

Gestión
de Riesgos Corporativos -
Marco Integrado

Técnicas de Aplicación

septiembre 2004

Committee of Sponsoring Organizations
of the Treadway Commission (COSO)

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

SUPERVISIÓN

PRESIDENCIA COSO: **John J. Flaherty**

AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION: **Larry E. Rittenberg**

AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS: **Alan W. Anderson**

FINANCIAL EXECUTIVES INTERNACIONAL: **John P. Jessup, Nicholas S. Cyprus**

INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS: **Frank C. Minter, Dennis E. Neider**

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS: **William G. Bishop, III, David A. Richards**

Consejo asesor del proyecto COSO

GUÍA

Tony Maki (Presidente)

Socio

MOSS ADAMS LLP

James W. DeLoach

Director ejecutivo

PROTIVFI INC.

John P. Jessup

Vicepresidente y Tesorero

E. I. DUPONT DE NEMOURS AND CO.

Mark S. Beasley

Catedrático

NORTH CAROLINA STATE UNIVERSITY

Andrew J. Jackson

*Vicepresidente primero de los
Servicios de aseguramiento
de riesgos*

AMERICAN EXPRESS COMPANY

Tony M. Knapp

*Vicepresidente primero y
Controller*

MOTOROLA, INC.

Jerry W. DeFoor

Vicepresidente y Controller

PROTECTIVE LIFE CORPORATION

Steven E. Jameson

*Vicepresidente ejecutivo,
Director de Auditoría interna y
Responsable de riesgos*

COMMUNITY TRUST BANCORP, INC.

Douglas F. Prawitt

Catedrático

BRIGHAM YOUNG UNIVERSITY

PricewaterhouseCoopers LLP

AUTORÍA

Richard M. Steinberg

*Anterior Socio responsable de Gobierno Corporativo
(Actualmente, en Steinberg Governance Advisors)*

Miles E.A. Everson

*Socio responsable de Servicios Financieros
Finanzas, Operaciones, Riesgos y Cumplimiento Normativo
Nueva York*

Frank J. Martens

*Director Ejecutivo
Servicios a Clientes
Vancouver (Canadá)*

Lucy E. Nottingham

*Gerente
Servicios Internos
Boston*

ÍNDICE

GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS - MARCO INTEGRADO TÉCNICAS DE APLICACIÓN

1. Introducción	5
2. Ambiente interno	9
3. Establecimiento de objetivos	19
4. Identificación de eventos	29
5. Evaluación de riesgos	45
6. Respuesta a los riesgos	69
7. Actividades de control	79
8. Información y comunicación	85
9. Supervisión	103
10. Roles y responsabilidades	111

ANEXOS

Agradecimientos	125
-----------------------	-----

1. Introducción

Cómo usar este Documento

Esta parte del documento *Gestión de riesgos corporativos - Marco integrado* proporciona ejemplos prácticos de técnicas empleadas en diversos niveles de una entidad para aplicar los principios de gestión de riesgos corporativos. La organización aludida aquí es análoga a la del *Marco*. Con el fin de proporcionar un vínculo más estrecho entre ambos textos, se incluyen ahora en cursiva algunos pasajes de dicho documento *Marco*, que proporcionan, asimismo, un fundamento a las técnicas mostradas. Para poder obtener los beneficios deseados de este material, sus lectores deberán estar familiarizados con el *Marco*.

Si bien este material resultará útil para aquellas personas que pretendan aplicar técnicas de gestión de riesgos corporativos, no se pretende sugerir, en ningún caso, que tengan que emplearse para llevar a cabo dicha gestión ni que deban utilizarse obligatoriamente para determinar su eficacia. Estas técnicas no pretenden ser un método preferente ni representar unas “mejores prácticas”.

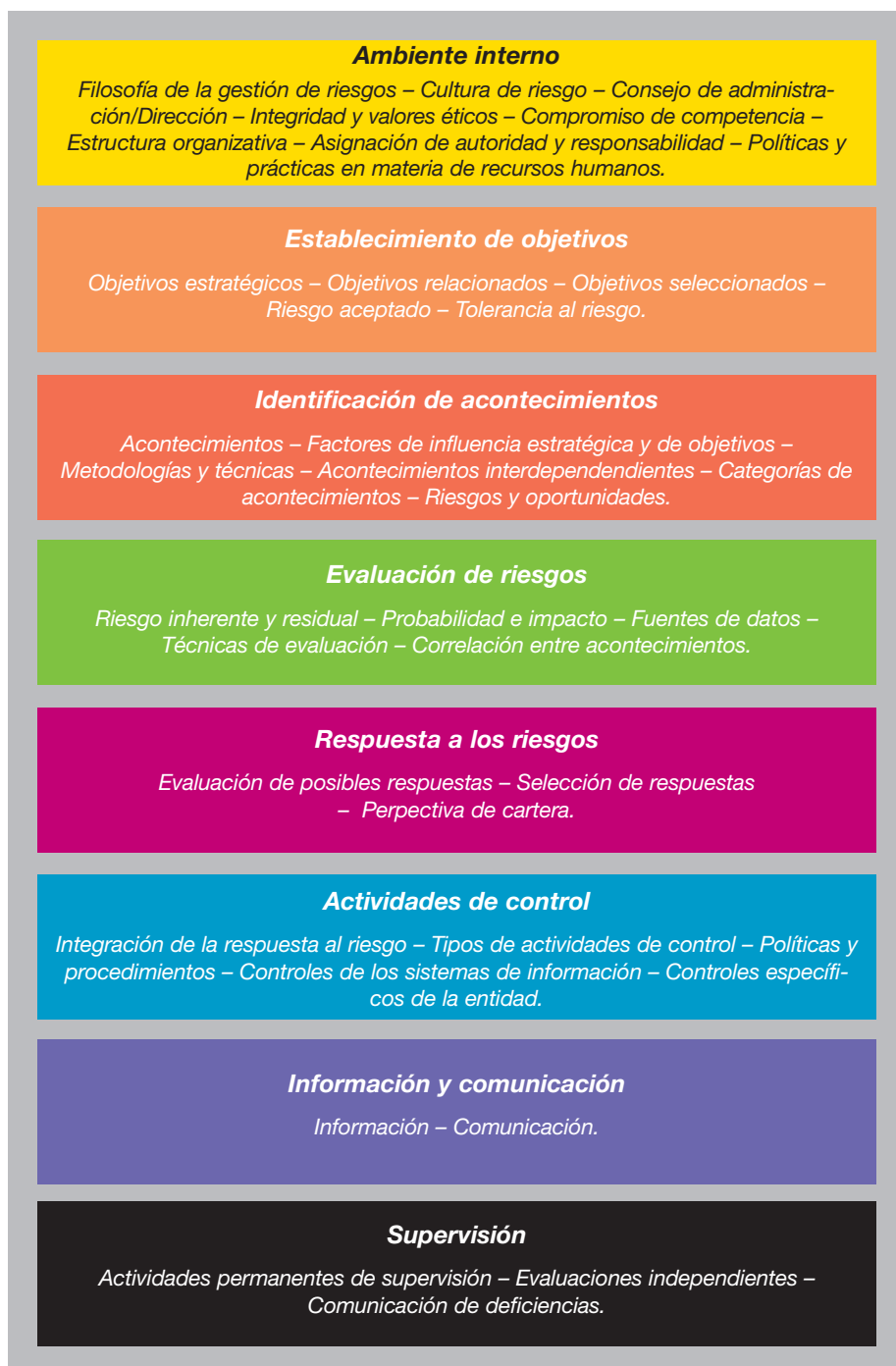
Las técnicas presentadas en este volumen no son completas, ni se pretende que lo sean. Las figuras y explicaciones adjuntas hacen referencia únicamente a determinados elementos del *Marco* y representados de nuevo en la Figura 1.1. Algunas de las técnicas son aplicables a organizaciones de menor tamaño y complejidad, mientras que otras resultan más relevantes para entidades grandes y complejas. Una presentación más exhaustiva de las técnicas de aplicación de gestión de riesgos corporativos, que refleje el tamaño, diversidad y sector al que pertenece la entidad, está fuera del alcance de este proyecto. Con el tiempo, esperamos una evolución de directrices adicionales conforme las organizaciones profesionales, grupos industriales, universidades, organismos reguladores y otras entidades desarrollen material para apoyar a sus respectivos sectores.

Se sugiere a aquellos lectores que estén considerando las técnicas de aplicación para la gestión de riesgos corporativos que también consulten el texto *Herramientas de evaluación* del documento *Control interno - Marco integrado*, para obtener una orientación adicional al respecto. Dicho documento presenta las técnicas empleadas para llevar a cabo la evaluación del sistema de control interno de una entidad, incluyendo un conjunto de herramientas generales, herramientas desarrolladas para una empresa hipotética y un manual de referencia.

Elementos clave de la gestión de riesgos corporativos

Para facilitar su entendimiento, la Figura 1.1 proporciona un listado de elementos clave de cada uno de los componentes de la gestión de riesgos corporativos.

Figura 1.1
Elementos clave de cada componente



Proceso de implantación

Como se ha indicado, este volumen ilustra diversas técnicas útiles aplicables a los elementos específicos del marco de gestión de riesgos corporativos. Previamente a su implantación, la dirección debe plantearse cómo desplegar este proceso en la organización e involucrarla en él.

El tamaño, complejidad, sector, cultura, estilo de gestión y otras características de una entidad afectarán al modo de implantar los conceptos y principios del Marco de la manera más eficaz y eficiente posible. Si bien se dispone de una gran variedad de opciones y enfoques (organizaciones similares implantan la gestión de riesgos corporativos de manera diferente, ya sea cuando aplican por primera vez los conceptos y principios del Marco o cuando consideran si el proceso de gestión de riesgos corporativos que aplican es verdaderamente eficaz), la experiencia muestra que existen determinados puntos en común a todas las organizaciones. A continuación, se proporciona una breve descripción de las principales etapas seguidas por aquellas direcciones que han conseguido completar con éxito la implantación de la gestión de riesgos corporativos.

- **Grado de preparación del equipo líder**

El establecimiento de un equipo líder con representación de las unidades de negocio y funciones de soporte claves, incluyendo la planificación estratégica, constituye un importante primer paso. Este equipo se familiarizará a fondo con los componentes, conceptos y principios del Marco, de forma que desarrolle un conocimiento y lenguaje común, así como la base fundamental necesaria para diseñar e implantar un proceso de gestión de riesgos corporativos que aborde de manera eficaz las necesidades específicas de la entidad.

- **Apoyo de la alta Dirección**

Si bien el calendario y la forma de instrumentar el apoyo varían según la organización, resulta importante que éste comience pronto y se consolide conforme avanza la implantación. El liderazgo al nivel de dirección articula los beneficios de la gestión de riesgos corporativos y establece y comunica al resto de la organización el proyecto y las necesidades de recursos necesarios para llevarlo a cabo. El apoyo del consejero delegado y normalmente su implicación directa y visible, al menos inicialmente, conduce al éxito.

- **Desarrollo del plan de implantación**

Se elabora un plan inicial para la ejecución de las siguientes etapas, estableciendo fases claves del proyecto e incluyendo la definición de flujos de trabajo, hitos, recursos y calendario. Se identifican las responsabilidades y se establece un sistema de gestión del proyecto como medio para la comunicación y coordinación del equipo y como base para comunicar y satisfacer las expectativas de las diversas unidades y personas y gestionar adecuadamente el cambio que pueda afectar a la organización.

- **Diagnóstico de la situación actual**

Incluye una evaluación de cómo se están aplicando actualmente las políticas y principios de gestión de riesgos corporativos en toda la organización, lo que implica generalmente determinar si existe una filosofía de dicha gestión de riesgos desarrollada en la entidad, así como una comprensión homogénea del riesgo asumido por ella. El equipo líder identifica también las políticas, procesos, prácticas y técnicas formales e informales actualmente presentes, así como las capacidades existentes en la organización que permitan aplicar los principios y conceptos del Marco.

- **Visión de la gestión de riesgos corporativos**

El equipo líder desarrolla un enfoque que establece el modo en que se va a aplicar/developar la gestión de riesgos corporativos conforme se avance y cómo se integrará dentro de la organización para alcanzar los objetivos, incluyendo la forma en que la entidad enfoca sus esfuerzos de gestión para situar en línea el riesgo aceptado y la estrategia de riesgos, mejorar las decisiones de respuesta al riesgo, identificar y gestionar riesgos en toda la empresa, aprovechar las oportunidades y mejorar la utilización del capital.

- **Desarrollo de capacidades**

La evaluación de la situación actual y el enfoque de gestión de riesgos corporativos proporcionan la comprensión necesaria de las capacidades personales, tecnológicas y de proceso ya existentes y en funcionamiento, así como de las nuevas capacidades que habrá que desarrollar. Esto implica definir papeles y responsabilidades y adaptar el modelo de organización, y sus políticas, procesos, metodologías, herramientas, técnicas, flujos de información y tecnologías.

- **Plan de implantación**

Se actualiza y optimiza el plan inicial, añadiéndole amplitud y calado con el fin de determinar la evaluación, diseño y puesta en marcha posterior. Se definen responsabilidades adicionales y el sistema de gestión del proyecto se modifica según sea necesario. El plan abarca habitualmente disciplinas generales de gestión de proyectos que forman parte de cualquier proceso de implantación.

- **Desarrollo y puesta en marcha de la gestión del cambio**

Se desarrollan acciones, según resulte necesario, para implantar y sustentar el enfoque y las capacidades de gestión de riesgos corporativos, incluyendo planes de puesta en marcha, sesiones de formación, formas de motivación y el seguimiento del resto del proceso de implantación.

- **Seguimiento**

La dirección revisa y refuerza continuamente las capacidades de gestión de riesgos como parte de su proceso continuo de gestión.

Los siguientes capítulos presentan algunas de las técnicas específicas de aplicación de los conceptos y principios relativos a cada componente del Marco de gestión de riesgos corporativos.

2. Ambiente interno

Resumen del capítulo del Marco: *El ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados.*

Este capítulo describe brevemente el impacto que pueden tener los elementos del ambiente interno en el éxito o fracaso de una organización y expone algunas afirmaciones de la filosofía de gestión de riesgos, técnicas para evaluar el grado en que se halla integrada dicha filosofía en la cultura de la entidad y herramientas para fomentar una cultura de integridad y valores éticos.

Impacto

El ambiente interno de una organización tiene un impacto significativo en el modo como se implanta la gestión de riesgos corporativos y en su funcionamiento continuado, constituyendo el contexto en que se aplican otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, con un importante efecto positivo o negativo sobre ellos. Un ejemplo de esto último se presenta en la Figura 2.1.

Figura 2.1
Impacto del ambiente interno

El impacto del ambiente interno viene ilustrado por los hallazgos del informe del Columbia Accident Investigation Board (Comité de investigación del accidente del Columbia). Este Comité, puesto en marcha por la National Aeronautics and Space Administration (NASA), investigó las causas del desastre del trasbordador espacial Columbia, cuando éste estalló durante su entrada en la atmósfera. El informe afirma: "Las causas organizativas del accidente del Columbia tuvieron su raíz en la historia y cultura del programa del trasbordador espacial. Así, se permitió el desarrollo de rasgos culturales y prácticas organizativas negativas para la seguridad, que incluyeron la dependencia de éxitos pasados como sustitutiva a prácticas sólidas de ingeniería (tales como la puesta en marcha de ensayos para comprender por qué los sistemas no se comportaban de acuerdo con los requisitos), las barreras organizativas que impidieron una comunicación efectiva de la información crítica sobre seguridad y la represión de diferencias de opinión en el ámbito profesional, la falta de una gestión integrada a través de elementos del programa y la aparición de una cadena informal de mando y de procesos de toma de decisiones que funcionaba fuera de las normas de la organización."

Filosofía de la gestión de riesgos

La filosofía de la gestión de riesgos de una organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas.... Dicha filosofía queda reflejada prácticamente en todo el quehacer de la dirección al gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones. Tanto si la dirección pone su énfasis en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de rendimiento e informes de excepción, como si prefiere operar más informalmente mediante contactos personales con los directivos claves, lo críticamente importante es que desde ella se potencie la filosofía, no sólo con palabras, sino con acciones diarias.

En determinadas empresas, la dirección articula por escrito elementos de su filosofía de gestión de riesgos. Se presentan algunos ejemplos en las Figuras 2.2 y 2.3.

Figura 2.2
Declaración que describe la filosofía de gestión de riesgos

En medio de un crecimiento y expansión cultural global, nuestra organización precisa un enfoque detallado en lo referente a la gestión de riesgos corporativos, que fomente una reflexión y análisis estratégicos amplios, integrando al mismo tiempo valores y creencias fundamentales. Para ello, aspiramos a que la gestión de riesgos se convierta en nuestra ventaja competitiva.

El punto de partida de nuestro programa de gestión de riesgos es una estrategia de gestión que respete las necesidades y aspiraciones de todos aquellos con quienes mantenemos alguna relación en la actualidad. Dicho programa proporciona un modelo iterativo de información del riesgo, que facilita el flujo de información y hace hincapié en la comunicación a través de toda la organización. Este modelo proporciona información acerca de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, con el fin de mejorar continuamente nuestra estrategia de riesgo a escala empresarial.

Para asegurarnos de que cumplimos esta estrategia, el programa de gestión de riesgos dota a nuestro personal con las herramientas y capacidades que les permitan superar aquellas barreras que se opongan a sus esfuerzos por superar las expectativas. Comprendiendo que el riesgo y el control son tareas propias de todos, nuestro personal identifica de manera proactiva, más eficiente y económica, el riesgo implícito en la entrega de productos y servicios al mercado. Nuestro programa de gestión de riesgos permite que el personal vea el problema desde varias perspectivas, a fin no sólo de identificar actividades para mitigar riesgos, sino también anticiparse a posibles oportunidades y actuar sobre ellas, cuestionando los modos convencionales de hacer con el fin de crear mejores soluciones.

Un principio fundamental de nuestra organización consiste en mantener un respeto e integridad frente a nuestros empleados, clientes y grupos de interés. Al incorporar la gestión de riesgos a nuestras prácticas empresariales diarias y al hacer operativas las medidas de rendimiento relacionadas, el programa de dicha gestión nos asegura que mantenemos los estándares éticos más elevados siguiendo nuestros valores fundamentales.

Figura 2.3
Declaración que describe la filosofía de gestión de riesgos

La gestión de riesgos corporativos proporciona a nuestras organizaciones capacidades superiores para identificar, evaluar y gestionar todo el espectro de riesgos y posibilitar que toda la plantilla mejore su comprensión y gestión del riesgo. Esto nos permite obtener:

- Una aceptación responsable del riesgo.
- Un apoyo a la dirección y al consejo de administración.
- Mejoras en los resultados.
- Una responsabilidad reforzada.
- Un liderazgo superior.

Se espera que toda la plantilla demuestre pautas de comportamiento adecuadas para el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de objetivos. Esta filosofía viene apoyada por los siguientes principios rectores aplicables a la dirección y demás empleados:

- Considerar todas las formas de riesgo en la toma de decisiones.
- Crear y evaluar el perfil de riesgo a los niveles de unidad de negocio y empresa, para considerar la mejor opción en cada unidad o departamento individual y la organización en su conjunto.
- Apoyar la creación, por parte de la dirección, de una perspectiva de cartera de riesgos al nivel de empresa.
- Conservar la propiedad y responsabilidad del riesgo y su gestión en la unidad de negocio u otro nivel de influencia. La gestión de riesgos no excluye la responsabilidad ante los demás.
- Aspirar a alcanzar las mejores prácticas en la gestión de riesgos corporativos.
- Realizar el seguimiento del cumplimiento de políticas y procedimientos y del estado de la gestión de riesgos corporativos.
- Apoyarse en las prácticas de gestión de riesgos existentes en la empresa.
- Generar y documentar informes sobre riesgos corporativos significativos y deficiencias en su gestión.
- Aceptar que la gestión de riesgos corporativos es obligatoria y no opcional.

Con el fin de obtener un mayor conocimiento sobre el grado de integración de la filosofía de gestión de riesgos en la cultura de la entidad, algunas empresas llevan a cabo una encuesta sobre la cultura de riesgos, midiendo la presencia y fortaleza de los atributos relacionados con ellos. A continuación, en la figura 2.4 se presentan algunos de los atributos que se abordan en estas encuestas habitualmente.

Figura 2.4
Atributos medidos en una encuesta sobre cultura de riesgos

1. Liderazgo y estrategia <ul style="list-style-type: none">• Demostrar valores y ética.• Comunicar la misión de la organización y sus objetivos.
2. Personas y comunicación <ul style="list-style-type: none">• Compromiso con las competencias.• Compartir información y conocimiento.
3. Responsabilidad y motivación <ul style="list-style-type: none">• Estructura de la organización.• Medir y recompensar el rendimiento.
4. Gestión de riesgos e infraestructura <ul style="list-style-type: none">• Evaluar y medir el riesgo.• Acceso al sistema y seguridad.

Algunas empresas encuestan periódicamente, por ejemplo cada año, a toda su plantilla y con mayor frecuencia a una muestra suya representativa. Algunas empresas distribuyen los resultados de estas encuestas trimestralmente, para proporcionar un mayor conocimiento del pulso y tendencias continuas de la entidad, lo que resulta especialmente útil en tiempos de cambio. Los resultados de dichas encuestas proporcionan indicadores de las áreas de fortalezas y debilidades en la cultura de una organización. En la Figura 2.5 se muestra parte de una ilustración que indica cómo se presentan e interpretan los resultados de una encuesta sobre la cultura de riesgos. Estos resultados ayudan a la entidad a identificar atributos que deben reforzarse de entrada y a asegurar que el ámbito interno sea eficaz.

Figura 2.5
Encuesta sobre la cultura de riesgos

N°	Pregunta	Atributo	Calificación media		Dsv. Est.	Cant.	MD	D	N	A	MA
1	Los líderes de mi unidad dan un ejemplo positivo de conducta ética	Liderazgo y estrategia	1,42	Fuerte	0,71	186	1	3	9	77	96
2	Comprendo la misión y estrategia general de la entidad.	Liderazgo y estrategia	1,05	Buena	0,69	186	0	7	18	119	42
3	Se emprenden acciones disciplinarias contra aquellos que muestran una conducta profesional impropia	Responsabilidad y motivación	0,21	Acción necesaria	1,20	175	11	55	18	68	23
4	La rotación del personal no ha afectado significativamente a nuestra capacidad de alcanzar los objetivos.	Personas y comunicación	0,81	Precaución	0,88	145	4	3	39	69	30
5	Los líderes de mi unidad de negocio son receptivos a todas las comunicaciones acerca del riesgo, incluyendo las malas noticias.	Gestión de riesgos e infraestructura	0,99	Buena	0,85	183	2	13	16	106	46
<p>En este ejemplo, cada pregunta se califica usando una escala que va de -2 a +2:</p> <p>-2 Muy en Desacuerdo (MD)</p> <p>-1 Desacuerdo (D)</p> <p>0 Neutral (N)</p> <p>+1 De acuerdo (A)</p> <p>+2 Muy de acuerdo (MA)</p> <p>La evaluación, presentada en un código de colores, está basada en la media de las calificaciones. La desviación estándar proporciona información adicional, al ser una medida del grado de consenso de las respuestas en torno a la cuestión planteada. Así, cuanto menor sea la desviación estándar, mayor será el grado de acuerdo entre las respuestas a cada tema.</p>											

Integridad y Valores éticos

La eficacia de la gestión de riesgos corporativos no debe sobreponerse a la integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y controlan las actividades de la organización.

La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo. Los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencias personales. No hay ningún puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos que el de consejero delegado y la alta dirección, ya que establecen el talante al nivel superior y afectan a la conducta del resto del personal de la organización. Un talante adecuado al nivel más alto contribuye a que:

- Los miembros de la entidad hagan lo correcto, tanto desde el punto de vista legal como moral.
- Se cree una cultura de apoyo al cumplimiento, comprometida con la gestión de riesgos corporativos.
- No se navegue por zonas “grises” en las que no existen normas o pautas específicas de cumplimiento.
- Se fomente una voluntad de buscar ayuda e informar de los problemas antes de que éstos no tengan solución.

Las organizaciones apoyan una cultura de valores éticos e integridad mediante la comunicación de documentos tales como una declaración de valores fundamentales que establezca los principios y prioridades de la entidad y un código de conducta. Este código proporciona una conexión entre la misión/visión y las políticas y procedimientos operativos. Sin ser una guía exhaustiva de conducta, ni un documento legal que perfile en gran detalle los protocolos clave de la organización, un código de conducta es una declaración proactiva de las posiciones de la entidad frente a las cuestiones éticas y de cumplimiento. Estos códigos también pueden ser útiles como guías de fácil utilización acerca de las políticas relativas a la conducta de los empleados y de la propia organización.

En la Figura 2.6 se presentan una serie de temas que son abordados con frecuencia en un código de conducta. Esta estructura se deriva del documento *Pautas fundamentales de un programa integrado de ética y cumplimiento* del Open Compliance and Ethics Group, aún no publicado.

