

---

MBA®

Gestión de  
Riesgos y Seguros

---

---

---

***“Los directivos también son propensos a la ilusión de creer que tienen el control. De hecho, a veces niegan el papel del azar en el resultado de sus planes. Ven el riesgo como un desafío que hay que combatir mediante el ejercicio de las habilidades y creen que los resultados vienen determinados solo por sus acciones y las de sus organizaciones”.***

La falsa ilusión del éxito:  
Cómo el optimismo socava las decisiones ejecutivas  
Daniel Kahneman, Dan Lovallo y otros

PENSAR RÁPIDO,  
PENSAR DESPACIO



DANIEL  
KAHNEMAN

PREMIO NOBEL DE ECONOMÍA

DEBATE

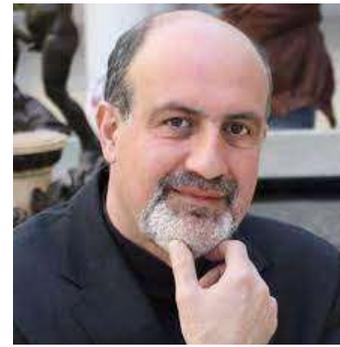


DANIEL  
KAHNEMAN

La falsa  
ilusión  
del éxito



conecta



EL  
CISNE NEGRO



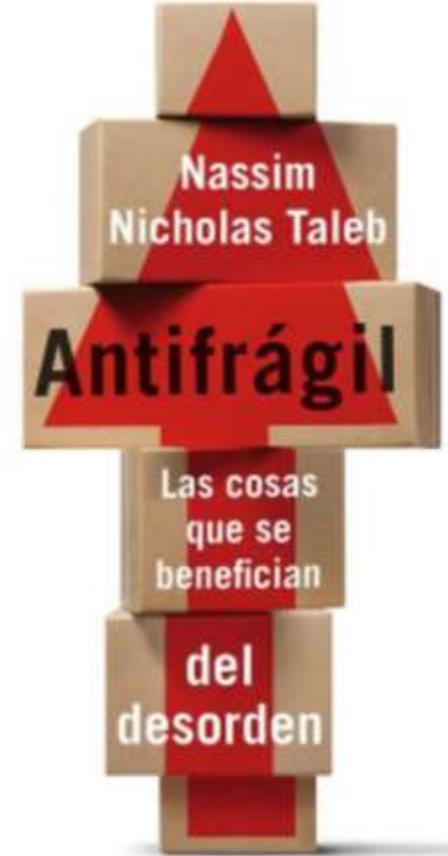
Nueva  
edición  
revisada y  
ampliada

EL IMPACTO DE LO  
ALTAMENTE IMPROBABLE

Nassim Nicholas Taleb

Paidós

Por el autor del bestseller *El cisne negro*



Paidós Transiciones

"El estudio del gorila ilustra dos hechos importantes relativos a nuestras mentes: podemos estar ciegos para lo evidente, y ciegos además para nuestra ceguera." (Daniel Kahneman)

## **Daniel Kahneman y Dan Lovallo (La Falsa ilusión del éxito y Pensar Rápido Pensar Despacio)**

---

Reconocer que estos sesgos están presentes:

1. **Sesgo por disponibilidad** (tendencia a sobreestimar la probabilidad de acontecimientos que están más “disponibles” en la memoria).
2. **Sesgo por confirmación** (tendencia a buscar, interpretar, centrarse y recordar información de una manera que confirme las preconcepciones de alguien). “Según parece, William James, el gran psicólogo decimonónico, dijo que «muchas personas creen estar pensando cuando en realidad solo están reorganizando sus prejuicios». La Trampa de la inteligencia. David Robson
3. **Sesgo por optimismo** (Tendencia a ser demasiado optimista, sobreestimando los resultados favorables y agradables)
4. **Efecto de encuadre** (Obtener diferentes conclusiones de la misma información, en función de quien presente esa información y cómo la presente)
5. **Sesgo por falacia de planificación** (tendencia a sobreestimar los beneficios y subestimar los costes y los tiempos de realización de las tareas).
6. **Sesgo por coste o aversión a las pérdidas** (la inutilidad de dejar pasar un objeto es mayor que la utilidad asociada con adquirirlo – “Las pérdidas son más grandes que las ganancias, así sean iguales”. )
7. **Sesgo por anclaje** (tendencia a confiar demasiado, o “anclarse”, en un rasgo o dato de información concreto a tomar decisiones).

---

## Catherine Tinsley, Robin Dillon y Peter Madsen – HBR 2011: Cómo evitar las catástrofes.

---

Reconocer que estos sesgos están presentes:

8. **Normalización de la desviación** (tendencia a aceptar las anomalías, en particular las riesgosas, como si fueran normales).
9. **Sesgo de resultado** (tendencia a ver sólo los resultados, cuando se ven sólo resultados exitosos, y no ver los procesos complejos que llevaron a dichos resultados).

