



POLÍTICA CORPORATIVA GESTIÓN DE RIESGOS

ANEXO – Metodología para la Gestión de Riesgos

Versión	Descripción de cambios	Aprobación	Vigencia
1.0	Versión inicial	Andrés Wainer	Mayo 2016
2.0	Ver sección 6. Control de Cambios	Andrés Wainer	Junio 2021

Este documento contiene información de propiedad de Coca - Cola Andina, que ha sido preparada estrictamente con el propósito de ser utilizada en las operaciones de la Compañía y no podrá ser proporcionada, rephraseada o revelada parcial o totalmente a terceros sin la autorización expresa de la Gerencia Corporativa responsable de este documento.



INDICE

1. Introducción	3
2. Objetivo	3
3. Consideraciones	3
4. Proceso de Gestión de Riesgos	4
4.1. Fase 1: Identificación de los riesgos	4
4.2. Fase 2: Determinación de la severidad del riesgo	7
4.3. Fase 3: Análisis de la efectividad de las acciones mitigantes	11
4.4. Fase 4: Determinación de la exposición al riesgo (riesgo residual)	12
4.5. Fase 5: Análisis de la exposición efectiva y acciones a tomar	13
4.6. Fase 6: Monitoreo y mejora continua	15
5. Conclusión	15
6. Control de cambios	16

1. Introducción

Todo negocio enfrenta riesgos, el reto es determinar cuánta incertidumbre se puede aceptar. Una gestión de riesgos corporativa permite a la Dirección tratar eficazmente esta incertidumbre, mejorando así la capacidad de mantener y seguir generando valor.

Es necesario que la Dirección establezca una estrategia y objetivos de crecimiento y rentabilidad, pero con un equilibrio óptimo con los riesgos de negocio asociados, de manera que se permita mantener e incrementar el valor de la compañía en el tiempo.

En este contexto, es responsabilidad de cada Operación y el Corporativo, asegurarse que los riesgos de negocio relevantes se encuentren identificados y mitigados a un nivel tal que, en el caso de materializarse, su impacto sea administrable garantizando así la continuidad del negocio.

Cabe destacar los beneficios de la gestión de riesgos:

- ✓ Mejora la posibilidad de alcanzar los objetivos de la empresa
- ✓ Se identifica y comparte la responsabilidad
- ✓ Genera y fortalece el enfoque en asuntos que son críticos
- ✓ Contribuye a disminuir sorpresas y crisis en la organización
- ✓ Genera información y transparencia de los riesgos identificados y de las decisiones tomadas
- ✓ Mejora el control interno

La metodología que a continuación se presenta permite realizar una gestión de riesgos más estructurada, con criterios de evaluación uniformes y con reportería estándar al Directorio.

2. Objetivo

Esta metodología entrega los lineamientos necesarios para realizar un adecuado proceso de gestión de los riesgos de negocio que pueden afectar de forma adversa la consecución de los objetivos de la Compañía.

3. Consideraciones

- a. Riesgo de negocio: “es la posibilidad de que un evento o acción, interna o externa, afecte adversamente la capacidad de una organización para ejecutar exitosamente sus estrategias y alcanzar sus objetivos” (definición obtenida del libro “Administración Integral de Riesgos de Negocio” publicado por Deloitte). En Coca-Cola Andina, los riesgos de negocio se conocen como “Pilares de Riesgo”.
- b. Riesgo específico: Incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas, que gatilla la materialización del riesgo de negocio. Por ejemplo, para el riesgo de negocio “continuidad industrial”, se identificaron los siguientes riesgos específicos: huelgas, interrupción del suministro de materias primas, corte de energía eléctrica, disponibilidad de envases retornables, entre otros.

- c. Técnicas de evaluación: la metodología de evaluación de riesgos consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. En general, se deben aplicar técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación, cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte económica por su costo. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas para complementar las técnicas cualitativas y exigen un mayor grado de esfuerzo y rigor, empleando a veces modelos matemáticos. En general, y dadas las características de los riesgos en cuestión, lo más probable es que se deban aplicar técnicas cualitativas.