Figura 2.6
Estructura de un código de conducta

Sección del código	Resumen de la sección
1. Carta de la dirección general	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta el mensaje de la alta dirección sobre la importancia de la integridad y ética para la organización. • Presenta el código de conducta: Su propósito y la manera de usarlo.
2. Objetivos y filosofía	<ul style="list-style-type: none"> • Considera, dentro de la entidad: <ul style="list-style-type: none"> - Su cultura - Su negocio y sector - Sus ubicaciones geográficas, tanto nacional como internacionalmente - Su compromiso con el liderazgo ético
3. Incompatibilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Aborda las incompatibilidades y las formas de actuar en provecho propio. • Incompatibilidades en relación con el personal y otros agentes corporativos, así como aquellas actividades, inversiones o intereses que podrían afectar a la reputación o integridad de la entidad.
4. Regalos y gratificaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Penaliza el empleo de regalos y gratificaciones, estableciendo la política de la entidad al respecto, que habitualmente va mucho más allá de las leyes aplicables. • Establece normas y proporciona pautas con respecto a los regalos y gastos de representación, así como a su adecuada comunicación.
5. Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye disposiciones/normas acerca del compromiso de la empresa con la generación de informes completos y comprensibles sobre impacto social, medioambiental y económico.
6. Recursos corporativos	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye disposiciones/normas acerca de los recursos corporativos, incluyendo la propiedad intelectual y la información de activos propios - a quién pertenecen y cómo se protegen.
7. Responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye el papel de la entidad como parte de la sociedad, incluyendo su compromiso con los derechos humanos, la preservación medioambiental, la implicación en el desarrollo de su comunidad y otras cuestiones económicas.
8. Otras cuestiones relativas a la conducta	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye disposiciones/normas acerca de la fidelidad a las políticas establecidas en áreas específicas de actividad de la empresa, tales como: <ul style="list-style-type: none"> - Cuestiones relativas al empleo: Prácticas laborales justas y lucha contra la discriminación. - Tratos con las autoridades, contrataciones, influencias y actividad política. - Prácticas antimonopolio y otras relacionadas con la competencia. - Buena fe y trato justo con clientes/competidores/proveedores. - Confidencialidad y seguridad de la información. - Prácticas medioambientales. - Seguridad/calidad del producto.

A continuación, la Figura 2.7 presenta una visión de conjunto del código de conducta profesional de una compañía de servicios.

Figura 2.7
Visión de conjunto del código de conducta

Nuestros valores

- Las mejores soluciones provienen del trabajo en equipo con compañeros y clientes.
- El trabajo eficaz en equipo requiere relaciones, respecto e intercambio.
- Cumplir lo que prometemos y añadir valor por encima de las expectativas.
- Alcanzar la excelencia a través de la innovación, el aprendizaje y la agilidad.
- Liderazgo con los clientes y personas y liderazgo reflexivo de pensamiento.
- El liderazgo exige valor, visión e integridad.

Protección del nombre de la firma

- Proteger nuestra reputación: Nuestros clientes y compañeros confían en él, basándose en nuestra competencia e integridad profesional, cualidades que fundamentan nuestra reputación.
- Aspirar a servir únicamente a aquellos clientes para los que estamos capacitados y que al mismo tiempo valoran nuestro servicio y poseen estándares adecuados de legitimidad e integridad.
- Al participar en un foro en el que el auditorio nos tiende a ver como un representante de la firma, proporcionar en general su punto de vista y no el nuestro propio.
- Utilizar todos los recursos pertenecientes a la firma y nuestros clientes, incluyendo los materiales tangibles, intelectuales y electrónicos, de un modo que sea a la vez responsable y adecuado para nuestro negocio y únicamente con fines legales y autorizados.

Comportamiento profesional

- Proporcionar servicios profesionales de acuerdo con las políticas de la firma y sus estándares profesionales y técnicos relevantes.
- Ofrecer únicamente aquellos servicios que somos capaces de proporcionar y aspirar a aportar resultados equiparables a nuestro compromiso.
- Competir con firmeza, aunque recurriendo únicamente a prácticas éticas y legales.
- Cumplir nuestras obligaciones contractuales y ajustar nuestros informes y honorarios a nuestros servicios.
- Respetar la confidencialidad y privacidad de nuestros clientes, de nuestro personal y de cualquier otro tercero con quien mantengamos una relación profesional. A menos que se nos autorice para ello, no utilizaremos información confidencial para uso personal, para beneficio de la firma o de terceros. Únicamente se revelará información personal o confidencial cuando resulte necesario y se haya obtenido el permiso correspondiente para ello o bien cuando nos veamos obligados a hacerlo por exigencias legales, normativas o profesionales.
- Evitar incompatibilidades. Allí donde se identifiquen posibles conflictos y creamos que la implantación de procedimientos adecuados puede proteger los respectivos intereses de las partes, llevémosla a cabo.
- Proteger celosamente nuestra independencia de opinión. Defender la confianza de nuestros clientes y otros grupos de interés, permaneciendo fieles a nuestras normas profesionales y

reguladoras, que han sido diseñadas para permitirnos alcanzar la objetividad necesaria en nuestro trabajo. Al actuar de esta manera, aspiramos a asegurar que nuestra independencia no queda comprometida, ni que existe la percepción de que esto sucede. Abordar las circunstancias que perjudican o podrían perjudicar aparentemente a nuestra objetividad.

- Al enfrentarse a cuestiones complicadas o que podrían implicar un riesgo para la firma, consultar a las personas adecuadas de ella antes de emprender ninguna acción. Seguir nuestros procedimientos adecuados de consulta, tanto técnicos como administrativos.
- Resulta inaceptable para nosotros pagar o recibir sobornos.

Respeto a los demás

- Tratar con respecto, dignidad, equidad y cortesía a nuestros compañeros, clientes y otras personas con las que mantenemos una relación profesional.
- Enorgullecernos de la diversidad de nuestro personal y considerarla una ventaja competitiva a desarrollar y fomentar.
- Comprometernos con el mantenimiento de un entorno de trabajo libre de discriminación o acoso.
- Equilibrar la vida profesional y personal y ayudar a otros a que hagan lo mismo.
- Invertir en el refuerzo continuo de nuestras habilidades y capacidades.
- Proporcionar un entorno de trabajo seguro para nuestra gente.

Responsabilidad corporativa

- Expresar nuestro apoyo a los derechos humanos fundamentales y evitar participar en actividades mercantiles que abusen de ellos.
- Comportarnos de un modo socialmente responsable, respetando las leyes, costumbres y tradiciones de los países en los que operamos y contribuir de manera responsable al desarrollo de sus comunidades.
- Aspirar a actuar de una manera que minimice el impacto medioambiental perjudicial derivado de nuestra actividad mercantil.
- Fomentar el apoyo a las actividades caritativas, educativas y de servicio a la comunidad.
- Comprometernos con el apoyo a los esfuerzos nacionales e internacionales para eliminar la corrupción y la criminalidad financiera.

Para realizar el seguimiento del grado de cumplimiento de las normas establecidas por parte de los empleados, algunas empresas utilizan periódicamente grupos de debate dentro de la plantilla. Esta información, procesada a menudo con la ayuda de tecnología, se emplea para “validar” los valores fundamentales. También puede emplearse la tecnología para habilitar el intercambio y actualización de información, así como para realizar el seguimiento del cumplimiento por parte de los empleados del código de conducta y de las políticas, estándares y procedimientos relacionados. En la Figura 2.8. se presentan algunos ejemplos de cómo las organizaciones emplean la tecnología para fomentar la cultura deseada.

Figura 2.8

Uso de la tecnología para apoyar una cultura de integridad y valores éticos

- Existencia de un enlace directo desde la página de inicio en Internet (o en la Intranet) de la organización a la declaración de valores y el código de conducta, facilitando su uso y enviando un mensaje acerca de su importancia.
- Códigos e información relacionada con ellos disponibles electrónicamente, proporcionando así un fácil acceso y eliminando la necesidad de copias impresas.
- Confirmación de que la plantilla ha recibido la información.
- Celebración de cursos presenciales y formación “on line”.
- Referencia automática al código o pautas empleadas durante la realización de tareas.
- Recordatorios automáticos a la plantilla acerca de las acciones requeridas.
- Notificación al supervisor inmediato del empleado e incluso a niveles superiores en el caso de que no se adopten las acciones requeridas de manera oportuna.
- Método para obtener el certificado de cumplimiento de las normas.
- Existencia de rastros de las actividades.

3. Establecimiento de objetivos

Resumen del capítulo del Marco: Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

Este capítulo ilustra el vínculo entre la misión de una entidad y los objetivos estratégicos, así como con otros objetivos relacionados, y la alineación de estos dos tipos de objetivos con el nivel de riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo.

Objetivos Estratégicos

Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones. Se pueden aplicar diferentes técnicas de identificación y evaluación de los riesgos, que se expondrán en capítulos posteriores, durante el proceso de establecimiento de la estrategia.

La Figura 3.1 presenta el establecimiento de objetivos estratégicos, empleando técnicas de evaluación de riesgos.

Figura 3.1
Establecimiento de objetivos estratégicos

Un banco regional consideró sus opciones para mejorar los servicios al cliente, identificando tres estrategias:

- **Opción A**

Extender su red de oficinas hacia nuevas áreas que se correspondían con su grupo demográfico objetivo.

- **Opción B**

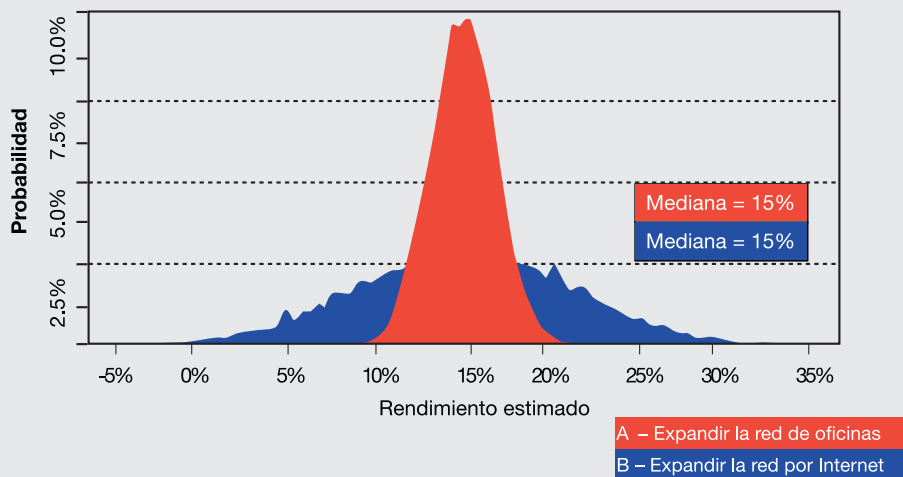
Reducir la red de oficinas al 50% de su tamaño actual, reforzando de manera significativa sus servicios por Internet y de atención telefónica.

• Opción C

Mantener la red de oficinas y subcontratar las operaciones existentes por Internet y de atención telefónica a una compañía de menor coste en un país extranjero.

Al estudiar la opción C con respecto a la visión del banco, que incluía la contribución a las comunidades en que operaba, se consideró incoherente con ella, debido a la pérdida de puestos de trabajo que supondría. Por tanto, la dirección se centró en las opciones A y B.

Utilizando el análisis de escenarios, la modelización y pruebas de tolerancia a situaciones límite (se tratan en el capítulo de Evaluación de riesgos), la dirección comparó los resultados de cada opción con el impacto sobre el rendimiento del capital empleado. La dirección identificó la distribución de valores posibles del rendimiento del capital a partir de sus diversos perfiles de crédito y riesgo de operaciones y determinó que los rendimientos posibles obtenidos en ambos escenarios presentaban resultados similares en su mediana, si bien mostraban distribuciones marcadamente diferentes, como se muestra a continuación.



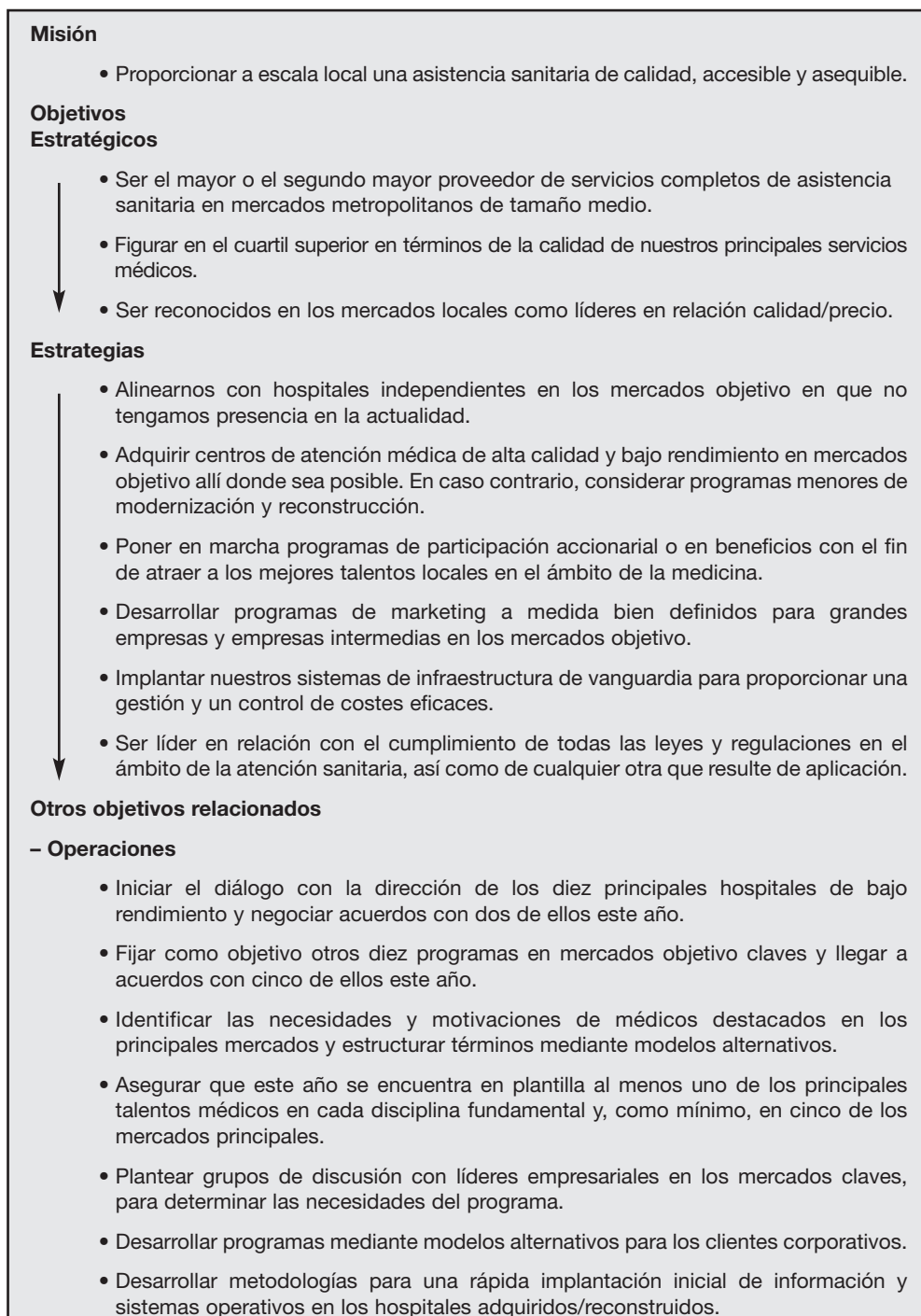
Basándose en este análisis, la dirección adoptó la opción A y decidió así renunciar a ganancias potenciales y evitar pérdidas posibles de la opción B.

Objetivos relacionados

Los objetivos al nivel de empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a subobjetivos establecidos, por ejemplo, en las diversas actividades de ventas, producción, ingeniería e infraestructura.

En la Figura 3.2 se ilustra un ejemplo de la vinculación de la misión de una empresa con sus objetivos estratégicos, estrategias y otros objetivos relacionados.

Figura 3.2
Vinculación de la misión/visión con los objetivos estratégicos y
otros objetivos relacionados



- Establecer protocolos para la migración desde los sistemas existentes.
- Implantar nuevos sistemas en una nueva localización para servir de modelo más adelante.

– Informes

- Instalar nuestros sistemas de base en instalaciones recientemente adquiridas, para proporcionar informes de gestión sobre medidas claves de rendimiento, con análisis de excepciones y tendencias, en los cuatro últimos días laborables de cada mes.
- Asegurarse de que todas las instalaciones proporcionan informes, de un modo preciso y oportuno, sobre el rendimiento y los problemas de cumplimiento de normas, para su estudio por parte de la dirección.
- Establecer un sistema/cuenta uniforme para la recogida de información precisa y completa requerida en la generación de informes externos.

– Cumplimiento

- Establecer una oficina de cumplimiento con unos estatutos, liderazgo y plantilla centralizados, para dar soporte a las unidades locales.
- Asegurarse de que el personal de base reconoce su responsabilidad fundamental en el cumplimiento de sus responsabilidades, como parte de los objetivos y la evaluación del rendimiento de los recursos humanos.
- Desarrollar protocolos en toda la organización para los procedimientos médicos, el almacenaje y suministro de medicamentos, las asignaciones y horarios del personal y todos los aspectos de la atención al paciente.
- Revisar las políticas de privacidad y contrastarlas con las mejores prácticas del sector en requisitos legales, nacionales e internacionales.

Otro ejemplo de vinculación se presenta en la Figura 3.3. En este caso, el banco al que se hace referencia en la Figura 3.1 alineó en primer lugar su visión con los objetivos estratégicos y las estrategias y, a continuación, con los objetivos de su departamento de propiedad inmobiliaria y su función de recursos humanos.

Figura 3.3
Vinculación de la misión/visión con los objetivos estratégicos y otros objetivos relacionados

Visión	Convertirnos en el proveedor líder y de confianza de servicios financieros para las familias de la región, contribuyendo de este modo al desarrollo de las comunidades en que operamos.
Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un rendimiento anual del capital empleado del 15%. • Incrementar la base de clientes en un 30% en tres años, expandiendo la red de oficinas en un 50% a lo largo de dicho horizonte temporal.
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir nuevas propiedades en arrendamiento en áreas que confronten con la demografía de nuestro cliente objetivo. • Mantener la estructura actual de costes en la red de oficinas.

Objetivos del departamento de propiedad inmobiliaria	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una relación de externalización con una compañía inmobiliaria competente para identificar y negociar arrendamientos apropiados de acuerdo con el nivel de crecimiento requerido de la cartera de inmuebles. • Abrir quince nuevas oficinas el próximo año. • Mantener un coste medio determinado por metro cuadrado en los alquileres de la cartera de propiedades. • Contratar a dos gestores de propiedades para la plantilla interna.
Objetivos de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la rotación anual de la plantilla de servicio al cliente por debajo del 10%. • Contratar y formar a 100 personas el próximo año para el departamento de servicio al cliente. • Desarrollar un plan y un enfoque negociador para las negociaciones futuras con los sindicatos en lo referente al trato de los nuevos empleados.

Riesgo aceptado

El riesgo aceptado puede expresarse en términos cualitativos o cuantitativos. La Figura 3.4 proporciona, a modo de ejemplo, algunas preguntas que la dirección podría hacerse al considerar su riesgo aceptado.

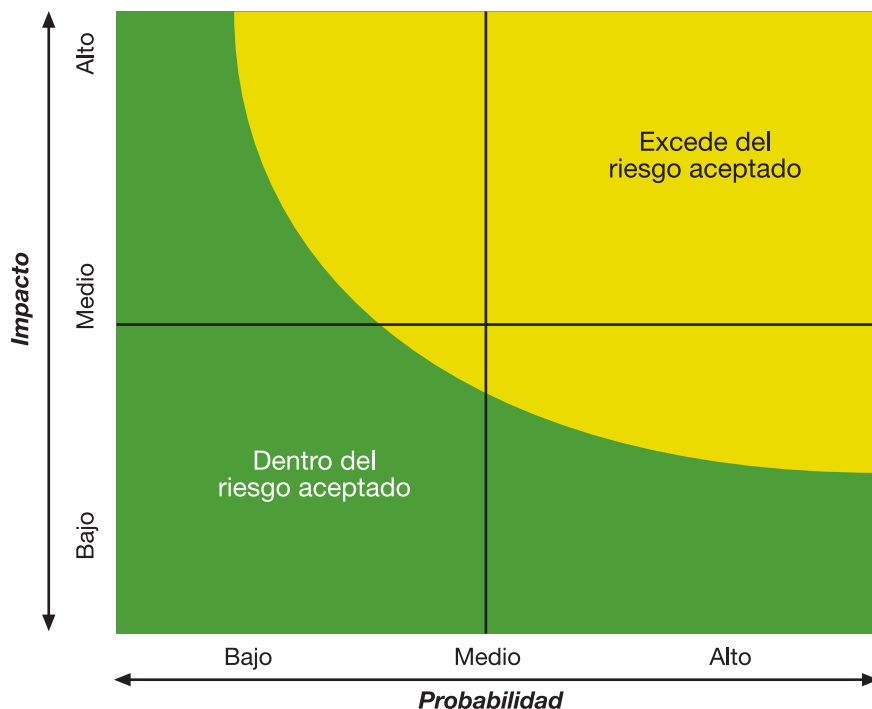
Figura 3.4
Consideraciones sobre el riesgo aceptado

- 1 ¿Qué riesgos relativos al negocio está dispuesta a asumir la empresa y cuáles no? Por ejemplo, ¿está la empresa preparada para aceptar pequeñas pérdidas de inventario físico debido a hurtos, pero no dispuesta a aceptar grandes pérdidas de inventario físico debido a deterioro, obsolescencia o catástrofes naturales?.
- 2 ¿Se encuentra cómoda la empresa con la cantidad de riesgo aceptado actual o con la que acepte en el futuro en cada uno de sus negocios?.
- 3 ¿Qué niveles de riesgo está la empresa preparada para asumir con las nuevas iniciativas para alcanzar el rendimiento deseado del 15% sobre el capital invertido?.
- 4 ¿Se encuentra preparada la organización para aceptar más riesgo del que actualmente admite? Y, en tal caso, ¿qué nivel de rendimiento se requiere?.
- 5 ¿Qué nivel de capital o ganancias está dispuesta a arriesgar la organización en función de un determinado nivel de confianza? Por ejemplo, ¿aceptaría la dirección situar el 50% de su capital a riesgo de pérdidas con un 95% de confianza?.
- 6 ¿Para qué porcentaje de riesgos más desfavorables desea la compañía disponer de capital de cobertura, basándose en una escala de probabilidad e impacto de riesgos importantes posibles? ¿Resulta aceptable que un hecho improbable ponga en peligro la viabilidad de la organización?.
- 7 ¿Existen riesgos específicos que la entidad no esté preparada a aceptar, tales como los que podría implicar el incumplimiento de leyes de privacidad de la información?.
- 8 ¿Hasta qué extremo aceptará la empresa el riesgo en objetivos paralelos, tal como el riesgo de un menor margen de beneficio bruto a cambio de una mayor cuota de mercado?

- 9 ¿En qué situación se encuentra el riesgo aceptado por la organización con respecto al de compañías afines?. ¿Cuánto riesgo está la empresa preparada para asumir con el fin de pasar de una situación de dependencia de los competidores, en lo referente a innovación de productos, a otra de ir por delante estableciendo tendencias?.
- 10 ¿Cuáles son los riesgos relativos y los niveles aceptables presentes en el mantenimiento de la calidad de los productos y servicios ya existentes, frente a la búsqueda de mayor valor añadido a través del desarrollo de nuevos productos?
- 11 ¿Hasta qué extremo se halla preparada la empresa para introducirse en proyectos que presenten una menor probabilidad de éxito, pero con un posible rendimiento superior?.
- 12 ¿Se encuentra la organización más cómoda con un indicador cualitativo o cuantitativo?.

Algunas organizaciones expresan el riesgo aceptado en términos de un “mapa de riesgo”, como se ilustra en la Figura 3.5. En esta figura, cualquier riesgo residual significativo en la zona amarilla excede del riesgo aceptado por la empresa, lo que requiere de la dirección la puesta en marcha de acciones para reducir su probabilidad y/o impacto y situarlo dentro del riesgo aceptado por la entidad.

Figura 3.5
Formación del riesgo aceptado



Algunas empresas, en especial las de servicios financieros y el sector energético (petróleo y gas), son capaces de adoptar enfoques sofisticados de aproximación al riesgo aceptado usando técnicas cuantitativas. Las organizaciones avanzadas pueden expresar el riesgo aceptado empleando medidas relativas al mercado o de capital riesgo.

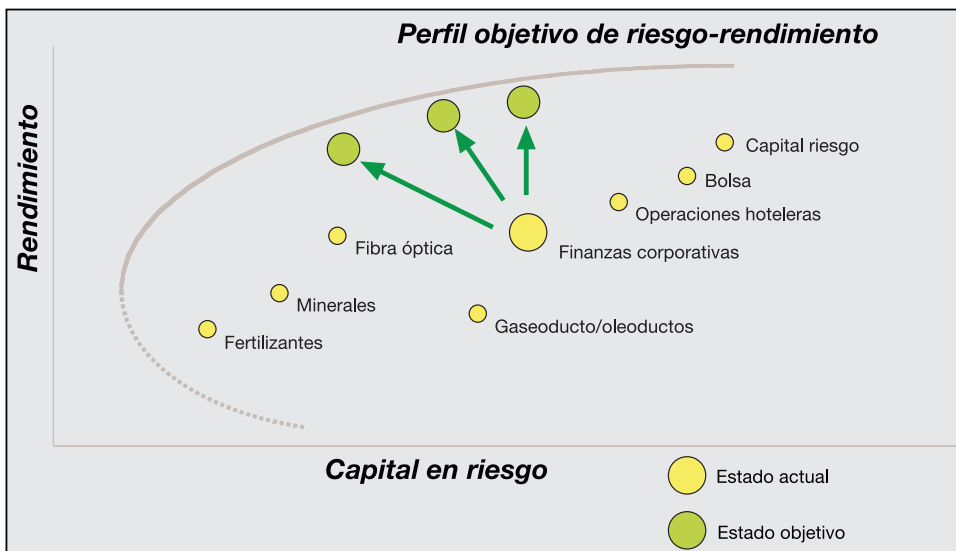
La Figura 3.6 proporciona un ejemplo de declaración de riesgo aceptado en términos de medidas relativas al mercado.

