

Panel de Expertos:  
**El rol del Facility Manager como gerente  
de riesgos y seguridad: objetivos,  
funciones y ámbito de actuación**

**D. Gonzalo Fernández Isla**  
*Consultor Empresas*  
*Miembro de la Junta Directiva*  
**ASOCIACION ESPAÑOLA DE GERENCIA DE RIESGOS  
Y SEGUROS (AGERS)**



**EL ROL DEL FACILITY MANAGER  
COMO  
APOYO A LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS  
(STRATEGIC RISK MANAGEMENT)**

**D. Gonzalo Fernández Isla**  
**Consultor de Empresas**  
**Miembro de la Junta Directiva de AGERS**

Madrid, 26 de Noviembre de 2004

## INDICE:

1.- OBJETO DE LA PONENCIA.....	2
2.- ¿QUE ES LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS?.....	2
3.- ¿QUIÉNES SON LOS PRINCIPALES ACTORES EN LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS? .....	3
4.- ¿CUÁL ES EL PROCESO DE GERENCIA DE RIESGOS? .....	4
5.- DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DEL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS, EN LAS QUE PUEDE DESEMPEÑAR SU ROL COLABORADOR EL FACILITY MANAGER.....	5
5.1. VALORACIÓN DE RIESGOS .....	5
5.2. ANÁLISIS DE RIESGOS .....	5
5.3. EVALUACIÓN DE RIESGOS .....	12
5.4. DECISIÓN: POLÍTICA DE GERENCIA DE RIESGOS Y OBJETIVOS .....	12
5.5. TRATAMIENTO/CONTROL/MITIGACIÓN DEL RIESGO .....	15
6.- ACCIONES VINCULADAS AL FACILITY MANAGER EN SU ROL DE APOYO A LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS. ....	16
7.- PLAN DE EMERGENCIA.....	17
7.1. CONCEPTO.....	17
8.- PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO.....	19
8.1. CONCEPTO.....	19
8.2. COMPONENTES .....	19
8.3. OBJETIVOS .....	20
8.4. PROCESO.....	20
8.5. MANTENIMIENTO CONTINUO PCN/BCP .....	20
9.- LOS RIESGOS VINCULADOS CON LOS CONTRATOS DE EXTERNALIZACIÓN DE FUNCIONES (OUTSOURCING).....	21
10.- CONCLUSIONES .....	23



los referidos riesgos, optimizándolas en términos económicos y controlando su implementación y eficiencia.

**Elegir los elementos y productos**

Para la financiación de los riesgos residuales, más adecuados en cada momento.

**Con el Fin** de minimizar el coste total de los riesgos

**Con el Objetivo** de lograr los objetivos estratégicos, y funcionales específicos y los fines de la empresa y mantener su patrimonio.

### **3.- ¿QUIÉNES SON LOS PRINCIPALES ACTORES EN LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS?**

- ❖ Toda empresa, desde el Consejo de Administración que delega sus responsabilidades en este ámbito en la parte ejecutiva (CEO,CRO) y en los distintos Comités, hasta el trabajador de más bajo perfil en la empresa.

La Política de Riesgos aunque emitida o aprobada por el Consejo de Administración, a propuesta de la Gerencia Estratégica de Riesgos, debe ser el resultado de la integración de las propuestas de las diferentes áreas funcionales de la empresa, ya que cada uno en su actividad es el que mejor conoce los riesgos inherentes a la misma, y la incidencia en los objetivos estratégicos de la organización.

Como toda política, la Política Estratégica de Riesgos debe ser divulgada a toda la organización, conocida, asumida y aplicada por todos, para la consecución y el logro de los objetivos estratégicos establecidos; esto permitiría que la toma de decisiones sobre compras, inversiones, fusiones y nuevos proyectos, etc, se ajustara no sólo a su retorno (TIR,VAN,etc...), si no que, ante retornos iguales, se eligiera el que comportara menor riesgo, es decir, priorizando el capital en función del riesgo, en proyectos alternativos y de retornos positivos similares.

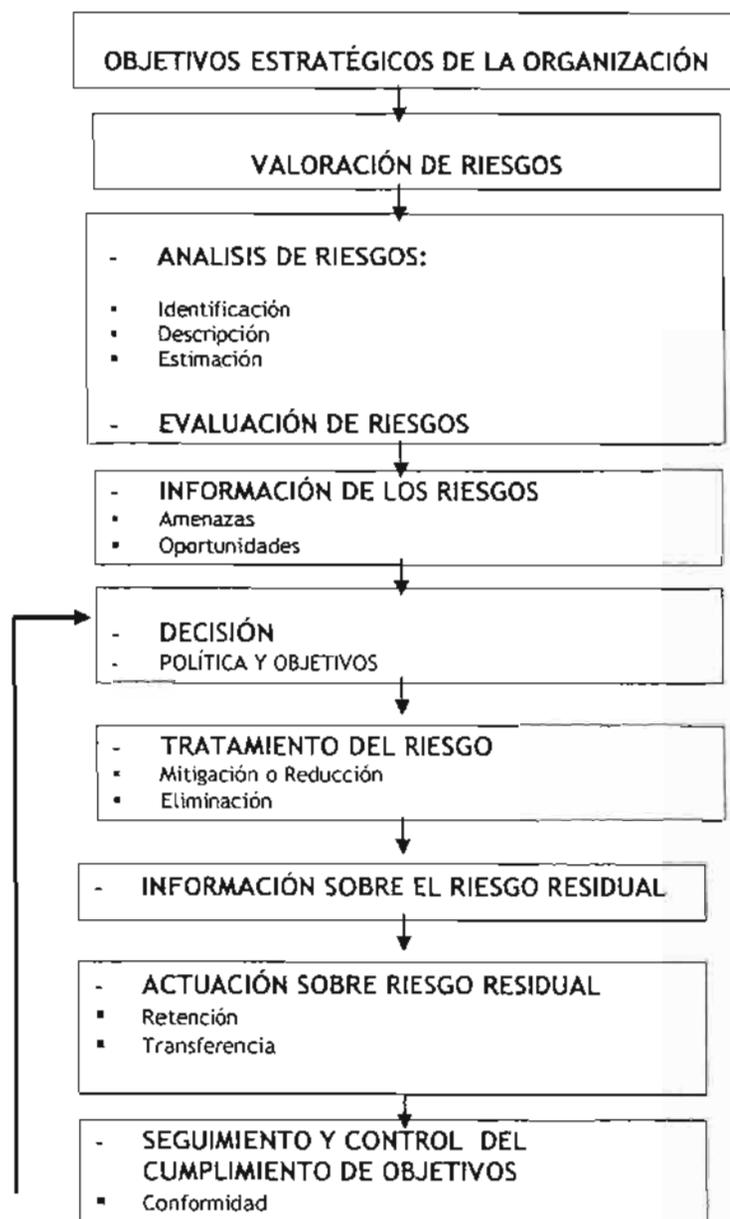
No hay que olvidar la importancia de las funciones externalizadas (outsourcing) y de la actuación de las empresas externas que asumen dichas funciones, que

pueden colaborar en la implementación del proceso de Gerencia de Riesgos en sus actividades.

#### 4.- ¿CUÁL ES EL PROCESO DE GERENCIA DE RIESGOS?

Las fases o etapas de la Gerencia Estratégica de Riesgos, son el proceso a través del que se desarrollan las acciones o alternativas disponibles en Gerencia de Riesgos (medios o mecanismos), mediante el que pueden ser alcanzados los objetivos de la misma y los estratégicos de la organización.

De una forma gráfica se puede apreciar el Proceso de Gerencia de Riesgos, recogido en la definición anteriormente expuesta.



El Facility Manager, como responsable de la optimización del funcionamiento de los edificios y sus servicios generales a un coste contenido, podrá colaborar con la Gerencia Estratégica de Riesgos en las fases de Valoración, Información y Tratamiento, de los riesgos que potencialmente puedan afectar a los activos y funciones que gestione bajo contrato, considerando la incidencia de los mismos en los objetivos, patrimonio, responsabilidades y resultados de la empresa que exterioriza dicha función.

Por lo tanto el rol del Facility Manager, aunque importante, estará limitado a las funciones y activos recogidos en el contrato de externalización.