4. Proceso de Gestión de Riesgos

El proceso de Gestión de Riesgos es un proceso continuo, en el que se pueden distinguir las siguientes fases:

Fase 1: Identificación y tipificación de riesgos

Fase 2: Determinación de la severidad del riesgo

Fase 3: Análisis de la efectividad de las acciones mitigantes

Fase 4: Determinación de la exposición al riesgo

Fase 5: Análisis de la exposición efectiva y acciones a tomar

Fase 6: Monitoreo y mejora continua

4.1. Fase 1: Identificación de los riesgos

De acuerdo con la metodología, el primer paso que se debe realizar es la identificación de los riesgos de negocio y junto a ello, identificar también sus riesgos específicos, tal como se señala en los puntos 2.a y 2.b de este documento.

Dentro de las fuentes de identificación de riesgos podemos distinguir las siguientes:

- ✓ Definiciones del Directorio o del Comité Corporativo de Sustentabilidad y Riesgos: tanto el Directorio de Coca-Cola Andina como el Comité Corporativo de Sustentabilidad y Riesgos tienen dentro de sus atribuciones el establecer los riesgos de negocio (pilares de riesgo) que serán incorporados al proceso de Gestión de Riesgos, independientemente de que las áreas respectivas hayan estado gestionándolos en el desarrollo de sus procesos normales.
- ✓ Situaciones de emergencia o crisis: tal como se indica en la Política Corporativa para el Manejo de Emergencias en la sección "Responsabilidades de la Operación", luego de las situaciones de emergencia el equipo de riesgos local, en conjunto con los miembros del EME, deben realizar un análisis de la

situación y revisar la adecuación de las matrices de riesgos del negocio considerando el evento ocurrido. Ejemplos de esto son el estallido social de Chile 2019 y la pandemia COVID-19.

- ✓ **Análisis de Plan Estratégico:** para lograr su misión, la Compañía ha desarrollado una estrategia basada en la integración de pilares de crecimiento y de sostenibilidad del negocio, alineados con su visión y valores organizacionales. Cada uno de estos pilares (o “pilares estratégicos”) está sujeto a una serie de factores y acontecimientos que podrían afectar su desarrollo y cumplimiento y, por lo tanto, deben ser identificados y administrados.
- ✓ **Análisis de procesos críticos del negocio:** son procesos críticos aquellos esenciales para el negocio, de modo que una suspensión de ellos genera un impacto alto y/o una crisis dentro de la empresa. Dado lo anterior, los factores que puedan gatillar una suspensión de estos procesos deben ser identificados y administrados.

Con el objetivo de facilitar la administración de la matriz de riesgos y la comparabilidad de la información, al identificar nuevos riesgos se deben tener las siguientes consideraciones:

- a. Siempre se debe verificar si realmente se trata de un nuevo riesgo y no una redefinición o causa de un riesgo ya existente en la matriz.
- b. Uniformidad en la definición de los riesgos:
 - ✓ Un riesgo debe ser descrito de la misma manera en todas las operaciones, por lo que cualquier riesgo nuevo o modificación de uno ya existente debe ser analizado y consensuado en la Mesa de Administradores de Riesgos que sesiona quincenalmente (para mayor detalle ver Fase 6: monitoreo y mejora continua).
 - ✓ En caso de que un riesgo no sea aplicable a una operación (es decir, que los factores que pueden materializar el riesgo no están presentes y por lo tanto tiene probabilidad de ocurrencia igual a 0), éste debe ser registrado en la matriz indicando que es “no aplicable” y explicar las razones de ello.