Figura 3.6
Riesgo aceptado en términos de medidas relativas al mercado

Una empresa de servicios públicos se centra en el crecimiento de la capitalización bursátil mediante la generación de flujos de caja y ganancias sólidas, estableciendo en estos términos el riesgo aceptado. Por tanto, todos los riesgos al nivel de entidad se expresan con relación al efecto que presentan sobre la volatilidad de las ganancias y del flujo de caja. Cuando la línea de tendencia de la volatilidad se aproxima al riesgo aceptado, la dirección pone en marcha las acciones necesarias.

La Figura 3.7 ilustra el modo como una empresa observa el capital en riesgo frente al rendimiento en relación con el riesgo aceptado. La entidad aspira a diversificar su cartera para alcanzar un rendimiento alineado con el perfil objetivo, evitando situarse en un punto más bajo en el interior de la zona.

Figura 3.7
Riesgo aceptado, Rendimiento y Capital en riesgo



Determinación de la tolerancia al riesgo

Las tolerancias al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos... Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.

En la Figura 3.8 se ilustra el desarrollo de tolerancia al riesgo por parte de una línea aérea en relación con la puntualidad del servicio.

Figura 3.8
Objetivos y tolerancia al riesgo

Una línea aérea decidió establecer como objetivo un servicio de mayor puntualidad. La dirección detectó los factores que provocaban retrasos en los vuelos, encontrándose con que algunos de ellos estaban bajo su control (aunque otros, no). Asimismo, pudo comprender con profundidad la manera en que los diversos factores afectaban a los informes públicos de los organismos reguladores sobre la puntualidad del servicio. Al considerar las tolerancias al riesgo, el marketing, el servicio al cliente y las operaciones, el personal determinó lo siguiente:

- El objetivo de la empresa se había mantenido durante muchos años en un nivel de puntualidad en las llegadas de los vuelos del 85%, cifra que generalmente se había alcanzado y que se encontraba en línea con los mensajes de su programa de marketing.
- La media de puntualidad del sector en las llegadas de vuelos en rutas relevantes se había mantenido durante los últimos años, aproximadamente, en el 80%
- Se producía un efecto muy reducido en las reservas de vuelos de clientes de la empresa cuando los tiempos de llegada se reducían hasta valores cercanos a la media del sector.
- El coste implicado para lograr un nivel de puntualidad en las llegadas del 87% resultaba prohibitivo, no pudiendo repercutirse en los precios de los billetes.
- La empresa había recibido críticas por parte de los analistas debido a su incapacidad para mantener los costes en niveles reducidos.

Basándose en esta información, la dirección mantuvo el objetivo de puntualidad en las llegadas del 85%, con una tolerancia entre el 82% y el 86%. Analizando las tolerancias de otros objetivos, la dirección está más capacitada para asignar recursos que aseguren una probabilidad razonable de alcanzar los resultados en múltiples objetivos.

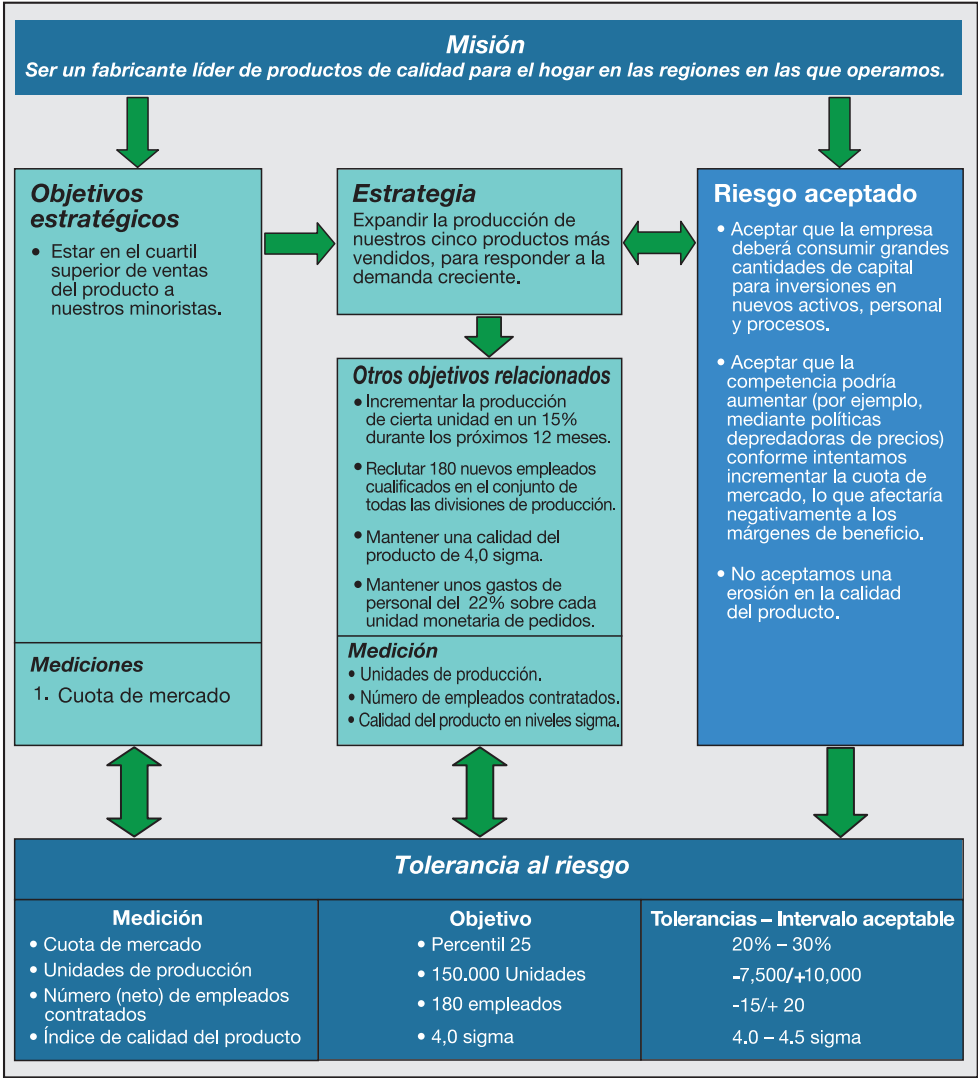
La tolerancia al riesgo se establece en ocasiones al nivel de entidad y se asigna a lo largo de las unidades de negocio, como se ilustra en la Figura 3.9.

Figura 3.9
Tolerancia al riesgo a lo largo de múltiples unidades de negocio

Cierta empresa estableció una tolerancia al riesgo según la cual el porcentaje de ingresos derivados de empresas asociadas no debía superar el 20%. Cuando sus dos unidades de negocio desarrollaron planes operativos y de marketing para el siguiente periodo, ambas mostraron una fuerte dependencia de las empresas asociadas y, sumando ambos planes, quedó reflejado que dichos ingresos de procedencia externa superaban el umbral del 20%. La dirección decidió permitir que la unidad de negocio A generase hasta el 40% de los ingresos a través de su empresa asociada, mientras que a la unidad de negocio B se le permitió solamente un 15%, de tal manera que el plan de la empresa en su conjunto mantuviese el nivel de tolerancia del 20%.

A continuación, se recoge en la Figura 3.10. la manera en que una determinada organización representó la relación entre misión, objetivos, riesgo aceptado y tolerancia.

Figura 3.10
Relación entre misión, objetivos, riesgo aceptado y tolerancia



4. Identificación de eventos

Resumen del capítulo del Marco: La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización

Este capítulo expone algunas de las técnicas empleadas en la identificación de eventos. Se incluyen ejemplos de cómo éstos se vinculan a los objetivos, de técnicas que permiten al personal identificarlos usando inventarios de eventos, talleres y grupos de trabajo dirigidos, entrevistas, cuestionarios, encuestas y análisis del flujo de procesos y de cómo identificar eventos utilizando indicadores principales de alarma, detectores de intensidad y sistemas de seguimiento de datos de eventos con pérdidas. También se ilustran las interrelaciones entre múltiples acontecimientos y el uso de las categorías de eventos para mejorar la comprensión de dichas relaciones.

Vinculación de eventos y objetivos

En algunas circunstancias, la identificación de eventos relacionados con un objetivo específico es razonablemente sencilla, como se ilustra en la Figura 4.1. En dicha tabla, que desarrolla lo expuesto en la Figura 3.10, se relacionan los eventos posibles y su impacto en el objetivo, la tolerancia de riesgo asociada y la unidad de medición. En este ejemplo, la dirección determinó que el incremento de los niveles de plantilla y el mantenimiento de los gastos de personal eran dos objetivos operativos (no se muestran otros objetivos operativos).

Figura 4.1
Identificación de eventos

Misión	Ser el fabricante líder de productos de calidad para el hogar en las regiones en las que operamos.
Objetivo Estratégico	Estar en el cuartil superior de ventas de producto a nuestros minoristas.
Otros objetivos relacionados	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutar a 180 nuevos empleados cualificados en el conjunto de todas las divisiones de fabricación, con el fin de responder a la demanda de nuestros clientes sin sobrecargar a la plantilla. • Mantener unos gastos de personal del 22% sobre cada unidad monetaria de pedido.
Unidad de medida de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Número de nuevos empleados cualificados contratados. • Gastos de personal por cada unidad monetaria de pedido.
Tolerancia	<ul style="list-style-type: none"> • 165 - 200 nuevos empleados cualificados. • Gastos de personal por cada unidad de pedido entre el 20% y el 23%.
Eventos/ riesgos posibles e impacto relacionado	<ul style="list-style-type: none"> • Ralentización inesperada del mercado de trabajo, que provocaría la aceptación de más ofertas personales de las esperadas, lo que redundaría en un exceso de plantilla. • Recalentamiento inesperado del mercado de trabajo, que provocaría la aceptación de menos ofertas personales de las esperadas, lo que implicaría un nivel de plantilla insuficiente. • Descripciones inadecuadas de necesidades/calificaciones, de las que podría derivarse la contratación de personal no cualificado.

En otras circunstancias, la identificación de riesgos no resulta inmediatamente evidente, por lo que se emplean diversas técnicas, como se comenta en los siguientes párrafos.

Técnicas de identificación de eventos

La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo... Las técnicas de identificación de eventos se basan tanto en el pasado como en el futuro.

La dirección utiliza diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos. Estas técnicas se emplean en la identificación de riesgos y oportunidades. Por ejemplo, al implantar un nuevo proceso de negocio, rediseñarlo o evaluarlo. Pueden emplearse en conexión con la planificación estraté-

gica o de unidad de negocio o al considerar nuevas iniciativas o un cambio en la organización.

A continuación, se presenta una serie de técnicas comunes de identificación de eventos y su aplicación.

Inventarios de eventos

Las direcciones utilizan listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica. Estos listados se elaboran por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas y se utilizan, por ejemplo, con relación a un proyecto, proceso o actividad determinada, pudiendo resultar útiles a la hora de asegurar una visión coherente con otras actividades similares de la organización. Cuando se trata de listados generados externamente, el inventario se revisa y somete a mejoras, adaptando su contenido a las circunstancias de la entidad, para presentar una mejor relación con los riesgos de la organización y ser consecuentes con el lenguaje común de gestión de riesgos corporativos de la entidad.

La Figura 4.2 recoge el uso de un inventario externo de eventos que pueden afectar a un proyecto de desarrollo de software.

Figura 4.2
Inventarios de eventos

Antes de emprender un proyecto de desarrollo de software, la empresa revisa un inventario de riesgos genéricos inherentes a los proyectos de este tipo. Dicho inventario constituye una manera útil de aprovechar el conocimiento acumulado por otras personas sobre el riesgo experimentado en esta área. Teniendo en cuenta que este inventario incluye riesgos propios de empresas con diferentes características, la dirección considera el efecto de estos riesgos en sus propias circunstancias específicas.

Talleres de trabajo

Los talleres o grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos reúnen habitualmente a personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados, por ejemplo, con los objetivos estratégicos de una unidad de negocio o de procesos de la empresa. Los resultados de estos talleres dependen habitualmente de la profundidad y amplitud de la información que aportan los participantes.

Algunas organizaciones, en conexión con el establecimiento de objetivos, ponen en marcha un taller en que participa la alta dirección, a fin de identificar eventos que podrían afectar al logro de objetivos corporativos estratégicos.

En la Figura 4.3 se resume un enfoque de un taller y el orden del día empleado por una empresa con el fin de identificar posibles eventos relevantes para el logro de objetivos específicos.

Figura 4.3

Resumen del Taller

Antes de su desarrollo

- Identificar un moderador experimentado que dirija la sesión, gestione la dinámica de grupo y planifique el mejor modo de captar las ideas generadas en un formato utilizable.
- Establecer normas básicas y llegar a acuerdos sobre ellas al inicio del taller.
- Reconocer los diferentes estilos y personalidades de los participantes y considerar el modo de optimizar su contribución.
- Identificar los objetivos, categorías de objetivos y categorías de acontecimientos hacia los que se desea enfocar la sesión.
- Invitar a un número apropiado de participantes al taller, con un máximo de 15 personas.
- Establecer de antemano expectativas realistas con respecto a los logros a los que aspira el taller.

Orden del día

1. Introducción

- Explicar los antecedentes del taller y los motivos por los que ha sido invitado cada participante.
- Explicar sus normas básicas.

2. Explicación del proceso del taller

- Se han de considerar los acontecimientos en relación con los objetivos corporativos por plan de negocio.
- Para cada objetivo, el moderador estimulará la discusión sobre acontecimientos que surgen de los siguientes factores, así como sobre sus efectos relacionados:

Externos

Económicos
Medioambientales
Políticos
Sociales
Tecnológicos

Internos

Infraestructura
Personal
Procesos
Tecnología

- Describir cómo y cuándo se emplearán las herramientas de voto y las aportaciones verbales.
- Explicar el modo de documentar las ideas y conclusiones.

3. Exploración de objetivos

- Identificar cada objetivo, su unidad de medida y sus respectivas metas establecidas.
- Obtener un consenso sobre la tolerancia al riesgo - el grado de variación aceptable en torno a la unidad de medida.

- Discutir los factores internos y externos que actúan sobre los posibles acontecimientos relacionados con dicho objetivo.
- Determinar qué hechos representan riesgos con respecto al logro del objetivo y cuáles representan oportunidades.
- Considerar de qué modo se relacionan entre sí los múltiples riesgos que afectan a un objetivo.

4. Siguiendo pasos y cierre

- Distribuir los resultados del taller a todos sus participantes en un plazo de 48 horas, junto con un plan para los próximos pasos.

Entrevistas

Las entrevistas se desarrollan habitualmente entre entrevistador y entrevistado o, en ocasiones, con dos entrevistadores para cada persona entrevistada, en cuyo caso el entrevistador está acompañado por un compañero que toma notas. Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.

En la Figura 4.4 se ilustra el orden del día de una entrevista centrada en los objetivos de una unidad de negocio.

Figura 4.4
Orden del día de la entrevista

Orden del día de la entrevista

1. Introducción.
2. Proporcionar antecedentes sobre el proyecto y el proceso de la entrevista.
3. Confirmar el puesto, formación y responsabilidades actuales del entrevistado.
4. Confirmar que ha recibido y leído el material de apoyo proporcionado con antelación.

Estrategias y objetivos

1. Identificar los objetivos principales dentro de la unidad de negocio/división del entrevistado.
2. Determinar cómo dichos objetivos se alinean con la estrategia y objetivos de la entidad y los dan su apoyo.
3. Identificar la unidad de medida para cada objetivo y sus relativas metas establecidas.

4. Determinar las tolerancias al riesgo establecidas.
5. Comentar los factores relacionados con posibles eventos vinculados al objetivo.
6. Identificar los posibles eventos que constituyen riesgos para los objetivos y los que representan oportunidades.
7. Considerar el modo en que el entrevistado da prioridad a estos eventos y su probabilidad e impacto.
8. Identificar los eventos de los últimos doce meses que han provocado un impacto en la entidad y no fueron identificados por la dirección ni por la plantilla.
9. Considerar si se han de mejorar los mecanismos de identificación de riesgos.

Cuestionarios y encuestas

Los cuestionarios abordan una amplia gama de cuestiones que los participantes deben considerar, centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta. Pueden dirigirse a un individuo o a varios o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de una organización o esté dirigida a clientes, proveedores u otros terceros. El uso de estas técnicas se ilustra en la Figura 4.5

Figura 4.5
Cuestionario y encuesta

Cuestionario personalizado

Una empresa exigía que el personal de una de sus unidades de negocio respondiera a un cuestionario antes de aceptar a un nuevo proveedor. El cuestionario solicitaba que cada persona de la plantilla considerase una serie de preguntas acerca del posible proveedor:

- Procesos de calidad.
- Procesos de gestión de riesgos.
- Cobertura mediante seguros.
- Condiciones.

Al considerar estas preguntas, una persona de la plantilla identificó una serie de posibles eventos a los que la empresa estaría expuesta en el caso de que estableciese una relación comercial con el proveedor:

- El historial de entregas inconsistentes del proveedor constituía un riesgo de interrupciones en la cadena de suministro.
- El proveedor no se hallaba certificado según un estándar de calidad adecuado, existiendo el riesgo de que los materiales proporcionados no cumplieran las especificaciones de calidad de la empresa, lo que provocaría problemas de producción, pérdida de clientes y daños a la reputación.

- El proveedor no proporcionaba un seguro de cobertura adecuado frente a defectos en el producto, existiendo el riesgo de que la empresa no pudiera recuperar las pérdidas asociadas a dichos defectos.
- Los términos del proveedor requerían un compromiso de dos años por parte de la empresa, lo que implicaba un riesgo asociado de cambio de necesidades y la pérdida económica derivada de ello.

Encuesta

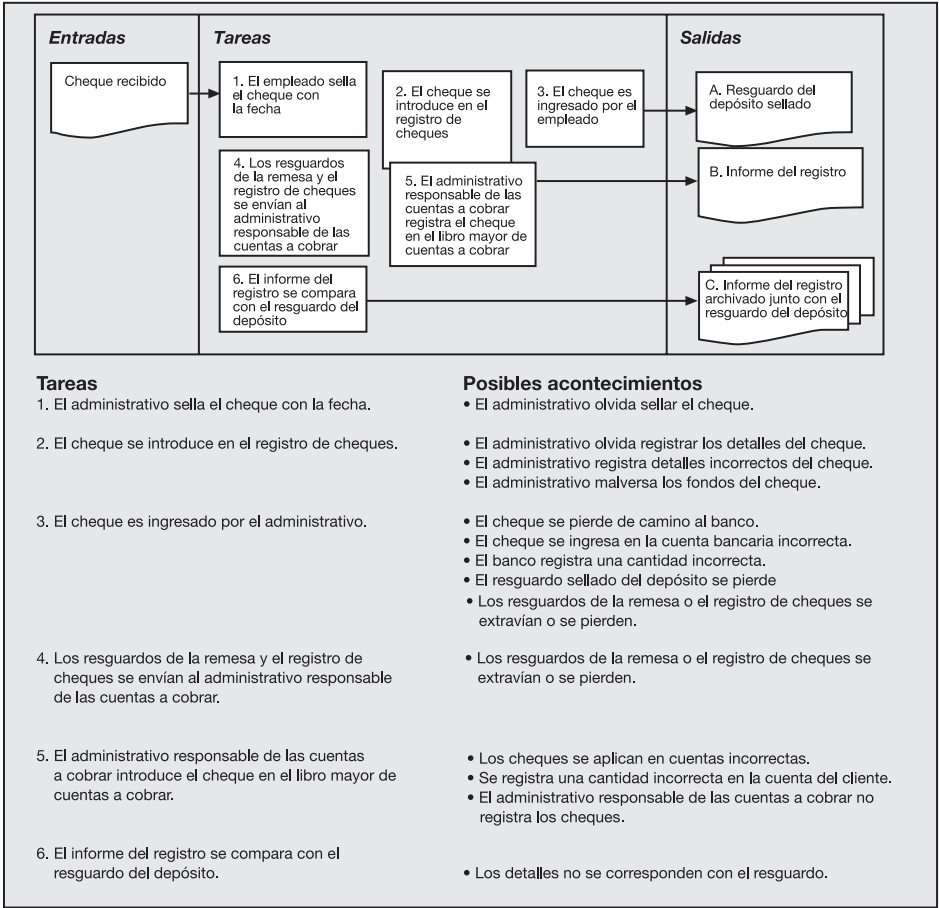
Una empresa de comida rápida realiza encuestas a sus clientes con regularidad en dos áreas: los cambios en sus hábitos/preferencias de consumo y los niveles de satisfacción con el servicio recibido en sus restaurantes. Una encuesta recientemente completada identificó un cambio en la preferencia hacia la comida orgánica, alejándose de los alimentos modificados genéticamente. Usando esta información, la dirección evaluó hasta qué extremo este cambio en las preferencias exigía una modificación de la estrategia y de los objetivos relacionados, incluyendo las nuevas ofertas de productos y programas de marketing. De manera similar, la dirección empleó los resultados de la encuesta (que mostraban un descenso en el nivel de satisfacción con el servicio en determinados restaurantes) para analizar las cuestiones subyacentes relacionadas con estas unidades.

Análisis del flujo de procesos

El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Al igual que con otras técnicas de identificación de eventos, el análisis del flujo de procesos puede utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a un nivel de detalle.

La Figura 4.6 ilustra esto último, representando el modo en que una empresa representó gráficamente su proceso de cobros como base para identificar riesgos relacionados, con el objetivo de depositar y registrar todos los cobros de un modo preciso y oportuno.

Figura 4.6
Análisis del flujo de procesos



Principales indicadores de eventos e indicadores de alarma

Los principales indicadores de eventos, a menudo denominados principales indicadores de riesgo, son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales, tales como el precio del combustible, la rotación de las cuentas de valores de los inversores y el tráfico de un sitio de Internet. Para resultar útiles, los principales indicadores de riesgo deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna, lo que, dependiendo de la información, puede implicar una frecuencia diaria, semanal, mensual o en tiempo real.

Los indicadores de alarma se centran habitualmente en operaciones diarias y se emiten, sobre la base de excepciones, cuando se sobrepasa un umbral preestablecido. Las empresas poseen a menudo indicadores de alarma establecidos en unidades de

negocio o departamentos. Estos indicadores, para ser eficaces, deben establecer el momento en que deberá informarse a los directivos partiendo del tiempo necesario para poner en marcha una acción.

La Figura 4.7 proporciona ejemplos de indicadores de riesgo y alarma.

Figura 4.7
Principales indicadores de riesgo y alarma

Descripción del objetivo de la unidad de negocio	Medición	Objetivo y tolerancia	Evento posible	Principal indicador	Indicadores de alarma para la unidad de negocio
Desarrollar una campaña promocional del producto en una cadena de supermercados de la región.	Número de unidades vendidas al mes por establecimiento	<i>Objetivo:</i> 1.000 unidades de producto nuevo vendidas al mes por establecimiento durante la campaña promocional. <i>Tolerancia:</i> 900 – 1.250 unidades vendidas al mes por establecimiento.	La confianza del consumidor disminuye, provocando reducciones en las compras de productos de la empresa.	Indicadores de confianza del consumidor.	El nivel de confianza del consumidor desciende más de un 5%.
Crear y mantener un nivel de seguridad elevado contra intrusiones externas en los sistemas.	Número de intrusiones realizadas con éxito.	<i>Objetivo:</i> 0 por mes. <i>Tolerancia:</i> 0 por mes.	Acceso de individuos no autorizados a los sistemas de la empresa a través de puertos de Internet.	El proveedor o un tercero publican vulnerabilidades en los sistemas operativos centrales de la empresa; número de intentos no autorizados.	Nuevas vulnerabilidades críticas identificadas por terceros.
Cumplir los estándares que regulan los movimientos de material peligroso.	Volumen de derrames de materiales peligrosos transportados por el personal de la empresa.	<i>Objetivo:</i> <100 litros por año. <i>Tolerancia:</i> 0-125 litros.	La corrosión de los barriles provoca fugas de material desde los camiones durante el transporte.	Edad de los barriles empleados para transportar material peligroso.	Barriles utilizados durante más del 85% de su vida útil estimada.
Mantener un personal estable y altamente cualificado.	Rotación de los considerados mejores empleados.	<i>Objetivo:</i> Rotación de los mejores empleados <10%. <i>Tolerancia:</i> 2% - 12%.	Los mejores empleados abandonan su puesto.	Moral de los mejores empleados.	Respuestas de insatisfacción “alta” o “moderada” por parte de los mejores empleados en la encuesta anual realizada a ellos.

Seguimiento de datos de eventos con pérdidas

El seguimiento de la información relevante puede ayudar a una organización a identificar acontecimientos pasados con un impacto negativo y a cuantificar las pérdidas asociadas, a fin de predecir futuros sucesos. La información de eventos se emplea habitualmente en la evaluación de riesgos –basándose en la propia experiencia acerca de su probabilidad e impacto– pero también puede ser útil para identificar eventos mediante la creación de una base de discusión basada en hechos, la institucionalización del conocimiento (que resulta particularmente útil en situaciones de alta rotación del personal) y servir como fuente para comprender las interdependencias entre eventos con pérdidas asociadas y desarrollar modelos predictivos y causales.

Existen bases de datos externas, desarrolladas y mantenidas por proveedores de servicios y disponibles mediante suscripción, que hacen referencia a eventos con pérdidas asociadas. En algunos sectores, como el de banca, se han formado consorcios para compartir información interna.

Las bases de datos de eventos con pérdidas asociadas contienen información sobre aquellos acontecimientos reales que cumplen criterios específicos. La información de bases de datos externas puede resultar útil para complementar la información generada internamente para estimar la probabilidad e impacto de eventos futuros, en particular para acontecimientos posibles con una baja probabilidad (que es altamente improbable que la empresa haya experimentado en el pasado), pero con un alto impacto. Por ejemplo, una de estas bases de datos contiene información de eventos con pérdidas asociadas para varios sectores, donde se declararon pérdidas operativas superiores a un millón de dólares.

