

Identificación de riesgos

Rubi Consuelo Mejía Quijano



Mejía Quijano, Rubi Consuelo

Identificación de riesgos / Rubi Consuelo Mejía Quijano. -- Medellín : Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2013.

296 p. ; 24 cm. -- (Colección Académica)

ISBN 978-958-720-171-0

1. Administración de riesgos. I. Tít. II. Serie

658.155 cd 21 ed.

M516

Universidad EAFIT-Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas

Identificación de riesgos

Primera edición: julio de 2013

© Rubi Consuelo Mejía Quijano

© Fondo Editorial Universidad EAFIT

Cra. 48A No. 10 sur - 107. Tel. 261 95 23

www.eafit.edu.co/fondoeditorial

Correo electrónico: fonedit@eafit.edu.co

ISBN: 978-958-720-171-0

Diseño de colección: Miguel Suárez

Fotografía de carátula: "Risk Labyrith" 000009760715_large, alexsl, ©iStockphoto.com/alvar

Editado en Medellín, Colombia

Agradecimientos

Escribir un libro académico es una labor imposible sin la colaboración de otros: tiempo, recursos, información, experiencia y conocimiento de expertos en el tema, y el apoyo en la búsqueda de información; por tanto, quiero agradecer a quienes contribuyeron a hacer realidad este trabajo.

En primer lugar, agradezco a la Universidad EAFIT, por generar en mí el gusto por estudiar, investigar y escribir; por capacitarme y por su respaldo al concederme un segundo periodo sabático, lo cual me permitió dedicarme de lleno a este propósito de escribir.

En segundo lugar, a mi asesor temático Tomás Isaza Jaramillo por su aval incondicional, el tiempo que invirtió en la lectura y análisis de los textos y los valiosos aportes a cada capítulo de este libro. Su experiencia en el campo de riesgos y seguros y su enfoque gerencial permitieron concebirlo como una herramienta de apoyo a la gestión empresarial, además de su carácter académico.

Un reconocimiento especial a mis estudiantes de pregrado y posgrado, y en particular a quienes me asistieron en la búsqueda, registro y sistematización de la información, son ellos: Ana María Naranjo, Sara Lucía Marín, Tatiana María Molina, Andrés Felipe Ortiz y la administradora de negocios Carolina Andrea Acevedo, cuya labor me facilitó el análisis y construcción del libro; a las contadoras María Victoria Hoyos y Blanca Cecilia Álvarez, con su conocimiento especializado me ayudaron en la elaboración de varios de los ejemplos de aplicación en sus áreas de trabajo; a Carlos Andrés Velásquez, experto en riesgos, quien compartió su conocimiento en la identificación de riesgos; y a María Antonia Núñez, profesora e investigadora en riesgos, sus consejos redundaron en la mejora del libro.

Gratitud merecen de mi parte mi esposo Oscar Darío Velásquez por su ayuda, tanto técnica como especializada en el área de sistemas, y por su compañía y comprensión en este periodo de “cuarentena”; así como a Iván Sylva, mediador lingüístico, quien me ha apoyado en todos mis

escritos, con su interés, conocimiento, experiencia y compromiso para mejorar la redacción de mis ideas.

A todos ellos, mil gracias.

Tabla de contenido

Índice de tablas	13
Índice de figuras	15
Prólogo	17
Introducción	21
Capítulo 1. Identificación de riesgos empresariales	
Antecedentes	25
¿En qué consiste la identificación de riesgos?.....	31
Importancia y beneficios de la identificación de riesgos	31
Consecuencias de no identificar los riesgos empresariales	34
Responsables de la identificación de riesgos	36
¿Cómo identificar los riesgos empresariales?	37
Capítulo 2. Lluvia de Ideas	
Aspectos generales de la Lluvia de Ideas	47
Uso de la técnica de Lluvia de Ideas.....	48
Los participantes y el facilitador en la Lluvia de Ideas	49
Preparación para la Lluvia de Ideas	50
Desarrollo de la Lluvia de Ideas.....	51
Ventajas y desventajas de la Lluvia de Ideas.....	55
Ejemplo de lluvia de ideas.....	56