### **David Robson – La Trampa de la inteligencia.**

10. No sesgo, pero MUY relevante para la gestión de riesgos: “Para lo que nos proponemos aquí, merece la pena prestar también especial atención al pensamiento **contrafáctico**: un elemento de la inteligencia creativa que nos permite pensar en los resultados alternativos de un acontecimiento o imaginarnos por un momento en una situación diferente. Es la capacidad de preguntar «¿Y si...?», sin la cual tal vez nos sintiéramos impotentes al enfrentarnos a una amenaza inesperada”.

11. **Sesgo de disconformidad**, es decir, una especie de escepticismo preferencial que invalida cualquier argumento alternativo

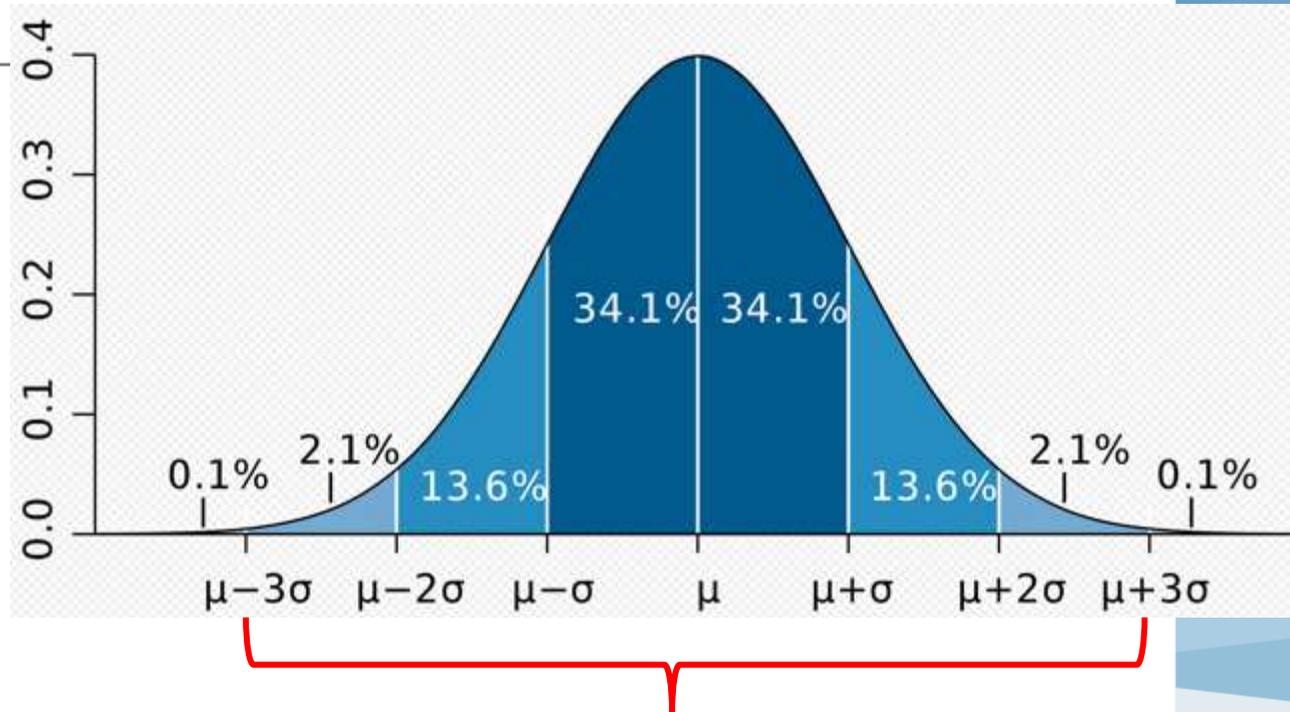
---

Es hora de ir involucrando conceptos más técnicos...