## **5.- DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DEL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS, EN LAS QUE PUEDE DESEMPEÑAR SU ROL COLABORADOR EL FACILITY MANAGER.**

### **5.1. VALORACIÓN DE RIESGOS**

Se define en la ISO/IEC guía 73 - Risk Management, como todo proceso de Análisis y Evaluación de Riesgos.

### **5.2. ANÁLISIS DE RIESGOS**

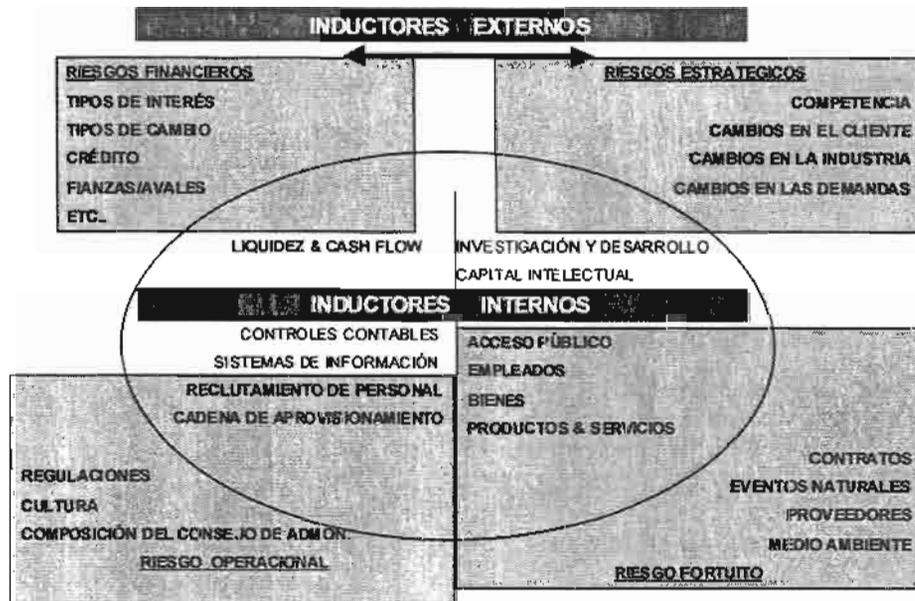
Aglutina este subproceso tres componentes básicos para determinar los peligros potenciales que afectan a la empresa:

#### **a. Identificación de Riesgos**

Señala o muestra como identificar la exposición a lo incierto de los peligros que pueden dar lugar a pérdidas de una organización. Esto requiere un profundo conocimiento de:

- ◆ La organización
- ◆ El mercado en el que opera la organización (o distintos mercados)
- ◆ Su(s) entorno(s) legal, sociocultural, político y económico
- ◆ Desarrollo y perfecta comprensión de:
  - Objetivos estratégicos y operacionales de la organización
  - Factores críticos para el éxito
  - Amenazas y oportunidades relacionadas con el logro de los objetivos antes citados

A la hora de identificar los riesgos vinculados con actividades de negocios y toma de decisiones, estos se podrían incluir en las siguientes categorías: Estratégicos, Operacionales (incluye proyectos), Aleatorios-Legales y Financieros, Gestión del conocimiento, Responsabilidad Social (incluida la ambiental)



### b. Descripción de los Riesgos

Desarrollar un formato estructurado y bien diseñado de los riesgos identificados, por ejemplo, usando una tabla, que pueda facilitar el proceso de identificación, descripción y valoración de los riesgos, teniendo en cuenta la probabilidad e intensidad de las consecuencias, lo que posibilitaría priorizar los riesgos clave que necesitan o conviene que sean analizados con más detalle.

TABLA: DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	
1.- Nombre del Riesgo	Denominación del suceso potencial
2.- Ambito/Alcance del Riesgo	Descripción cualitativa de los eventos, su tamaño, tipo, número y dependencias.
3.- Naturaleza del Riesgo	Ejemplo: Estratégico, Operacional,

	Financiero, Conocimiento o Conformidad.
4.- Personas Físicas/Jurídicas con interés en la empresa	Accionistas, Clientes, Empleados, Proveedores, Sociedad y sus expectativas en la empresa
5.- Cuantificación del Riesgo	Intensidad/Severidad/Cuantía y Frecuencia /Probabilidad
6.- Deseo/Tolerancia del Riesgo	Pérdida potencial y financiera del impacto del riesgo. Valor a riesgo. Tamaño/Probabilidad de Pérdidas y Ganancias Potenciales. Objetivos para el control del riesgo y Nivel deseado de cumplimiento
7.- Tratamiento del Riesgo y Mecanismos de Control y Mitigación	Principales criterios por los que es normalmente gestionado el riesgo. Niveles de confianza en el control existente. Identificación de protocolos de seguimiento y revisión.
8.- Acciones Potenciales de Mejora	Recomendaciones para reducir el riesgo
9.- Estrategia y Política de Desarrollo	Identificación del sistema de responsabilidad. Desarrollo de la Estrategia y Política de la función.

### c. Estimación de los Riesgos

La estimación de los riesgos en términos de la probabilidad de ocurrencia y posibles consecuencias e impacto (intensidad o cuantía), se puede efectuar de forma cuantitativa, semicuantitativa y cualitativa (si no se dispone de datos cuantitativos adecuados).

Cada organización podrá construir matrices 3x3 ó 4x4 ó 5x5, según mejor se adapten a sus necesidades, de consecuencias y de probabilidad de ocurrencia, similares a las siguientes:

**AMBAS CONSECUENCIAS-AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**

<b>ALTO</b>	<p>Impacto Financiero en la organización es probable que exceda de X €.</p> <p>Impacto significativo en la Estrategia y Actividades de Operación de la Organización.</p> <p>Interés significativo para los accionistas, empleados, clientes, proveedores, Sociedad (personas físicas/jurídicas con interés en la empresa).</p>
<b>MEDIO</b>	<p>Impacto Financiero en la organización es probable que exceda de X €.</p> <p>Impacto significativo en la organización que probablemente esté entre X e Y€.</p> <p>Impacto moderado en la estrategia y actividades de operación de la organización.</p> <p>Interés moderado para las personas físicas/jurídicas con interés en la empresa (Stakeholders).</p>
<b>BAJO</b>	<p>Impacto Financiero en la organización será inferior a Y €</p> <p>Bajo Impacto en la estrategia y actividades de operación de la organización.</p> <p>Interés bajo para las personas físicas/jurídicas con interés en la empresa (Stakeholders)</p>

**PROBABILIDAD DE OCURRENCIA-AMENAZAS**

<b>ESTIMACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>ALTO</b>	<p>Probablemente ocurra cada año o más que el 25% de oportunidad de ocurrencia.</p>	<p>Potencialidad de que ocurra muchas veces dentro del periodo de tiempo (por ejemplo-10 años).</p> <p>Ha ocurrido recientemente.</p>
<b>MEDIO</b>	<p>Probablemente ocurra en un periodo de tiempo de 10</p>	<p>Podría ocurrir más de una vez dentro del periodo de tiempo (por ejemplo-</p>

	años o menos que el 25% de oportunidad de ocurrencia.	10 años). Podría ser difícil de controlar debido a alguna influencia externa. ¿Existe una estadística de eventos acaecidos?
BAJO	Probablemente no ocurre en un periodo de 10 años o menos del 2% de oportunidad de ocurrencia.	No ha ocurrido Improbable que ocurra.

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA-OPORTUNIDADES</b>		
<b>ESTIMACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>
ALTO	Un resultado favorable será probablemente logrado en un año o con una oportunidad de ocurrencia del 75%.	Oportunidad clara que puede ser fidedigna o ciertamente razonable de ser lograda a corto plazo basado en los actuales procesos de gestión.
MEDIO	Perspectivas razonables de obtener resultados positivos en un año y con una oportunidad de ocurrencia del 25% al 75%	Oportunidades que podrán ser logradas, pero que requieren una gestión muy cuidadosa que podrían estar sobre o por encima del proyecto.
BAJO	Alguna oportunidad de obtener un resultado favorable en el medio plazo con una oportunidad de ocurrencia menor del 25%.	Posible oportunidad la cual ya ha sido completamente investigada por el Gerente. Oportunidad por la cual la probabilidad de éxito es baja según la base aplicada a los recursos por parte del Gerente.