Capítulo 3. Análisis Causa-Efecto

Aspectos generales del Análisis Causa-Efecto.....	63
Uso del Análisis Causa-Efecto en la identificación de riesgos..	65
Los participantes del Análisis Causa-Efecto.....	66
El desarrollo del Análisis Causa-Efecto	66
Ventajas y desventajas del Análisis Causa-Efecto	70
Ejemplo de análisis causa-efecto.....	71

Capítulo 4. Listas de Chequeo y Cuestionarios

Aspectos generales de Listas de Chequeo y Cuestionarios	79
Uso de las Listas de Chequeo y Cuestionarios para la identificación de riesgos	80
Los participantes en la aplicación de Listas de Chequeo y Cuestionarios	81
Desarrollo de listas de chequeo y cuestionarios.....	81
Ventajas y desventajas de las Listas de Chequeo y Cuestionarios	84
Ejemplo de aplicación de Listas de Chequeo y Cuestionarios para la identificación de riesgos	85

Capítulo 5. Inspección

Aspectos generales de la Inspección	107
Uso de la técnica Inspección para identificar riesgos.....	109
El responsable de la Inspección	111
El desarrollo de la Inspección.....	112
Ventajas y desventajas de la Inspección.....	114
Ejemplo de inspección	115

Capítulo 6. Entrevista

Aspectos generales de la Entrevista	121
Uso de la Entrevista en la identificación de riesgos	122
Tipos de entrevistas	123
Los participantes en la Entrevista	124
Las preguntas de la Entrevista	126
Fases de la entrevista.....	127
Ventajas y desventajas de la técnica Entrevista.....	130
Ejemplo de preguntas guía para la entrevista de identificación de riesgos	131

Capítulo 7. Flujograma

Aspectos generales del Flujograma.....	135
Uso del Flujograma en la identificación de riesgos	136
Tipos de flujogramas	138
Los participantes en el diseño del flujograma.....	146
Desarrollo del Flujograma	147
Ventajas y desventajas del Flujograma	150
Ejemplo de uso del flujograma en la identificación de riesgos	151

Capítulo 8. Análisis de Modo y Efecto de Falla

Aspectos generales del Análisis de Modo y Efecto de Falla	155
Uso del Análisis de Modo y Efecto de Falla en la identificación de riesgos	156
Tipos de Análisis de Modo y Efecto de Falla.....	157
Los participantes en el Análisis de Modo y Efecto de Falla ...	158
El desarrollo de Análisis de Modo y Efecto de Falla en la identificación de riesgos	159

Ventajas y desventajas del Análisis de Modo y Efecto de Falla	162
Ejemplo del uso de Análisis de Modo y Efecto de Falla en la identificación de riesgos	163

Capítulo 9. Análisis de Información

Aspectos generales del Análisis de Información.....	167
Uso de la técnica Análisis de Información.....	168
Análisis de manuales técnicos.....	169
Análisis de registros de siniestralidad y otros eventos	171
Análisis de documentos contractuales	173
Análisis de estados financieros	179

Capítulo 10. Método Delphi

Aspectos generales del método Delphi.....	187
Uso del método Delphi para la identificación de riesgos	189
Los participantes en el método Delphi.....	189
Desarrollo del método Delphi	191
Ventajas y desventajas del método Delphi.....	194
Ejemplo de la aplicación del método Delphi.....	194

Capítulo 11. Análisis de Escenarios

Aspectos generales del Análisis de Escenarios	203
Uso del Análisis de Escenarios para la identificación de riesgos	205
Participantes en el Análisis de Escenarios.....	207
Desarrollo de los escenarios	208
Ventajas y desventajas del Análisis de Escenarios.....	215
Ejemplo de la aplicación Análisis de Escenarios en la identificación de riesgos	216

Capítulo 12. Risicar

Aspectos generales de Risicar.....	221
Uso de Risicar en la identificación de riesgos.....	222
Los participantes de Risicar.....	223
El desarrollo de Risicar.....	224
Ventajas y desventajas de Risicar	231
Ejemplo de aplicación de Risicar	232

Capítulo 13. Prest, metodología para la identificación de riesgos en la planeación estratégica

Aspectos generales de Prest.....	239
¿Qué es Prest?.....	242
Uso de Prest	244
Los participantes de Prest.....	245
El desarrollo de Prest	245
Ventajas y desventajas de Prest	252
Ejemplo de la aplicación de Prest	253

Conclusiones

261

Anexo 1. Listas de chequeo de causas, efectos y agentes de riesgos de la Compañía de Seguros Suramericana

Fuerzas Factores Causas de riesgo.....	265
Agentes generadores de riesgo	272
Efectos	273

Anexo 2. Glosario de riesgos.....

