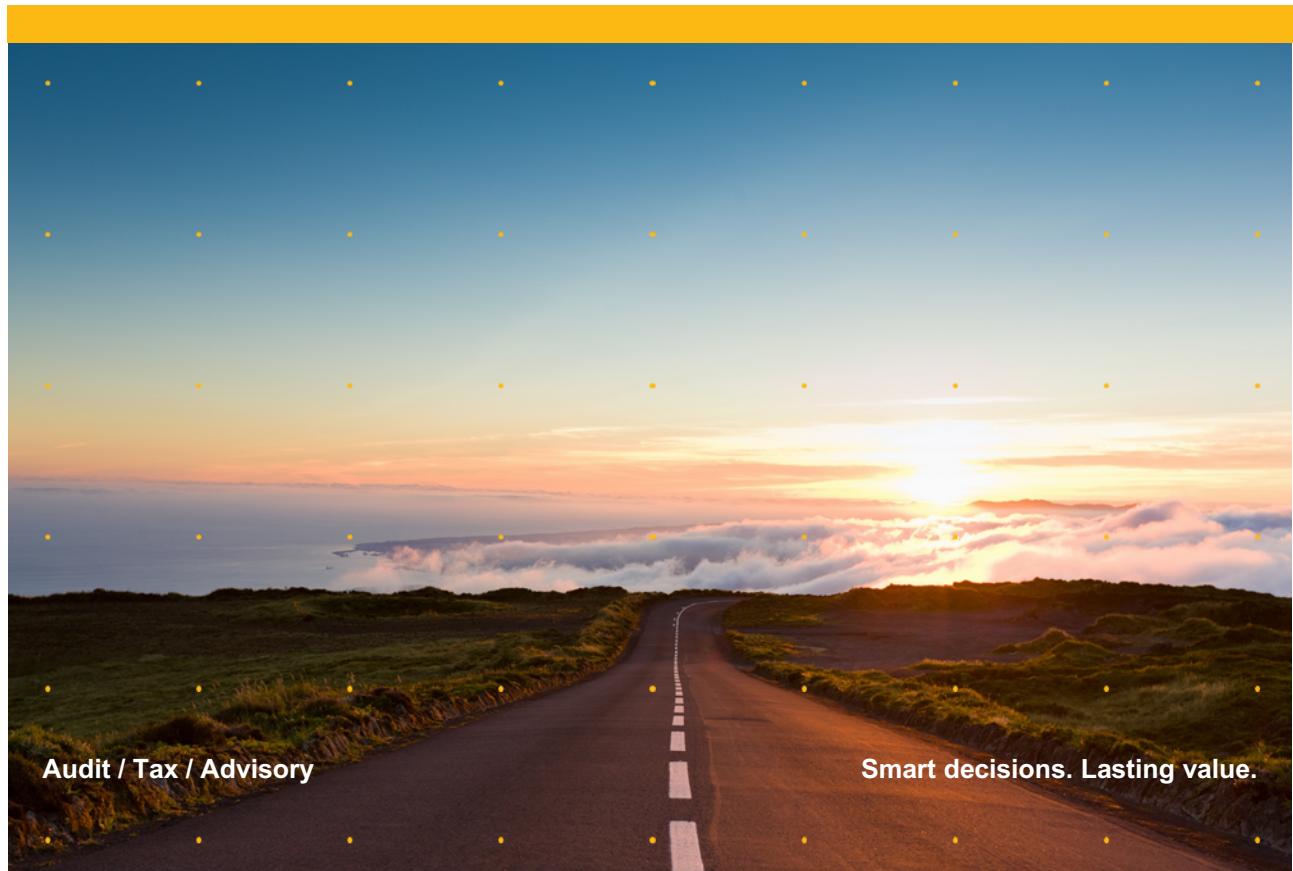




Gestión de Riesgos y Manejo de Crisis

18 de Mayo de 2020



Audit / Tax / Advisory

Smart decisions. Lasting value.

Cómo gestionar una Crisis y mantener la Continuidad del Negocio – Boletín 5

Hoy más que nunca aquellas empresas que no voltean a ver su administración de riesgos de una manera integral están destinadas a desaparecer en el corto plazo.

La crisis de salud Covid19 nos ha venido a recordar lo que por mucho tiempo muchas empresas habían olvidado: Fortalecer y Blindar sus Sistemas de Control Interno.

En por ello que hemos preparado para ustedes esta edición para dar una perspectiva integral de la gestión de riesgos en medio de la crisis y así mantener la continuidad del negocio:

Identificación

Es importante que la alta dirección en conjunto con la Administración de las empresas realicen lo siguiente:

- **Check-up.** Esto es un diagnóstico de los riesgos actuales de tu negocio. El check-up permite visualizar que riesgos tiene la empresa que deben ser atendidos.
- **Categorización.** Estos riesgos por su importancia deben ser clasificados en estratégicos (que pueden poner en riesgo la continuidad del negocio), financieros, de reporteo y de cumplimiento.



Evaluación

Una vez identificados los riesgos clave del negocio, es fundamental que se evalúe el impacto que pudieran tener los mismos en caso de materializarse.

- **Impacto.** Evalúa los riesgos identificados en función a su probabilidad de impacto económico en resultados y a su probabilidad de ocurrencia.
- **Priorización.** Prioriza los riesgos poniendo en el plan de gestión aquellos riesgos que tengan mayor impacto y mayor probabilidad de ocurrencia.