#### d. Métodos de Análisis de Riesgos

A continuación se enuncian algunos de los más usuales:

◆ **Riesgo Positivo:**

- Estudios de Mercado

- Prospección
- Pruebas (test) de mercado
- Investigación y Desarrollo
- ◆ **Riesgo Positivo/Negativo (ambos)**
  - Establecimiento de modelos de dependencia
  - Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) (SWOT en inglés)
  - Análisis del árbol de sucesos
  - Planes de continuidad del negocio (Business Continuity Plan)
  - Análisis del entorno (económico ,político, social, legal, medioambiental)
- ◆ **Riesgo Negativo**
  - Análisis del árbol de fallos
  - Análisis AMFE (Análisis de los modos de fallos y sus efectos) (FMEA siglas inglesas)

#### e. Perfil de los Riesgos

Como conclusión del proceso de análisis de riesgos, se puede obtener un perfil de los riesgos, que otorga una valoración significativa de cada riesgo y provee de una priorización de los esfuerzos en el tratamiento de los riesgos, facilitando la apreciación de la importancia relativa de cada riesgo y la inversión asociada a su mitigación.

Este proceso requiere que el riesgo sea delineado o trazado por el área afectada de la empresa, de forma que describa los procedimientos de control primario a aplicar y señale las áreas dónde el nivel de las inversiones en mitigación de riesgos pueden cambiar (ser incrementado, minorado o redistribuirlo).

### **5.3. EVALUACIÓN DE RIESGOS**

Una vez llevado a cabo el proceso de Análisis de Riesgos, la empresa o grupo, se enfrenta a la necesidad de conocer cómo los riesgos estimados afectan a los criterios y objetivos fijados por la organización en este ámbito.

Los objetivos (en los que se profundizará en el punto 7), podrían estar vinculados con el análisis coste-beneficio, cumplimientos legales, factores socioeconómicos y medioambientales, grupos de interés en la empresa (accionistas, empleados, clientes, proveedores, otros interesados) o stakeholders.

La evaluación de riesgos, se utiliza, no obstante, para tomar decisiones relacionadas con la incidencia de los riesgos en la organización y cuál debería ser asumido o requeriría ser mitigado o financiado.

### **5.4. DECISIÓN: POLÍTICA DE GERENCIA DE RIESGOS Y OBJETIVOS**

Ya conocemos los riesgos positivos/negativos potenciales, la cuantía de los mismos, cómo afectarán a los objetivos de la organización, cómo se podrían mitigar y cuál sería el riesgo residual que tendría la empresa.

Ahora se debe decidir que alternativas de mitigación se aplicarán y como se gestionarán los riesgos residuales.

Es el momento de definir la Política (líneas generales de acción) y los objetivos específicos de la Gerencia Estratégica de Riesgos.

La Política de Gerencia Estratégica de Riesgos para que sea más eficiente, debe cumplir los siguientes requisitos:

- ◆ **Debe ser formulada** a partir de la propuesta realizada por el Gerente de Riesgos sobre su forma y contenido, una vez conocidos los riesgos y propuestas de cada una de las áreas de la empresa o grupo, que sugerirán directrices para la Gerencia Estratégica de Riesgos, que una vez evaluadas, se determinará si se integrarán en la Política Global de Gerencia Estratégica de Riesgos.
- ◆ **Debe ser promulgada** al más alto nivel de la organización, especificando, además de las líneas generales de acción, los criterios o directrices y los objetivos a lograr.  
Tendrá carácter vinculante para todas las áreas de la misma (global y general), ya que la Gerencia Estratégica de Riesgos implica a la organización en su conjunto.
- ◆ **Deberá ser divulgada**, conocida y asumida por todos los empleados afectados, para así lograr los objetivos de la organización (generales y específicos), brindándoles la formación y el entrenamiento práctico adecuados.
- ◆ **Se deberá poner en práctica** en toda la organización de forma simultánea y de acuerdo con las responsabilidades asignadas y los recursos puestos a disposición.
- ◆ **Debe contemplar la flexibilidad** suficiente para actuar dentro de ella, sin necesidad de modificarla permanentemente, pero si corregir el rumbo, cuando sea preciso, para el logro de los objetivos.
- ◆ **Se deberá efectuar el seguimiento y control** por parte de cada área, reportando a la Gerencia Estratégica de Riesgos los resultados, para que analice el estado de situación y formulación de medidas correctoras en su caso, que deben ser asumidas por los afectados, por lo que se otorgará un elevado nivel de autoridad a la Gerencia Estratégica de Riesgos, delegada por la cúpula empresarial, a la que mantendrá permanentemente informada. (en algunos casos la Política recoge o señala las responsabilidades de la Gerencia Estratégica de Riesgos en toda la organización).

- ◆ Podrá ser reformulada o modificada, cuando las circunstancias requieran un cambio en los criterios o en las acciones.
- ◆ Deberá mejorar la percepción de todos los grupos de interés en la empresa o grupo.

La Política de Gerencia Estratégica de Riesgos variará de una empresa a otra, teniendo en cuenta múltiples parámetros de diferenciación entre las mismas: Sector de actividad, Posicionamiento, Fines o Metas, Estrategia a largo, Capacidad Financiera, Cantidad y Calidad de los Beneficios, área geográfica, etc...

También incidirá la especificidad con la que se formule, es decir, con el nivel de detalle y amplitud que recoja la Política de Gerencia Estratégica de Riesgos de cada empresa o grupo y su ámbito de planificación (corto, medio o largo plazo).

El Consejo de Administración/Comité Ejecutivo/Directorio, tiene la responsabilidad de determinar la estrategia de la organización y de crear un entorno y estructuras adecuadas para que la Gerencia Estratégica de Riesgos sea verdadera y efectivamente operativa.

Se podría instrumentar a partir del CRO (Chief Risk Officer) o de un grupo ejecutivo o un comité o cualquier otra función que lleve las tareas de la organización y esté capacitada para actuar como patrocinador de la Gerencia Estratégica de Riesgos.

Entre otras cosas debería considerar:

- ◆ La naturaleza y extensión de los riesgos de bajo perfil, aceptables para la empresa o grupo para soportarlos dentro de sus cuentas.
- ◆ La posibilidad o verosimilitud del acaecimiento de tales riesgos
- ◆ Como deberían ser manejados los riesgos no aceptables

- ♦ La capacidad de la empresa o grupo para minimizar la probabilidad e impacto de tales riesgos.
- ♦ El análisis coste-beneficio de los riesgos y la actividad de seguimiento y control asumida.
- ♦ La efectividad del proceso de Gerencia Estratégica de Riesgos.
- ♦ Las implicaciones de riesgo de las decisiones del Consejo de Administración/Comité Ejecutivo/Directorio.

### **5.5. TRATAMIENTO/CONTROL/MITIGACIÓN DEL RIESGO**

Una vez definida la Política y Objetivos de Gerencia Estratégica de Riesgos, se pondrá en marcha el tratamiento de los riesgos con objeto de reducirlos o mitigarlos o eliminarlos.

El tratamiento de los riesgos, es el proceso de selección e implementación (puesta en práctica o funcionamiento), de las medidas y medios adecuados para modificar la frecuencia e intensidad de los riesgos.

Su manifestación principal son las medidas de control/mitigación (prevención, protección), la mejora de los procesos y los cambios organizativos.

Cualquier sistema de tratamiento de los riesgos, debería contemplar como mínimo:

- ♦ La operación/gestión eficaz y eficiente de la empresa o grupo, priorizando las acciones de control/mitigación y eliminación en términos del potencial beneficio para la empresa o grupo.
- ♦ Eficaces controles internos que evalúen el resultado de la aplicación de las medidas de control/mitigación y eliminación propuesto: valorando su coste en relación con el beneficio derivado de su implementación.
- ♦ Cumplimiento de todas las leyes y regulaciones

- ♦ Atención a la Responsabilidad Social de la empresa o grupo, con especial énfasis en los grupos interesados en la misma (stakeholders).

Se debe tener en cuenta que el tratamiento de los riesgos, significa también cualquier acción que reduzca los riesgos de pérdidas potenciales o que los evite.