---

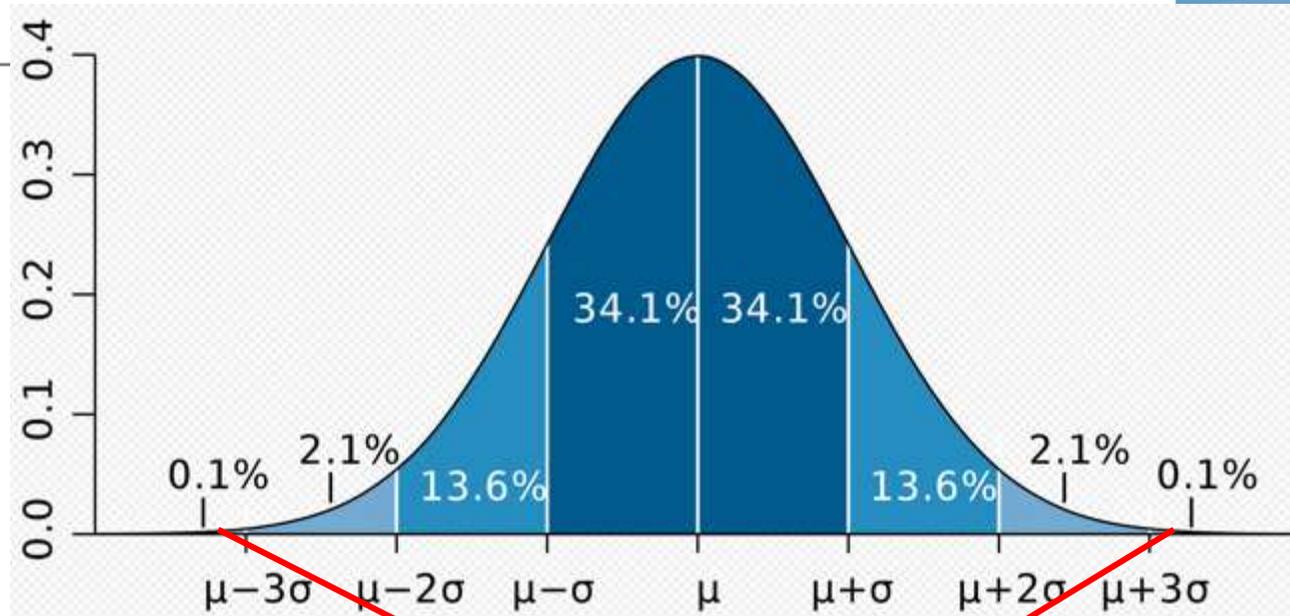


<https://www.youtube.com/watch?v=1DTRzPRfu6s>



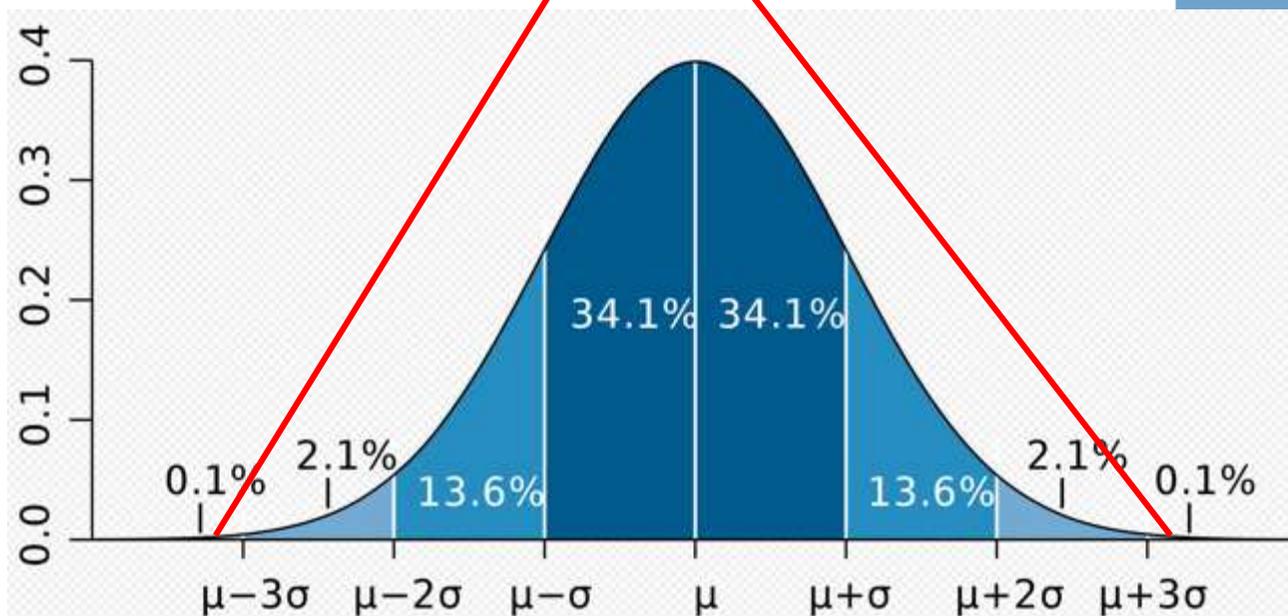
**Notemos que aquí tenemos un grado de “predictibilidad” importante:  
El 99.6 de las observaciones en esta distribución normal caen entre la media y hasta  
3 desviaciones estándar.**

**Pero...**



**¿Qué pasa con eventos que tengan estas probabilidades de ocurrencia?**

Y ... ¿Tiene sentido hablar de Continuidad del negocio para estos eventos?



O quizás lo adecuado es una mezcla de ambos...

¿Tiene sentido hablar de Gestión de Riesgos para estos eventos?

---

**Hablando de infalibilidad este reportaje es paradójico:**

**Porque... ¿quién lo vio venir?**

# La gestión de riesgos sube a la planta noble de la empresa

Por El País Retina

En muchas compañías la gestión de riesgos era vista como una cuestión menor y técnica. Pero **ahora** aquí se ha producido un gran cambio con la pandemia: **ahora** es un área estratégica.