Algunas empresas realizan el seguimiento de una gama de datos externos. Por ejemplo, las grandes empresas realizan el seguimiento de varios de los principales indicadores económicos, con el fin de identificar movimientos que apunten a un cambio en la demanda de sus productos y servicios. De manera similar, las instituciones financieras realizan el seguimiento de cambios en las políticas mundiales para identificar principales indicadores que apunten a una modificación en las estrategias futuras de inversión, así como acontecimientos que exijan una modificación inmediata de las carteras de inversión.

El uso de información generada internamente se ilustra en la Figura 4.8, y el de información desarrollada externamente, en la Figura 4.9.

Figura 4.8
Seguimiento de acontecimientos con pérdidas asociadas
usando información interna

Una empresa industrial realiza el seguimiento de fallos en los equipos de producción mediante rutinas automatizadas que supervisan y captan automáticamente la información dispar de dichos equipos. Realizando el seguimiento de la secuencia de eventos, la dirección está en posición de evaluar la causa subyacente en un fallo del proceso de fabricación, así como los costes asociados al tiempo de inactividad del equipo. Los responsables de operaciones utilizan esta información en tiempo real, diagnosticando la causa y tomando decisiones de reparación con rapidez. Las planificaciones futuras de mantenimiento reflejan los fallos de los equipos detectados en el pasado. La dirección operativa recibe periódicamente informes que determinan el efecto de los fallos de los equipos en una unidad de medida clave (disponibilidad de los sistemas de producción) y su coste asociado cuantificado.

Equipo	Compo- nente	Subcom- ponente	Causa	Duración del tiempo de inactividad	Efecto negativo en la disponibili- dad de los sistemas de producción	Coste (miles)
Bomba 1	Motor	Aislamiento	Sobrecalentamiento debido al deterioro del aislamiento causado por longitudes excesivas de los cables conductores.	1H: 20M	0,4%	24
Bomba 2	Motor	Interruptor	Defecto del producto.	2H: 10M	0,7%	42
Cinta transportadora	Correas de transmisión	Rodillo	Contaminación del aceite del rodillo de bolas.	4H: 45M	1,6%	95

Figura 4.9
Seguimiento de eventos con pérdidas asociadas, usando información externa

Una agencia gubernamental se encarga de controlar el flujo de entrada de estupefacientes ilegales y otras sustancias de contrabando a través de los puertos. Los gobiernos de múltiples países recogen y comparten información que incluye:

- Puerto de origen
- Países atravesados en ruta
- Tipo de nave empleada en el transporte
- Tipo de mercancías transportadas
- Cargamento tradicional transportado
- Propietario del buque
- Propietario de las mercancías
- Receptor de las mercancías
- Valor de las mercancías
- Dirección de entrega
- Frecuencia de los viajes

Esta información se mide y compara con indicadores de umbral preestablecidos, a fin de aplicar las inspecciones de manera más eficaz.

Identificación continua de eventos

Las técnicas anteriormente presentadas se aplican, normalmente, en circunstancias particulares que se presentan con una frecuencia variable a lo largo del tiempo. También se identifican eventos posibles de manera continua en conexión con las actividades diarias propias del negocio. La Figura 4.10 ilustra algunas de estas técnicas, que resultan útiles para aportar luz sobre los riesgos y oportunidades que pueden resultar importantes para el logro de objetivos de una organización. Este ejemplo muestra el modo que utiliza la empresa para comparar sus mecanismos continuos de identificación de eventos en relación con los factores externos e internos que los pueden originar, para ayudar a determinar si existe la necesidad de emprender acciones adicionales.

Figura 4.10
Mecanismos de identificación de eventos

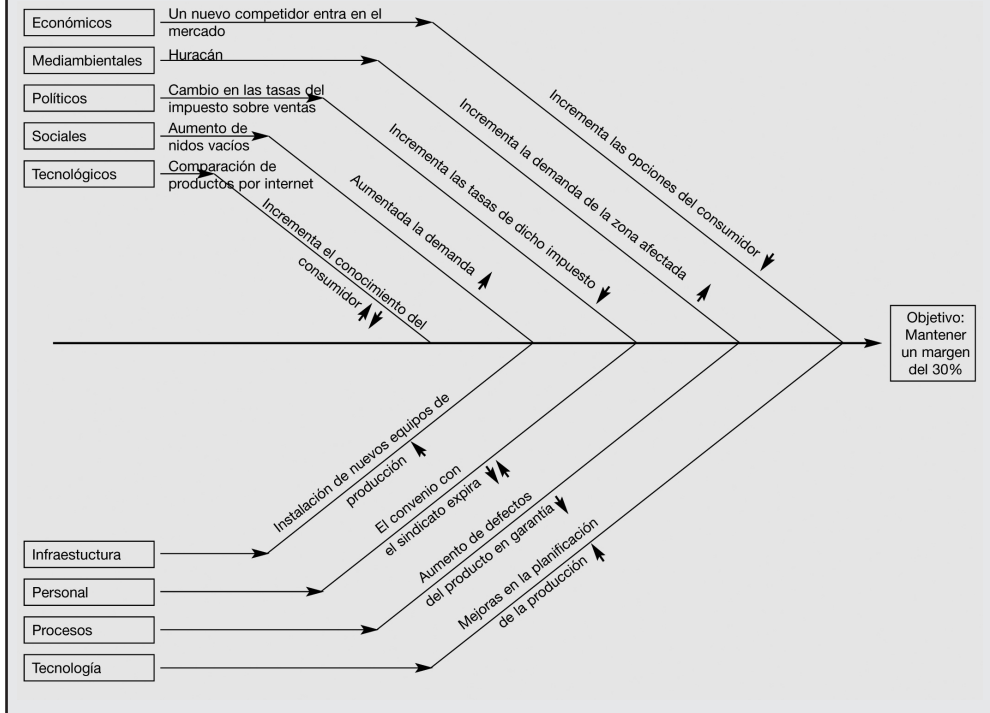
Mecanismo – Procedencia de la información	Factores externos					Factores internos			
	Económicos	Medioambiental	Político	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología
Conferencias sectoriales/técnicas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sitios Web de empresas afines y campañas publicitarias	✓				✓				
Grupos de presión política			✓						
Encuentros sobre gestión de riesgos internos						✓	✓	✓	✓
Resultados de benchmarking	✓				✓	✓	✓	✓	✓
Procesos legales de competidores	✓			✓	✓				
Índices externos clave	✓	✓	✓	✓	✓				
Índices internos clave / Medidas de riesgo y rendimiento / Cuadros de mando						✓	✓	✓	✓
Nuevas decisiones legales	✓		✓	✓					
Informes en los medios	✓	✓	✓	✓	✓				
Informes mensuales de la dirección						✓	✓	✓	✓
Informes de analistas	✓		✓	✓					
Tablones de anuncios electrónicos y servicios de notificaciones	✓	✓	✓	✓	✓				
Publicaciones sectoriales, comerciales y profesionales	✓	✓	✓	✓	✓				
Calendario del lanzamiento de nuevos productos frente al de la competencia	✓						✓	✓	✓
Perfil de las llamadas al servicio a clientes	✓				✓			✓	
Información en tiempo real sobre la actividad de los mercados financieros	✓								

Interrelación de eventos que pueden afectar a los objetivos

Bajo determinadas circunstancias, son muchos los eventos que pueden tener impacto sobre el logro de un objetivo. Para conseguir una mejor visión y comprensión acerca de sus interrelaciones, algunas empresas utilizan diagramas de eventos en árbol, también conocidos como diagramas de espina de pescado. Un diagrama de este tipo proporciona un medio para identificar y representar de manera gráfica la incertidumbre, centrándose por lo general en un objetivo y en el modo en que múltiples eventos afectan a su logro. Esta técnica se ilustra en la Figura 4.11.

Figura 4.11
Vinculación de factores y eventos posibles con la unidad de medición objetivo

Una empresa que vende colchones a través de puntos de venta aspira a mantener un margen sobre ventas del 30%. Pretende determinar qué factores y acontecimientos afectan a la demanda del producto y su coste de producción, ya que ambos podrían afectar al logro del objetivo de dicho margen del 30%. El objetivo se muestra en el extremo derecho de la “espinas”. Formando un determinado ángulo con esta espinas, aparecen otras espinas que le afectan directamente. Los eventos que afectan de manera positiva al logro del objetivo se representan con una flecha que apunta hacia arriba, mientras que aquellos con un efecto negativo se muestran con una flecha que apunta hacia abajo. Los correspondientes factores internos y externos asociados a estos eventos de las “espinas” se identifican en la parte izquierda.



Clasificación de eventos por categorías

Mediante la agrupación de posibles eventos de características similares, la dirección puede determinar con más precisión las oportunidades y los riesgos.

Algunas entidades clasifican los eventos posibles, para ayudar a asegurar que los esfuerzos para su identificación sean completos. Esto también puede ayudar a desarrollar posteriormente una perspectiva de cartera.

En la Figura 4.12 se ilustra una clasificación empleada por una empresa, en concreto un hospital.

Figura 4.12
Clasificación de eventos por categorías

Factores	Económicos	Salud pública	Prestación de servicios	Recursos humanos	Tecnología	Medioambientales
Eventos	Cambios en:					
	<ul style="list-style-type: none">• Financiación.• Tipos de cambio.• Tipos de interés.• Impagos de crédito.• Disponibilidad de capital a largo plazo.	<ul style="list-style-type: none">• Decisiones de estilo de vida.• Comportamientos sociales.• Estándares de la industria.	<ul style="list-style-type: none">• Pautas de intervención aguda.• Prácticas ambulatorias.• Prácticas de cuidados continuos.• Procedimientos de diagnóstico.• Prevención de enfermedades.• Prácticas de servicios de emergencia.• Prácticas de cuidados paliativos.	<ul style="list-style-type: none">• Oportunidades de empleo.• Tasas de retención de empleados.• Niveles de plantilla del personal médico y de enfermería.• Procedimientos de evaluación.• Prácticas de seguridad e higiene.	<ul style="list-style-type: none">• Protocolos de acceso a sistemas / datos.• Disponibilidad de sistemas y datos.• Tecnologías disponibles.• Sistemas (implantados o abandonados).• Requisitos de registros sanitarios.	<ul style="list-style-type: none">• Emisiones / Productos de desecho generados.• Catástrofes naturales.

5. Evaluación de riesgos

Resumen del capítulo del Marco: *La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva –probabilidad e impacto– y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.*

Este capítulo recoge algunas de las técnicas empleadas en la evaluación de riesgos. Se incluyen ejemplos de evaluaciones de riesgos inherentes y residuales, empleando técnicas cualitativas, tales como la clasificación de riesgos y el uso de cuestionarios, y técnicas cuantitativas, tales como técnicas probabilísticas de valor en riesgo, valor de mercado en riesgo, distribuciones de pérdidas y análisis retrospectivo, y técnicas no probabilísticas tales como análisis de sensibilidad, análisis de escenarios, pruebas de tolerancia a situaciones límite y benchmarking. También se exponen técnicas para atribución del riesgo y el capital empleadas para estimar el capital requerido por los riesgos aceptados, el modo de presentar los riesgos en mapas de riesgo, mapas de calor o presentaciones numéricas y las técnicas para las visualizaciones del riesgo al nivel de la organización.

Riesgo inherente y residual

El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto

Un ejemplo de la evaluación de riesgos inherentes, incluyendo la vinculación de riesgos a objetivos, se ilustra en la Figura 5.1 (desarrollando lo expuesto en la Figura 4.1).

Figura 5.1
Evaluación de riesgos inherentes

Objetivo de operaciones	Contratar a 180 nuevos empleados cualificados para todas nuestras divisiones de fabricación, con el fin de responder a la demanda de nuestros clientes sin sobrecargar la plantilla.	
Unidad de medición de los objetivos	Número de nuevos empleados cualificados contratados.	
Tolerancia	165 – 200 nuevos empleados cualificados, con unos gastos de personal entre el 20% y 23% de cada unidad monetaria de pedido.	
Riesgos	Evaluación de riesgos inherentes	
	Probabilidad	Impacto
Número insuficiente de candidatos disponibles	20%	Reducción del 10% en la contratación → 18 puestos sin ocupar
Filtros iniciales demasiado estrictos de criba de candidatos	30%	Reducción del 5% en la contratación debido a criterios mal definidos para selección de candidatos → 9 puestos sin ocupar

El riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente. Estas acciones pueden incluir las estrategias de diversificación relativas a las concentraciones de clientes, productos u otras, las políticas y procedimientos que establezcan límites, autorizaciones y otros protocolos, el personal de supervisión para revisar medidas de rendimiento e implantar acciones al respecto o la automatización de criterios para estandarizar y acelerar la toma de decisiones recurrentes y la aprobación de transacciones. Además, pueden reducir la probabilidad de ocurrencia de un posible evento, su impacto o ambos conceptos a la vez.

En el siguiente ejemplo, la dirección evalúa el riesgo inherente a las variaciones en los tipos de cambio de divisas extranjeras, en función de su efecto en los ingresos generados por las operaciones de la empresa en el extranjero. En este caso, la dirección consideró la cobertura ante el tipo de cambio como una respuesta al riesgo y volvió a evaluar el índice de riesgo remanente tras los efectos de esta cobertura. El resultado de la evaluación de riesgos se ilustra en la Figura 5.2.

Figura 5.2
Evaluación del riesgo inherente y residual

Objetivo de operaciones	Ingresos de explotación en operaciones en el extranjero de 100 millones				
Unidad de medición	Variación en los ingresos de explotación en operaciones en el extranjero.				
Riesgo	La fluctuación en el tipo de cambio afecta de manera adversa a los ingresos de explotación en operaciones en el extranjero.				
Tolerancia al riesgo	La variación aceptable es de +/- 10.000.000.				
Riesgo	Evaluación de riesgos inherentes		Respuesta al riesgo	Evaluación de riesgos residuales	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
El tipo de cambio sube un punto porcentual en 90 días	10%	5.000.000	No se pone en marcha ninguna acción	10%	5.000.000
El tipo de cambio sube 1,5 puntos porcentuales en 90 días	4%	10.000.000	Obtener instrumentos de cobertura frente a variaciones en el tipo de cambio para limitar el impacto	4%	5.000.000
El tipo de cambio sube 3 puntos porcentuales en 90 días	1%	20.000.000		1%	8.000.000

Metodología y técnicas cualitativas y cuantitativas

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su coste. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

Escalas de medición

Al estimar la probabilidad e impacto de posibles eventos, ya sea sobre la base del efecto inherente o residual, se debe aplicar alguna forma de medición. A modo de

ejemplo, se pueden establecer cuatro tipos generales de medida: Nominal, ordinal, de intervalo y de proporción.

- **Medición nominal**

Es la forma más sencilla de medición e implica el agrupamiento de eventos por categorías, tales como la económica, tecnológica o medioambiental, sin situar a un acontecimiento por encima de otro. Los números asignados en la medición nominal sólo tienen una función de identificación y los elementos no pueden ser ordenados, clasificados ni agregados.

- **Medición ordinal**

En este tipo de medición, los eventos se describen en orden de importancia, posiblemente con etiquetas del tipo alta, media o baja o bien clasificados a lo largo de una escala. La dirección determina si el elemento uno es más importante que el elemento dos. Por ejemplo, la dirección puede estimar que la probabilidad de que un nuevo virus informático afecte a sus sistemas es superior a la probabilidad de transmisiones de información confidencial por parte de la plantilla.

- **Medición de intervalo**

Utiliza una escala de distancias numéricamente iguales. Si, por ejemplo, el impacto de la pérdida de producción de una máquina clave se mide como “tres”, el impacto de una caída de tensión de una hora como “seis” y el efecto de 100 puestos vacantes como “nueve”, la dirección puede determinar que la diferencia en impacto entre la pérdida de producción de una máquina y una caída de tensión de una hora es la misma que la diferencia entre una caída de tensión de una hora y la existencia de 100 puestos vacantes. Esto no significa, sin embargo, que el impacto del evento medido con un “seis” sea el doble de importante que el impacto del evento medido con un “tres”.

- **Medición por ratios**

Una escala de este tipo permite concluir que, si al impacto posible de un evento se le asigna un “tres” y al de otro se le asigna un “seis”, el segundo acontecimiento presenta un posible impacto el doble de importante que el primero. Esto es así porque la medición de razón incluye el concepto del cero verdadero, mientras que la medición de intervalo no lo hace.

En el presente documento, las mediciones nominal y ordinal se consideran técnicas cualitativas, mientras que las mediciones de intervalo y de razón son cuantitativas.

Técnicas cualitativas

Si bien algunas evaluaciones cualitativas de riesgos se establecen en términos subjetivos y otras en términos objetivos, la calidad de estas evaluaciones depende principalmente del conocimiento y juicio de las personas implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles y del contexto y dinámica que los rodea.

Las siguientes figuras presentan evaluaciones cualitativas que emplean escalas de medición ordinal. La Figura 5.3 ilustra una escala de la probabilidad de acontecimientos que afectan a operaciones informáticas. En la Figura 5.4, se clasifica una gama de posibles impactos referentes al riesgo de vertido de materiales peligrosos.

Figura 5.3
Clasificación de la probabilidad de riesgos que afectan
a las operaciones informáticas (Marco temporal: Próximo trimestre)

Nivel	Descripción	Probabilidad de suceso	Riesgo
1	Muy improbable	Muy baja	Sistemas informáticos no operativos durante periodos prolongados debido a acciones terroristas o intencionadas.
2	Improbable	Baja	Un evento tal como una catástrofe natural o relacionado con un tercero (por ejemplo, un servicio público) requiere la puesta en marcha del plan de continuidad del negocio.
3	Posible	Moderada	Piratas informáticos se introducen en nuestro sistema de seguridad informática.
4	Probable	Alta	La plantilla utiliza recursos de la empresa para acceder a información inadecuada en Internet.
5	Prácticamente seguro	Muy alta	La plantilla utiliza recursos de la empresa para mensajería personal.

Figura 5.4
Clasificación del impacto de riesgos de vertido de materiales peligrosos
(Marco temporal: un año)

Objetivo Manejar los materiales peligrosos de acuerdo con las normativas regionales y estatales.		
Riesgo		Unidades de medición
Vertido no planificado de material peligroso		Horas productivas perdidas. Costes de contención. Lesiones con incapacitación temporal. Compensaciones y costes relacionados.
Nivel	Impacto relativo	Mediciones
1	Insignificante	<ul style="list-style-type: none"> • Ningún incidente reseñable. • Pérdida mínima de horas productivas. • Ninguna lesión.
2	Leve	<ul style="list-style-type: none"> • 1-2 incidentes reseñables. • Contención de los materiales realizada in situ por la plantilla. • Efecto inferior al 5% de las horas productivas diarias. • Ninguna lesión o lesiones leves.
3	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> • Varios incidentes reseñables. • Contención del material in situ con apoyo externo. • Efecto entre el 5% y el 20% de las horas productivas diarias. • Tratamiento médico ambulatorio requerido
4	Grave	<ul style="list-style-type: none"> • Acontecimiento reseñable grave. • Material vertido al medio ambiente, aunque sin efectos perjudiciales reales o perceptibles. • Pérdida de producción significativa, entre el 20% y el 100% de las horas productivas diarias. • Tratamiento médico limitado con hospitalización
5	Catastrófico	<ul style="list-style-type: none"> • Múltiples acontecimientos reseñables graves o un único acontecimiento catastrófico. • Vertido al medio ambiente con efectos perjudiciales significativos, requiriendo recursos significativos de terceros. • Pérdida sustancial de capacidad productiva: más de dos días de horas productivas. • Lesiones significativas.

El cuestionario de la Figura 5.5 es utilizado en una empresa de un sector regulado para evaluar los riesgos relativos a la implantación de nuevos sistemas informáticos, utilizando categorías y una clasificación de riesgo bajo (verde), moderado (amarillo) y alto (rojo).

Figura 5.5
Evaluación de riesgos en la implantación de nuevos sistemas

Objetivo: Implantar un nuevo sistema informático para supervisar el cumplimiento de la legislación regional y estatal.			
Riesgo: El proyecto tarda más de lo esperado en ser completado			
Categoría	Pregunta	Respuesta	
Personal	¿Cuál es la experiencia del personal en este proyecto?	• Al menos, un miembro de la plantilla ha implantado con éxito este tipo de sistema con anterioridad.	Verde
		• Al menos, un miembro de la plantilla ha implantado este sistema con anterioridad, pero con resultados variables.	Amarillo
		• Ningún miembro del equipo ha hecho esto con anterioridad o bien lo hizo con resultados negativos.	Rojo
Proceso de gestión	¿Cómo es de estable el equipo de gestión?	• Equipo de gestión estable, con una permanencia mayor de dos años.	Verde
		• Equipo de gestión cambiante, con una permanencia media de entre uno y dos años.	Amarillo
		• Equipo de gestión nuevo, con una permanencia media inferior a un año.	Rojo
Proveedor	¿Cuál es el grado de conocimiento del proveedor tecnológico?	• Expansión de los servicios actuales de una empresa asociada.	Verde
		• Nuevo servicio de un proveedor existente.	Amarillo
		• Nuevo proveedor.	Rojo
Proceso de implantación	¿Cuán bien establecido se encuentra el proceso de implantación?	• Metodología probada.	Verde
		• Metodología existente in situ, pero utilizada con resultados variables.	Amarillo
		• Nueva metodología.	Rojo
Normativa	¿Se conocen bien los requisitos normativos?	• Los requisitos normativos están bien establecidos.	Verde
		• Los requisitos normativos están poco claros o bien se hallan sometidos a modificaciones periódicas.	Amarillo
		• Los requisitos normativos no son conocidos y se hallan sometidos a frecuentes cambios sustanciales.	Rojo
Plan de continuidad	¿Ha sido suficientemente probado el plan de continuidad de este proyecto?	• Plan de continuidad probado con éxito para la nueva aplicación.	Verde
		• Plan de continuidad probado para la nueva aplicación, habiéndose identificado la necesidad de ajustes significativos.	Amarillo
		• Ningún plan de continuidad implantado en la nueva aplicación.	Rojo

Técnicas cuantitativas

Las técnicas cuantitativas pueden utilizarse cuando existe la suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo empleando mediciones de intervalo o de razón. Los métodos cuantitativos incluyen técnicas probabilísticas, no probabilísticas y de benchmarking. Una consideración importante en la evaluación cuantitativa es la disponibilidad de información precisa, ya sea de fuentes internas o externas, y uno de los retos que plantea el uso de estas técnicas es el de obtener suficientes datos válidos.

Técnicas probabilísticas

Las técnicas de este tipo miden la probabilidad y el impacto de un determinado número de resultados basándose en premisas del comportamiento de los eventos en forma de distribución estadística. Las técnicas probabilísticas incluyen modelos en riesgo (incluyendo los de valor en riesgo, flujo de caja en riesgo y beneficios en riesgo), la evaluación de eventos con pérdidas asociadas y el análisis retrospectivo.

Valor en riesgo

Los modelos de valor en riesgo (Value-at-risk, VaR) están basados en supuestos de distribución estadística acerca del cambio en el valor de un elemento o conjunto de elementos, asumiéndose que dicha variación no superará un determinado nivel de confianza a lo largo de un determinado periodo de tiempo. Estos modelos se utilizan para estimar intervalos de variación extremos y poco frecuentes, tal como el nivel estimado de pérdidas que debe superarse con un nivel de confianza del 95% o del 99%. La dirección selecciona tanto la confianza deseada como el horizonte temporal a lo largo del cual se evalúa el riesgo, basándose en parte, en la tolerancia al riesgo establecida.

Las mediciones del valor en riesgo se utilizan en ocasiones para racionalizar el capital requerido por las unidades de negocio mediante la estimación, con un alto grado de confianza y a lo largo de un horizonte temporal especificado, del capital necesario para cubrir posibles pérdidas. Normalmente, se hace coincidir el periodo de medición del capital con el periodo de evaluación del rendimiento.

Una aplicación del valor en riesgo es el valor de mercado en riesgo, utilizado por las instituciones mercantiles para medir el índice de riesgo de variaciones de precio que afecten a instrumentos financieros, así como por otras instituciones no mercantiles. El valor de mercado en riesgo se define como la pérdida máxima estimada para un instrumento o cartera que puede esperarse a lo largo de un horizonte temporal dado y con un nivel de confianza determinado. La Figura 5.6 proporciona un ejemplo de la medición del valor de mercado en riesgo.

Figura 5.6
Análisis del valor de mercado en riesgo

Una empresa de servicios financieros evalúa el riesgo de cambio en el valor de su cartera de transacciones. Estima la pérdida máxima de un día con una confianza del 95%, asumiendo que los cambios en el valor de la cartera están representados por una distribución normal, lo que tiene en cuenta todos los posibles escenarios.

El valor en riesgo queda representado de la siguiente manera:



El área azul clara representa una estimación de las pérdidas que superan con un grado de confianza del 95% la pérdida máxima estimada en un día.

Flujo de caja en riesgo

Esta medición es similar a la de valor en riesgo, salvo en que estima una variación en los flujos de caja de una organización o unidad de negocio con relación a un objetivo esperado de flujo de caja, con un grado de confianza dado y a lo largo de un horizonte temporal definido. Está basada en hipótesis del comportamiento de los cambios de flujos de caja en forma de distribución estadística. El flujo de caja en riesgo se emplea en negocios cuyos resultados son sensibles a las variaciones en dichos flujos relacionadas con factores ajenos al precio de mercado. Por ejemplo, un fabricante de ordenadores que desee medir el riesgo presente en su flujo de caja neto puede emplear una técnica de flujo de caja en riesgo que incluya una variable como el tipo de cambio de divisas o bien múltiples variables como las variaciones en el producto interior bruto, la oferta y demanda de componentes informáticos y el presupuesto corporativo en investigación y desarrollo. Estas mediciones permitirán a la empresa evaluar su riesgo en el cambio de divisas en relación con los flujos de caja o el comportamiento a nivel más amplio del flujo de caja.