Al identificar un nuevo riesgo, éste debe ser registrado en la matriz detallando la siguiente información:

- ✓ **Nombre y descripción del riesgo:** el nombre debe ser “autoexplicativo” (ejemplo: “Paralización de un contratista crítico”) evitando códigos y números correlativos. La descripción debe ser breve, pero lo más clara posible,
- ✓ **Responsable:** se debe indicar el nombre, correo electrónico y cargo. En ciertos casos especiales se podrá indicar más de un responsable del riesgo.
- ✓ **Proceso y subproceso asociado:** según definición estándar de procesos de Coca Cola Andina.
- ✓ **Categoría:** Los riesgos de negocio se clasifican en estratégico, financiero, operacional, y de cumplimiento:

- El riesgo estratégico se define como el impacto actual y futuro en los ingresos y el capital que podría surgir de las decisiones adversas de negocios, la aplicación indebida de las decisiones, o la falta de capacidad de respuesta a los cambios de la industria. Esta categoría incluye riesgos relacionados con la estrategia, las condiciones políticas, económicas, regulatorias y de mercado global; también podría incluir riesgo de reputación, riesgo de liderazgo, riesgo de marca y necesidades cambiantes de los clientes.
 - El riesgo financiero es la probabilidad de que ocurra algún evento con consecuencias financieras negativas para la organización. Incluye los riesgos de volatilidad en divisas, tipos de interés y materias primas; también podría incluir riesgo crediticio, riesgo de liquidez y riesgo de mercado.
 - El riesgo operacional es un tipo de riesgo que puede provocar pérdidas a una empresa debido a errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas, entre otros. Incluye riesgos relacionados con los recursos humanos de la organización, los procesos de negocio, la tecnología, la continuidad del negocio, la eficacia del canal, la satisfacción del cliente, la salud y la seguridad, el medio ambiente, el fallo del producto / servicio, la eficiencia, la capacidad y la integración del cambio.
 - El riesgo de cumplimiento normativo se define como el incumplimiento de las disposiciones legales, normas, estándares adoptados por la organización y códigos de conducta aplicables a sus actividades que puede conllevar sanciones y/o deterioros de reputación provocando en consecuencia un impacto adverso en los resultados, y/o en el capital, y/o en las expectativas de desarrollo de los negocios de la institución.
- ✓ Subcategoría: la subcategoría corresponde al pilar de riesgo.
 - ✓ Causas y efectos del riesgo: la identificación de las causas y efectos facilitará la evaluación del riesgo y la identificación de las acciones de mitigación.
 - Causas del riesgo: Las causas son acontecimientos concretos que existen en el ambiente y que originan riesgos. Por ejemplo, la necesidad de crecer en nuevos mercados, usar una tecnología nueva no probada, falta de personal especializado, etc.
 - Efectos del riesgo: Los efectos son variaciones imprevistas en los objetivos (positivas o negativas) que surgen como consecuencia de la materialización de los riesgos. Por ejemplo, alcanzar una meta más temprano, exceder un presupuesto autorizado, no alcanzar objetivos de rendimiento convenidos en contrato, etc.

4.2. Fase 2: Determinación de la severidad del riesgo

Los riesgos de negocio se pueden materializar a través de diferentes riesgos específicos, sobre los cuales hay que hacer la correspondiente evaluación.

Los riesgos específicos se evalúan desde dos perspectivas: impacto y probabilidad (frecuencia). La primera refleja las consecuencias que puede ocasionar la materialización del riesgo específico con relación a los objetivos del negocio. La segunda representa la posibilidad de que ocurra el riesgo específico identificado.

Cabe destacar que la evaluación realizada en esta etapa debe considerar el impacto y probabilidad inherentes, es decir, aquellos propios de la naturaleza del riesgo, en ausencia de cualquier acción que se pueda tomar para alterarlos.

En términos generales, se puede concluir que no merece mayor consideración un riesgo con poca probabilidad de ocurrencia y escaso impacto y, por el contrario, se requiere una atención considerable sobre los riesgos de alta probabilidad de ocurrencia e impacto significativo; por ello es importante que los análisis sean cuidadosos.

a. Evaluación del Impacto

El impacto se puede definir como el daño que supondría para la Operación el hecho que el riesgo se materialice. Un impacto de categoría catastrófico puede ser el cese total de la actividad de la Operación, sanciones de cierre de la compañía, daño a la imagen de la Operación y los ejecutivos de la misma, entre otros.