17 FEB 2021 - 07:25 CET

---

---

## Hagamos nuestro propio ejercicio: 1o Riesgos Personales/Individual



Hagamos nuestro propio ejercicio: 2o Riesgos Empresariales/Individual



# Evolución de los enfoques

Valor agregado del proceso de GIR

Gestión de riesgos básica



Gestión de riesgos intermedia



Cualitativo  
Escenarios negativos  
Listado de riesgos  
Cómo mitigar

Gestión de riesgos avanzada



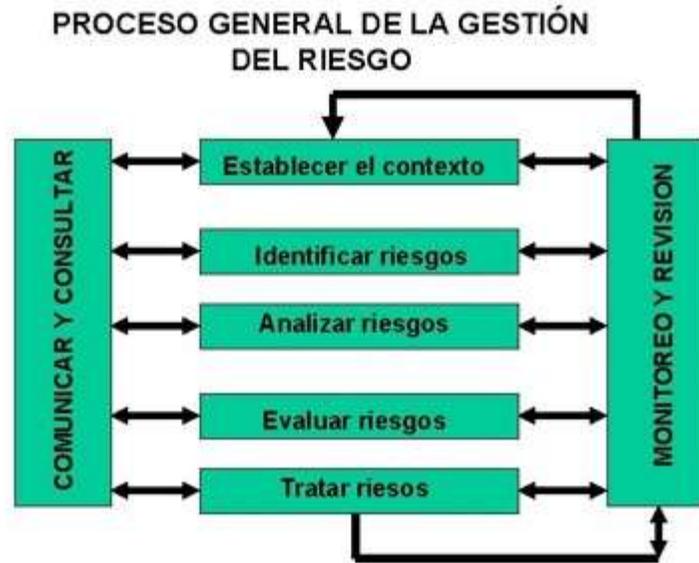
Cuantitativo  
Escenarios positivos y negativos  
Simulación de Montecarlo

Tiempo

---

# Enfoque tradicional versus estratégico

---



---

## Definición:

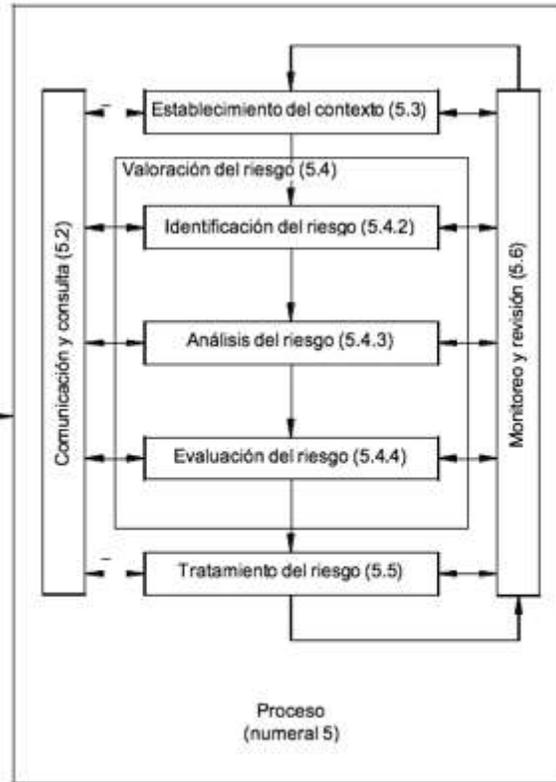
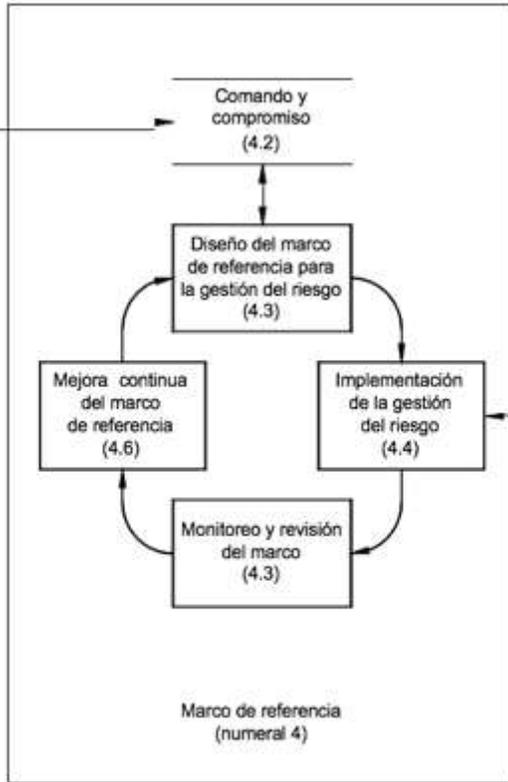
---

Riesgo: Es el efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos.