277

Anexo 3. Lista de causas por temas

Talento Humano	283
----------------------	-----

Ética.....	284
Estilo de dirección y liderazgo.....	284
Direccionamiento estratégico.....	284
Modelo de operación.....	285
Estructura organizacional	286
Recursos.....	286
Información.....	287
Comunicación.....	287
Contratación	287
Control, medición y seguimiento.....	287
Normatividad	288
Tecnología.....	288
Mercado	288

Bibliografía

Libros	289
Artículos de revistas.....	291
Publicaciones electrónicas.....	292
Tesis.....	293
Entrevistas.....	293
Otros.....	294

Índice de tablas

Tabla 1.1	Riesgos generados por el entorno organizacional	37
Tabla 1.2	Riesgos generados en la empresa	39
Tabla 1.3	Uso de técnicas y metodologías para identificar riesgos	44
Tabla 2.1	Actividades y tareas del proceso de producción	58
Tabla 2.2	Identificación de riesgos con la técnica Lluvia de Ideas. Sesión inicial	59
Tabla 2.3	Identificación de riesgos con la técnica Lluvia de Ideas. Sesión Final	60
Tabla 3.1	Pros y contras de algunos métodos de construcción del diagrama causa-efecto	69
Tabla 4.1	Ejemplo de adaptación de preguntas	83
Tabla 4.2	Modelo de procesos de Helados Cremosín	87
Tabla 4.3	Aplicación de lista de chequeo a Helados Cremosín para la identificación de riesgos	89
Tabla 4.4	Aplicación de cuestionario para la identificación de riesgos en Helados Cremosín	100
Tabla 4.5	Lista de riesgos identificados en Helados Cremosín	105
Tabla 5.1	Guía para identificación de riesgos con la técnica de Inspección	115
Tabla 6.1	Ejemplo de entrevista para identificación de riesgos	132
Tabla 7.1	Símbolos del Flujograma estándar	141
Tabla 7.2	Identificación de riesgos basada en el flujograma de un proceso	152
Tabla 8.1	Ejemplo de la Aplicación de AMEF en una actividad	164
Tabla 9.1	Factores que inciden en el riesgo de corrupción	175

Tabla 9.2	Indicadores de utilidad en el análisis de la situación financiera de una empresa.....	184
Tabla 10.1	Identificación de amenazas, primera ronda. Método Delphi	196
Tabla 10.2	Identificación de amenazas, respuesta 1., segunda ronda. Método Delphi	199
Tabla 10.3	Identificación amenazas, respuesta 2, segunda ronda. Método Delphi	200
Tabla 10.4	Identificación de causas y efectos, tercera ronda. Método Delphi	200
Tabla 11.1	Ejemplo de escenarios.....	211
Tabla 11.2	Escenarios, estrategias y riesgos.....	214
Tabla 11.3	Identificación de riesgos. Escenario 1	217
Tabla 11.4	Identificación de riesgos. Escenario 2	218
Tabla 11.5	Identificación de riesgos. Escenario 3	219
Tabla 11.6	Identificación de riesgos. Escenario 4	220
Tabla 12.1	Riesgos en un subproceso	234
Tabla 12.2	Identificación de riesgos en una Actividad con la metodología Risicar	235
Tabla 13.1	Riesgos estratégicos.....	254