Se debe realizar la correspondiente evaluación de impacto de acuerdo a la siguiente tabla:

Directrices de impacto		
Categoría	Valor	Efectos de la materialización del riesgo
Catastrófico	5	Efecto a nivel de toda la Operación
Alto	4	Efecto significativo para la entidad, pero es factible de administrar y así continuar operando
Medio	3	No tiene efecto significativo ni duradero para la entidad
Bajo	1	Sin importancia

Nota: el valor 2 se encuentra omitido para facilitar los análisis posteriores.

Por lo tanto, cada Operación deberá evaluar el impacto del riesgo específico en función del efecto que éste tiene sobre el riesgo de negocio al cual está asociado. Para ello, deberá definir los criterios (considerando la naturaleza de los riesgos) de acuerdo a las directrices indicadas en el cuadro anterior.

A modo de ejemplo, podemos señalar que, para el caso de los riesgos de negocio “seguridad de las personas”, “medio ambiente” y “continuidad industrial”, aplicando las directrices indicadas en el cuadro anterior, se puede obtener el siguiente marco de referencia a la hora de valorar los riesgos específicos:

Directrices de impacto			Sugerencias de criterios para los riesgos de negocio indicados		
Categoría	Valor	Efectos de la materialización del riesgo específico	Seguridad de las personas	Medio Ambiente	Continuidad industrial
Catastrófico	5	Efecto a nivel de toda la Operación	Sanciones con suspensión de las operaciones principales, multas o demandas.	Impacto grave del medio ambiente a largo plazo, suspensión de operaciones por incumplimiento de normas y/o regulaciones	A nivel de la Operación, la imposibilidad de continuar las operaciones normales
Alto	4	Efecto significativo para la entidad, pero es factible de administrar y así continuar operando	Sanciones con suspensión de operaciones NO principales, multas o demandas altas.	Impacto grave del medio ambiente a mediano plazo, principales violaciones reglamentarias	Interrupciones significativas en las operaciones dentro de una o más unidades de negocio
Medio	3	No tiene efecto significativo ni duradero para la entidad	Multas o demandas	Impacto moderado del medio ambiente, multas por violación de normas y/o regulaciones	Interrupciones moderadas dentro de una o más unidades de negocio
Bajo	1	Sin importancia	Multas o demandas	Impacto menor del medio ambiente, reporte para entidades regulatorias	Interrupciones reducidas a una unidad de negocio

Ejemplo:

En el caso del riesgo de negocio “continuidad industrial”, las Directrices señalan como riesgo específico la huelga; de acuerdo a esto, corresponde clasificar el impacto de este riesgo específico según los criterios entregados. En este caso una huelga general de, por ejemplo, varias semanas, debiera ser clasificada en el nivel 5 (catastrófico), ya que, de acuerdo a lo establecido en la tabla anterior, una huelga general imposibilita continuar las operaciones normales.

b. Evaluación de la Probabilidad

Cada riesgo específico identificado debe tener asociada una probabilidad, para ello se establece el siguiente criterio:

Matriz de Probabilidad		
Categoría	Valor	Descripción
Alta	5	Basados en antecedentes históricos, análisis de acontecimientos recientes y futuros, existe un grado de certeza suficiente de que ocurrirá dentro de los próximos 3 años
Media	4	Basados en antecedentes históricos, análisis de acontecimientos recientes y futuros, existe un grado de certeza suficiente de que ocurrirá pasado 3 años
Baja	3	La posibilidad de que ocurra es baja
Muy baja	2	La posibilidad de que ocurra es menos que baja

Cabe destacar que la calificación del impacto y probabilidad de un riesgo específico se basará principalmente en la experiencia y juicio profesional, tal como se indicó en el punto 2.c, es decir, técnicas de evaluación cualitativa. Por ejemplo, es de sentido común que, dado el calentamiento global del planeta, la probabilidad de un corte de agua es cada vez mayor, sin embargo, cada Operación deberá evaluar su ocurrencia considerando los factores internos y externos que la afectan. Es así como en Santiago, dado el nivel de sequía existente, la probabilidad de corte de agua puede estar en categoría 5 (alta), sin embargo, en otra Operación puede ser de categoría 2 (muy baja).

