Consecuencia				
		Insignificante 1	Leve 2	Moderado 3	Grave 4	Catastrófico 5
Probabilidad	5 Muy probable	Moderado 5	Alto 10	Extremo 15	Extremo 20	Extremo 25
	4 Probable	Moderado 4	Alto 8	Alto 12	Extremo 16	Extremo 20
	3 Posible	Bajo 3	Moderado 6	Alto 9	Alto 12	Extremo 15
	2 Poco probable	Bajo 2	Moderado 4	Moderado 6	Alto 8	Alto 10
	1 Altamente improbable	Bajo 1	Bajo 2	Bajo 3	Moderado 4	Moderado 5

- 1. Identificación de riesgos
- 2. Evaluación de riesgos
- 3. Plan de acción
- 4. Implementación
- 5. Supervisión y revisión
- 6. Seguimiento



https://www.researchgate.net/figure/A-standard-risk-matrix_fig7_323570642

3. Plan de acción

1. Identificación de riesgos
2. Evaluación de riesgos
3. Plan de acción
4. Implementación
5. Supervisión y revisión
6. Seguimiento

- Establecimiento de objetivos y metas para la gestión de riesgos
 - Definir objetivos claros para las iniciativas de gestión de riesgos, alineados con los objetivos del negocio.
 - Establecer metas medibles para hacer seguimiento al progreso y la efectividad de los esfuerzos en gestión de riesgos.
- Los objetivos de gestión de riesgos deben apoyar directamente las prioridades estratégicas, la misión y los valores de la organización.
- Las organizaciones deben priorizar las áreas de riesgo más críticas para el logro de sus objetivos estratégicos → esto forma parte de la evaluación de riesgos.

Plan de acción



- Los objetivos medibles aportan claridad y responsabilidad, permitiendo a las organizaciones evaluar el impacto de los esfuerzos de gestión de riesgos y tomar decisiones basadas en datos.
- Indicadores Clave de Desempeño (KPIs): Los objetivos medibles suelen estar vinculados a indicadores clave de desempeño (KPIs) específicos que reflejan los resultados esperados de las actividades de gestión de riesgos. Los KPIs pueden incluir métricas relacionadas con: La exposición al riesgo, el apetito y la tolerancia al riesgo, la efectividad de las medidas de mitigación, el tiempo de respuesta ante incidentes, los niveles de cumplimiento normativo y la cultura general de gestión de riesgos

4. Implementación

1. Identificación de riesgos
2. Evaluación de riesgos
3. Plan de acción
- 4. Implementación**
5. Supervisión y revisión
6. Seguimiento

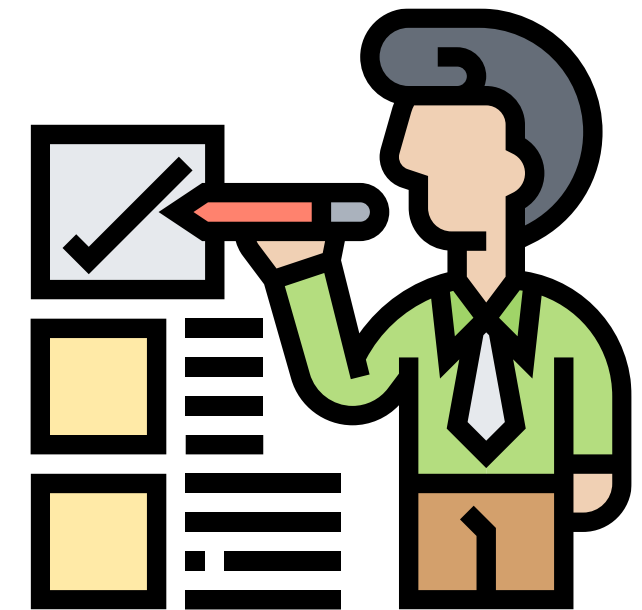
- La implementación debe involucrar a todas las partes interesadas internas. En esta etapa, la comunicación interna y externa es sumamente importante.
- El plan de acción debe ser implementado y comunicado a los empleados y demás partes interesadas.



