Edición N° 5 - 2022

BOLETÍN MENSUAL

AIGRYS Asociación Iberoamericana de Gestión de Riesgos y Seguros

COMUNICA

TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Por:
Isabel Casares San José-Martí
Economista y Actuario de Seguros
Fundadora y Socio Honorífico de Aigrys

Dentro de proceso de implementación de la gestión y control de riesgos de las empresas y tras la identificación y evaluación de los riesgos, el equipo de dirección de la empresa debe determinar la eficacia y eficiencia de los controles y analizar la respuesta al riesgo propuesta inicialmente, de tal forma que los nuevos resultados obtenidos no llevan modificaciones en las propias definiciones de la estrategia.

Todas las respuestas propuestas, deberán ser analizadas, evaluando tanto la probabilidad y el impacto del riesgo como los costes y beneficios que generan, para seleccionar aquellas respuestas que sitúe el riesgo residual dentro de los niveles de tolerancia establecidos por las empresas.

Debemos ser capaces de aprovechar todas las oportunidades que surjan en el proceso, ya que las respuestas a los riesgos no solo se limitan a reducir los riesgos mediante el establecimiento de controles, sino también a considerar las oportunidades, desarrollando un plan de implementación para ejecutar las oportunidades.

La metodología que apliquemos en el proceso estará basada en las líneas de defensa, que son a su vez líneas de control a través de las unidades de negocio, departamentos, áreas o funciones, para poder llegar a una evaluación integral de la empresa.

Evaluaciones

- Existencia de mecanismos para analizar las alternativas para apoyar la adopción de decisiones.
- Confiabilidad de la metodología utilizada para respaldar el análisis.
- Calidad de la evidencia que respalda el análisis de alternativas.
- El grado de participación de los niveles de organización con conocimientos especializados de las diferentes áreas de negocio.
- El apoyo de la dirección a las acciones orientadas al estudio de alternativas.
- Comunicación a la organización, los resultados obtenidos.

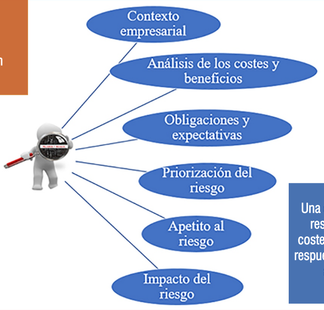
Las respuestas al riesgo siempre van a estar vinculadas al contexto empresarial, a los objetivos estratégicos del negocio asociados, al desempeño de la organización donde incluimos los cuadros de manos, permitiendo dar respuesta según la siguiente clasificación:

- **Aceptar los riesgos:** Respuesta apropiada cuando el riesgo vinculado a la estrategia y a los objetivos de negocio está dentro del apetito al riesgo y no se emprende ninguna acción que afecte la probabilidad o el impacto del riesgo, por lo que no requiere aprobación del consejo de administración.
- **Evitar los riesgos:** Supone salir de las actividades que generen riesgos porque no se identificó alguna opción de respuesta que redujera el impacto y probabilidad hasta un nivel aceptable.
- **Reducir los riesgos:** Implica llevar a cabo acciones y controles para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez para reducir el riesgo residual hasta ubicarle en línea con la tolerancia de riesgo deseada.
- **Compartir los riesgos:** Se adoptan medidas para reducir el impacto al riesgo mediante la transferencia a pólizas de seguros, outsourcing y cualquier otra técnica de transferencia que nos permita compartir parte o la totalidad del riesgo.

AIGRYS Asociación Iberoamericana de Gestión de Riesgos y Seguros

COMUNICA

La dirección de la empresa debe vincular los objetivos del negocio con la estrategia y la metodología existente nos facilita el proceso, mediante guías de implementación, acordada en base a los siguientes factores:



Una de las mejores técnicas utilizadas para dar respuesta a los riesgos es el análisis de los costes y beneficios potenciales de las diferentes respuestas al riesgo, debiendo ser proporcionales al impacto y la priorización del riesgo.

TÉCNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Análisis de coste-beneficio (CBA)

El *análisis de beneficio de coste* pesa el total de las opciones de los costes esperados en términos monetarios en contra de sus beneficios totales esperados con el fin de elegir la mar efectiva y aprovechable opción.

Análisis de árbol de decisiones

El análisis de árbol de decisiones se utilizan para estructurar y resolver problemas de decisión secuenciales, y es especialmente beneficioso cuando la complejidad del problema crece

Teoría del juego

La *teoría del juego* permite evaluar el riesgo en los casos en que el resultado de una serie de decisiones depende de la acción de otro jugador (competidor) o de una serie de posibles resultados.

Análisis de decisión multi-criterio (MCA)

El análisis de decisión multi-criterio (MCA) utiliza una gran cantidad de criterios para evaluar y comparar de manera transparente el rendimiento general de un conjunto de opciones.

La organización desarrolla las actividades de control a través de manuales de políticas y procedimientos que establecen las líneas generales del control interno y que generan un mapa de riesgos con los siguientes condicionantes:

- Establecimiento de las políticas y procedimientos para respaldar la implementación del proceso adoptado por la empresa.
- Establecimiento de las responsabilidades asignadas para la ejecución de las políticas y procedimientos.
- Establecimiento de fechas para las actividades de control asignadas a los responsables.
- Establecimiento de medidas correctivas con la asignación de responsables de investigar y actuar con respecto a los asuntos identificados como resultado de la ejecución de las actividades de control.

La dirección deberá reevaluar de manera periódica las políticas y los procedimientos, así como las actividades de control relacionadas para garantizar que se mantiene su eficacia y relevancia, con independencia de su capacidad de respuesta ante los cambios significativos que se puedan producir en los riesgos o en los objetivos de la organización. Los cambios significativos que se puedan producir serán evaluados a través del proceso de evaluación de riesgos. Los cambios que se produzcan en el personal, en los procesos y en las tecnologías podrán reducir la eficacia de las actividades de control y hacer que en algunos casos sean redundantes y por tanto innecesarias. Siempre que se produzca uno de estos cambios, la dirección deberá reevaluar la relevancia de los controles existentes y actualizarlos según sea necesario.

Los diferentes planes de respuesta a los riesgos como son el plan de contingencia, el plan de continuidad de negocio, plan de crisis y emergencias y el plan de recuperación de desastres, nos aportarán un mayor conocimiento del negocio. Es importante para la realización con éxito y posterior implementación y crecimiento de dichos planes se logre un compromiso de la alta dirección, así como implicar y responsabilizar a los Directivos de cada área clave

Los diferentes planes deben ser entendibles por cada empleado de la organización, así como sencillos de utilizar y mantener, para si ocurriese un evento crítico tal que llegase a interrumpir una actividad, área o negocio se supere en el menor tiempo posible logrando inclusive un refuerzo reputacional de la compañía. Se debe desarrollar cada "Plan" cómo elemento de motivación y concienciación, implicando a todos los niveles de la organización.