El riesgo depende de los objetivos de la empresa.

GESTIÓN DEL RIESGO.  
PRINCIPIOS Y DIRECTRICES

- a) Crear valor
  - b) Es parte integral de los procesos de la organización
  - c) Es parte de la toma de decisiones
  - d) Aborda explícitamente la incertidumbre
  - e) Es sistemática, estructurada y oportuna
  - f) Se basa en la mejor información disponible
  - g) Está adaptado
  - h) Toma en consideración a los factores humanos y culturales
  - i) Es transparente e inclusiva
  - j) Es dinámica, reiterativa y receptiva al cambio
  - k) Facilita la mejora y realiza a la organización
- Principios (numeral 3)



PROCESO DE GERENCIA DE RIESGOS



Figura 1. Relaciones entre los principios, el marco de referencia y los procesos para la gestión del riesgo

Fuente: FERMA, Estándares de gerencia.



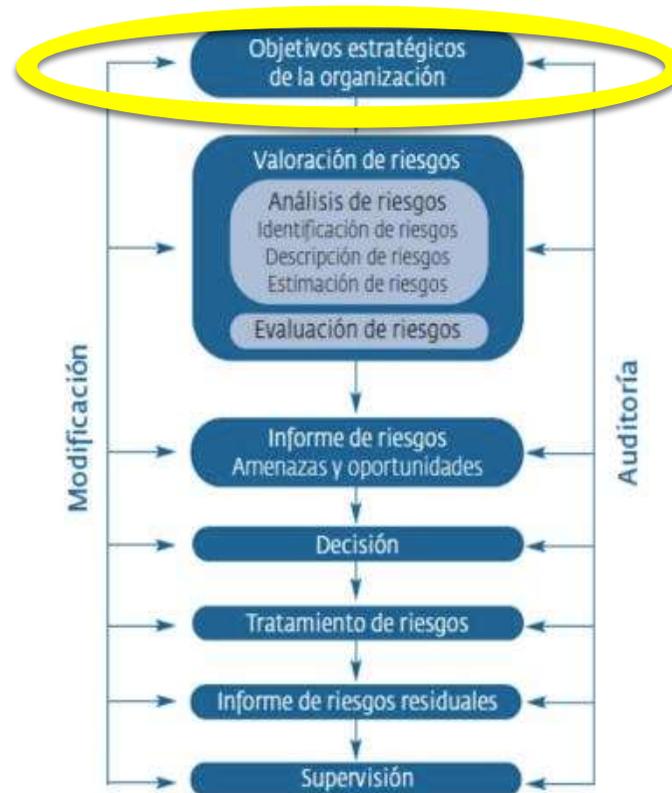
Baruch Fischhoff y John Kadvany Alianza editorial

Riesgo: Una breve introducción

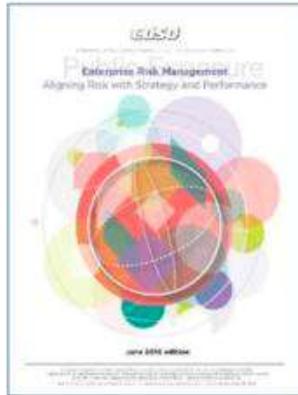
De introducción al Riesgo de Baruch Fischhof: **“Los riesgos implican amenazas contra resultados que valoramos. Definir el riesgo significa especificar dichos resultados que consideramos importantes de un modo suficientemente claro como para tomar decisiones al respecto”.**

Por lo anterior para analizar qué valora cada empresa partimos de su estrategia y evidentemente de sus objetivos estratégicos:

## PROCESO DE GERENCIA DE RIESGOS



Fuente: FERMA. Estándares de gerencia.



### *“Enterprise Risk Management – Alingning Risk with Strategy and performed” (2017)*

#### ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



**5**  
*Componentes*

**20**  
*Principios*

# 20 PRINCIPIOS



## Gobierno y Cultura

1. Supervisión del riesgo por el Board.
2. Definir estructura organizativa.
3. Definir cultura deseada.
4. Demostrar compromiso con los valores fundamentales de la organización.
5. Atraer, desarrollar y retener personal capacitado.



## Estrategia y Definición de Objetivos

6. Analizar contexto de Negocio.
7. Definir perfil de riesgo.
8. Evaluar estrategias alternativas.
9. Formular objetivos de negocio.



## Ejecución

10. Identificar Riesgos.
11. Evaluar severidad de los riesgos.
12. Priorizar riesgos.
13. Implementar respuestas al riesgo
14. Desarrollar vista integral de los riesgos.



## Revisar y actualizar

15. Identificación de cambios sustanciales.
16. Revisión del riesgo y ejecución.
17. Perseguir el mejoramiento del ERM.



## Información, Comunicación y Reporting

18. Apoyo en información y tecnología.
19. Comunicación de la información sobre riesgos.
20. Reportes de riesgo, cultura y ejecución.