5. Supervisión y revisión

1. Identificación de riesgos
2. Evaluación de riesgos
3. Plan de acción
4. Implementación
5. Supervisión y revisión
6. Seguimiento

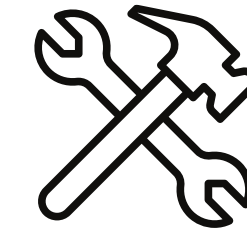
- El propósito de la supervisión y la revisión es asegurar y mejorar la calidad y efectividad del diseño del proceso, su implementación y los resultados obtenidos.



6. Seguimiento

- Los seguimientos deben incorporarse de forma sistemática en las reuniones de la empresa y en su cultura organizacional.

Ejemplo Laponia: Planificación anual



1. Identificación de riesgos
2. Evaluación de riesgos
3. Plan de acción
4. Implementación
5. Supervisión y revisión
6. Seguimiento



Helameri, E., Iivari, P., Nisula, S. & Satokangas, P. 2023

Resumen

- Para una empresa turística, es importante contar con un proceso claro de gestión de riesgos que incluya los siguientes pasos: identificación de riesgos, evaluación de riesgos, plan de acción, implementación, supervisión y revisión, y seguimiento.
- Existen muchas herramientas disponibles. Comienza con una sencilla.
- La prospectiva es una parte fundamental del proceso de gestión de riesgos.



Referencias



Helameri, E., livari, P., Nisula, S. & Satokangas, P. 2023.

Hopkin, P. 2017. Fundamentals of Risk management. Understanding, evaluating and implementing effective risk management.

livari, P. 2012. Business crisis and its management. Crisis management as a part of safety and security management in a tourism company.

ISO standard. <https://www.iso.org/standards.html>

Risk Matrix. https://www.researchgate.net/figure/A-standard-risk-matrix_fig7_32357064

Network of European Regions for Competitive and Sustainable Tourism. <https://necstour.eu/>



*Stay
tuned*



inspires-tourism.eu



linkedin.com/company/inspires-tourism



facebook.com/INSPIRES-TOURISM

**¡Gracias por su
atención!**



**Co-funded by
the European Union**

This project receives funding from the European Union's
SMP Programme under Grant Agreement No 101181590.



Actividades

Practica de estudio I



El objetivo del Arctic Safety Cluster es anticiparse y garantizar el buen funcionamiento de las actividades empresariales. La ubicación de Laponia, su baja densidad de población, las condiciones naturales y la gran afluencia de viajeros requieren experiencia en gestión de riesgos, conocimiento especializado en el Ártico y competencias en trabajo en red.