Se suele concretar en una mitigación de la frecuencia de pérdidas y de la intensidad de las mismas, disminuyendo la destrucción física o la pérdida operacional, según la priorización de los objetivos específicos establecidos para la Gerencia Estratégica de Riesgos.

Hay que considerar que el fin último del tratamiento de los riesgos: es contribuir a los objetivos estratégicos de la empresa o grupo, salvaguardando las personas, los bienes, los estados financieros (incluidos los resultados) y las responsabilidades de toda índole.

## **6.- ACCIONES VINCULADAS AL FACILITY MANAGER EN SU ROL DE APOYO A LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS.**

Las acciones que puede llevar a cabo el Facility Manager estarán limitadas a los edificios y actividades contratadas y podrían ser las siguientes:

- ❖ Identificación de los riesgos
- ❖ Estimación cuantitativa/cualitativa de su probabilidad y consecuencias
- ❖ Propuestas de mejoras en procesos, medidas y medios
- ❖ Elaboración del perfil de los riesgos y procedimientos del control primario y áreas de priorización de inversiones en mitigación.
- ❖ Participación en la implementación, seguimiento, control y análisis de resultados, del tratamiento/control/mitigación. En concreto puede colaborar en:
  - ❖ Adecuación de contratos de mantenimiento y suministro
  - ❖ Cumplimiento de las normas internas de prevención y protección.

- ❖ Monitorización, seguimiento y control de sus actividades.
- ❖ Elaboración y puesta en práctica de planes de evacuación y emergencia por edificio.
- ❖ Elaboración de Planes de continuidad de negocio (BCP).

## **7.- PLAN DE EMERGENCIA**

### **7.1. CONCEPTO**

El Plan de Emergencia es la secuencia de acciones a desarrollar para establecer el control inicial de las emergencias, con la Planificación Humana precisa para la utilización óptima de los medios técnicos previstos en caso de incendio, con la finalidad de reducir al mínimo las posibles consecuencias humanas y económicas.

#### **❖ CARACTERÍSTICAS**

- Regulado por Orden Ministerial (carácter voluntario) y Leyes de Protección Civil y Norma Básica de Edificación.

#### **❖ RESPONSABLE**

- El titular de la actividad, quién podrá delegar la coordinación de las acciones necesarias para su implantación y mantenimiento en el eje de seguridad.
- Todos los asalariados están obligados a participar

#### **❖ ACCIONES**

- Alerta
- Alarma
- Intervención

- Apoyo servicios ayuda exterior

#### ❖ DOCUMENTOS BÁSICOS

- Plan de Alarma
- Plan de Extinción
- Plan de Evacuación

#### ❖ EQUIPOS DE EMERGENCIAS

- Alarma y Evacuación (E.A.E)
- Primeros Auxilios (E.P.A.)
- Primera Intervención (E.P.I.)
- Segunda Intervención (E.S.I.)
- Jefe de Intervención
- Jefe de Emergencia (responsable máximo)
- Comité de Emergencia

#### ❖ OTRAS ACTUACIONES A DESARROLLAR

- Divulgación (consignas y esquemas)
- Formación (contenidos, periodicidad, medios, formadores internos/externos)
- Ejercicios y Simulacros (periodicidad, supuestos-resultados, ejecución, informes)
- Revisión del Plan (Modificación: entorno, medio físico, actividades, personas, etc...)
- Documentación anexa al Plan (Legislación, apoyos externos, etc...)

El Facility Manager puede colaborar y actuar en muchas de estas tareas con el Jefe de Seguridad y con la Gerencia Estratégica de Riesgos, pero deberá ser un

verdadero “partner”, un verdadero socio, para el desarrollo y buen fin de sus actividades.

## **8.- PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO**

Después del tristemente célebre 11-S (WTC) en Estados Unidos, muchos Consejos de Administración, presionados por los accionistas, clientes, proveedores, empleados y otros con intereses en las empresas, se han percatado que la Gerencia Estratégica de Riesgos, forma parte del núcleo de negocio para la gestión estratégica del mismo.

Uno de los elementos más importantes para la Gerencia Estratégica de Riesgos, es el Plan de Continuidad de Negocio (BCP).

### **8.1. CONCEPTO**

Planificación de las medidas de seguridad, recuperación frente a desastres y disponibilidad de recursos en funcionamiento, seleccionando la estrategia más adecuada para mantener un negocio continuado los 365 días del año, a través de sus procesos más significativos, independientemente de la amenaza potencial o de la tipología del riesgo.

### **8.2. COMPONENTES**

- 
- Plan de recuperación de desastres
  - Plan de recuperación de procesos de negocio
  - Plan de reanudación de negocios
  - Plan de contingencias (parte operativa)

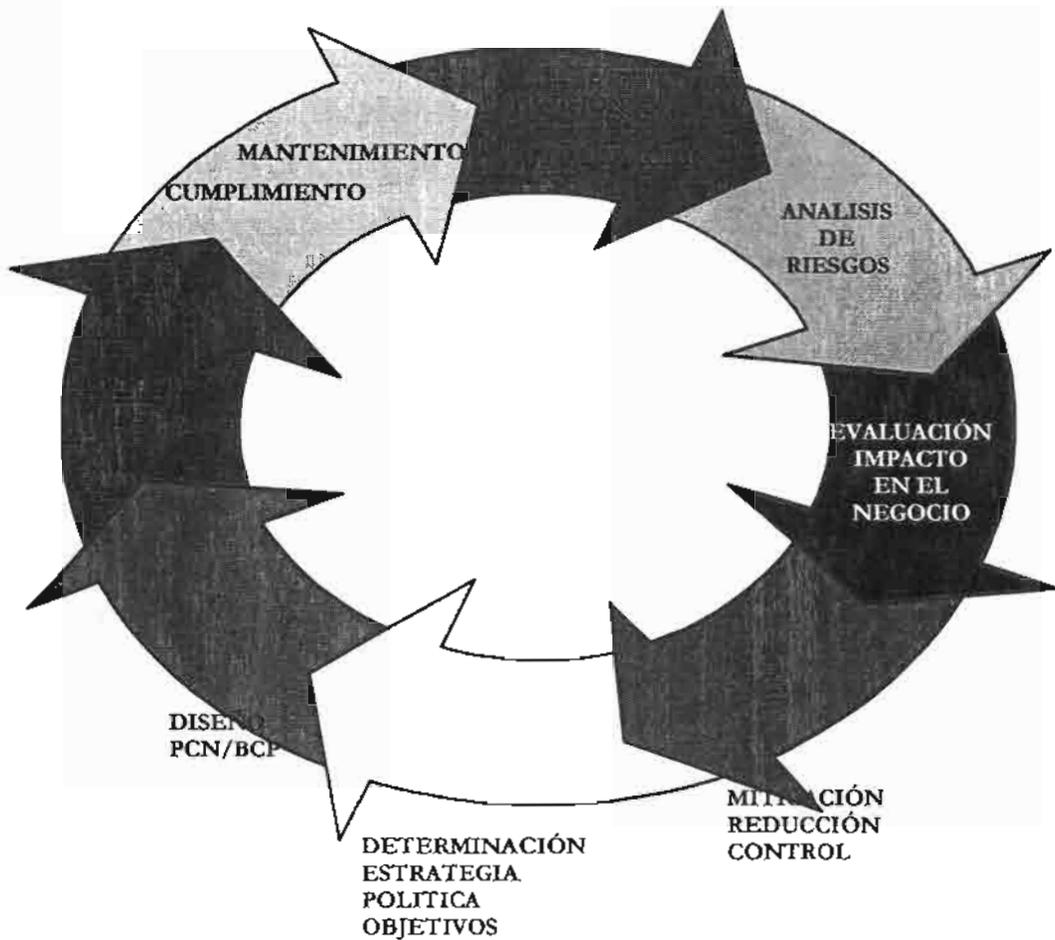
### **8.3. OBJETIVOS**

- Si fuera preciso, disponibilidad de los centros y recursos alternativos con carácter inmediato.
- Minimizar la posibilidad de pérdidas y efectos
- Recuperar lo antes posible los procesos críticos de negocio.
- Acelerar los procesos de restauración, recuperación y reanudación de negocio
- Mantener la confianza de los clientes
- Minimizar impactos: servicio al cliente, financieros, reputación social, medioambiental, rating de cuota de mercado, ...