Índice de figuras

Figura 1.1	Relación entre principios, marco y proceso de administración de riesgos.....	30
Figura 3.1	Diagrama causa-efecto.....	64
Figura 3.2	Construcción del diagrama causa-efecto. Paso 1	67
Figura 3.3	Construcción del diagrama causa-efecto. Paso 2	68
Figura 3.4	Ejemplo diagrama causa efecto. Paso 1	72
Figura 3.5	Ejemplo diagrama causa-efecto. Paso 2	72
Figura 3.6	Ejemplo diagrama causa-efecto. Paso 3	73
Figura 3.7	Ejemplo diagrama causa-efecto. Paso 4	73
Figura 3.8	Ejemplo diagrama causa-efecto. Paso 5	74
Figura 3.9	Ejemplo diagrama causa-efecto. Paso 6	74
Figura 3.10	Ejemplo diagrama causa-efecto. Paso 7	75
Figura 3.11	Ejemplo diagrama causa-efecto. Paso 8	75
Figura 3.12	Ejemplo de efectos del riesgo <i>accidente</i> clasificados por categorías	77
Figura 4.1	Organigrama Helados Cremosín	88
Figura 7.1	Flujograma de un proceso productivo.....	137
Figura 7.2	Flujograma pictórico. Atención al huésped en un hotel.....	138
Figura 7.3	Diagrama de recorrido de una enfermera: servicio de comidas en una sala de hospital	139
Figura 7.4	Flujograma de bloques. Proceso de requerimiento de soluciones informáticas.....	140
Figura 7.5	Flujograma estándar. Proceso de solicitud de compra.....	142
Figura 7.6	Flujograma funcional. Proceso de requerimientos de soluciones informáticas.....	143

Figura 7.7	Flujograma analítico. Proceso para servir comidas en una sala de hospital.....	145
Figura 7.8	Flujograma de oportunidad. Proceso de elaboración de propuestas	146
Figura 7.9	Uso del Flujograma en la identificación de riesgos	148
Figura 7.10	Identificación de riegos en el proceso de recaudos	149

Prólogo

La gestión de riesgos es tan antigua como la existencia misma del hombre, pero nunca había sido tan relevante como en el mundo cambiante no sólo de hoy sino también del futuro. Estamos viviendo un cambio de época. La globalización de la economía, las crisis financieras, la disputa por los recursos, la desigualdad social, el cambio demográfico, la amenaza del cambio climático, por mencionar algunos, son los retos que enfrentamos en las economías y sociedades. Todos estos factores significan cambios, y estos cambios se enmarcan en un entorno de incertidumbre y riesgo.

La gestión integral de riesgos nació como respuesta a los desafíos que trae consigo el cambio. Sin entrar en la discusión de si es ciencia o arte, puede decirse que hoy día no se concibe ninguna actividad humana en general, ni ninguna actividad empresarial en lo particular, sin una adecuada gestión de riesgos. En este último contexto empresarial, por medio de la gestión riesgos se identifican, analizan, evalúan y tratan los riesgos a los cuales están sometidas las organizaciones, independientemente de su actividad o tamaño. En tal sentido, la profesora Rubi Consuelo Mejía Quijano, autora del presente libro, hizo un importante aporte al estudio y entendimiento de la gestión de riesgos en su libro *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial* (2006).

Como parte del proceso de contribuir con la divulgación, y más que eso, con la concientización de los empresarios acerca de la gestión de riesgos, en esta oportunidad la docente Mejía aporta su conocimiento e investigación en el presente libro: *Identificación de riesgos*.

La identificación de riesgos se constituye en una de las etapas más importantes del proceso de gestión integral de riesgos. Luego de establecer el contexto de la organización, la etapa de identificación de riesgos permite reconocer todos aquellos riesgos, de diversa índole, que pueden impactar positiva o negativamente a las organizaciones. En caso de que no se identifique un riesgo específico, posteriormente será muy difícil evaluarlo y gestionarlo adecuadamente en el desarrollo del proceso de gestión de riesgos.

Si bien es cierto que la identificación de riesgos puede obedecer a la inferencia producto del conocimiento y percepción que se tenga de la organización, es de vital importancia hacerla bajo una metodología rigurosa e integral que comprenda diferentes puntos de vista. Es aquí precisamente donde radica el aporte e importancia del presente libro. De manera sencilla, con lenguaje básico, fácil de entender y fácil de aplicar se explican diferentes metodologías que le permitirán al lector tener a su disposición una variada gama de alternativas, las cuales se pueden complementar entre sí para lograr la identificación de los riesgos que pueden llegar a impactar la organización, e incluso amenazar su viabilidad y sostenibilidad.

Dentro de las diversas posibilidades, el lector encontrará las siguientes:

- Lluvia de Ideas
- Análisis Causa-Efecto
- Lista de Chequeo y Cuestionario
- Inspección
- Entrevista
- Flujogramas
- Análisis de Modo y Efecto de Falla (AMEF)
- Análisis de Información
- Método Delphi
- Análisis de Escenarios
- Risicar
- Prest (Planeación, Riesgo y Estrategia)

De cada una de estas técnicas y metodologías, la docente Mejía explica los aspectos generales, la aplicación y usos, quiénes deben participar en su aplicación, el desarrollo, las ventajas y desventajas y, finalmente, se concluye en cada capítulo con un ejemplo de aplicación, lo cual permite tener un adecuado balance entre el marco teórico y el desarrollo práctico para cada metodología.