Beneficio en riesgo

De manera similar al flujo de caja en riesgo, el parámetro del beneficio en riesgo estima un cambio en el beneficio contable de una organización o unidad de negocio, que no debería excederse con un nivel de confianza dado y a lo largo de un horizonte temporal definido, basándose en premisas sobre el comportamiento de dicho beneficio en forma de distribución estadística.

La Figura 5.7 proporciona un ejemplo de análisis del beneficio en riesgo.

Figura 5.7
Análisis del beneficio en riesgo

La dirección de una empresa farmacéutica ha determinado el beneficio en riesgo de la empresa realizando una simulación Monte Carlo de los ingresos generados por las ventas de fármacos de venta con receta, el gasto en investigación y otros ingresos/gastos. En este ejemplo, la dirección tiene una seguridad del 95% de que el beneficio será al menos de 1,10 unidades monetarias por acción.



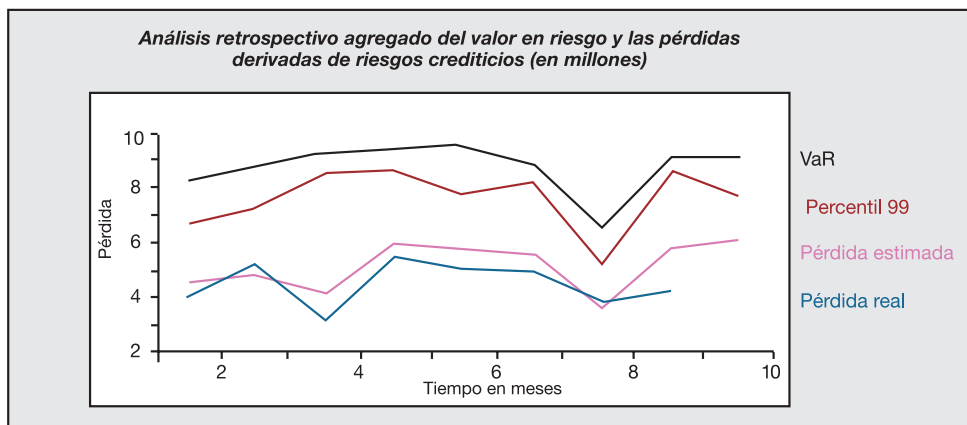
Distribuciones de pérdidas

Algunas estimaciones probabilísticas de pérdidas operativas o crediticias utilizan técnicas estadísticas basadas por lo general en distribuciones no normales, con el fin de calcular las pérdidas máximas resultantes de riesgos operativos con un nivel de confianza dado. Estos análisis precisan la recogida de datos de pérdidas operativas clasificadas en categorías por su posible origen, como, por ejemplo, actividad delictiva, recursos humanos, prácticas de ventas, actividades no autorizadas, procesos de gestión y tecnología. A partir de estos datos de pérdidas y de su reflejo en los costes e ingresos de seguros relacionados, puede desarrollarse una distribución de pérdidas preliminar, que será posteriormente perfeccionada para considerar las respuestas de la empresa al riesgo.

Análisis retrospectivo (Back-Testing)

En este contexto, el análisis retrospectivo consiste habitualmente en la comparación periódica de las medidas relacionadas con el riesgo de una entidad y la ganancia o pérdida que pueden generar. El análisis retrospectivo es empleado de manera habitual por instituciones financieras. Algunas organizaciones, incluyendo muchos bancos, comparan de manera habitual las ganancias y pérdidas diarias con los resultados de sus modelos de riesgo, con el fin de calibrar la calidad y precisión de sus sistemas de evaluación de riesgos, como se ilustra en la Figura 5.8.

Figura 5.8
Análisis retrospectivo



Técnicas no probabilísticas

Las técnicas no probabilísticas se emplean para cuantificar el impacto de un posible evento sobre hipótesis de distribuciones estadísticas, pero sin asignar una probabilidad de ocurrencia al acontecimiento. De este modo, estas técnicas requieren, por parte de la dirección, la determinación por separado de esta probabilidad. Algunas técnicas no probabilísticas ampliamente utilizadas son el análisis de sensibilidad, el análisis de escenarios y las pruebas de tolerancia a situaciones límite.

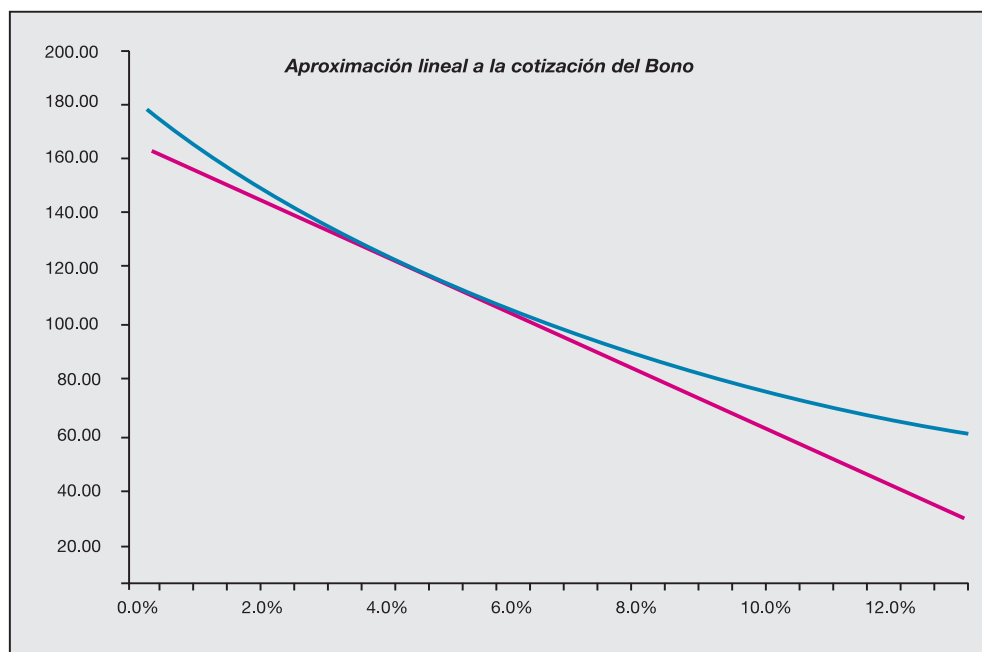
Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se utiliza para evaluar el impacto de cambios normales o rutinarios en los eventos posibles. Debido a la simplicidad relativa de cálculo, las mediciones de sensibilidad se utilizan en ocasiones como complemento a un enfoque probabilístico. El análisis de sensibilidad se utiliza con:

- Mediciones de operaciones, como el efecto que las variaciones en el volumen de ventas tienen en el tiempo de respuesta del centro de atención telefónica o en el número de defectos de fabricación.
- Renta variable, utilizando la beta. Para las acciones ordinarias, la beta representa la razón entre los movimientos de una acción determinada y los movimientos de una cartera de mercado o de una variable proxy, como el índice S&P 500.

La Figura 5.9 ilustra el uso de una aproximación lineal para estimar las variaciones en el valor de un producto de renta fija. Esta aproximación (representada por la línea más fina de la ilustración) se realiza utilizando una medición de sensibilidad que mide el cambio del valor para un pequeño cambio en el tipo de interés (entre 4,5% y 5,5% en la ilustración) y utilizando dicha medición para aproximar la variación del valor en oscilaciones más grandes (fuera del intervalo 4,5% - 5,5%). La diferencia entre el valor real (representado por la línea más gruesa) y el valor aproximado se debe a la convexidad.

Figura 5.9
Análisis de sensibilidad de instrumentos de renta fija



Análisis de escenarios

El análisis de escenarios evalúa el efecto que uno o más eventos tienen sobre un objetivo. Puede ser utilizado en conexión con la planificación de continuidad del negocio o con la estimación del impacto de un fallo del sistema o de la red, reflejando así el efecto en todo el negocio. También puede ser realizado al nivel de planificación estratégica, donde la dirección aspira a vincular el crecimiento, el riesgo y el rendimiento, como se muestra en la Figura 5.10. En dicha figura, los riesgos se evalúan en términos de valor añadido para los accionistas.

Figura 5.10
Análisis del valor añadido total para los accionistas en diversos escenarios a lo largo de múltiples unidades de negocio

Impacto de posibles escenarios de negocio clave en el valor añadido para el accionista por unidad de negocio (en millones)		
Unidad	Escenario de negocio posible	Aumento (Disminución) del VAA
1	• La calificación de riesgo se deteriora un 20%.	(150)
	• Los créditos personales disminuyen un 10%.	(120)
	• Competencia creciente – un nuevo competidor entra en el mercado.	(100)
	• Los ingresos del grupo bancario disminuyen un 15%.	(80)
	• Pérdida de un cliente de alto nivel.	(50)
	•
2	• Competencia creciente – un nuevo competidor entra en el mercado.	(50)
	• Los ingresos disminuyen un 10% debido a un mal servicio al cliente.	(30)
	• Pérdida de un cliente de alto nivel.	(20)
	• Lanzamiento fallido de nuevo producto.	(20)
	• Un nuevo proceso judicial pendiente “importante” (pero no “desmesurado”).	(20)
	•
3	• Competencia creciente – un nuevo competidor entra en el mercado.	(40)
	• Pérdida de un cliente de alto nivel.	(30)
	• Reducción de la base de activos en un 10%.	(20)
	•

Pruebas de tolerancia a situaciones límite

Las pruebas de tolerancia a situaciones límite evalúan, habitualmente, el impacto de eventos extremos. Difieren del análisis de escenarios en el hecho de que se centran en el impacto directo de un cambio provocado por un acontecimiento o actividad en circunstancias extremas, frente al enfoque del análisis de escenarios, que se centra en cambios a escala más normal. Las pruebas de tolerancia a situaciones límite se utilizan normalmente como complemento a las mediciones probabilísticas, para examinar los resultados de eventos de baja probabilidad y alto impacto que podrían no ser captados adecuadamente a través de los supuestos de distribución estadística asumidos en las técnicas probabilísticas. De manera similar al análisis de sensibilidad, estas pruebas de tolerancia se utilizan a menudo para evaluar el impacto de cambios en acontecimientos operativos o movimientos en el mercado financiero, con el fin de evitar grandes sorpresas y pérdidas. Las pruebas de tolerancia a situaciones límite incluyen, por ejemplo, la estimación del efecto de los siguientes acontecimientos:

- Aumento de los defectos de fabricación de un producto.
- Movimientos en el tipo de cambio de divisas.
- Movimiento en el precio de un factor subyacente en el que se basa un producto derivado.
- Aumento de los tipos de interés en el caso de una cartera de inversión en renta fija.
- Aumento en los precios de la energía que afecten al coste de explotación de una planta de fabricación.

Benchmarking

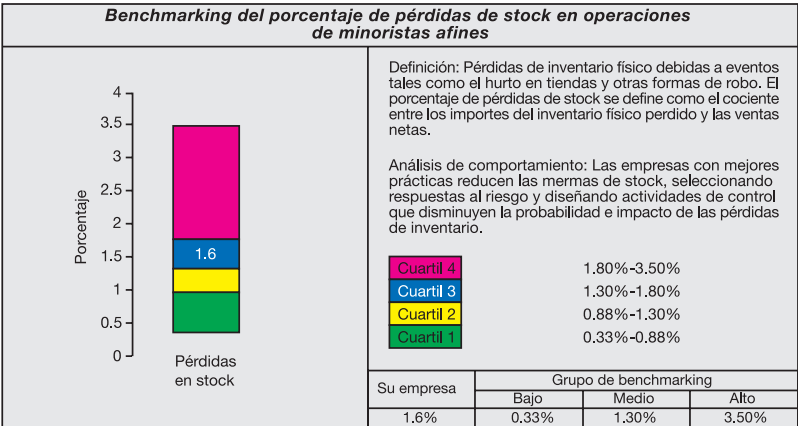
Algunas empresas utilizan técnicas de benchmarking para evaluar un riesgo específico en términos de probabilidad e impacto, en el caso de que la dirección aspire a mejorar sus decisiones de respuesta al riesgo. La información así obtenida puede proporcionar a la dirección un conocimiento profundo de la probabilidad e impacto de riesgos, basándose en las experiencias de otras organizaciones. También se emplea el benchmarking con respecto a actividades de un proceso de negocio, para intentar identificar oportunidades de mejora del mismo.

Los tipos de benchmarking incluyen:

- **Interno**
Comparación de mediciones en un departamento o división con otros de la misma entidad.
- **Competitivo/Sectorial**
Comparación de mediciones entre competidores directos o grupos amplios de empresas con características similares.
- **Líderes de sector**
Búsqueda de mediciones similares entre empresas líderes de diferentes sectores.

Un ejemplo de un benchmarking competitivo/sectorial se muestra en la Figura 5.11, que representa el efecto de eventos referentes a las mermas de stock en un grupo afín.

Figura 5.11
Comparación de pérdidas de inventario

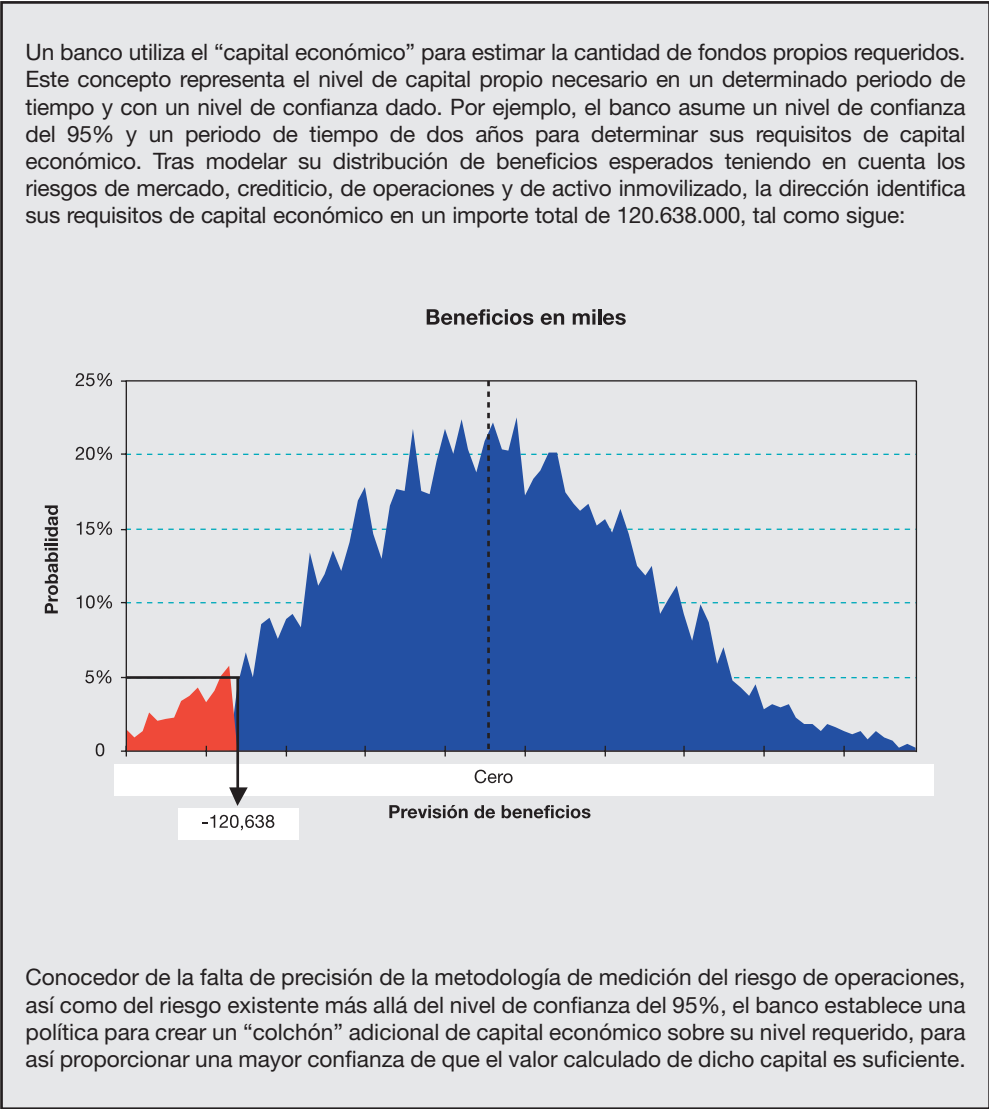


Riesgo y asignación de capital

Algunas organizaciones, en particular las instituciones financieras, estiman el capital económico. Algunas empresas utilizan este término para referirse a la cantidad de capital requerida para protegerse contra riesgos financieros. Otras la utilizan de manera diferente, como una medida del capital necesario para hacer funcionar el negocio de la manera planificada. La dirección lo puede utilizar para establecer estrategias, asignar recursos y medir el rendimiento.

La Figura 5.12. muestra un ejemplo de ello.

Figura 5.12
Uso del capital económico



El banco también utiliza la relación entre capital económico y capital contable como indicador de la dirección estratégica. Cuando la diferencia entre el capital contable y el “colchón” de capital es menor que el capital económico requerido, la dirección determina si debe:

- Recortar determinadas actividades del negocio.
- Obtener fondos propios adicionales.
- Tomar posiciones de menor riesgo en sus actividades de crédito, inversión o de operaciones.

Cuando la diferencia entre el capital contable y el “colchón” de capital es superior al capital económico requerido, la dirección considera oportunidades de:

- Expandir su negocio a nuevos productos o mercados.
- Tomar posiciones de mayor riesgo en sus actividades de crédito, inversión o de operaciones.
- Devolver capital a los accionistas.

Presentación de evaluaciones de riesgos

Las organizaciones utilizan diversos métodos para presentar las evaluaciones de riesgos. La presentación de una manera clara y concisa resulta especialmente importante en el caso de la evaluación cualitativa, dado que en este caso los riesgos no se resumen en una cifra o intervalo numérico, como sucede en las técnicas cuantitativas. Algunas técnicas incluyen mapas de riesgo y representaciones numéricas.

Mapas de riesgo

Un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Puede adoptar la forma de mapas de calor o diagramas de proceso que trazan estimaciones cuantitativas y cualitativas de la probabilidad e impacto del riesgo. Los riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto). Dependiendo del nivel de detalle y de la profundidad del análisis, los mapas de riesgo pueden presentar la probabilidad y/o el impacto general esperado o bien incorporar un elemento de variabilidad de dicha probabilidad e impacto. Los siguientes ejemplos de mapas de riesgo representan la evaluación de riesgos relativos al objetivo de conservar a empleados de alto rendimiento.

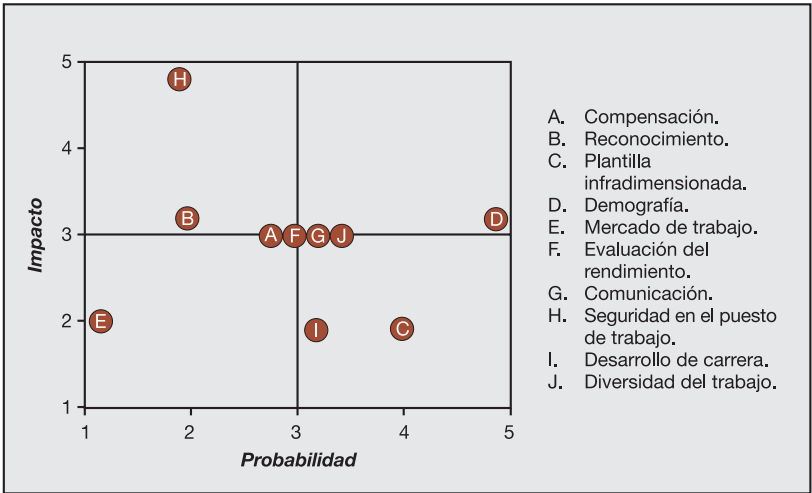
La Figura 5.13 ilustra un mapa de calor que presenta niveles de riesgo (probabilidad e impacto) con un código de color, donde el rojo representa un riesgo elevado, el amarillo un riesgo moderado y el verde un riesgo reducido.

Figura 5.13
Mapa de calor

Una empresa evalúa los riesgos que afectan a su objetivo de mantener una plantilla de calidad. La probabilidad se considera en términos de porcentaje de rotación a lo largo de un determinado periodo y el impacto en términos del coste de ineficacia operativa y de sustitución, formación y desarrollo de los empleados. El código de color resalta los riesgos con una mayor probabilidad de materialización, así como aquellos con una mayor probabilidad de tener un efecto significativo en los objetivos.				
	Tema	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto
A	Compensación	La insatisfacción de los empleados con la compensación recibida conduce a un mayor índice de rotación de la plantilla.	Posible	Moderado
B	Reconocimiento	Los empleados no se sienten reconocidos, lo que supone una menor concentración en las tareas y tasas superiores de error	Improbable	Leve
C	Plantilla infra-dimensionada	Los empleados están utilizados en exceso y hacen un número considerable de horas extra. Los empleados se marchan a trabajar a otras organizaciones con un mejor equilibrio entre la vida profesional y la personal.	Probable	Moderado
D	Demografía	El cambio en la composición demográfica del grupo de empleados provoca una mayor rotación.	Prácticamente seguro	Moderado
E	Mercado de trabajo	Aumento de la demanda de empleados de la empresa por parte de empresas de contratación.	Improbable	Moderado
F	Evaluación del rendimiento	La insatisfacción de los empleados con las medidas y procesos de evaluación del rendimiento provoca un descenso de la motivación, el enfoque hacia objetivos no críticos y la pérdida de personas que se van a empresas percibidas como preferidas.	Posible	Moderado
G	Comunicación	Una comunicación ineficiente entre los empleados y la dirección provoca la aparición de mensajes contradictorios y la búsqueda de un empleo alternativo.	Posible	Moderado
H	Seguridad en el puesto de trabajo	Un puesto de trabajo inseguro provoca lesiones en los empleados y renuncias por parte de los afectados, así como por parte de otros empleados preocupados por los problemas de seguridad.	Improbable	Grave
I	Desarrollo de carrera	Los empleados perciben un control limitado sobre el desarrollo de su carrera, lo que provoca una mayor rotación.	Posible	Moderado
J	Diversidad del trabajo	La insatisfacción de los empleados con el grado de variación del trabajo provoca un comportamiento rutinario, mayor número de errores en procesos clave y la búsqueda de oportunidades de trabajo más interesantes fuera de la empresa.	Posible	Moderado

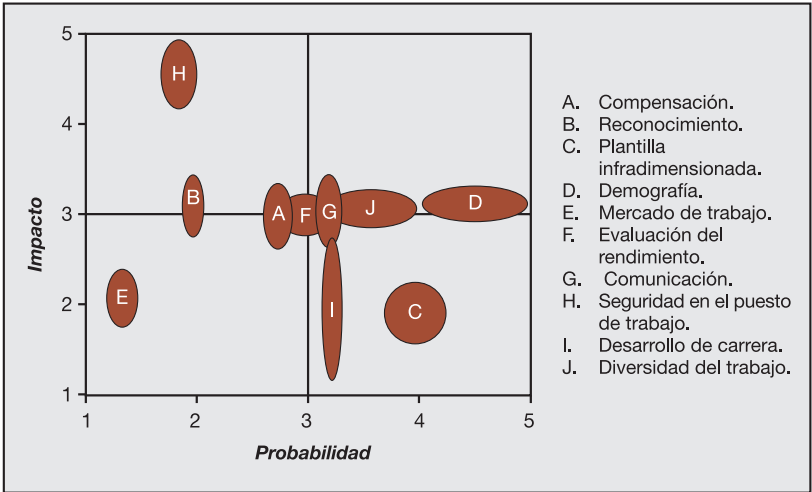
Estos mismos riesgos pueden representarse en un mapa de riesgo matricial, donde la probabilidad se sitúa en el eje horizontal y el impacto en el vertical, como se ilustra en la Figura 5.14. Como este modelo proporciona más información, la dirección puede dar prioridad más fácilmente a los puntos a que es necesario prestar una mayor atención.

Figura 5.14
Mapa de riesgo



La Figura 5.15 proporciona la misma información básica, pero con mayor profundidad. Presenta la información de variabilidad en torno a la probabilidad e impacto del riesgo, proporcionando a la dirección una perspectiva adicional sobre los riesgos.