En caso de que un riesgo no sea aplicable a una operación (es decir, que los factores que pueden materializar el riesgo no están presentes y por lo tanto tiene probabilidad de ocurrencia igual a 0), éste debe ser registrado en la matriz indicando que es “no aplicable” y explicar las razones de ello.

Para cada riesgo específico corresponde hacer el ejercicio anterior.

c. Cálculo de la Severidad

La Severidad del riesgo corresponde al riesgo inherente. El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una Operación en ausencia de acciones mitigantes que modifiquen su probabilidad o impacto.

La severidad es el resultado de: Impacto * Probabilidad

Los niveles de severidad son los siguientes:

Matriz de Severidad					
Impacto		Probabilidad		Nivel de Severidad	
Categoría	Valor	Categoría	Valor	Valor	Categoría
Catastrófico	5	Alta	5	25,0	Alto
Catastrófico	5	Media	4	20,0	Alto
Alto	4	Alta	5	20,0	Alto
Alto	4	Media	4	16,0	Alto
Catastrófico	5	Baja	3	15,0	Medio
Medio	3	Alta	5	15,0	Medio
Alto	4	Baja	3	12,0	Medio
Medio	3	Media	4	12,0	Medio
Catastrófico	5	Muy baja	2	10,0	Medio
Medio	3	Baja	3	9,0	Medio
Alto	4	Muy baja	2	8,0	Medio
Medio	3	Muy baja	2	6,0	Bajo
Bajo	1	Alta	5	5,0	Bajo
Bajo	1	Media	4	4,0	Bajo
Bajo	1	Baja	3	3,0	Bajo
Bajo	1	Muy baja	2	2,0	Bajo

Dada la severidad de los riesgos determinada, sin duda que el foco principal estará centrado en aquellos riesgos para los cuales se determinó una severidad alta, seguidos por los de severidad media.

Dado que la técnica de evaluación a utilizar es fundamentalmente cualitativa (ver punto 2.c), se recomienda revisar cuidadosamente sus resultados para asegurarse que la severidad calculada (impacto*probabilidad) sea la correcta. Por ejemplo, en el caso del riesgo “continuidad industrial” y su riesgo específico de cortes de energía, la probabilidad de ocurrencia pudiera ser considerada muy baja, pero es más que prudente definirla arbitrariamente como alta. El riesgo de corte se puede materializar en cualquier momento.

4.3. Fase 3: Análisis de la efectividad de las acciones mitigantes

Las acciones mitigantes (o “controles”) son de diversa naturaleza, su objetivo es contribuir a disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o impacto de los riesgos y, de este modo, mantener y seguir generando valor a la organización. Por ejemplo, los procesos de control contable (inventarios, arqueos, conciliación bancaria, etc.) reducen la probabilidad o posibilidad de ocurrencia de los potenciales errores (riesgos) en los estados financieros; mientras que los seguros en el caso de incendio, terremotos, etc., son acciones mitigantes orientadas principalmente a reducir el impacto desde el punto de vista financiero.

Tal como se indicó, las acciones mitigantes van en directa relación con la naturaleza del riesgo que mitigan, por lo tanto, aquellas relacionadas con mitigar los errores en los estados financieros, son de una naturaleza totalmente diferente a las relacionadas con el riesgo de continuidad TI. Por tal razón, es necesario determinar cómo contribuyen las acciones a mitigar el riesgo específico. Para ello, nuevamente se debe recurrir al juicio y experiencia para realizar esta evaluación.

Al identificar una nueva acción mitigante o control, éste debe ser registrado en la matriz detallando la siguiente información (como mínimo):

- ✓ Nombre y descripción del control: el nombre debe ser “autoexplicativo” (ejemplo: “conciliación bancaria”), evitando códigos y números correlativos. La descripción debe ser breve, pero lo más clara posible,
- ✓ Responsable: se debe indicar el nombre, correo electrónico y cargo.
- ✓ Evidencia del control: se debe detallar qué documentación de respaldo existe, ubicación y las políticas/normas/procedimientos donde los controles están formalizados, si es que hubiere.