Es importante subrayar que no existe una única metodología para la identificación de riesgos. Lo recomendable es que dentro de la variada gama de metodologías de las que dispone el libro, el lector seleccione aquellas que más se adaptan a las características de la organización que

se desea analizar, de tal forma que el resultado final sea la combinación y complemento de varias de ellas, permitiéndole de esta manera tener la identificación integral de los riesgos que en determinado momento amenazan la continuidad y viabilidad de la organización.

Finalmente, quiero resaltar la contribución que la profesora Mejía hace con respecto a la creación de conciencia y cultura en gestión de riesgos entre los empresarios y administradores de negocios. Es lamentable ver numerosos negocios que sufren pérdidas importantes, o peor aún, llegan a su fin debido a la actuación de un riesgo que en poco tiempo (segundos o minutos inclusive) destruye lo que con tanto esfuerzo se ha construido a través de los años. Muchas veces se trata de la materialización de riesgos que perfectamente se pudieron haber identificado y gestionado adecuadamente con anterioridad. De su lectura, entendimiento y aplicación, podrá depender, ni más ni menos, la continuidad y permanencia de su empresa.

Tomas Isaza Jaramillo

Gerente de Negocios Empresariales
Seguros Generales Suramericana S.A.

Introducción

La importancia de administrar los riesgos empresariales es innegable en la actualidad, por tanto, la necesidad de entender cómo hacerlo se hace cada vez más perentoria. Un primer paso, y quizás el de mayor importancia en la administración de los riesgos, es identificarlos, lo cual habilita a las empresas para entenderlos y así poder manejarlos.

Existen muchas formas de identificar riesgos, tantas o más cuantas disciplinas han abordado el tema; pero a la hora de aplicarlas existe la disyuntiva sobre cuál o cuáles utilizar, cómo utilizarlas y qué beneficios o dificultades presentan para su aplicación.

En mi experiencia de quince años como docente, asesora e investigadora en administración de riesgos he visto evolucionar a ritmo acelerado esta disciplina, y en especial las formas de identificar los riesgos, en las que se utilizan los conocimientos y prácticas de diferentes áreas del saber. En general, en las empresas se aplica una que otra técnica y se desconocen las bondades de muchas otras; ofrecer un conocimiento amplio sobre el tema es el compromiso que asumo en esta obra.

Cuando publiqué el libro *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*¹ recibí dos sorpresas muy agradables en la evaluación de los lectores. La primera, que era un libro sencillo, fácil de entender y de aplicar; la segunda, que los ejemplos que utilizaba eran útiles para implementar la administración de riesgos en sus empresas. En el segundo libro, *El riesgo y la historia empresarial antioqueña. Tres casos de estudio*,² la sorpresa de su valoración fue otra, ¿cómo mirar la historia a través del estudio de una sola variable, el riesgo? Y ¿cómo es posible que una profesional que no es historiadora pueda hacerlo con rigor académico? Las observaciones de los lectores me orientaron para buscar en este nuevo libro la síntesis

¹ Rubi Consuelo Mejía Quijano, *Administración de riesgos. Un enfoque empresarial*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2006.

² Rubi Consuelo Mejía Quijano, *El riesgo y la historia empresarial antioqueña. Tres casos de estudio*, Medellín, Fondo Editorial Universidad EAFIT, 2011.

de las fortalezas de los anteriores: sencillez, claridad, aplicabilidad y soporte investigativo en los campos de otras disciplinas que contribuyen al objetivo propuesto.

Este libro consta de trece capítulos. El primero trata en profundidad el tema de la identificación de riesgos; en él se explican sus antecedentes, por qué surgió y cómo ha evolucionado; luego se caracteriza la identificación de riesgos, su importancia y los beneficios para las organizaciones; las consecuencias de no identificarlos, los responsables de la identificación y las maneras de hacerlo.