### **8.4. PROCESO**

- Una vez conocidos los riesgos y su impacto, la aceptación de los mismos y definidas la Estrategia, Política y Objetivos se deberá:
  - Establecer el Plan de Continuidad de Negocio para reducir/mitigar la frecuencia e intensidad de impacto de los riesgos en sus diferentes escenarios.
  - Divulgar el Plan en toda la organización, de tal forma que cada uno conozca su papel y como afrontar cada evento.
  - Plantear diferentes alternativas basadas en las personas, procesos y la tecnología disponible, verificando su eficiencia en cada proceso de negocio y escenario.
  - Verificar el cumplimiento del Plan y su eficacia para alcanzar los objetivos.

### **8.5. MANTENIMIENTO CONTINUO PCN/BCP**



El Facility Manager puede desempeñar una labor de apoyo y colaboración muy valiosa para la empresa, participando en la elaboración de Plan de los diferentes componentes y en el cumplimiento de los objetivos y desarrollo del proceso.

## 9.- LOS RIESGOS VINCULADOS CON LOS CONTRATOS DE EXTERNALIZACIÓN DE FUNCIONES (OUTSOURCING)

La función del Facility Manager puede ser externalizada parcial o totalmente, por lo que será conveniente conocer los riesgos que subyacen siempre en cualquier contrato de externalización o outsourcing, que básicamente son:

- Incumplimiento del contrato
- Mal cumplimiento del contrato
- Desaparición del proveedor
- Repercusión en la empresa que externaliza y en sus clientes.

Si nos centramos en el Activo Fijo exclusivamente se podrían producir los siguientes riesgos potenciales adicionales:

- Daños Materiales por negligencia, error u omisión, dolo o culpa grave o mantenimiento deficiente.
  - Pérdida de Beneficios.
  - Daños Patrimoniales Primarios (sin daño material o corporal)
  - Responsabilidades del Proveedor, que subsidiariamente pueden afectar a la empresa externalizada.
  - Problemas de resolución del contrato de externalización
  - No disponibilidad de los bienes para los fines previstos, y con la calidad o parámetros prefijados.
  - Daños Fortuitos
  - Fraude/Infidelidad
- 
- Riesgos Financieros (no poder facilitar un servicio o un producto, demoras, penalizaciones,...)
  - Falta de Suministro
  - Daños o Perjuicios económicos a terceros
  - Pérdida de reputación social (clientes, medioambiente,...)
  - Imposibilidad de cumplir obligaciones contractuales
  - Pérdida de posicionamiento a favor de la competencia
  - Pérdida de imagen de marca
  - Riesgos derivados de las relaciones laborales del proveedor

- Riesgo de capacidad, conocimiento, eficacia, solvencia y moralidad del proveedor.

Todos estos aspectos deben ser considerados, entre otros, a la hora de desarrollar un contrato de externalización, teniendo en cuenta las funciones y activos externalizados.

## **10.- CONCLUSIONES**

- La Gerencia Estratégica de Riesgos es una función estratégica de la empresa, que incumbe a toda la empresa y debe ser aplicada por todas las áreas de la misma.
- El Facility Manager es, hoy en día, una figura imprescindible en la empresa, en un proceso estratégico y crítico.
- El Facility Manager puede desempeñar un rol de colaboración y apoyo muy importante para la Gerencia Estratégica de Riesgos, aplicando dicha metodología en su ámbito.
- Las actuaciones del Facility Manager en relación con el desarrollo e implantación y verificación de los Planes de Emergencia y de Continuidad de Negocio, son vitales para la correcta aplicación de los mismos.
- Debe seleccionar sus posibles proveedores-partners, por la incidencia que pueden tener los riesgos básicos de la externalización.
- En las funciones que externalice, debe transferir contractualmente los riesgos que puedan implicar las mismas.

Nunca debemos olvidar que el éxito tiene muchos padres y el fracaso solo uno, trabajemos en equipo y debemos compartir el resultado, cualquiera que fuere.

Madrid, 26 de Noviembre de 2004.



# EL ROL DEL FACILITY MANAGER COMO APOYO A LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS (STRATEGIC RISK MANAGEMENT)

**Ponente: Gonzalo Fernández Isla**  
Consultor de Empresas  
Miembro de la Junta Directiva de AGERS

Fecha : 26 de Noviembre de 2004

[www.RecreiosConferencias.com](http://www.RecreiosConferencias.com)



## INDICE

- 1.- OBJETO DE LA PONENCIA
- 2.- ¿QUÉ ES LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS?
- 3.- ¿QUIÉNES SON LOS PRINCIPALES ACTORES EN LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS?
- 4.- ¿CUÁL ES EL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS
- 5.- DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DEL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS EN LOS QUE PUEDE DESEMPEÑAR SU ROL COLABORADOR EL FACILITY MANAGER.
  - 5.1. VALORACIÓN DEL RIESGO
  - 5.2. ANÁLISIS DE RIESGOS
  - 5.3. EVALUACIÓN DE RIESGOS
  - 5.4. TRATAMIENTO/CONTROL/MITIGACIÓN DE RIESGOS

[www.RecreiosConferencias.com](http://www.RecreiosConferencias.com)

## INDICE

- 6.- ACCIONES VINCULADAS AL FACILITY MANAGER EN SU ROL DE APOYO A LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS.
- 7.- PLAN DE EMERGENCIA.
- 8.- PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO (PCN/BCP)
- 9.- RIESGOS VINCULADOS CON LOS CONTRATOS DE EXTERNALIZACIÓN DE FUNCIONES (OUTSOURCING)
- 10.- CONCLUSIONES

## 1.- OBJETO DE LA PONENCIA

- ☒ EL OBJETO DE ESTA PONENCIA ES DETERMINAR LOS OBJETIVOS, FUNCIONES Y ÁMBITO DE ACTUACIÓN, QUE PUEDE DESEMPEÑAR EL FACILITY MANAGER COMO APOYO A LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS DE UNA EMPRESA O GRUPO.



## 2.- ¿QUÉ ES LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS?

- ☒ ES LA APLICACIÓN DEL MÉTODO CIENTÍFICO A LOS RIESGOS, CON UN ENFOQUE MULTIDISCIPLINAR.
- ☒ LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS ES UN INSTRUMENTO DEL CEO/CRO DE LA EMPRESA (PÚBLICA O PRIVADA), QUE COMBINA UN CONJUNTO DE MEDIOS Y MÉTODOS QUE PERMITEN:
  - ❑ IDENTIFICAR Y ANALIZAR LOS RIESGOS POSITIVOS/OPORTUNIDAD O NEGATIVOS/AMENAZA A LOS QUE ESTÁ EXPUESTA UNA EMPRESA O GRUPO.
  - ❑ EVALUAR CUANTITATIVA O CUALITATIVAMENTE LAS CONSECUENCIAS O RESULTADOS ESPERADOS DEL ACAECIMIENTO DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS, CLASIFICÁNDOLOS SEGÚN SU INTENSIDAD O FRECUENCIA EN UN MAPA DE RIESGOS.

[www.RecoletosConferencias.com](http://www.RecoletosConferencias.com)



## 2.- ¿QUÉ ES LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS?

- ❑ DETERMINAR LAS MEDIDAS Y MEDIOS PRECISOS PARA LA ELIMINACIÓN O MITIGACIÓN/REDUCCIÓN DE LA INTENSIDAD O CUANTÍA Y/O DE LA FRECUENCIA DE LOS REFERIDOS RIESGOS, OPTIMIZÁNDOLAS EN TÉRMINOS ECONÓMICOS Y CONTROLANDO SU IMPLEMENTACIÓN Y EFICIENCIA.
- ❑ ELEGIR LOS ELEMENTOS Y PRODUCTOS PARA LA FINANCIACIÓN DE LOS RIESGOS RESIDUALES, MÁS ADECUADOS EN CADA MOMENTO.
- ❑ CON EL FIN DE MINIMIZAR EL COSTE TOTAL DE LOS RIESGOS
- ❑ CON LA FINALIDAD DE LOGRAR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y FUNCIONALES ESPECÍFICOS Y LOS FINES DE LA EMPRESA Y MANTENER SU PATRIMONIO.