La contribución del conjunto de acciones mitigantes para un determinado riesgo específico deberá ser clasificada en función de la tabla que se indica a continuación:

Porcentaje de contribución de las acciones de mitigación		
Categoría	Porcentaje	Descripción general
Óptima	95%	La acción mitiga razonablemente el riesgo y cumple con requisitos tales como: documentación, registro oportuno y adecuado, autorización, formalización, segregación de funciones, supervisión, capacitación del personal y, en el caso de seguros, cobertura, etc.
Buena	85%	La acción mitiga razonablemente el riesgo, sin embargo, presenta debilidades de forma que podrían afectar su continuidad y calidad, por ejemplo, en caso de un cambio en la estructura organizacional.
Media	50%	La acción NO mitiga razonablemente el riesgo, sin embargo, presenta ciertos elementos positivos respecto de su diseño y operación.
Deficiente	0%	No hay acción mitigante o la existente debe ser rediseñada desde su origen para mitigar razonablemente el riesgo.

4.4. Fase 4: Determinación de la exposición al riesgo (riesgo residual)

La exposición al riesgo o riesgo residual es aquel que permanece después que las Operaciones han puesto en práctica sus acciones mitigantes. Se determina tomando en cuenta la severidad y el nivel de contribución (efectividad) de las acciones mitigantes, esto es:

$$\text{Nivel de exposición efectiva} = \text{Severidad} * (1 - \% \text{ contribución acciones mitigantes})$$

En esta fórmula, se debe considerar el % de contribución más alto del set de acciones que mitigan el riesgo.

De lo anterior, se obtiene el siguiente gráfico:

Exposición efectiva al riesgo					
Contribución:	Óptima 95%	Buena 85%	Media 50%	Deficiente 0%	
Exposición:	Exposición (1-95%)	Exposición (1-85%)	Exposición (1-50%)	Exposición 100%	
Severidad Alto	25	1,25	3,75	12,50	25,00
	20	1,00	3,00	10,00	20,00
25*(1-95%)	16	0,80	2,40	8,00	16,00
	15	0,75	2,25	7,50	15,00
Severidad Medio	12	0,60	1,80	6,00	12,00
	10	0,50	1,50	5,00	10,00
	9	0,45	1,35	4,50	9,00
	8	0,40	1,20	4,00	8,00
Severidad Bajo	6	0,30	0,90	3,00	6,00
	5	0,25	0,75	2,50	5,00
	4	0,20	0,60	2,00	4,00
	3	0,15	0,45	1,50	3,00
	2	0,10	0,30	1,00	2,00
	1	0,05	0,15	0,50	1,00

Por ejemplo, para un riesgo que tiene una severidad valorada en 25 y que cuenta con acciones mitigantes cuya contribución es óptima (igual a 95%), su exposición efectiva será de 1,25 puntos, es decir $25 * (1 - 95\%)$ que es lo mismo que $25 * 5\%$. De igual modo, para el mismo riesgo, pero con acciones mitigantes cuya contribución es media (igual a 50%), su exposición efectiva será de 12,5 puntos.

4.5. Fase 5: Análisis de la exposición efectiva y acciones a tomar

Una vez concluidas las fases anteriores, corresponde determinar las acciones a seguir y su grado de urgencia, en función de la severidad de cada riesgo y su exposición. Para ello, se debe considerar lo siguiente:

Nivel de tolerancia al Riesgo		
Severidad	Exposición efectiva	Acciones mitigantes requeridas
ALTA	0 - 3,75	Aceptable: no se requieren acciones adicionales, sin embargo, se debe monitorear que se mantenga la eficacia y eficiencia de las ya existentes
	Mayor a 3,75	No aceptable: Se requiere tomar acciones en el corto plazo
MEDIA	0 - 2,25	Aceptable: no se requieren acciones adicionales, sin embargo, se debe monitorear que se mantenga la eficacia y eficiencia de las ya existentes
	4 - 7,5	Aceptable, con reparos: Se requiere tomar acciones a mediano plazo
	8 - 15	No aceptable: Se requiere tomar acciones en el corto plazo
BAJA	Dado que el impacto de este riesgo es principalmente bajo, no se requieren acciones en el corto o mediano plazo, quedando a juicio de las Operaciones la necesidad de incorporar mejoras. Sin embargo, es necesario monitorear que la severidad del riesgo se mantenga baja.	