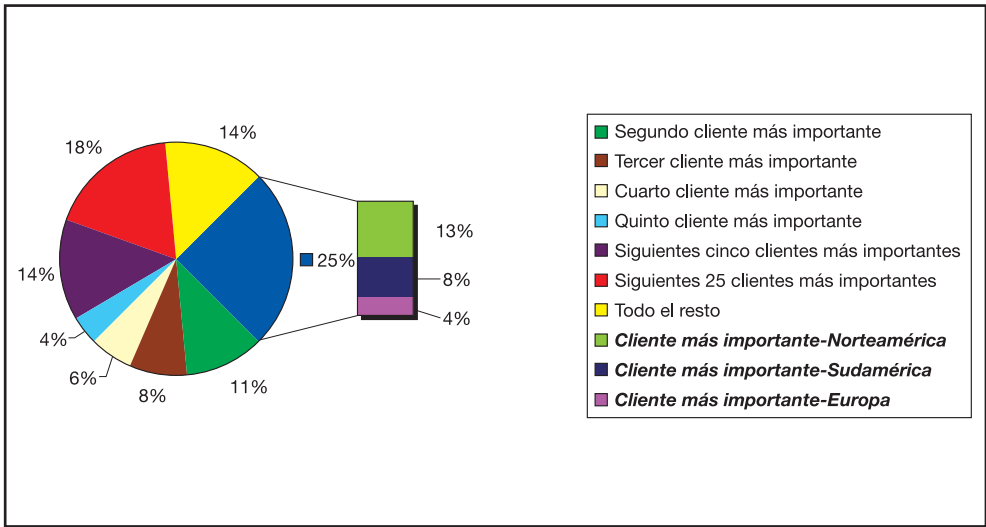
Figura 5.15
Mapa de riesgo con la variabilidad de probabilidad e impacto



Representaciones numéricas

Dependiendo del contexto del negocio, las mediciones cuantitativas de riesgo pueden presentarse en términos monetarios o porcentuales y con un intervalo de confianza especificado, por ejemplo, del 95% o el 99%. Un ejemplo de representación numérica se muestra en la Figura 5.6, con una medición del valor en riesgo. Otro ejemplo se muestra en la Figura 5.10, con una medición del valor añadido para el accionista utilizando un análisis de escenarios. Otro ejemplo se muestra en la Figura 5.16, que ilustra riesgos relativos a las concentraciones de clientes. En esta figura, el cliente más importante se segmenta por región geográfica, proporcionando información sobre el índice de riesgo regional.

Figura 5.16
Análisis de ingresos por cliente

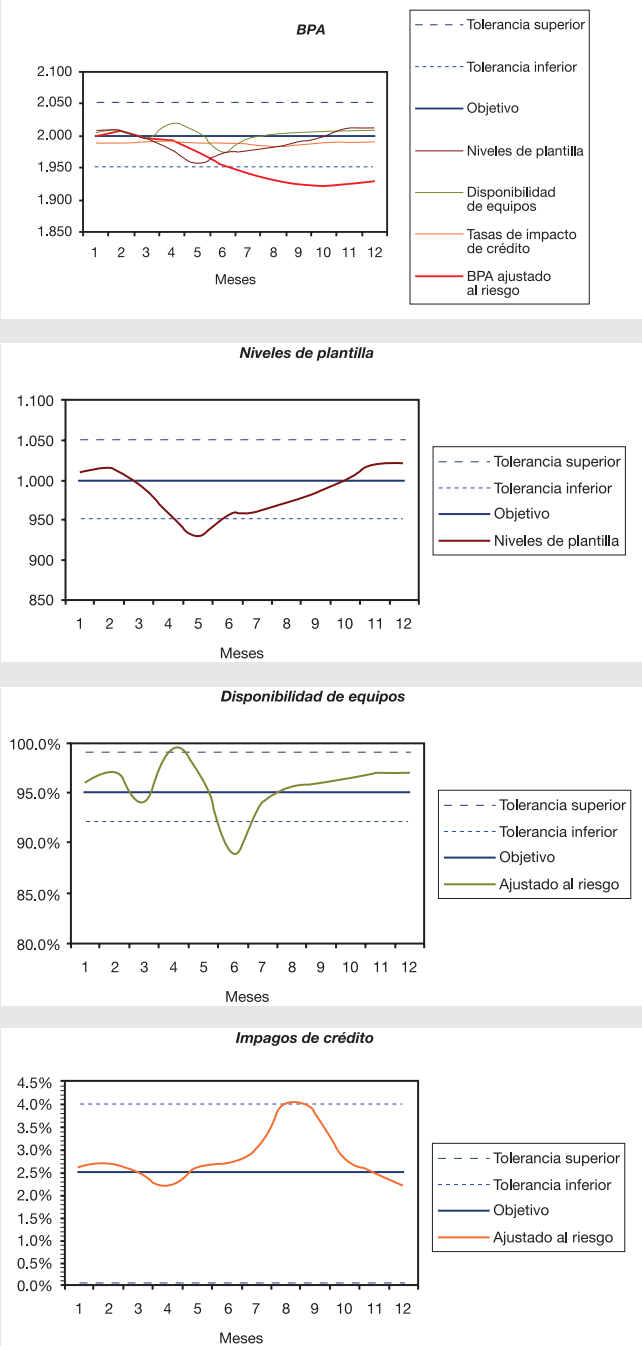


Perspectiva al nivel de organización

Como parte de las evaluaciones de riesgos, la dirección puede apoyarse en las realizadas en una unidad de negocio o bien llevar a cabo una evaluación independiente utilizando las técnicas ilustradas anteriormente, para formar un perfil de riesgo al nivel de toda la organización. Las evaluaciones generales de riesgos pueden tomar la forma de una medición agregada de ellos cuando las mediciones subyacentes del riesgo son de tipos similares y cuando se consideran las correlaciones entre los riesgos. Otro enfoque de agregación consiste en traducir mediciones de riesgo relacionadas entre sí, pero diferentes, para formar una unidad de medida común, como se muestra en la Figura 5.17.

Figura 5.17
Análisis del efecto de múltiples mediciones de unidades de negocio en una única medición al nivel de organización (BPA)

La siguiente empresa evalúa el impacto del riesgo dentro de sus respectivos departamentos, empleando unidades de medición establecidas para cada uno de ellos: disponibilidad de equipos, impagos de los clientes y niveles de plantilla. Estas unidades se presentan en los siguientes diagramas. Al nivel de entidad, la dirección evalúa el riesgo en términos de beneficio por acción (BPA), como se muestra en el primer diagrama, donde el efecto de la medición de cada unidad de negocio se convierte en medición al nivel de la organización basándose en la contribución o pérdida presupuestada de cada actividad. Las líneas punteadas del primer diagrama representan las tolerancias al riesgo superior e inferior del BPA.



Cuando no es posible realizar una agregación directa de mediciones de riesgo, la dirección encuentra útil, en ocasiones, compilar mediciones en un informe resumen, con el fin de facilitar la presentación de conclusiones y la toma de decisiones. En estos casos, incluso si no se agregan directamente las mediciones, la dirección sitúa subjetivamente los riesgos en la misma escala cualitativa o cuantitativa, con el fin de evaluar la probabilidad e impacto de múltiples riesgos que afecten a un único objetivo o bien el efecto de un riesgo sobre múltiples objetivos.

Por ejemplo, la dirección de una empresa estima el impacto de diversos acontecimientos diferentes en el BPA, como se ilustra en la Figura 5.18. En esta figura, los efectos en las unidades de negocio de una disminución de 100 puntos básicos en el tipo de cambio de una divisa se compensan de manera natural al nivel de entidad, por lo que cualquier acción emprendida por una o varias de estas unidades para gestionar por su cuenta los índices de riesgo del tipo de cambio podría afectar adversamente a la empresa en su conjunto. Por el contrario, un aumento de 100 puntos básicos en el tipo de interés se compensaría sólo parcialmente en el ámbito de la empresa, por lo que la dirección podría responder a este riesgo desde una o varias de las unidades de negocio o bien de forma global para toda la organización. De manera similar, para los riesgos relacionados con movimientos en el coste de las materias primas o con negociaciones pendientes con los sindicatos, la dirección tomaría decisiones sobre dónde y cuándo responder para mantenerse dentro de las tolerancias al riesgo establecidas al nivel de empresa.

Figura 5.18
Análisis del efecto de múltiples riesgos en las unidades de negocio
(cantidades en miles, salvo el beneficio por acción)

Objetivo: Alcanzar un crecimiento constante de los beneficios						
Riesgo		Corporación	División 1	División 2	División 3	Entidad
		Contribución de la unidad de negocio	Contribución de la unidad de negocio	Contribución de la unidad de negocio	Contribución de la unidad de negocio	Beneficio por acción
Descenso en el valor de la divisa local en relación con el dólar americano en 100 puntos básicos	Impacto	(1.000)	600	300	100	0,00
	Probabilidad	20%				
Aumento del tipo de interés en 100 puntos básicos	Impacto	(750)	1.600	800	100	(0,035)
	Probabilidad	20%				
Incremento en un 10% del coste de las materias primas	Impacto	–	10.000	5.000	5.000	(0,40)
	Probabilidad	–	20%	30%	15%	
Las negociaciones pendientes con los sindicatos detienen la producción durante más de 10 días	Impacto	–	5.000	0	1.000	(0,12)
	Probabilidad	–	10%	0%	25%	

La dirección de otra empresa evalúa el efecto de un único evento sobre múltiples objetivos, como se ilustra en la Figura 5.19. A partir de uno de los riesgos abordados en la Figura 5.18, la parada de la producción durante más de 10 días debido a negociaciones pendientes con los sindicatos, la dirección evalúa su efecto en múltiples objetivos.

Figura 5.19
Análisis del efecto de un único riesgo en las unidades de negocio

Riesgo: Las negociaciones pendientes con los sindicatos detienen la producción durante > 10 días					
Objetivo		División 1	División 2	División 3	Entidad
	Probabilidad	10%	0%	25%	
Mantener un rendimiento de los fondos propios del 15%	Unidad de medición	Horas de producción	Horas de producción	Horas de producción	Beneficio por acción
	Impacto	-50.000	0	-10.000	-0,80
Aumentar nuestra cuota de mercado en Europa	Unidad de medición	–	Contribución de la UN	–	Beneficio por acción
	Impacto	–	-500	–	-0,45
Incrementar las ventas anuales por representante de ventas	Unidad de medición	Unidades vendidas	Unidades vendidas	Unidades vendidas	Beneficio por acción
	Impacto	-50.000	0	-10.000	-0,30
Aumentar la productividad de los empleados	Unidad de medición	Unidades de producción	Unidades de producción	Unidades de producción	Beneficio por acción
	Impacto	-25.000	0	-5.000	-0,05

6. Respuesta a los Riesgos

Resumen del capítulo del Marco: Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

Este capítulo ilustra algunas de las técnicas empleadas en la respuesta al riesgo. Se incluyen ejemplos de técnicas empleadas en la evaluación de alternativas de respuesta con relación a las tolerancias al riesgo, la evaluación de costes y los beneficios de cada una de ellas y la consideración de la perspectiva de cartera.

Respuestas a los riesgos: Evitar, Reducir, Compartir y Aceptar

Para los riesgos significativos, una entidad considera típicamente las respuestas posibles dentro de una gama de opciones de respuesta.

En la Figura 6.1 se presentan ejemplos de respuesta al riesgo en las categorías correspondientes: Evitar, distribuir, mitigar y aceptar dicho riesgo.

Figura 6.1
Respuestas al riesgo según tipos posible

Evitar	Compartir
<ul style="list-style-type: none"> • Prescindir de una unidad de negocio, línea de producto o segmento geográfico. • Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas. • Entrar en una sociedad de capital riesgo/sociedad compartida. • Establecer acuerdos con otras empresas. • Protegerse contra los riesgos utilizando instrumentos del mercado de capital a largo plazo. • Externalizar procesos de negocio. • Distribuir el riesgo mediante acuerdos contractuales con clientes, proveedores u otros socios del negocio.
Reducir	Aceptar
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar las ofertas de productos. • Establecer límites operativos. • Establecer procesos de negocio eficaces. • Aumentar la implicación de la dirección en la toma de decisiones y el seguimiento. • Reequilibrar la cartera de activos para reducir el índice de riesgo con respecto a determinados tipos de pérdidas. • Reasignar el capital entre las unidades operativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Provisionar las posibles pérdidas. • Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera. • Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existentes.

Una vez completadas las acciones de respuesta al riesgo, la dirección posee una visión de los riesgos y respuestas individuales, así como de su alineación con las tolerancias asociadas, como se ilustra en la Figura 6.2 (que desarrolla lo expuesto en la Figura 5.1).

Figura 6.2**Vinculación de objetivos, eventos, evaluación de riesgos y respuestas al riesgo**

Objetivo de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a 180 nuevos empleados cualificados a lo largo de todas nuestras divisiones de fabricación con el fin de responder a la demanda de nuestros clientes sin sobrecargar la plantilla. • Mantener unos gastos de personal del 22% sobre cada unidad monetaria de pedido 				
Unidad de medición	Número de nuevos empleados cualificados contratados.				
Tolerancia	165 – 200 nuevos empleados cualificados, con unos gastos de personal entre el 20% y 23% por cada unidad monetaria de pedido.				
Riesgos	Evaluación de riesgos inherentes		Respuesta al riesgo	Evaluación de riesgos residuales	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
Número decreciente de candidatos cualificados disponibles	20%	Reducción del 10% en la contratación 18 puestos sin ocupar	Establecer un contrato con una agencia de selección externa para que proporcione candidatos	10%	Reducción del 10% en la contratación 18 puestos sin ocupar
Variabilidad inaceptable de nuestro proceso de selección	30%	Reducción del 5% en la contratación debido a cribas de candidatos mal definidas 9 puestos sin ocupar	Revisión del proceso de selección cada dos años	20%	Reducción del 5% en la contratación debido a cribas de candidatos mal definidas 9 puestos sin ocupar
Alineación con la tolerancia al riesgo	Se espera que la respuesta sitúe a la empresa dentro de la tolerancia al riesgo				

Consideración de respuestas al riesgo

Al igual que en la evaluación del riesgo inherente, el riesgo residual puede ser valorado de manera cualitativa o cuantitativa. En términos generales, se utilizan las mismas mediciones en las evaluaciones del riesgo inherente y el riesgo residual.

En la Figura 6.3 se ilustra el enfoque empleado por una empresa.

Figura 6.3
Efecto de la respuesta al riesgo en el riesgo residual

Objetivo estratégico	Expandir las ofertas de productos relativas a la comida saludable para gatos.				
Objetivo de operaciones	Generar 30 millones de ingresos en el año 1 a través de la introducción de un nuevo producto para “gatos sanos”.				
Unidad de medición	Ingresos por los nuevos productos				
Tolerancia de riesgo	25-35 millones en nuevos ingresos				
Riesgos	Riesgo inherente		Alternativas de respuesta al riesgo	Riesgo residual	
	Probabilidad	Impacto en los ingresos por el nuevo producto		Probabilidad	Impacto
Un competidor sale al mercado en primer lugar	40%	(10.000.000)	A – Proporcionar fondos adicionales a las divisiones de I&D y producción para salir al mercado en los próximos 90 días	20%	Un 15% menos de ingresos por los nuevos productos (4.500.000)
			B – No adoptar ninguna acción específica para ser el primero en salir al mercado	40%	(10.000.000)
La aceptación de este nuevo producto por parte del mercado es más lenta de lo que sugería la investigación de mercado	25%	(15.000.000)	C – Compartir la marca del producto con un tercero	20%	Un 10% menos de ingresos por los nuevos productos (3.000.000)
			D – Realizar un estudio piloto en un mercado de prueba y modificar el enfoque de marketing de acuerdo a los resultados	15%	Un 15% menos de ingresos por los nuevos productos (4.500.000)
			E – No adoptar ninguna acción para asegurar la aceptación en el mercado	25%	(15.000.000)

Para determinados riesgos, la dirección puede confiar en múltiples técnicas para reducir el riesgo residual general hasta situarlo dentro de las tolerancias al riesgo. La Figura 6.4 ilustra el modo en que una empresa emplea varias técnicas de respuesta al riesgo para reducir el riesgo de incumplimiento de las leyes y normas locales sobre medioambiente. En este ejemplo, la dirección no ha evaluado por separado el efecto de cada respuesta al riesgo, sino conjuntamente, a fin de establecer el riesgo residual.

Figura 6.4
Múltiples respuestas al riesgo

Objetivo de cumplimiento	El uso de pesticidas en las instalaciones de la empresa se realiza de acuerdo con todas las leyes y normativas medioambientales aplicables.				
Unidad de medición	Índice de cumplimiento				
Objetivo	Cumplimiento del 100%				
Tolerancia de riesgo	98% - 100%				
Riesgos	Riesgo inherente		Respuesta al riesgo seleccionada	Riesgo residual	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
Se utilizan pesticidas en zonas prohibidas	Moderada	Multas, sanciones, daños a la reputación	La distribución de todos los pesticidas para su uso en el recinto de la empresa se coordina a través del departamento de servicios.	Baja	Multas, sanciones, daños a la reputación
			Se ha de rellenar un formulario de notificación, vía web, por todo el personal del recinto, señalando los detalles importantes y 72 horas antes de la aplicación de los pesticidas.		
			Se marcan claramente todas las áreas prohibidas.		

Costes y Beneficios

Prácticamente todas las respuestas al riesgo implican algún tipo de coste directo o indirecto que se debe sopesar en relación con el beneficio que genera. Se ha de considerar el coste inicial del diseño e implantación de una respuesta (procesos, personal y tecnología), así como el coste de mantener la respuesta de manera continua. Los costes y beneficios asociados pueden medirse cuantitativa o cualitativamente, empleando normalmente una unidad de medida coherente con la empleada para establecer el objetivo y las tolerancias al riesgo relacionadas.

La Figura 6.5 muestra un análisis coste-beneficio.

Figura 6.5
Evaluación de costes y beneficios de respuestas alternativas al riesgo

Un proveedor de la industria del automóvil fabrica módulos de suspensión de aluminio. Este proveedor mantiene una relación en tándem con un fabricante de equipo original (OEM), generándose la mayor parte de los ingresos a través de él. Este OEM revisa normalmente su demanda prevista en una media de un 20%, siempre en la parte final del ciclo, creando un alto grado de incertidumbre en las actividades de producción y planificación del proveedor. Si el OEM no revisase la demanda de forma exhaustiva en la fase final del ciclo, el proveedor podría mejorar la utilización de la planta incrementando la fabricación de productos para otros clientes, aumentando de este modo la rentabilidad. El proveedor aspira a optimizar la programación y planificación de capacidades para conseguir una media mensual del 95% en la utilización de la planta. La dirección evaluó el riesgo más significativo implícito en este objetivo, es decir, el alto nivel de incertidumbre en la demanda actual del OEM, estimando los costes y beneficios de las siguientes respuestas al riesgo:

- A **Aceptar**** – Absorber el coste de tener que responder a cambios tardíos en la demanda del OEM y considerar en qué medida se pueden producir y vender productos a otros clientes dentro de las limitaciones impuestas por la relación con el OEM.
- B **Evitar**** – Finalizar la relación con el OEM y establecer relaciones con nuevos clientes que ofrezcan una demanda más estable.
- C **Distribuir**** – Negociar una revisión del contrato actual que estipule una cláusula de cantidad mínima a pagar para asegurar una cierta tasa de rendimiento.
- D **Mitigar**** – Poner en marcha un sistema de predicción más sofisticado que analice los factores externos (por ejemplo, información pública sobre presupuestos de los clientes, inventarios de fabricantes y concesionarios) y los factores internos (historial de pedidos de distintas fuentes) para realizar mejores proyecciones de la demanda de todos los clientes.

La siguiente tabla compara los costes y beneficios de estas respuestas. Los costes hacen referencia principalmente a las funciones de gestión de la cadena de suministro, marketing, informática y legal. Los beneficios se expresan con la unidad de medición del objetivo (utilización de planta) y el efecto resultante sobre los beneficios objetivos antes de intereses e impuestos (BAII ó EBIT).

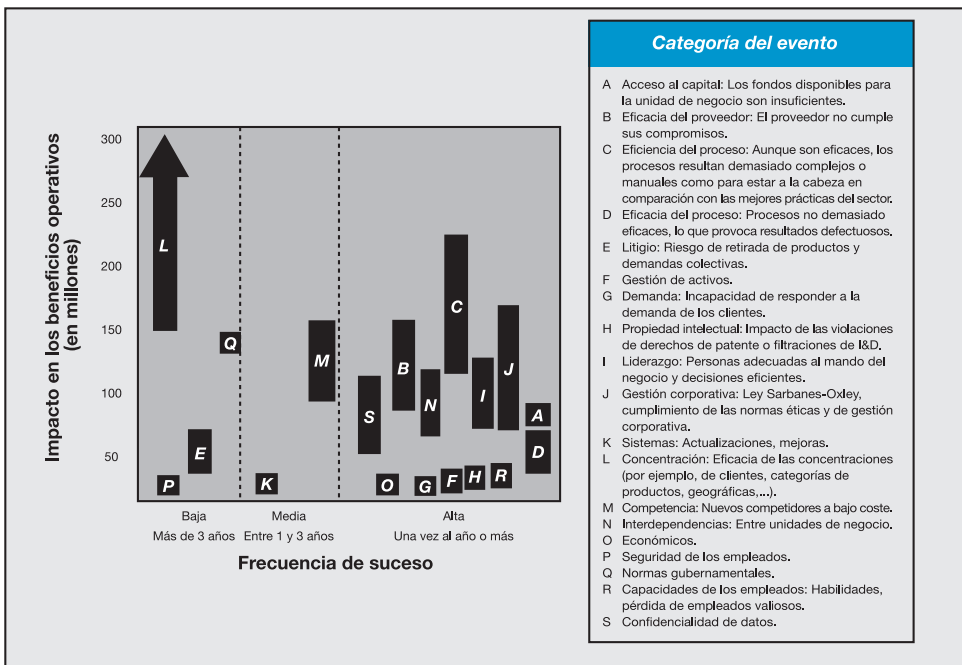
Respuesta		Coste	Descripción	Beneficios
A	Aceptar	750.000	750.000 en esfuerzos de marketing/ventas requeridos para generar clientes adicionales, y costes adicionales de transporte.	La dirección prevé unas ventas adicionales del 2% a otros clientes, situando la utilización en el 82%. Efecto en los BAI: aumento en 1.250.000.
B	Evitar	1.500.000	El precio por unidad cae un 2% debido a que los clientes más pequeños pagan menos que el precio especial.	Los esfuerzos de la dirección permiten alcanzar una utilización del 97%. Efecto en los BAI: aumento en 1.560.000.
			750.000 en incrementos de costes salariales para el personal necesario para identificar, conseguir y mantener a nuevos clientes.	
			250.000 en costes adicionales de la logística de salida debido al mayor número de proveedores.	
			500.000 en honorarios de abogados para negociar y cerrar nuevos acuerdos.	
C	Distribuir	350.000	El precio por unidad cae un 5% debido a la presión creciente por parte del OEM en respuesta a la nueva cláusula de cantidad mínima a pagar.	El nuevo contrato permite alcanzar una utilización del 99%. Efecto en los BAI: aumento en 100.000.
			250.000 en honorarios de abogados para negociar y cerrar el acuerdo contractual.	
			100.000 para mejorar el intercambio de información, la previsión y la planificación.	
D	Mitigar	1.050.000	El precio por unidad cae un 1% debido a que los clientes más pequeños no pagan el precio especial	La mejora en la predicción proporciona tiempo suficiente para conseguir clientes alternativos, lo que permite alcanzar una utilización del 98%. Efecto en los BAI: aumento en 3.170.000.
			500.000 por la compra de nuevo software.	
			50.000 por la formación en el nuevo software.	
			500.000 por el incremento en la predicción y el análisis.	
Tras este análisis, y considerando la probabilidad de cada alternativa y la coherencia de los resultados, la dirección decidió adoptar la respuesta D.				

Perspectiva de cartera del riesgo residual

A partir del enfoque de gestión del riesgo para unidades individuales, la alta dirección de una empresa está en buena posición para crear una perspectiva de cartera, a fin de determinar si el perfil de riesgo de la organización es acorde con su riesgo aceptado en relación con sus objetivos

Una perspectiva de cartera de riesgos puede representarse de varias maneras. La Figura 6.6 ilustra el modo en que una empresa evalúa el riesgo en toda su organización. La probabilidad de los eventos se presenta en el contexto de la frecuencia de sucesos y el impacto posible emplea una única unidad de medición para la entidad, los beneficios operativos.

Figura 6.6
Perspectiva de cartera del riesgo residual



La Figura 6.7 ilustra el modo en que los directivos de las unidades de negocio de una empresa establecen objetivos, tolerancias al riesgo y mediciones de rendimiento relevantes para sus operaciones en términos de contribución de la unidad. A continuación, se presentan las evaluaciones de riesgos de cada unidad desde la perspectiva de cartera, lo que permite a la dirección de la empresa considerar los riesgos de las unidades, por objetivos, en términos del beneficio por acción (empresa en su conjunto).

Figura 6.7
Perspectiva de cartera del riesgo residual

Una empresa que fabrica y distribuye balsas hinchables para uso personal recreativo posee sus oficinas centrales en el sur de California, así como dos unidades de negocio, una en Carolina del Sur y otra en Oregón. La empresa evaluó sus principales riesgos: Cambios en los tipos de interés, que tienen una relación directa con la demanda de este tipo de producto por parte de los clientes, aumentos inesperados del precio de las materias primas y posibilidad de una parada en la producción. La dirección, tras evaluar los riesgos, desarrolló respuestas a ellos y estableció una perspectiva de cartera en términos del beneficio por acción. Algunas respuestas al riesgo, tales como el programa de cobertura para reducir el efecto de los cambios en los tipos de interés o la estrategia negociadora para reducir la probabilidad de una parada en la producción, se coordinan y ejecutan al nivel de toda la organización. Otras respuestas, tales como la decisión de adoptar contratos a largo plazo para reducir la probabilidad e impacto de aumentos inesperados en el precio de las materias primas y la redistribución de la producción a otras regiones para reducir el impacto de una parada de la producción, se ejecutan a escala regional.