[www.RecoletosConferencias.com](http://www.RecoletosConferencias.com)



### 3.- ¿QUIÉNES SON LOS PRINCIPALES ACTORES EN LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS?

- TODA LA EMPRESA, DESDE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN QUE DELEGA SUS RESPONSABILIDADES EN ESTE ÁMBITO EN LA PARTE EJECUTIVA (CEO,CRO) Y EN LOS DISTINTOS COMITÉS, HASTA EL TRABAJADOR DE MÁS BAJO PÉRFIL EN LA EMPRESA.
  
- NO HAY QUE OLVIDAR LA IMPORTANCIA DE LAS FUNCIONES EXTERNALIZADAS (OUTSOURCING) Y DE LA ACTUACIÓN DE LAS EMPRESAS EXTERNAS QUE ASUMEN DICHAS FUNCIONES QUE PUEDEN COLABORAR EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS A SUS ACTIVIDADES.

www.RecelotosConferencias.com



### 4.- ¿CUÁL ES EL PROCESO DE GERENCIA DE RIESGOS?

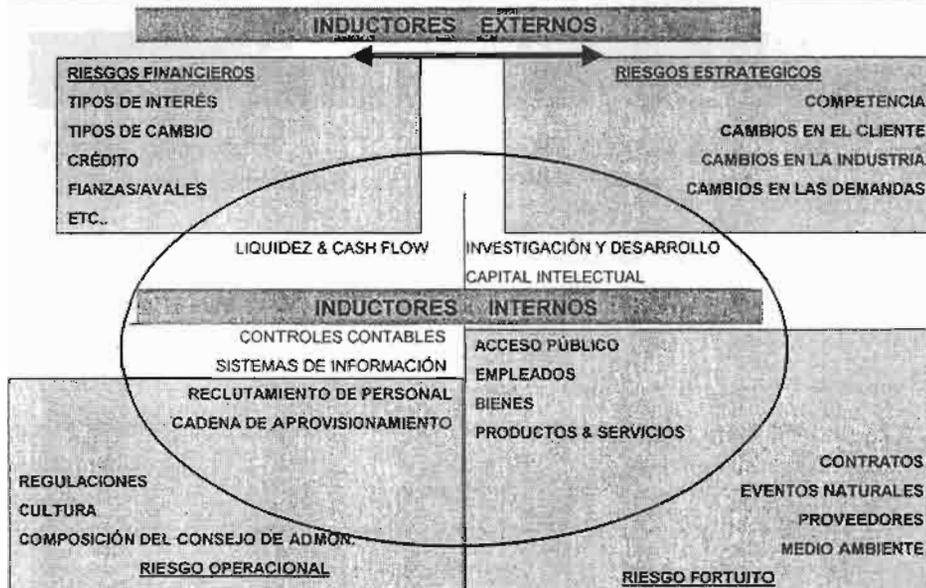
- LAS FASES O ETAPAS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS, SON EL PROCESO A TRAVÉS DEL QUE SE DESARROLLAN LAS ACCIONES O ALTERNATIVAS DISPONIBLES EN GERENCIA DE RIESGOS (medios o mecanismos), MEDIANTE EL QUE PUEDEN SER ALCANZADOS LOS OBJETIVOS DE LA MISMA Y LOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN.
  
- DE UNA FORMA GRÁFICA SE PUEDE APRECIAR EL PROCESO DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS DE LA SIGUIENTE MANERA:

www.RecelotosConferencias.com

#### 4.- ¿CUÁL ES EL PROCESO DE GERENCIA DE RIESGOS?



#### 5.- DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DEL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS, EN LAS QUE PUEDE DESEMPEÑAR SU ROL COLABORADOR EL FACILITY MANAGER





5.- DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DEL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS, EN LAS QUE PUEDE DESEMPEÑAR SU ROL COLABORADOR EL FACILITY MANAGER

**TABLA: DESCRIPCIÓN DEL RIESGO**

1.- Nombre del Riesgo	Denominación asignada al Riesgo Identificado
2.- Ámbito/ Alcance del Riesgo	Descripción cualitativa de los eventos, su tamaño, tipo, número y dependencias
3.- Naturaleza del Riesgo	Ejemplo: Estratégico, Operacional, Financiero, Conocimiento o conformidad
4.- Personas Físicas/ Jurídicas con interés en la empresa	Accionistas, Clientes, Empleados, Proveedor, Sociedad y sus expectativas en la empresa
5.- Cuantificación del Riesgo	Intensidad/ Severidad/ Cantidad y Frecuencia / Probabilidad
6.- Deseo/ Tolerancia del Riesgo	Pérdida potencial y financiera del Impacto del riesgo. Valor a riesgo Tamaño y Probabilidad de Pérdidas/ Ganancias Potenciales Objetivos para el control del riesgo y Nivel deseado de cumplimiento.

[www.RecoletosConferencias.com](http://www.RecoletosConferencias.com)



5.- DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DEL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS, EN LAS QUE PUEDE DESEMPEÑAR SU ROL COLABORADOR EL FACILITY MANAGER

**TABLA: DESCRIPCIÓN DEL RIESGO**

7.- Tratamiento del Riesgo y Mecanismos de Control	Principales criterios por los que es normalmente gestionado el riesgo. Niveles de confianza en el control existente. Identificación de protocolos de seguimiento y revisión.
8.- Acciones Potenciales de Mejora.	Recomendaciones para reducir el riesgo.
9.- Estrategia y Política de Desarrollo.	Identificación del sistema de responsabilidad Desarrollo de la Estrategia y Política de la función.

[www.RecoletosConferencias.com](http://www.RecoletosConferencias.com)

**R** 5.- DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DEL PROCESO DE GERENCIA  
**CF** ESTRATÉGICA DE RIESGOS, EN LAS QUE PUEDE DESEMPEÑAR  
 SU ROL COLABORADOR EL FACILITY MANAGER

**AMBAS CONSECUENCIAS-AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**

<b>ALTO</b>	Impacto Financiero en la organización es probable que exceda de X € Impacto significativo en la Estrategia y actividades de operación de la organización. Interés significativo para los accionistas, empleados, clientes, proveedores, Sociedad (personas físicas/jurídicas con interés en la empresa).
<b>MEDIO</b>	Impacto Financiero en la organización es probable que exceda de X € Impacto significativo en la organización que probablemente esté entre X e Y € Impacto moderado en la estrategia y actividades de operación de la organización. Interés moderado para las personas físicas/jurídicas con interés en la empresa (Stakeholders).
<b>BAJO</b>	Impacto Financiero en la organización será inferior a Y € Bajo impacto en la estrategia y actividades de operación de la organización. Interés bajo para las personas físicas/jurídicas con interés en la empresa (Stakeholders)

www.RecefitosConferencias.com

**R** 5.- DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DEL PROCESO DE GERENCIA  
**CF** ESTRATÉGICA DE RIESGOS, EN LAS QUE PUEDE DESEMPEÑAR  
 SU ROL COLABORADOR EL FACILITY MANAGER

**PROBABILIDAD DE OCURRENCIA-AMENAZAS**

ESTIMACION	DESCRIPCION	INDICADORES
<b>ALTO</b>	Probablemente ocurra cada año o más que el 25% de oportunidad de ocurrencia.	Potencialidad de que ocurra muchas veces dentro del periodo de tiempo (por ejemplo-10 años). Ha ocurrido recientemente .
<b>MEDIO</b>	Probablemente ocurra en un periodo de tiempo de 10 años o menos que el 25% de oportunidad de ocurrencia.	Podría ocurrir más de una vez dentro del periodo de tiempo (por ejemplo-10 años). Podría ser difícil de controlar debido a alguna influencia externa. ¿Existe una estadística de eventos acaecidos?
<b>BAJO</b>	Probablemente no ocurre en un periodo de 10 años o menos del 2% de oportunidad de ocurrencia.	No ha ocurrido Improbable que ocurra.

www.RecefitosConferencias.com

**5.- DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DEL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS, EN LAS QUE PUEDE DESEMPEÑAR SU ROL COLABORADOR EL FACILITY MANAGER**