Atención

Es importante que las empresas den certidumbre que los riesgos clave del negocio, y sobre todo, aquellos riesgos que pueden poner en peligro la continuidad de las operaciones, estén debidamente atendidos:

- **Mitigación.** Implica que cada riesgo inherente identificado debe tener una actividad de control creada (soportada por una Política) y un dueño de proceso y control que asegure la mitigación del riesgo.
- **Monitoreo.** El dueño del proceso y control debe tener pericia para supervisar en tiempo y forma que los factores de riesgo bajo su área no se materialicen.

El Rol de las 3 Líneas de Defensa

Las tres líneas de defensa es un modelo que juega un papel fundamental en la gestión de una crisis y en la confianza de continuidad misma del negocio.

Las Tres líneas de defensa puede ayudar a que las organizaciones recuperen esa confianza y alcancen sus objetivos del modo más conveniente para cubrir las necesidades y los intereses de las partes interesadas.

Fortalezas del modelo de las Tres líneas de defensa:

- Es simple, fácil de comprender y fácil de comunicar.
- Respaldo de los esfuerzos de una organización al responder a oportunidades y amenazas.
- Ofrece una base para lograr claridad y eficacia al organizar las actividades y los recursos de gestión de riesgos y control.
- Describe los roles que desempeñan cada una de las funciones clave.
- Proporciona un enfoque útil para realizar análisis acerca de la independencia, de la objetividad y del aseguramiento.

Primera Línea de Defensa

La integran los dueños de procesos y controles quienes poseen y administran los riesgos.

- Los dueños de controles deben conocer y asegurar que los riesgos clave de sus procesos estén debidamente atendidos y mitigados.

Segunda Línea de Defensa

La integran todas las áreas de soporte a la Administración tales como Control Interno, Seguridad, Legal, Calidad, entre otros.

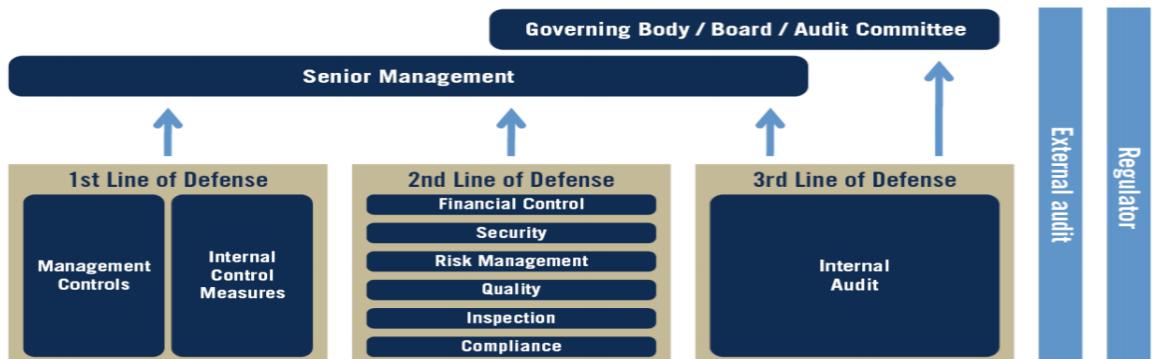
- La segunda línea de defensa debe apoyar a la primera línea (dueño de proceso y control) en diseñarles adecuadamente sus controles y capacitarlos de tal forma que los riesgos se mitiguen.

Tercera Línea de Defensa

La integra la función de Auditoría Interna y permite una explicación rápida del rol de esta como la “tercera línea de defensa”

- Probar la eficacia operativa de los controles y proveer de recomendaciones para fortalecer los controles es el objetivo primordial del Auditor Interno.

The Three Lines of Defense Model



Fuente: The Institute of Internal Auditors.

Acciones Inmediatas

En Crowe, recomendamos a nuestros clientes que realicen lo siguiente para gestionar la crisis actual de una manera mas efectiva y mantener la operación del negocio con la mayor continuidad posible:

Acciones Inmediatas

- Identificar los nuevos riesgos originados por la crisis actual a través de un check-up (diagnóstico) integral de riesgos.
- Determinar que decisiones clave deben tomar los órganos de gobierno (Consejo, Comités, etc.) para actuar con rapidez.
- Planear escenarios alternativos de negocio y financieros en caso el Plan A no resulte como se espera.
- Realignar las estructuras internas de comunicación y reporteo para una comunicación efectiva y oportuna.

Acciones a Corto Plazo

- Asegurar que existan los canales apropiados para la comunicación oportuna con clientes y grupos de interés.
- Identificar acciones y dueños de proceso y control que aseguren que los actuales y nuevos riesgos están debidamente mitigados.
- Evaluar los probables impactos de los nuevos riesgos observados, y alinear la planeación del negocio con dichos impactos potenciales.

Acciones de Forma Continua

- Volverse digital. Aquellas empresas que no se transforman digitalmente y no innovan sus procesos basados en el desarrollo e innovación tecnológica están destinadas a desaparecer en el tiempo.
- Automatizarse. Realizar tareas rutinarias apoyados con robots tecnológicos sitúa a las empresas como punta de lanza en su mercado y en las posiciona de mejor manera ante sus competidores.
- Implementar mejores prácticas de administración de riesgos, tomando como base el modelo de las tres líneas de defensa.
- Crear una cadena integrada y veloz de suministro.

Sin duda una gestión adecuada de la crisis asegurara la permanencia y continuidad del negocio, y hoy más que nunca las empresas deben buscar su constante renovación en lo que hacen. Como dice el autor Andres Oppenheimer en su libro: Crear o Morir.

Equipo Crowe Gossler