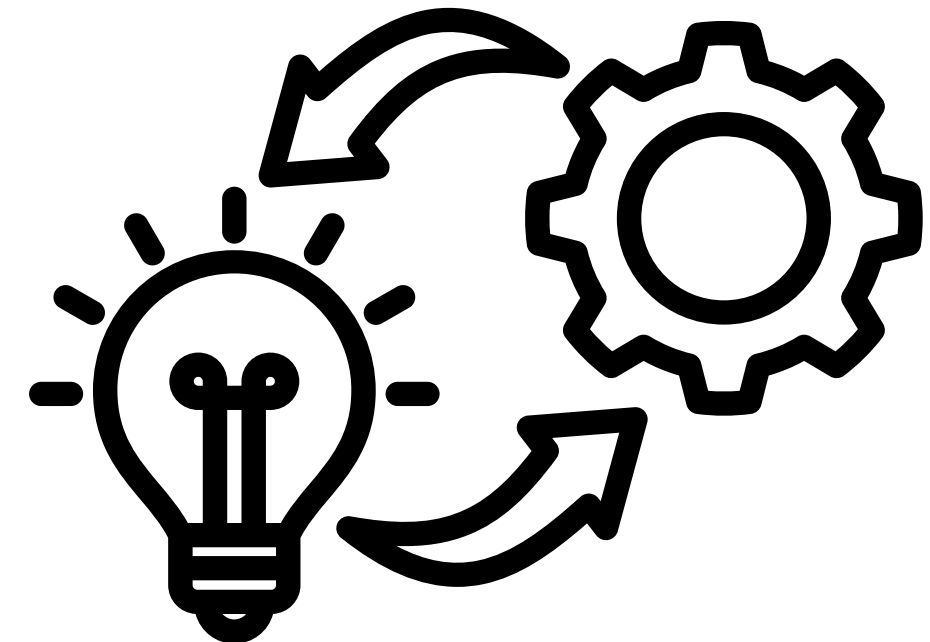
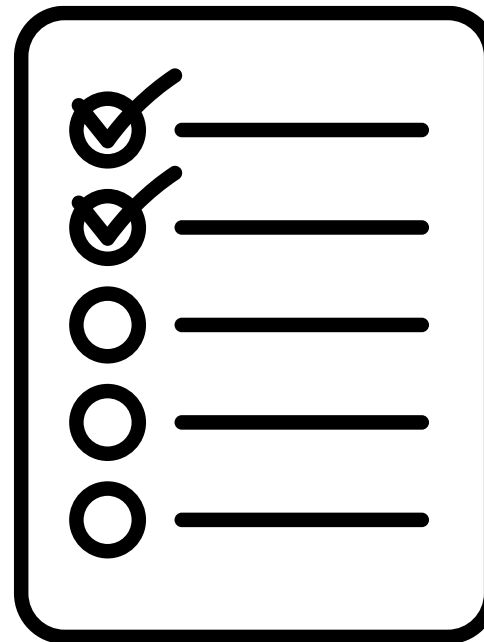
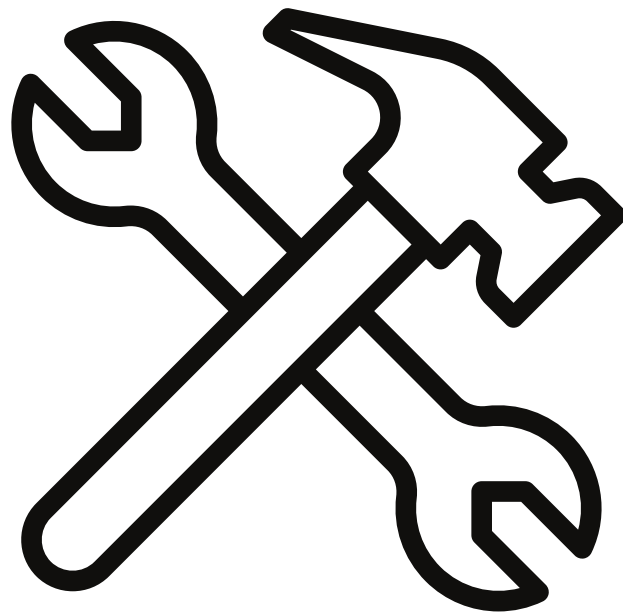
¿Puedes encontrar un clúster de seguridad turística en tu región al que puedas unirte?

<https://blogi.eoppimispalvelut.fi/matrix2/>

Actividad I: Herramientas de gestión de riesgos



Familiarízate con diferentes herramientas de clasificación de riesgos. Compara y evalúa cuál se adapta mejor a tu empresa. Si actualmente estás utilizando una en particular, compárala con otras disponibles.



Actividad II: Construye un plan de seguridad



- **Objetivo:** Crear un plan de seguridad concreto para cada negocio.
- **Actividad:** Los participantes completan una plantilla que incluye:
 - Responsabilidades del personal
 - Instrucciones de seguridad para los clientes
 - Procedimientos de emergencia
 - Seguros y documentación