Riesgo	Unidad de medición	Riesgo inherente				Acciones de respuesta al riesgo				Riesgo residual
		Corporación	Oregón	Carolina del Sur	Corporación	Corporación	Oregón	Carolina del Sur	Corporación	Beneficio por acción
		Contribución de la unidad de negocio			Beneficio por acción					
El tipo de interés varía en 50, 100 y 200 puntos básicos (PB) en los próximos 12 meses	Impacto					Mitigar – Programa de cobertura al nivel de la entidad				
	–50 PB	100 ↑	80 ↓	38 ↓	0,10 neto ↓					0,05 ↓
	–100 PB	200 ↑	160 ↓	75 ↓	0,20 neto ↓					0,10 ↓
	–200 PB	400 ↑	320 ↓	150 ↓	0,40 neto ↓					0,20 ↓
	Probabilidad									
	–50 PB	25%								25%
El precio de las materias primas aumenta un 10%	–100 PB	10%								10%
	–200 PB	4%								4%
	Impacto	-	100 ↓	50 ↓	0,07 ↓	N/A	Mitigar – Establecimiento de contratos a largo plazo para materias primas	Aceptar – No se emprende ninguna acción para modificar potenciales variaciones en el precio de los materiales clave	N/A	0,05 ↓
	Probabilidad	-	15%	20%		N/A			N/A	10%
Negociación pendientes con los sindicatos detienen la producción durante una semana		Horas productivas perdidas			Beneficio por acción					Beneficio por acción
	Impacto	-	4,000	3,000	0,02	N/A	Mitigar – Capacidad igual al 50% de la producción normal a través de empresas asociadas	Aceptar/Mitigar – Capacidad igual al 40% de la producción transferible a Oregón, si sigue operativa	N/A	0,01 ↓
	Probabilidad	-	15%	3%		N/A	Mitigar – Desarrollo de una estrategia negociadora eficaz por parte del equipo de dirección para evitar con éxito una parada de la producción			5%

7. Actividades de Control

Resumen del capítulo del Marco: Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades –tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

Este capítulo recoge cómo las actividades de control apoyan a las respuestas al riesgo y de qué modo estas actividades pueden constituir una respuesta en sí mismas.

Integración con la respuesta al riesgo

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente.

La Figura 7.1. proporciona ejemplos del modo en que las actividades de control se alinean con cada uno de los tipos de respuesta: Evitar, mitigar, distribuir y aceptar.

Figura 7.1
Respuestas al riesgo y actividades de control

• Evitar el riesgo

A fin de mejorar sus márgenes operativos, la dirección de una empresa de software consideró el traslado de las actividades de programación a un país con costes de personal más bajos. Tras evaluar los riesgos asociados, la dirección determinó que dicho movimiento se encontraba fuera del riesgo aceptado de la empresa y que la contratación para actividades de programación se llevaría a cabo únicamente en su propio país. Para ayudar a asegurar la adecuada implantación de esta decisión, el formulario de “Nuevo programador” fue modificado para incluir el país de operación del proveedor, información que sería revisada y firmada (electrónicamente) por la alta dirección como criterio de selección de programadores.

- **Reducir el riesgo**

La dirección de un hospital llegó a la conclusión de que su capacidad de proteger la salud y el estado de sus pacientes se vería afectada adversamente por un corte de la corriente eléctrica. La dirección respondió instalando generadores eléctricos de apoyo. Para ayudar a asegurar el funcionamiento de los generadores en los momentos clave, el departamento de ingeniería de la empresa lleva a cabo labores de mantenimiento periódicamente y su responsable revisa mensualmente los registros de mantenimiento.

- **Compartir el riesgo**

Una empresa industrial determinó que una interrupción prolongada en el funcionamiento de su planta tendría un impacto significativo en su capacidad de cumplir los objetivos de producción. Basándose en la evaluación de la posición del capital de la empresa, sus tolerancias al riesgo y el coste de compartir el riesgo con una aseguradora, la dirección aprobó la compra de una cobertura de seguro por el valor de la producción perdida en un periodo máximo de seis meses. Para ayudar a asegurar la implantación de la respuesta, el director del área de riesgos revisa periódicamente la cobertura de la empresa, así como su cumplimiento con todas las condiciones del acuerdo negociado con la aseguradora e informa al consejero delegado sobre dicho cumplimiento.

- **Aceptar el riesgo**

La dirección de una empresa identificó como un riesgo las variaciones en los precios de los productos básicos en todo el mundo. Tras evaluar la probabilidad e impacto del riesgo y considerar la tolerancia al riesgo de la empresa, la dirección decidió aceptarlo, estableciendo la política de que el departamento de tesorería evalúe formalmente el índice de riesgo cada tres meses y proporcione al Comité de Dirección un informe con su recomendación sobre la adopción de una estrategia de cobertura.

Uso de las actividades de control como respuesta a los riesgos

Si bien las actividades de control se establecen, por norma general, para asegurar que se llevan a cabo de manera adecuada la respuesta a los riesgos, en el caso de ciertos objetivos las propias actividades de control constituyen la respuesta al riesgo.

Esto sucede con frecuencia en situaciones de riesgos relativos a objetivos de control de gestión. La Figura 7.2 proporciona un ejemplo al respecto.

Figura 7.2
Relación entre objetivos, riesgos, respuestas y actividades de control

Objetivo de control de gestión	Las adquisiciones de activos y los gastos incurridos se introducen para procesarlos de manera completa (C) y exacta (E) y son válidos/reales (V)				
Unidad de medición	Errores de control de gestión financiera detectados, medido en unidades monetarias				
Objetivo	Los errores en los estados financieros mensuales son inferiores a 100.000				
Tolerancia	Errores inferiores a 110.000				
Riesgos	Evaluación de riesgos inherentes		Respuesta al riesgo	Evaluación de riesgos residuales	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
Las cantidades facturadas por los proveedores son captadas de manera incorrecta	Posible	Leve 5.000 - 15.000	Véase más adelante para las actividades de control que sirven como respuesta a a estos riesgos	Improbable	Leve 2.500 - 7.500
Las facturas de los proveedores no se reciben antes del cierre de final de mes	Prácticamente seguro	Moderado 10.000 - 25.000		Posible	Leve 2.500 - 7.500
Los pagos a los vendedores se realizan desde los estados financieros y a partir de las facturas, lo que puede dar lugar a pagos duplicados	Prácticamente seguro	Leve 5.000 - 15.000		Improbable	Leve 5.000 - 7.500

Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> • Las transacciones de gastos y adquisición de activos están sujetas a controles programados de validación/edición, que incluyen: <ul style="list-style-type: none"> – Los datos de la compra (número de orden de pedido, cantidad, etc.) son validados con archivos o tablas específicas (E). – Los campos claves son revisados, para detectar valores vacíos, caracteres alfabéticos, valores dentro de un determinado intervalo (por ejemplo, cantidades de compra), ausencia de datos (por ejemplo, fecha de vencimiento del pago) y dígitos de verificación programada (por ejemplo, número del proveedor) (E). – Se llevan a cabo pruebas de racionalidad, comparando las entradas de datos de dos o más campos según criterios específicos (por ejemplo, la tasa del impuesto sobre ventas se compara con la tasa del impuesto estatal basándose en el código de país del proveedor) (E). – Los controles de revisión comparan cantidades clave con ciertas tablas, para asegurar que los datos introducidos se hallan dentro de límites establecidos para cada usuario o clase de usuario (por ejemplo, las cantidades a pagar se comparan con los límites de aprobación para pagos electrónicos) (E). – Los controles de revisión comparan el nombre/número de proveedor y el número de factura con los que figuran en el sistema, a fin de asegurar la validez del proveedor y detectar pagos duplicados (V). • Todas las entradas relativas a transacciones de pago se comparan con la información de la orden de compra original antes de permitir su posterior procesamiento (E). • Las cantidades a pagar, incluyendo las de transacciones electrónicas, son verificadas en pantalla por una persona diferente al responsable de la información original del pago (E, V). • La plantilla concilia cada lote o serie de transacciones en línea con informes del sistema de revisión o procesamiento (E, C). • Se generan informes de excepciones, enumerando elementos inusuales o excesivamente grandes (por ejemplo, cantidades que superan un importe de 100.000), que se comparan entonces individualmente con documentos de entrada (E). • Los informes de excepciones generan un listado de órdenes de compra sin correspondencias que lleven abiertas más de 30 días, sobre las que se realiza el seguimiento (C). • Se informa automáticamente de variaciones en los parámetros del sistema definidos por el usuario (por ejemplo, límites de autorización), que son verificados por una persona independiente (E, C, V). • Se informa automáticamente de las anulaciones de avisos del sistema por parte del usuario, para obtener una aprobación independiente al respecto (E, C, V).
-------------------------------	---

La Figura 7.3 proporciona ejemplos adicionales de actividades de control que también pueden constituir una respuesta al riesgo.

Figura 7.3
Uso de las actividades de control como respuesta a los riesgos

- Con el fin de asegurar que la información relativa al capital comprometido para pensiones y sus costes figura correctamente en los estados financieros, la dirección revisa los datos demográficos de la empresa y los métodos y premisas empleados por el actuario, comparando las cantidades de su informe con los estados financieros y sus notas a pie de página.
- Para contribuir a asegurar que los pagos mensuales del impuesto sobre la renta se realizan de acuerdo a las normativas legales, un fichero electrónico proporciona a los empleados las fechas de vencimiento de las declaraciones de impuestos y, además, un supervisor verifica su oportuno pago.
- Para contribuir a asegurar que las interfaces informáticas entre los sistemas del libro mayor se procesan de manera completa y exacta, los totales de las transacciones procedentes de sistemas secundarios se comparan con el balance de la cuenta de control del libro mayor, informando y realizando el seguimiento de todas las diferencias encontradas entre ambos importes.
- Para contribuir a minimizar las pérdidas de inventario, los documentos de transferencia son revisados y aprobados por el supervisor del almacén antes de la salida de los artículos.
- Con el fin de asegurar que sólo se transfieren al entorno de producción los programas probados y aceptados en un entorno de prueba, las transferencias se llevan a cabo basándose únicamente en la finalización de las pruebas y aprobaciones relacionadas, así como en la autorización de los responsables del departamento informático y la línea organizativa de la que depende el usuario.

8. Información y Comunicación

Resumen del capítulo del Marco: La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

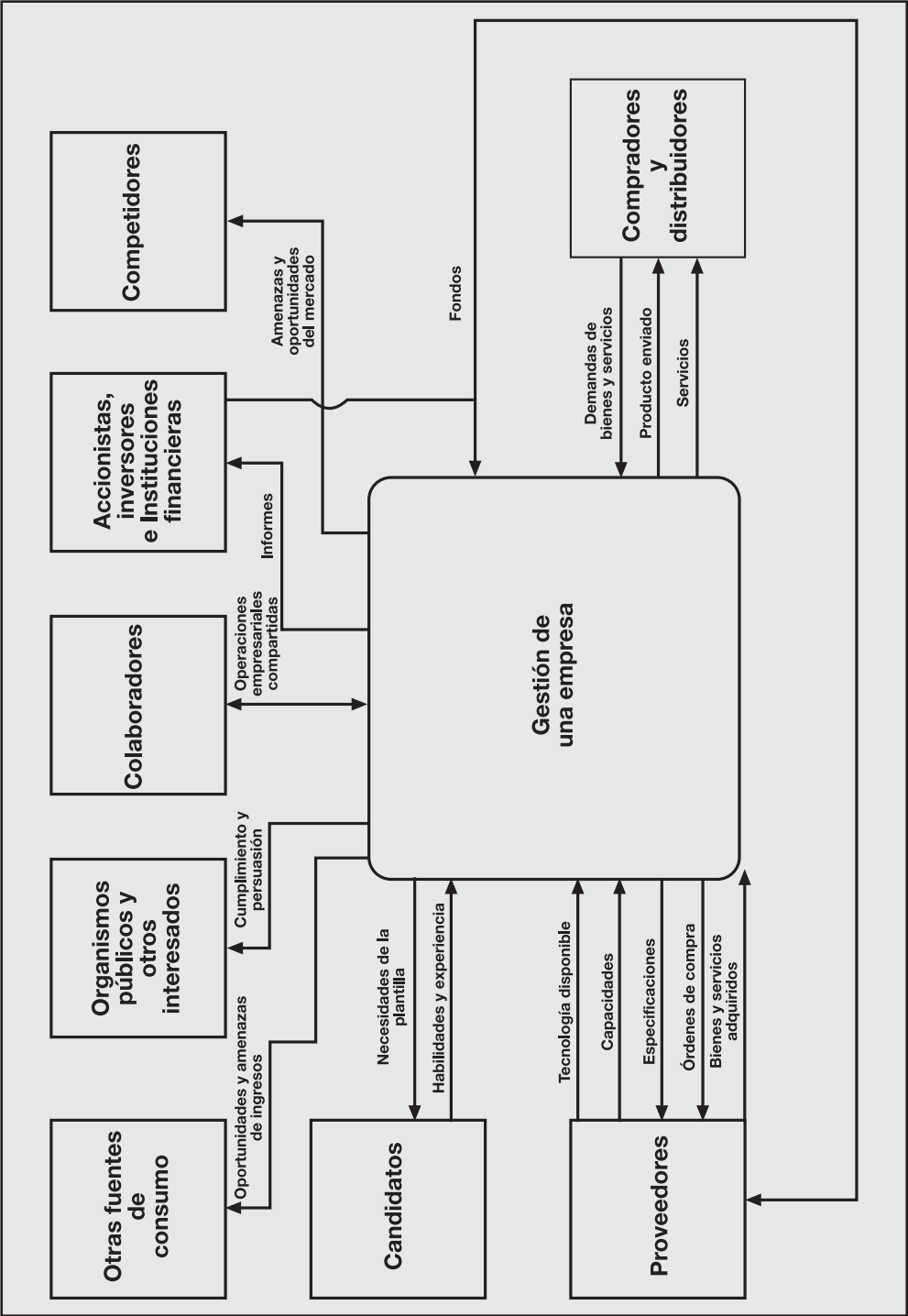
Este capítulo ilustra el modo en que se obtiene y fluye la información en una organización y cómo ésta se utiliza y presenta para apoyar la gestión de riesgos corporativos. También se dan a conocer técnicas que facilitan la comunicación y apoyan a una gestión eficaz de riesgos corporativos.

Información

La información se necesita a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.

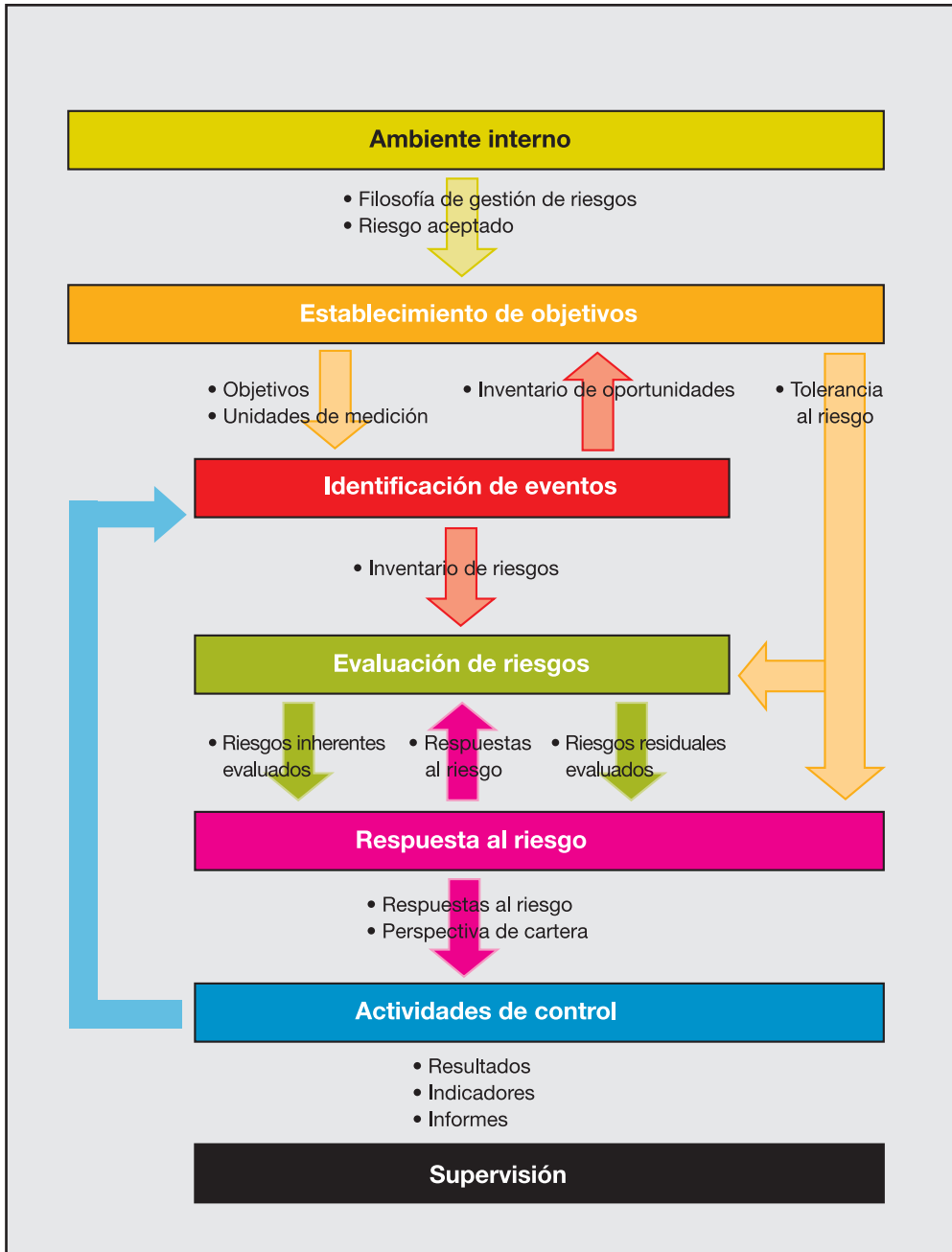
La información, tanto si procede de fuentes externas como internas, se recopila y analiza para establecer la estrategia y los objetivos, identificar eventos, analizar riesgos, determinar respuestas a ellos y, en general, llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos y otras actividades de gestión. En la Figura 8.1 se muestra una descripción amplia y genérica de la información que fluye hacia una organización y desde ella para apoyar su gestión continua (figura tomada de las *Herramientas de evaluación del documento Control interno – Marco integrado* y trazada según la Ventaja competitiva, de M. E. Porter). Se incluyen más detalles sobre los flujos de información en el manual de referencia de dichas *Herramientas de evaluación*.

Figura 8.1
Modelo de negocio genérico



Además de los flujos de información de entrada y salida en una organización, existen igualmente flujos entre actividades inherentes a la gestión de riesgos corporativos. La Figura 8.2 expone estos flujos de información de forma conceptual.

Figura 8.2
Flujos de información en la gestión de riesgos corporativos



La tecnología se aplica para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de información. La Figura 8.3 ilustra cómo una empresa puede utilizar la informática para potenciar el uso oportuno de información en un proceso de identificación de eventos.

Figura 8.3
Uso de la informática en la identificación de eventos

Como parte del proceso de identificación de eventos, una cadena de concesionarios de automóviles revisa de manera regular los principales diarios, publicaciones empresariales y boletines comerciales para realizar el seguimiento de los cambios en el entorno competitivo. Se trata de un proceso llevado a cabo, en principio, manualmente, como se indica en el siguiente primer párrafo, pero que posteriormente fue informatizado, como se expone en el segundo.

- Una persona encargada de la investigación revisa copias en papel de publicaciones seleccionadas con una frecuencia diaria, semana y mensual, proporciona la información a los directivos adecuados para su análisis y desarrolla informes relativos a esta información. Estos informes se distribuyen a los responsables de cada unidad y a otras personas para su consideración dentro del proceso de evaluación de riesgos. Este proceso tarda normalmente 24-48 horas en ser completado cada semana, mes y trimestre.
- En este momento, la empresa se encuentra suscrita a bibliotecas en Internet y la persona encargada utiliza motores de búsqueda en línea para identificar información relevante, adjuntando rangos de “relevancia” a dicha información. La información captada se analiza y los informes se distribuyen electrónicamente a los directivos responsables. Incluyendo el análisis manual, el proceso sólo tarda ahora varias horas en completarse, reuniendo un conjunto más amplio de información relevante.

Sistemas estratégicos e integrados

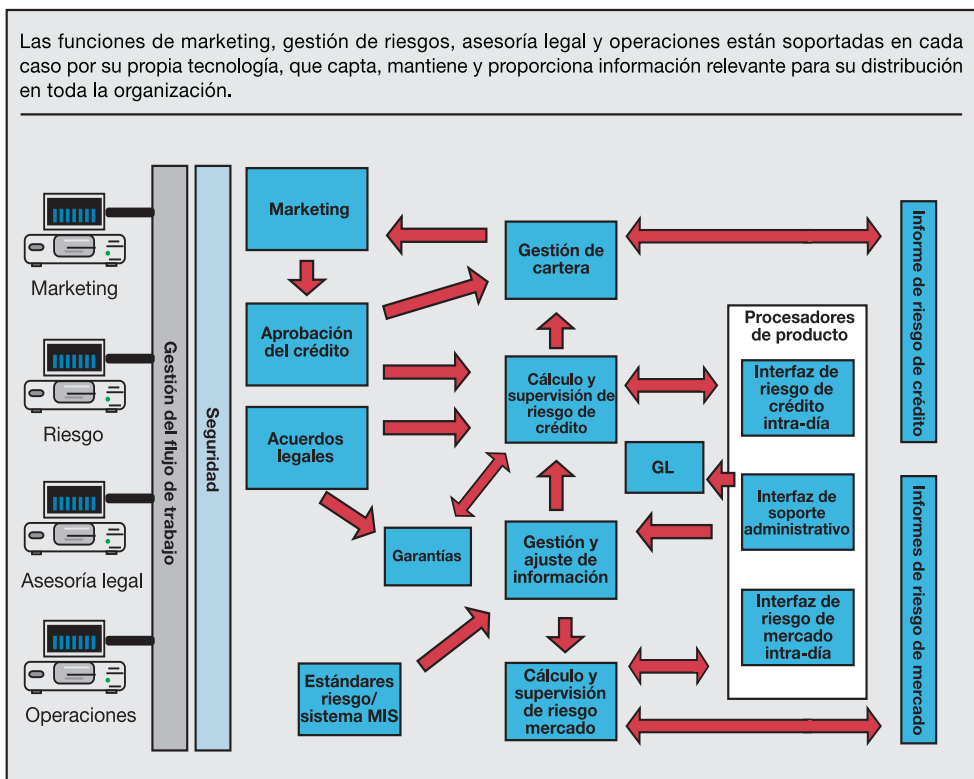
El diseño de una arquitectura de sistemas de información y la adquisición de la tecnología son aspectos importantes de la estrategia de una entidad y las decisiones respecto a la tecnología pueden resultar críticas para lograr los objetivos.

La tecnología juega un papel crítico al permitir el flujo de información en una organización, incluyendo la información directamente relevante para la gestión de riesgos corporativos. La selección de tecnologías específicas para apoyar esta gestión es habitualmente reflejo de:

- La manera de abordar la gestión de riesgos corporativos por parte de la empresa y su grado de sofisticación.
- Los tipos de acontecimientos que afectan a la organización.
- La arquitectura informática general de la entidad.
- El grado de centralización de la tecnología de apoyo.

En determinadas organizaciones, la información es gestionada de manera independiente por cada unidad o función, mientras que otras poseen sistemas integrados. La Figura 8.4 presenta un ejemplo de las funciones de tramitación de solicitudes de préstamo y gestión de riesgos de un banco, donde la información es desarrollada por cada unidad funcional y compartida, según sea necesario, con otras unidades de la organización.

Figura 8.4
Flujos de información para la tramitación de solicitudes de préstamo

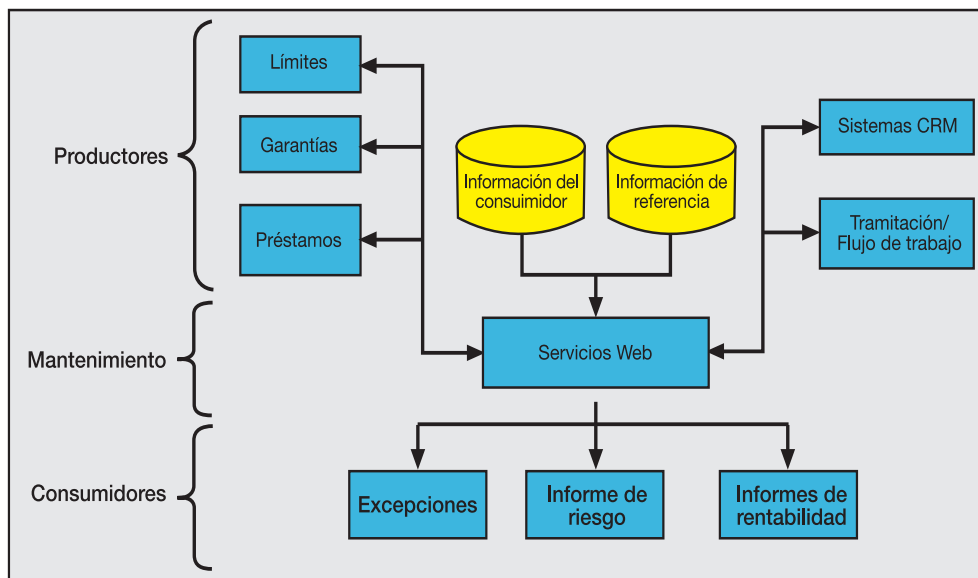


Con la atención centrada en la información necesaria para desarrollar la gestión de riesgos, algunas organizaciones han mejorado sus arquitecturas tecnológicas para conseguir una mejor conectividad y manejo de datos, utilizando algunas de ellas Internet y las capacidades de intercambio de información. Las estrategias de información basadas en servicios Web permiten captar datos, mantenerlos y distribuirlos en tiempo real por unidades y funciones, perfeccionando a menudo su captación, controlando mejor las múltiples fuentes de datos, minimizando su procesamiento manual y permitiendo el análisis, extracción y generación de informes automáticos.