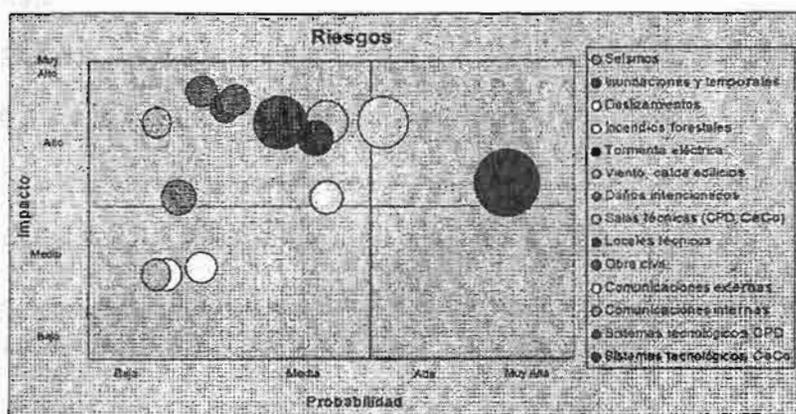
**PROBABILIDAD DE OCURRENCIA-OPORTUNIDADES**

ESTIMACION	DESCRIPCION	INDICADORES
ALTO	Un resultado favorable será probablemente logrado en un año o con una oportunidad de ocurrencia del 75%.	Oportunidad clara que puede ser fidedigna o ciertamente razonable de ser lograda a corto plazo basado en los actuales procesos de gestión.
MEDIO	Perspectivas razonables de obtener resultados positivos en un año y con una oportunidad de ocurrencia del 25% al 75%.	Oportunidades que podrán ser logradas, pero que requieren una gestión muy cuidadosa que podrían estar sobre o por encima del proyecto.
BAJO	Alguna oportunidad de obtener un resultado favorable en el medio plazo con una oportunidad de ocurrencia del 25% al 75%.	Posible oportunidad la cual ya ha sido completamente investigada por el Gerente. Oportunidad por la cual la probabilidad de éxito es baja según la base aplicada a los recursos por parte del Gerente.

**5.- DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DEL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS, EN LAS QUE PUEDE DESEMPEÑAR SU ROL COLABORADOR EL FACILITY MANAGER**

**MAPA DE RIESGOS**

El diámetro de la esfera muestra la mejor relación coste - reducción del riesgo





## 6.- DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DEL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS, EN LAS QUE PUEDE DESEMPEÑAR SU ROL DE APOYO AL FACILITY MANAGER

LAS ACCIONES QUE PUEDE LLEVAR A CABO EL FACILITY MANAGER ESTARÁN LIMITADOS A LOS EDIFICIOS Y ACTIVIDADES CONTRATADAS Y PODRÍAN SER LOS SIGUIENTES:

- Identificación** de los Riesgos
- Estimación Cuantitativa/Cualitativa** de su probabilidad y consecuencias
- Propuesta** de mejoras en procesos, medidas y medios
- Elaboración del Perfil** de los Riesgos y Procedimientos de control primario y áreas de priorización de inversiones en mitigación.

www.RecoletosConferencias.com



## 6.- DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DEL PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS, EN LAS QUE PUEDE DESEMPEÑAR SU ROL DE APOYO AL FACILITY MANAGER

- Participación** en la implementación, seguimiento, control y análisis de resultados del tratamiento/control/mitigación.

En concreto puede colaborar en:

- Adecuación** de Contratos de Mantenimiento y Suministro
- Cumplimiento** de las Normas Internas de Prevención Protección.
- Monitorización, Seguimiento y Control** de sus Actividades.
- Elaboración y Puesta en Práctica** de Planes de Evacuación y Emergencia por edificio.
- Elaboración** de Planes de Continuidad de Negocio (BCP)

www.RecoletosConferencias.com

### CONCEPTO

EL PLAN DE EMERGENCIA ES LA SECUENCIA DE ACCIONES A DESARROLLAR PARA ESTABLECER EL CONTROL INICIAL DE LAS EMERGENCIAS, CON LA PLANIFICACIÓN HUMANA PRECISA PARA LA UTILIZACIÓN ÓPTIMA DE LOS MEDIOS TÉCNICOS PREVISTOS EN CASO DE INCENDIO, CON LA FINALIDAD DE REDUCIR AL MÍNIMO SUS POSIBLES CONSECUENCIAS HUMANAS Y ECONÓMICAS.

### CARACTERÍSTICAS



- ☒ Regulado por Orden Ministerial (carácter voluntario) y Leyes de Protección Civil y Norma Básica de Edificación.

**RESPONSABLE**



- El titular de la Actividad, quién podrá delegar la coordinación de las acciones necesarias para su implantación y mantenimiento, en el eje de seguridad.
- Todos los asalariados están obligados a participar.

**ACCIONES**



- ⌚ Alerta
- ⌚ Alarma
- ⌚ Intervención
- ⌚ Apoyo servicios de ayuda exterior.

DOCUMENTOS BÁSICOS



-  Plan de Alarma
-  Plan de Extinción
-  Plan de Evacuación

EQUIPOS DE EMERGENCIA



-  Alarma y Evacuación (E.A.E.)
-  Primeros Auxilios ( E.P.A.)
-  Primera Intervención (E.P.I.)
-  Segunda Intervención (E.S.I.)
-  Jefe de Intervención
-  Jefe de Emergencia (responsable máximo)
-  Comité de Emergencia

### OTRAS ACTUACIONES A SEGUIR

- \* **Divulgación** (consignas y esquemas)
- \* **Formación** (contenidos, periodicidad, medios, informadores internos- externos)
- \* **Ejercicios y Simulacros** (Periodicidad, supuestos-resultados, ejecución, informes)
- \* **Revisión del Plan** (modificación: Entorno, medio físico, actividades, personas,etc...)
- \* **Documentación anexa al Plan** ( Legislación, apoyos externos,etc..)

EL FACILITY MANAGER PUEDE COLABORAR Y ACTUAR EN MUCHAS DE ESTAS TAREAS CON EL JEFE DE SEGURIDAD Y CON LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS, PERO **DEBERÁ SER UN VERDADERO "PARTNER"**, UN VERDADERO SOCIO, PARA EL DESARROLLO Y BUEN FIN DE SUS ACTIVIDADES.



## 8.- PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO (PCN/BCP)

Después del tristemente célebre 11-S (WTC) en EEUU, muchos Consejos de Administración, presionados por los accionistas, clientes, proveedores, empleados y otros con intereses en las empresas, se han percatado que la Gerencia Estratégica de Riesgos, forma parte del núcleo de negocio para la gestión estratégica del mismo.

Uno de los elementos más importantes para la Gerencia Estratégica de Riesgos, es el Plan de Continuidad de Negocio (BCP).

[www.RecoletosConferencias.com](http://www.RecoletosConferencias.com)



## 8.- PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO (PCN/BCP)

### CONCEPTO

PLANIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD, RECUPERACIÓN FRENTE A DESASTRES Y DISPONIBILIDAD DE RECURSOS EN FUNCIONAMIENTO, SELECCIONANDO LA ESTRATEGIA MÁS ADECUADA, PARA MANTENER UN NEGOCIO CONTINUADO LOS 365 DÍAS DEL AÑO Y A TRAVÉS DE SUS PROCESOS MÁS SIGNIFICATIVOS, INDEPENDIEMENTE DE LA AMENAZA POTENCIAL O DE LA TIPOLOGÍA DE RIESGO.

[www.RecoletosConferencias.com](http://www.RecoletosConferencias.com)

**COMPONENTES**



- Plan de Recuperación de procesos de negocio.
- Plan de Reanudación de negocios
- Plan de de Contingencias (parte operativa)

**OBJETIVOS**



- Si fuera preciso, disponibilidad de centros y recursos alternativos con carácter inmediato.
- Minimizar** la posibilidad de pérdidas y efectos.
- Recuperar** lo antes posible, los procesos críticos de negocio.
- Acelerar** los procesos de restauración
- Mantener** la confianza de los clientes
- Minimizar** impactos: servicio al cliente, financieros, reputación social, medioambientales, rating cuota de mercado,...