BREAKING NEWS

La cuarta ronda de diálogo se detiene hasta este martes, según negociador ucraniano



UCRANIA

# Los ucranianos tienen un plan de "continuidad del gobierno" si Zelensky es asesinado, dice Blinken

Por Ellie Kaufman

12:21 ET (10:21 GMT) 6 Marzo, 2022



BREAKING NEWS

La cuarta ronda de diálogo se detiene hasta este martes, según negociador ucraniano

Mira el ascenso de Zelensky de actor cómico a 'héroe internacional' 3:04

(CNN) – Los ucranianos tienen un plan para la "continuidad del gobierno de una forma u otra", si el presidente de Ucrania Volodymyr Zelensky es asesinado, dijo este domingo el secretario de Estado de Estados Unidos, Antony Blinken, durante una entrevista con "Face the Nation" de CBS.

- [Cómo el líder ucraniano Volodymyr Zelensky pasó de ser una estrella de televisión a ser el "objetivo número uno" del Kremlin](#)

"Los ucranianos tienen planes, de los que no voy a hablar ni entrar en detalles, para asegurarse de que haya continuidad en el gobierno de una forma u otra, y lo dejaré así", dijo Blinken.



**Un par de contextos adicionales  
antes de entrar en detalle con  
lo que establece la ISO22301**

---

“ES MUCHO MÁS FÁCIL SABER SI ALGO ES FRÁGIL QUE PREDECIR UN SUCESO QUE LO PUEDE DAÑAR. LA FRAGILIDAD SE PUEDE MEDIR; PERO EL RIESGO NO (SALVO EN LOS CASINOS Y EN LA CABEZA DE QUIENES SE PROCLAMAN EXPERTOS EN RIESGOS). ESTO OFRECE UNA SOLUCIÓN A LO QUE HE LLAMADO EL PROBLEMA DE LOS CISNES NEGROS: LA IMPOSIBILIDAD DE CALCULAR LOS RIESGOS DE SUCESOS RAROS Y DE GRAN TRASCENDENCIA Y PREDECIR SU INCIDENCIA. ES MÁS FÁCIL DETERMINAR LA SENSIBILIDAD AL DAÑO CAUSADO POR LA VOLATILIDAD QUE PREVER EL SUCESO QUE CAUSARÍA EL DAÑO. DICHO ESTO, PROPONEMOS DAR VUELTA A NUESTROS ENFOQUES ACTUALES SOBRE LA PREDICCIÓN, EL PRONÓSTICO Y LA GESTIÓN DE RIESGOS.”

---



# De Fundación Mapfre

## MAPFRE Global Risks

La importancia del BCP

Un plan de continuidad del negocio (o sus siglas en inglés BCP, por Business Continuity Plan) es un plan **logístico** para la práctica de cómo una organización debe recuperar y restaurar sus funciones críticas parcial o totalmente interrumpidas dentro de un tiempo predeterminado después de una interrupción no deseada o desastre.

**"El 43% de las empresas que atraviesan una catástrofe sin contar con un BCP no reanuda nunca la actividad."**

Ante tantos peligros, el primer paso que debe adoptar una empresa si no quiere ver comprometido su futuro es la **prevención**. Las acciones durante y después de la catástrofe se deben basar en un protocolo corporativo previo para afrontarla. Para ello, resulta determinante el establecimiento de un plan de contingencia o de continuidad del negocio, más conocido por sus siglas en inglés, BCP (business continuity plan). Este instrumento de gestión integral permite identificar la exposición de la organización a amenazas externas e internas, y elaborar las medidas oportunas para prevenirlas y recuperarse en caso de que tengan lugar.

El objetivo principal de un plan de contingencia es garantizar la funcionalidad de la organización a un nivel mínimo aceptable durante un siniestro, reduciendo tanto el impacto del desastre como su duración.

Para ello, debe constar de varias fases:

**"El promedio del reclamo de seguro de propiedad de un BI severo es actualmente superior a 1,7 millones de euros."**



*Complement!*

<https://www.mapfreglobalrisks.com/gerencia-riesgos-seguros/articulos/resiliencia-como-sobrepone-se-a-una-gran-catastrofe/>

# De Fundación Mapfre

- 1. Análisis.** Se basa en identificar las amenazas y establecer el período máximo tolerable de interrupción de la producción, así como determinar qué actividades son críticas y el tiempo viable de recuperación.
- 2. Estrategia.** Permite la definición de los procedimientos de actuación en base al análisis previo y de los recursos necesarios (internos y externos) para su puesta en marcha.
- 3. Respuesta.** Se aplicarán las estrategias de recuperación, estableciendo los niveles de priorización en la rehabilitación de la infraestructura de la organización e implicando a todos los actores afectados (humanos y técnicos).
- 4. Testing.** Es necesario realizar simulaciones anuales, utilizando herramientas de monitorización, para detectar carencias, implementar nuevos recursos, adaptarse a la evolución social y corporativa, y modificar, en su caso, protocolos.
- 5. Concienciación.** Hay que formar al personal en el BCP según áreas productivas, estableciendo recursos técnicos de apoyo a la formación, así como informar a proveedores y clientes sobre el plan de contingencia.