En consecuencia, las Operaciones deberán generar acciones mitigantes en el corto o mediano plazo según se desprende del cuadro anterior.

En los casos en que se identifique la necesidad de implementar acciones de mitigación que no existían (o mejorar las ya existentes), se deben implementar planes de acción para remediar la brecha o debilidad existente. Estos planes de acción deben estar adecuadamente registrados, de manera que permitan al menos identificar su propósito, fecha de implementación, recursos requeridos (en caso de que aplique), monitoreo de la implementación del plan y monitoreo de su efectividad respecto del propósito que lo originó. Además, deben cumplir con lo siguiente:

- Ser formales y con un nivel adecuado de detalle, escritos en un lenguaje que dé garantía de ser entendidos por todos
- Identificar claramente los responsables y plazos para cada una de las tareas específicas
- Ser conocidos por las personas relevantes
- En caso de que sea aplicable, que el personal esté capacitado, es decir tanto el personal como el nivel gerencial sabe con precisión qué hacer y ha participado en pruebas especialmente diseñadas

- En caso que corresponda, ser probados y que se realicen ajustes según las pruebas realizadas
- Ser revisados periódicamente
- Se rindan los estados de avance al Comité Corporativo de Sustentabilidad y Riesgos, en caso que éste lo requiera. Esta presentación podrá ser realizada por la Gerente de Control de Gestión, Sustentabilidad y Riesgos, por el Gerente de Administración y Finanzas de la Operación o por el Administrador Local de Riesgos, según se defina en su momento.

En caso que la exposición efectiva al riesgo o riesgo residual se encuentre dentro del nivel aceptable, las Operaciones deben asegurarse que las acciones mitigantes, que permiten mantener ese nivel de exposición, se mantengan en el tiempo, esto implica que exista personal adecuado, asignación formal de roles y responsabilidades, procesos correctamente diseñados y documentados, capacitaciones, controles oportunos y monitoreo permanente, entre otros.

A modo ilustrativo, y de acuerdo a la bibliografía sobre la materia, el tratamiento del riesgo residual se orienta, en general, a cualquiera de las siguientes opciones:

- a. **Evitar / Eliminar el riesgo:** Salir de las actividades que generen los riesgos, cuando esto sea realizable y no afecte los requerimientos legales o la eficiencia operacional. Ejemplo: suspender un producto o proceso por una decisión administrativa.
- b. **Mitigar el riesgo:** Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles o acciones mitigantes tendientes a disminuir la frecuencia de ocurrencia (por ejemplo, capacitación, supervisión, sucesión, etc.) y/o minimizar la severidad de su impacto (por ejemplo, contratando un seguro parcial).
- c. **Dispersar o atomizar el riesgo:** Se logra mediante la distribución o localización del riesgo en diversos lugares, procesos o personas. Ejemplo: La información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.
- d. **Transferir el riesgo:** Actividades y medidas tendientes a transferir a un tercero la responsabilidad por el manejo del riesgo y/o la obligación por las consecuencias financieras del riesgo, en caso de ocurrencia. Esta técnica no reduce la frecuencia ni el impacto, sino que involucra a otro en la responsabilidad. Ejemplo: pólizas de seguros.
- e. **Asumir el riesgo:** Aceptación del riesgo en razón a que los retornos potenciales son atractivos en relación con los riesgos involucrados. Ejemplo: Elaborar planes de contingencia para su manejo, disponer de capital suficiente para enfrentar la materialización del riesgo, etc.

En la selección de la estrategia para tratar los riesgos, es necesario evaluar sus costos y beneficios potenciales. Luego de seleccionar las estrategias, deben definirse los responsables, plazos, indicadores de logro, período de medición, etc.