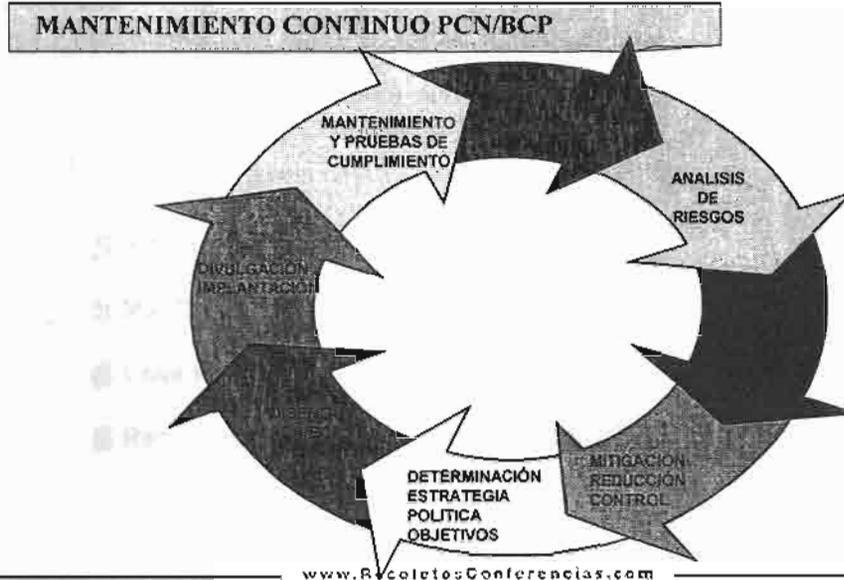
**PROCESO**

Una vez conocidos los riesgos y su impacto y la aceptabilidad de los mismos y definidas las Estrategias, Políticas y Objetivos:

- Establecer un Plan de Continuidad** de Negocio para reducir/mitigar la frecuencia e intensidad de impacto de los riesgos en sus diferentes escenarios.
- Divulgar el Plan** en toda la organización, de tal forma que cada uno conozca su papel y como afrontar cada evento.
- Plantear diferentes alternativas** basadas en las Personas, Procesos y la Tecnología disponible, verificando su eficiencia en cada proceso de negocio y escenario.

**PROCESO**

- Verificar Cumplimiento del Plan** y su eficacia para alcanzar los objetivos.
- Revisar y Actualizar el Plan** y alternativas a los cambios y necesidades que se vayan produciendo, valorando coste-resultado y fijando prioridades.



EL **FACILITY MANAGER** PUEDE DESEMPEÑAR UNA LABOR DE APOYO Y COLABORACIÓN MUY VALIOSA PARA LA EMPRESA, PARTICIPANDO EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN Y DE LOS DIFERENTES COMPONENTES Y EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DEL PROCESO.



## 9.- LOS RIESGOS VINCULADOS CON LOS CONTRATOS DE EXTERNALIZACIÓN DE FUNCIONES (OUTSOURCING).

La Función del Facility Manager puede ser externalizada parcial o totalmente, por lo que será conveniente conocer los riesgos que subyacen siempre en cualquier contrato de externalización o outsourcing, que básicamente son:

- ☐ Incumplimiento del Contrato
- ☐ Mal Cumplimiento del Contrato
- ☐ Desaparición del Proveedor.
- ☐ Repercusión en la empresa que externaliza y en sus clientes.

[www.RecoletosConferencias.com](http://www.RecoletosConferencias.com)



## 9.- LOS RIESGOS VINCULADOS CON LOS CONTRATOS DE EXTERNALIZACIÓN DE FUNCIONES (OUTSOURCING).

Si nos centramos en el Activo Fijo exclusivamente, se podrían producir los siguientes riesgos adicionales:

- ☐ Daños Materiales por negligencia, error u omisión, dolo o culpa grave o mantenimiento deficiente.
- ☐ Daños Patrimoniales Primarios (sin daño material o corporal)
- ☐ Responsabilidades del Proveedor, que subsidiariamente pueden afectar a la empresa externalizadora.
- ☐ Problemas de Resolución del Contrato de Externalización.

[www.RecoletosConferencias.com](http://www.RecoletosConferencias.com)



## 9.- LOS RIESGOS VINCULADOS CON LOS CONTRATOS DE EXTERNALIZACIÓN DE FUNCIONES (OUTSOURCING).

- ☐ **No disponibilidad de los Bienes** para los fines previstos, y con la calidad o parámetros prefijados.
- ☐ **Daños Fortuitos**
- ☐ **Fraude/Infidelidad**
- ☐ **Riesgos Financieros**  
(no poder facilitar un servicio o un producto, demoras, penalizaciones,...)
- ☐ **Falta de Suministro**
- ☐ **Daños o Perjuicios económicos a terceros**

[www.RecoletosConferencias.com](http://www.RecoletosConferencias.com)



## 9.- LOS RIESGOS VINCULADOS CON LOS CONTRATOS DE EXTERNALIZACIÓN DE FUNCIONES (OUTSOURCING).

- ☐ **Pérdida de reputación social** (clientes, medioambientales,...)
- ☐ **Imposibilidad de cumplir obligaciones contraídas**
- ☐ **Pérdida de posicionamiento a favor de la competencia**
- ☐ **Pérdida de imagen de Marca**
- ☐ **Riesgos derivados de las relaciones laborales del proveedor**
- ☐ **Riesgos de Capacidad, conocimiento, eficacia, solvencia y moralidad del proveedor.**

[www.RecoletosConferencias.com](http://www.RecoletosConferencias.com)

## 9.- LOS RIESGOS VINCULADOS CON LOS CONTRATOS DE EXTERNALIZACIÓN DE FUNCIONES (OUTSOURCING).



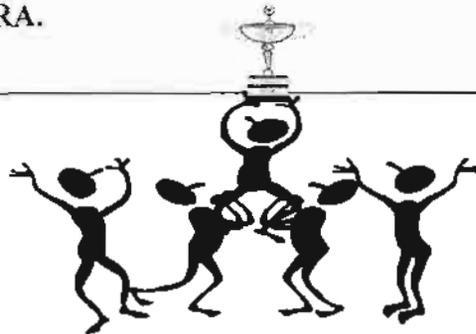
TODOS ESTOS ASPECTOS DEBEN SER CONSIDERADOS, ENTRE OTROS, A LA HORA DE DESARROLLAR UN CONTRATO DE EXTERNALIZACIÓN, TENIENDO EN CUENTA LAS FUNCIONES Y ACTIVOS EXTERNALIZADOS.

## 10.- CONCLUSIONES

- La Gerencia Estratégica de Riesgos es una función estratégica de la empresa, que incumbe a toda la empresa y debe ser aplicada por todas las áreas de la misma.
- El Facility Manager es, hoy en día, una figura imprescindible en la empresa, en un proceso estratégico y crítico.
- El Facility Manager puede desempeñar un rol de colaboración y apoyo muy importante para la Gerencia Estratégica de Riesgos, aplicando dicha metodología en su ámbito.
- Las actuaciones del Facility Manager en relación con el desarrollo e implantación y verificación de los Planes de Emergencia y de Continuidad de Negocio, son vitales para la correcta aplicación de los mismos.

- ☒ Debe seleccionar sus posibles proveedores-partners, por la incidencia que pueden tener los riesgos básicos de la externalización.
- ☒ En las funciones que externalice, debe transferir contractualmente los riesgos que puedan implicar las mismas. El Facility Manager es, hoy en día, una figura imprescindible en la empresa, en un proceso estratégico y crítico.

NUNCA DEBEMOS OLVIDAR QUE EL ÉXITO TIENE MUCHOS PADRES Y EL FRACASO SÓLO UNO, TRABAJEMOS EN EQUIPO Y COMPARTAMOS EL RESULTADO, CUALQUIERA QUE FUERA.



Muchas gracias,



**EL ROL DEL FACILITY MANAGER  
COMO  
APOYO A LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE RIESGOS  
(STRATEGIC RISK MANAGEMENT)**

**Ponente: Gonzalo Fernández Isla**  
Consultor de Empresas  
Miembro de la Junta Directiva de AGERS

**Fecha : 26 de Noviembre de 2004**

www.RecolectosConferencias.com