Estos modelos de gestión son tan necesarios que el 43% de las empresas que atraviesan una catástrofe sin contar con un BCP no reanuda nunca la actividad, el 51% desaparece en los siguientes dos años y solo el 6% consigue sobrevivir a largo plazo, como puso de relieve el Emergency Management Forum.

<https://www.mapfreglobalrisks.com/gerencia-riesgos-seguros/articulos/resiliencia-como-sobreponerse-a-una-gran-catastrofe/>

# De Fundación Mapfre

Respuesta inmediata

Lo que resulta evidente es que la catástrofe permite evaluar de manera minuciosa la capacidad de reacción de la empresa ante incidentes imprevistos, analizando las vulnerabilidades y permitiendo reforzar la corporación de manera integral, ya sea en sus componentes materiales (infraestructuras y recursos), como organizativos (logística, estructura departamental...).

***“El Comité de Manejo de Crisis debe activar cuanto antes el plan de contingencia, que permitirá comprender proactivamente los posibles impactos a las personas, la propiedad y las operaciones.”***

Por eso, los momentos después de que se produzca un gran siniestro resultan críticos para el devenir empresarial. El Comité de Manejo de Crisis, integrado por responsables de diferentes áreas de la organización, debe evaluar en primera instancia el alcance del impacto y sus repercusiones inmediatas.

La respuesta ante emergencias pasa, en primer lugar, por salvaguardar la seguridad de los empleados, mitigar la proliferación de eventos consecuentes a la catástrofe y proteger los activos físicos. Una vez garantizados estos aspectos, el Comité de Manejo de Crisis debe activar cuanto antes el plan de contingencia, que permitirá comprender proactivamente los posibles impactos a las personas, la propiedad y las operaciones.

A las pérdidas directas provocadas por el siniestro (reponer y rehabilitar las instalaciones dañadas), se unen otras de carácter indirecto y que suelen resultar más impactantes en el ámbito financiero, como las ocasionadas por el denominado lucro cesante ante la interrupción del negocio, que requieren de una previa protección aseguradora por parte de la corporación.

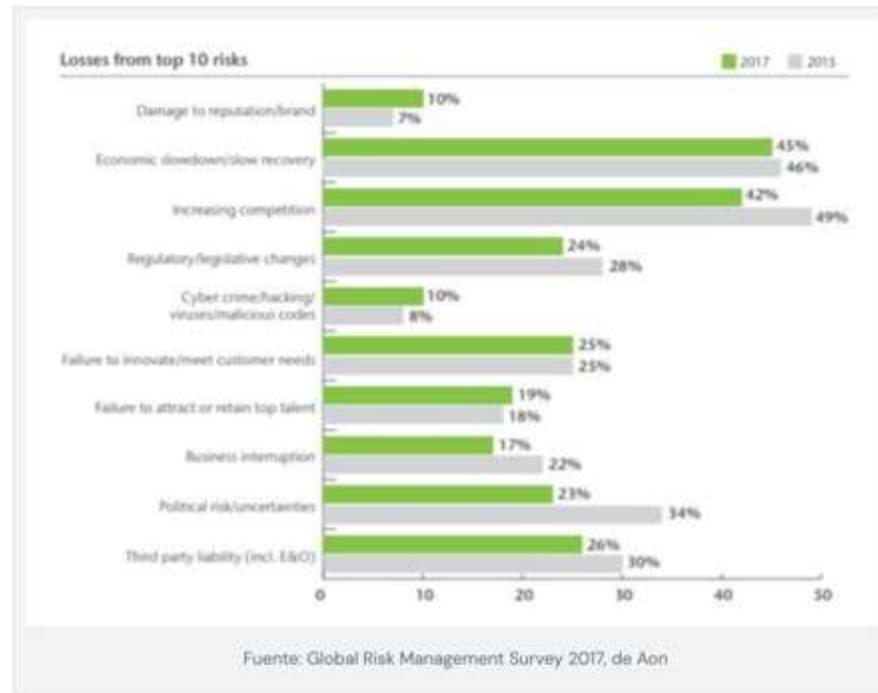
<https://www.mapfreglobalrisks.com/gerencia-riesgos-seguros/articulos/resiliencia-como-sobrepone-se-a-una-gran-catastrofe/>

# De Fundación Mapfre

**MAPFRE** Global Risks

Estos perjuicios no solo tienen su eco en la disminución de ingresos durante largos periodos de tiempo, sino que conllevan el grave riesgo de reducir cuota de mercado en unos entornos especialmente competitivos, como los actuales, con la consecuente pérdida de valor corporativo, que se suele ver agravado con el daño a la imagen que produce el siniestro.