4.6. Fase 6: Monitoreo y mejora continua

Las acciones que se emprendan en la gestión de riesgos deben ser incorporadas a los procesos, consideradas en las estrategias, presupuestos y proyectos, y ser monitoreadas permanentemente de modo de garantizar su continuidad, efectividad y mejora continua.

El monitoreo permanente y oportuno favorece la adecuada gestión de los riesgos y la continuidad y calidad de las acciones mitigantes; de lo contrario podrán ir perdiendo su efectividad.

Para realizar esta labor, cada Operación cuenta con un Administrador Local de Riesgos, cuya principal función es la coordinación del proceso (ver el detalle de sus tareas en la Política Corporativa de Gestión de Riesgos, sección “Estructura y responsabilidades en la Gestión de Riesgos”).

Adicionalmente existen instancias de coordinación a nivel de Grupo Coca-Cola Andina, tales como la Mesa de Administradores de Riesgos, la cual sesiona periódicamente. En esta instancia se realiza *Benchmarking* e identificación de sinergias, lo que incluye homologar criterios de identificación y planes de mitigación de riesgos llevando las mejores prácticas de una operación a otra; implementar mejoras en metodologías de evaluación de severidad, compartir lecciones aprendidas de materialización de riesgos y redefinir a partir de ello los planes de mitigación y, finalmente identificar nuevos aspectos a desarrollar del proceso, realizar capacitaciones de actualización, etc.

Para facilitar el relevamiento, monitoreo continuo y reporte al Corporativo y al Directorio, se cuenta con el apoyo de una herramienta tecnológica que permite administrar de mejor manera la información y facilitar el acceso a los responsables de riesgos, dando visibilidad y reportería asertiva, es decir, contar con un set de reportes ajustado a las necesidades de los distintos usuarios (Directorio, Administradores Locales de Riesgos, Responsables de Riesgos, etc.).

A nivel de Gobierno Corporativo, en el monitoreo del proceso participan el Comité Corporativo de Sustentabilidad y Riesgos, Auditoría Interna Corporativa y el Directorio.

5. Conclusión

Las Operaciones deben asegurar razonablemente que los riesgos de negocio que en ellas se han identificado se encuentran mitigados. Para ello, deberán establecer procesos, procedimientos y controles de monitoreo suficientes y competentes, que permitan testear la efectividad de las acciones mitigantes.

6. Control de cambios

Versión	Descripción de los principales cambios (para mayores antecedentes, escribir a politicascorporativas@koandina.com)	Aprobación	Vigencia
1.0	Versión inicial	Andrés Wainer	Mayo 2016
2.0	<p>Principales cambios en esta versión:</p> <p>Sección 1. Introducción: se actualiza la introducción y se destacan los beneficios de la gestión de riesgos.</p> <p>Sección 3. Consideraciones: se introduce el concepto de “pilares de riesgos”.</p> <p>Sección 4.1. Fase 1 Identificación de los riesgos: se establecen las fuentes de identificación de riesgos y las consideraciones a realizar al identificar y registrar nuevos riesgos.</p> <p>Sección 4.2. Fase 2 Determinación de la severidad del riesgo: se realiza una aclaración acerca de la probabilidad e impacto inherentes y de los riesgos no aplicables a una Operación.</p> <p>Sección 4.3. Fase 3 Análisis de la efectividad de las acciones mitigantes: se detalla la información a registrar al identificar una nueva acción mitigante o control.</p> <p>Sección 4.4. Fase 4 Determinación de la exposición al riesgo (riesgo residual): se modifica la fórmula de cálculo del riesgo residual.</p> <p>Sección 4.5. Fase 5 Análisis de la exposición efectiva y acciones a tomar: se establecen lineamientos para la definición y registro de planes de acción.</p> <p>Sección 4.6. Fase 6 Monitoreo y mejora continua: Se detalla la estructura, instancias de coordinación y herramientas implementadas para asegurar el monitoreo y mejora continua del proceso de Gestión de Riesgos.</p> <p>Se eliminan los ejemplos relacionados con Continuidad TI.</p>	Andrés Wainer	Junio 2021