En cada uno de los siguientes capítulos se presenta una técnica o metodología para identificar los riesgos. La estructura de cada uno comprende los siguientes aspectos: antecedentes o historia de su uso, en qué consiste, cuál es su utilidad en la identificación de riesgos, quiénes son los responsables de su aplicación, cómo se implementa la técnica o la metodología y, al final, se presenta un ejemplo que permite entenderlas para garantizar su adecuada utilización.

Las técnicas presentadas son las siguientes: Lluvia de Ideas, Análisis Causa-Efecto, Listas de Chequeo y Cuestionarios, Inspección, Entrevista, Flujograma y Análisis de Información (incluye análisis de manuales técnicos, registros de siniestralidad, documentos contractuales y análisis de estados financieros); las metodologías propuestas son: Análisis de Modo y Efecto de Falla (AMEF), método Delphi, Análisis de Escenarios, Risicar y Prest.

¿Por qué se escogieron esas y no otras? Determinar cuáles eran las más apropiadas para este libro no fue fácil, para ello se establecieron varios criterios de selección. En primer lugar, era importante incluir las técnicas básicas y más utilizadas en la práctica para la identificación de riesgos (Listas de Chequeo y Cuestionarios, Inspección, Flujograma y Análisis de Información). En segundo lugar, aquellas que aportaran conocimiento de otras disciplinas y que podían complementar las anteriores (Análisis Causa-Efecto, Lluvia de Ideas, Entrevista). En tercer lugar, las metodologías que fueran reconocidas y aplicadas ampliamente en el medio, en distintos sectores de la economía o áreas del conocimiento (AMEF, Análisis de Escenarios y Delphi). Finalmente, los desarrollos académicos e investigativos que hemos realizado en la Universidad EAFIT (Risicar y Prest).

Todas ellas aportan conocimientos, que en muchos casos son complementarios. Dos de las metodologías, AMEF y Risicar, se explican en

forma parcial, ya que sólo se expone lo correspondiente a la identificación de riesgos, pues ellas incluyen otras etapas que no corresponden al objeto de estudio de este libro.

La mayoría de las técnicas y metodologías son conocidas, aplicadas y utilizadas en diferentes tipos de empresas, sólo Prest es inédita. Ésta constituye el segundo desarrollo metodológico, después de Risicar, que la Universidad EAFIT realiza en materia de administración de riesgos, y se enfoca en la identificación de los riesgos en los procesos de planeación estratégica.

Para el desarrollo de cada tema se consultaron primordialmente los libros escritos por los autores que desarrollaron las técnicas o metodologías; se analizaron también investigaciones, revistas y bases de datos académicas internacionales. Como complemento, se realizaron entrevistas a los expertos en riesgos Tomás Isaza Jaramillo y Carlos Andrés Velásquez.

Los ejemplos se diseñaron con la intención de aportar conocimiento surgido en la labor docente e investigativa (listas de riesgos operativos, estratégicos, agentes de riesgos, cuestionarios para hacer entrevistas, entre otros) y facilitar su aplicación en las empresas.

Para el diseño de los ejemplos se utilizó información recopilada en trabajos de investigación de estudiantes del Master in Business and Administration (MBA) de la Universidad EAFIT, asesorados por la autora. Esa información fue seleccionada, ajustada y enriquecida según las necesidades de cada tema. También se contó con la ayuda de tres empresarios que aportaron información para el uso de seis de las técnicas planteadas, y con expertos en la industria de helados y de la confección; y también con el Software de Administración de Riesgos.

El contenido de este libro puede utilizarse de muchas maneras. En las grandes empresas para mejorar la administración de riesgos, complementando las técnicas o metodologías utilizadas en la identificación de sus riesgos y capacitando a sus empleados en su aplicación. En las pequeñas y medianas empresas, si no se ha iniciado la administración de riesgos, este libro puede constituir una herramienta de utilidad para facilitar el inicio del proceso. En la academia, para apoyar la enseñanza y el aprendizaje del tema en los diferentes programas de pregrado, posgrado, cursos y seminarios. Los expertos en riesgos, asesores o consultores pueden usarlo para ampliar sus conocimientos, y recurrir a los ejemplos e

información adicional que aporta para apoyar su trabajo. Profesionales de áreas diferentes a las de administración de riesgos, como calidad, estrategia, procesos, proyectos y las diversas disciplinas que de alguna manera necesitan herramientas para identificar riesgos, encuentran en este trabajo alternativas diferentes a las propias para ampliar su objeto de estudio.