Gráfico. Pérdidas asociadas a los principales riesgos empresariales (porcentaje)



<https://www.mapfreglobalrisks.com/gerencia-riesgos-seguros/articulos/resiliencia-como-sobrepone-se-a-una-gran-catastrofe/>

# De Fundación Mapfre

## Personas e información, claves

Aun cuando el desastre sea totalmente ajeno a la responsabilidad corporativa, como ocurre con las catástrofes naturales, la reputación de la compañía se tambalea cuando estos se producen. Existe una probabilidad del 80% de que una empresa que cotiza en bolsa pierda en torno al 20% de su valor patrimonial en un solo mes por una crisis reputacional y mantenga esa pérdida hasta cinco años, según un estudio de Aon, que en su último "Global risk management survey" puso de relieve que el daño a la reputación y la marca es el mayor riesgo al que se expone una compañía.

Por eso, las corporaciones que mejor han sabido reponerse de una catástrofe son las que han puesto el foco primero en las personas y han gestionado eficazmente la exposición pública del suceso.

El manejo de la información y su comunicación resultan vitales cuando se ha producido un siniestro de gran alcance. Esta gestión debe hacerse en dos niveles:

– **Interno.** Empleados, proveedores, clientes, inversores y accionistas tienen que estar informados del alcance de la catástrofe y de cómo les repercute. Los protocolos de comunicación interna deben estar actualizados y contrastados para operar con la eficacia y coordinación exigidas, filtrar los detalles según el interés de cada grupo y explicar las medidas que se están adoptando para retomar el negocio, en consonancia con las estrategias marcadas en el BCP.

– **Opinión pública.** Es importante el manejo de la presentación pública del impacto del desastre, por lo que es recomendable acudir a profesionales en comunicación de crisis, sabedores de adecuar los contenidos y trabajar con los tiempos de exposición. Ellos se encargarán de transmitir siempre mensajes con precisión, inmediatez y transparencia, que generen certidumbre y control del percance.

La empresa afectada no debe olvidar nunca que la rapidez en la obtención y transmisión de datos coyunturales y técnicos aporta credibilidad ante todo tipo de públicos (vinculados a la empresa o ajenos). Por eso resulta fundamental que los mensajes sean siempre consensuados con los profesionales que manejan la crisis, para evitar informaciones contradictorias, así como establecer claramente los agentes únicos que tendrán capacidad para informar, controlando filtraciones de personal no autorizado.

<https://www.mapfreglobalrisks.com/gerencia-riesgos-seguros/articulos/resiliencia-como-sobrepone-se-a-una-gran-catastrofe/>

---

---

## ¿Qué es Gestión de la continuidad del negocio?

Proceso de gestión que identifica las amenazas potenciales para la organización y los impactos que dichas amenazas podrían causar a las operaciones del negocio en caso de materializarse, las cuales proporcionan un marco para la construcción de la resiliencia de la organización con la capacidad de una respuesta efectiva que salvaguarde los intereses de sus partes interesadas clave, su reputación, marca y las actividades que crean valor.

## ¿Y qué es el Plan de Continuidad del Negocio?

Son los procedimientos documentados que guían a las organizaciones para responder, recuperar, reanudar y restaurar a un nivel predefinido de operación debido a la interrupción.

**En palabras simples... El BCP busca garantizar principalmente la inmediatez en la respuesta en caso de que se presente un incidente que podría llevar a una interrupción, pérdida, emergencia o crisis.**

---

---

¿Qué tipo de incidentes debemos tener en cuenta?

Aquellos que podamos considerar como situaciones de baja posibilidad y de alto impacto. Entre estos como ejemplos tenemos eventos extremos (Catástrofes) y problemas operacionales que puedan generar situaciones de interrupción, pérdida, emergencia o crisis.

¿Qué debe contener un BCP (ISO 22300)?

1. Propósito y alcance
2. Objetivos
3. Criterios y procedimientos de activación
4. Procedimientos de implementación
5. Roles, responsabilidades y autoridades
6. Requisitos y procedimientos de comunicación
7. Interdependencias internas y externas y las interacciones
8. Necesidades de recursos y
9. Flujo de información y procesos de documentación

Identificar y ordenar  
amenazas

1

De manera  
simplificada el  
Plan de  
Continuidad debe:

Análizar impacto en la  
empresa

2

Definir un Plan de respuesta y  
recuperación

3

Realizar Pruebas de estrés

4

**¿Un ejemplo de  
antifragilidad?**



Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial  
Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Territorial  
Dirección del Sistema Habitacional  
República de Colombia



COMISION ASESORA PERMANENTE PARA EL REGIMEN  
DE CONSTRUCCIONES SISMO RESISTENTES  
(Creada por la Ley 400 de 1997)

**REGLAMENTO COLOMBIANO DE  
CONSTRUCCIÓN SISMO RESISTENTE**

**NSR-10**



**TÍTULO I – SUPERVISIÓN  
TÉCNICA**

---

**GRACIAS**