Bajo una arquitectura abierta, se utilizan tecnologías como XBRL, XML y servicios Web para facilitar la agregación de datos, su transferencia y la conectividad entre sistemas dispares o autónomos. XBRL, acrónimo de eXtensible Business Reporting Language, es una evolución de XML (eXtensible Markup Language) y es un estándar abierto basado en Internet y libre de derechos de autor para la generación de informes corporativos de todo tipo. XBRL etiqueta los datos, con lo que se proporcionan en un contexto que permanece con ellos y da conformidad a los nombres por los cuales serán posteriormente reconocidos por aplicaciones dispares de software.

Los servicios Web son un protocolo de Internet para el transporte de datos entre aplicaciones distintas, ya sea dentro de una misma empresa o entre varias empresas. El uso conjunto de XBRL y los servicios Web facilita el intercambio automatizado de información a través de plataformas y aplicaciones diversas y automatiza los procesos de generación de informes corporativos. La Figura 8.5 ilustra el modo en que XBRL y los servicios Web pueden perfeccionar la eficacia de los procesos de generación de informes para las actividades de gestión de las solicitudes de préstamo identificadas en la Figura 8.4.

Figura 8.5
Integración de sistemas



La Figura 8.6 ilustra el modo en que dos organizaciones evalúan los requisitos de múltiples constituyentes y se apoyan en la información de diversas funciones, utilizando XBRL y los servicios Web.

Figura 8.6
Integración de datos y sistemas

- Una empresa de telecomunicaciones utiliza XBRL y los servicios Web para informatizar su proceso de facturación. Utilizando una taxonomía de facturación de XBRL, la información de transacciones se envía desde los sistemas de pedido a los de provisión y facturación y se prepara para generar las facturas a clientes. XBRL permite al sistema de facturación alimentar directamente a los sistemas de control de gestión de la empresa, a través de la plataforma XBRL del libro diario. Esta plataforma proporciona etiquetas predefinidas de datos para elementos de transacciones financieras, que permiten a la empresa representar, por ejemplo, todas las partes implicadas en una transacción, todos los recursos que forman parte de la misma (como suministros, inventario y otros recursos) y todos los acontecimientos relacionados (como los momentos en que la transacción se crea, envía, recibe e introduce en el sistema). El registro de auditoría permite a los directivos y a los auditores verificar rápidamente la información en cualquier nivel de consolidación, ya sea en una instalación, una unidad operativa o al nivel de la organización. Este proceso reduce el coste del cumplimiento, proporcionando una plataforma más eficaz para comunicar con organismos reguladores, acreedores y otras partes interesadas. Asimismo, pueden realizarse cambios en los sistemas en ambos lados del punto de integración XBRL con un grado menor de interrupción en el ciclo de transferencia de información, dado que el nuevo sistema puede comprender y utilizar fácilmente la información etiquetada mediante XBRL.
- Otra empresa utiliza la tecnología XBRL para obtener una información más completa de índices de riesgo de sus cuentas por cobrar. Previamente, las unidades de negocio informan de las cuentas a cobrar de clientes individuales cuando exceden de un determinado umbral monetario, pero los informes compuestos no incluyen situaciones de riesgo en niveles levemente inferiores a dicho umbral. Con XBRL, los informes de la empresa incluyen todos los índices de riesgo relativos a un cliente concreto, permitiendo una acción más rápida y específica por parte de la dirección.

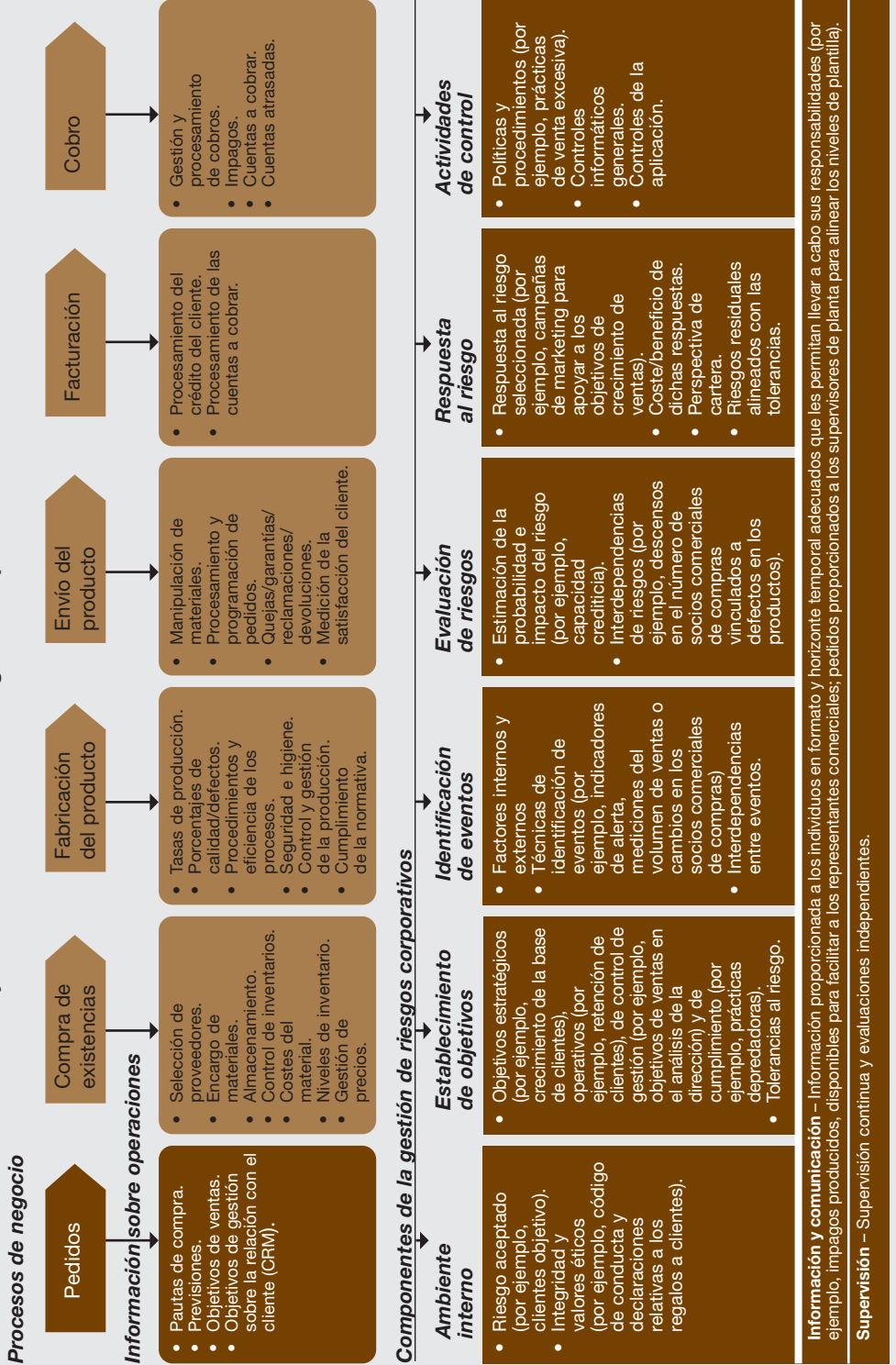
Algunas organizaciones, en lugar de emplear arquitecturas abiertas, desarrollan sistemas a medida que establecen almacenes de datos, que generan métricas y mediciones clave para apoyar la gestión de riesgos corporativos.

Integración con las operaciones

Muchas organizaciones poseen infraestructuras informáticas de elevada complejidad, desarrolladas a lo largo del tiempo para apoyar a los objetivos operativos, de control de gestión y cumplimiento. En muchos casos, la información generada por estos sistemas en el curso normal del negocio está integrada en el proceso de gestión de riesgos corporativos.

La Figura 8.7 ilustra el modo en que se utiliza la información en la gestión de riesgos corporativos como parte inherente de los procesos de negocio e integrada con ellos. En este caso, el proceso de ventas, los elementos enumerados bajo los títulos de componentes sólo incluyen algunos ejemplos de información relevante.

Figura 8.7
Flujos de información a lo largo de un proceso de ventas



Profundidad y oportunidad de la información

Los avances en la recogida, procesamiento y almacenamiento de datos han dado como resultado un crecimiento exponencial del volumen de datos. Con más datos disponibles –a menudo en tiempo real– para más gente en una organización, el reto es evitar la “sobrecarga de información”, asegurando el flujo de la información adecuada, en la forma adecuada, al nivel de detalle adecuado, a las personas adecuadas y en el momento adecuado.

La Figura 8.8 ilustra las necesidades de información que puede considerar la dirección al planificar e implantar las infraestructuras tecnológicas.

Figura 8.8
Consideraciones para determinar los requisitos de información

- ¿Cuáles son los indicadores claves de rendimiento del negocio?.
- ¿Qué indicadores claves de riesgo proporcionan una perspectiva de los riesgos posibles a todos los niveles?.
- ¿Qué métricas del rendimiento se necesitan para realizar el seguimiento?.
- ¿Qué datos se precisan para obtener las métricas de rendimiento?.
- ¿Qué nivel de detalle de información se precisa?.
- ¿Con qué frecuencia ha de recogerse la información?.
- ¿Qué nivel de exactitud o rigor se precisa?.
- ¿Cuáles son los criterios de la recogida de datos?.
- ¿Dónde y cómo deben recogerse los datos (por ejemplo, en unidades de negocio o en áreas operativas y de forma electrónica o manualmente)?.
- ¿De qué datos/información se dispone en los procesos existentes?.
- ¿Cómo deben estructurarse las bases de datos?.
- ¿Qué mecanismos de recuperación de datos son necesarios?.

Muchas organizaciones han establecido un enfoque estructurado de la gestión de la información, lo que permite a la dirección identificar el valor de ésta, clasificarla en categorías por su importancia y desarrollar procesos eficaces y adecuadas herramientas y métodos para la recogida, almacenamiento y distribución de los datos. La Figura 8.9 presenta algunos elementos de un programa de gestión de la información utilizado por un importante banco comercial para apoyar la gestión de los índices de riesgo de mercado.

Figura 8.9
Gestión de los índices de riesgo de mercado

El departamento de riesgos de mercado de un importante banco comercial hace el seguimiento de los índices reales de riesgo reales y los posibles de la organización ante movimientos diarios en los tipos de interés. A fin de identificar la información necesaria para realizar las evaluaciones de riesgos y asegurar que el banco permanece dentro de sus tolerancias al riesgo, la dirección tiene en cuenta los siguientes elementos de la información:

Principales

• Proporcionar y capturar

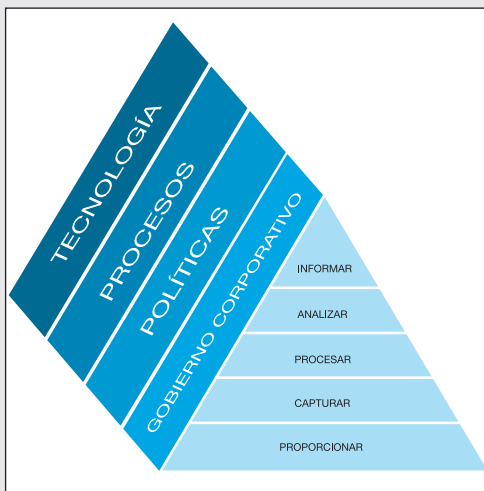
Tiene que ver con la forma en que se genera y capta la información, ya sea desde fuentes internas o externas. Se abordan en este nivel las reglas para modificar o transformar los datos, los métodos de extracción y los criterios de selección. Para la función de riesgos de mercado, los datos se obtienen de múltiples sistemas internos, incluyendo los sistemas de procesamiento de transacciones internas y de limitación del riesgo de mercado, así como de fuentes externas, incluyendo el suministro de índices por parte de un proveedor de datos de mercado. Los datos se captan por interfaces automáticas para cada una de las fuentes.

• Procesar y analizar

Define el modo en que se mantiene la información una vez se encuentra en producción. Los ejercicios de integridad, calidad y depuración de datos se realizan en este nivel. Los datos de la función de riesgos de mercado se procesan, utilizando modelos de dicho riesgo, para calcular su índice correspondiente. La dirección analiza la información resultante, para evaluar el índice de riesgo de la organización frente a las tolerancias preestablecidas y los límites del riesgo de mercado.

• Informar

Se relaciona con la forma de distribuir la información a los usuarios finales. En este nivel, se abordan los criterios de agregación de datos, las consideraciones de autorización y las decisiones de distribución de la información, bien de manera no elaborada o bien a través de informes normalizados o personalizados. En este caso, los sistemas informan a los responsables de línea de las excepciones en tiempo real y resumen la posición general diaria para enviarla a la alta dirección.



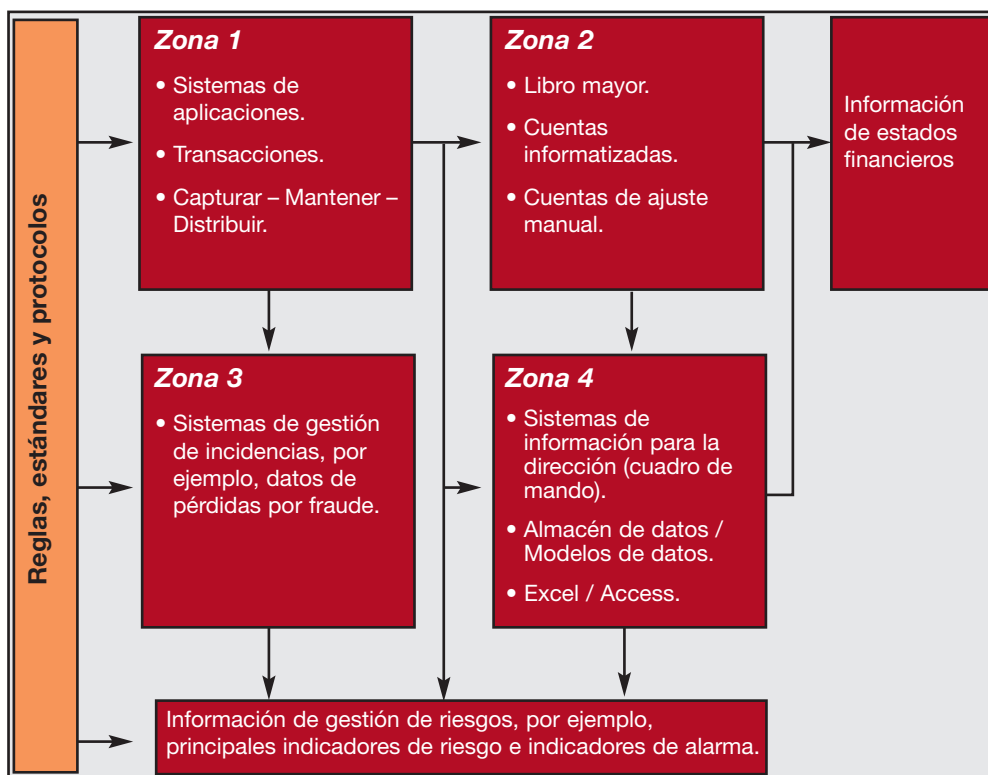
Secundarios

- **Gobierno corporativo** – Define la política, la estructura de la organización y los mandatos que apoyan a las características principales.
- **Políticas** – Alude a los principios generales, normas y estructura de integración
- **Procesos** – Define los procedimientos y normas empleados para apoyar a las características principales.
- **Tecnología** – Relativo a la arquitectura, aplicaciones, bases de datos, seguridad y controles que apoyan a las características principales.

Disponer de la información adecuada en el momento y lugar adecuados resulta esencial para llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos.

La Figura 8.10 muestra fuentes y flujos de información en un proceso habitual de generación de informes. Cada una de las cuatro zonas, capta información empleada en el proceso de gestión, incluyendo la gestión de riesgos. Cuando los diferentes sistemas, tales como los operativos (Zona 1), los de control de gestión financiera (Zona 2), los de gestión del rendimiento (Zona 3) y los de gestión de la información formal e informal (Zona 4), se integran, la dirección puede obtener una mejor información sobre gestión de riesgos en tiempo real.

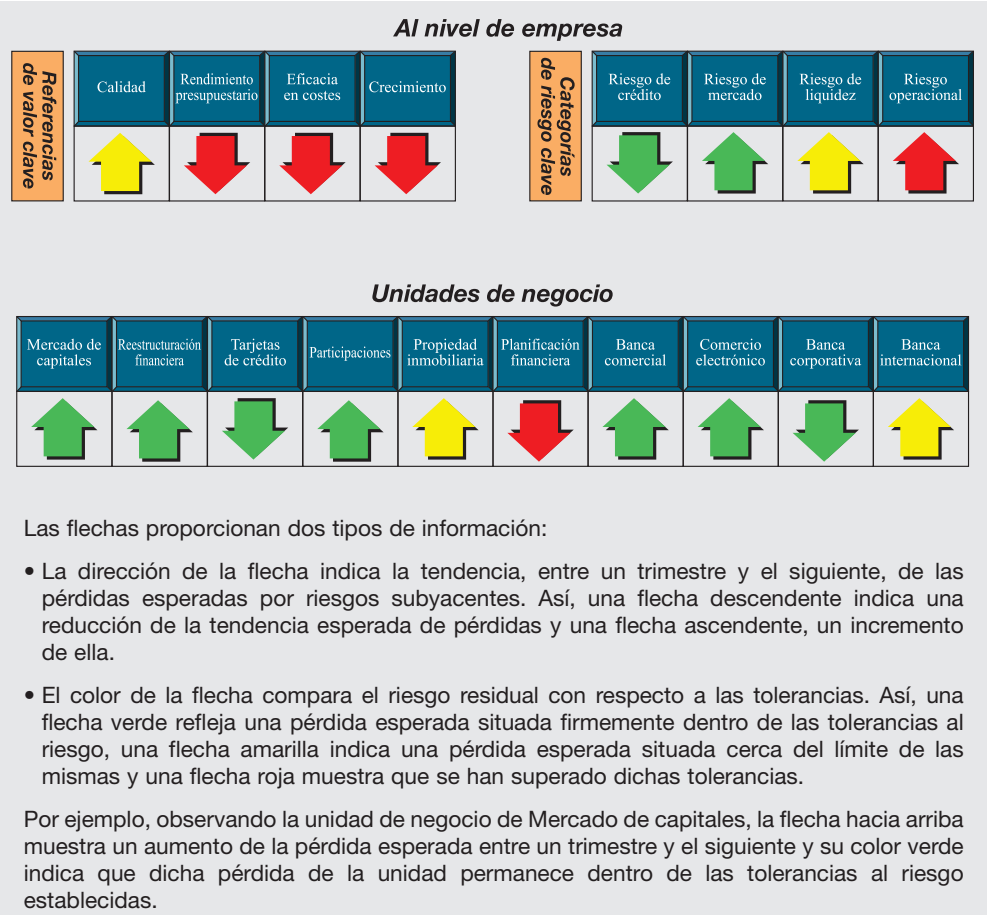
Figura 8.10
Visión general de los flujos de datos en un proceso de generación de informes



Los informes del tipo “cuadro de mando” son utilizados por las organizaciones para presentar información necesaria para la gestión de riesgos corporativos. Estos informes permiten a la dirección determinar con rapidez en qué medida se encuentra alineado el perfil de riesgo de la entidad con las tolerancias al riesgo. Si no están en línea, lo que sugiere que las respuestas al riesgo o los controles existentes no funcionan de la manera esperada, la dirección puede emprender acciones correctoras. Estos informes de cuadro de mando se generan a partir de información obtenida en cualquiera de las cuatro zonas descritas en la Figura 8.10 o en todas ellas, así como de información externa a la empresa.

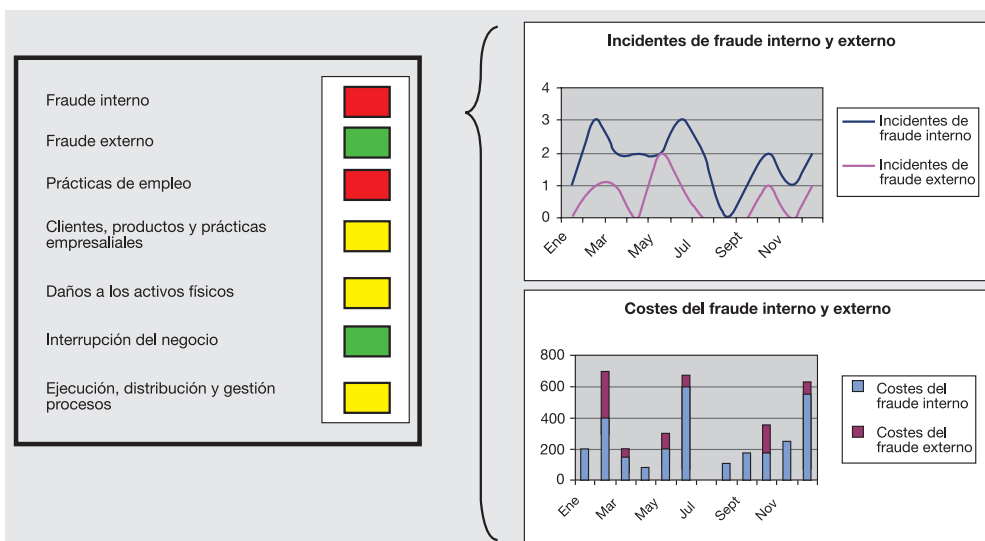
En la Figura 8.11 se muestra un cuadro de mando del perfil de riesgo empleado por un importante banco, que permite a la dirección observar el riesgo de la entidad en su conjunto o el de las unidades de negocio individuales.

Figura 8.11
Informe de cuadro de mando



Muchos de estos sistemas de generación de informes de cuadro de mando permiten a los usuarios profundizar en la información para examinar los datos subyacentes. Por ejemplo, la Figura 8.12 ilustra el modo en que el mismo banco presenta los detalles que están tras la flecha del riesgo operacional de la Figura 8.11.

Figura 8.12
Profundización en el riesgo operacional



La información representada en los diagramas de la derecha alimenta los dos primeros elementos del gráfico de colores de la izquierda y la información de este gráfico alimenta a su vez la medición al nivel de entidad del cuadro de mando de la Figura 8.11; en este caso, la medición del riesgo operacional. El banco determinó que, si ninguna de las mediciones de las unidades de negocio presentaba un código rojo (es decir, ninguna excedía de las tolerancias al riesgo), la medición al nivel de entidad adoptaría el color verde. Si una de las mediciones de las unidades de negocio se encontraba en el color rojo, la medición de la entidad adoptaría el color amarillo y, si dos o más se encontraban en el nivel rojo, la medición de la entidad también adoptaría el color rojo. Si bien el código de colores en el ámbito de la entidad no proporciona información precisa, permite a la dirección centrarse directamente en aquellos riesgos que no se encuentran dentro de las tolerancias y profundizar en busca de información más precisa, así como identificar áreas en las que pueda ser necesario emprender acciones.

Comunicación

La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal. Esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la gestión de riesgos corporativos de la entidad y una delegación clara de autoridad. La comunicación sobre procesos y procedimientos debería alinearse con la cultura deseada y reforzarla.

La comunicación resulta clave para crear el entorno “adecuado” y para apoyar al resto de componentes de la gestión de riesgos corporativos. Por ejemplo, las comunicaciones descendentes sobre la filosofía de la empresa y lo que se espera del personal de la organización, junto con el necesario flujo de información ascendente, ayudan a introducir la filosofía de gestión de riesgos en la cultura de una entidad. De manera similar, la dirección refuerza o modifica la cultura de una organización con sus palabras y sus

acciones diarias. Una empresa adoptó un programa de comunicación interna como el presentado en la Figura 8.13, específicamente destinado a apoyar la integración de su filosofía de gestión de riesgos y a ayudar a reforzar un ambiente interno de ética.

Figura 8.13
Comunicación de la filosofía de la gestión de riesgos

- La dirección comenta los riesgos y las respuestas al riesgo asociadas en sesiones informativas periódicas con los empleados.
- De manera periódica, la dirección informa sobre los riesgos al nivel de entidad mediante comunicaciones a los empleados.
- Las políticas, estándares y procedimientos de gestión de riesgos corporativos se facilitan a los empleados, junto con declaraciones firmes acerca de su cumplimiento.
- La dirección exige que los empleados consulten con otras personas de la organización cuando se identifiquen nuevos acontecimientos.
- Las sesiones de orientación para nuevos empleados incluyen información y documentación sobre la filosofía de gestión de riesgos de la empresa y su programa de gestión de riesgos corporativos.
- Los empleados en determinados puestos son obligados a asistir a talleres de trabajo y/o cursos de reciclaje sobre las iniciativas de gestión de riesgos corporativos de la organización.
- La filosofía de gestión de riesgos se refuerza a través de programas continuos de comunicación interna y externa, con el fin de consolidar los principios de la cultura de la organización.

La Figura 8.14 es un ejemplo de una carta enviada por el consejero delegado de una empresa a sus empleados, en la que se enfatiza la importancia de la gestión de riesgos corporativos.

Figura 8.14
Mensaje del consejero delegado

Nuestro objetivo global consiste en maximizar el valor para nuestros accionistas.

Para conseguir este objetivo, necesitamos disponer de las mejores capacidades de gestión de riesgos, para enfrentarnos a todos los que afectan a nuestra empresa. Un enfoque estructurado y disciplinado de la gestión de riesgos nos permitirá asegurar que nuestros esfuerzos estratégicos no se ven perjudicados por pérdidas evitables, ni están afectados por el cambio o la incertidumbre. Igualmente, debemos sacar partido de nuestra capacidad para gestionar los riesgos y oportunidades emergentes en un entorno cada vez más competitivo.

Todos jugamos un papel en nuestra gestión de riesgos corporativos. Esto incluye la necesidad de comprender los riesgos y oportunidades a los que se enfrenta nuestro negocio, evaluar el índice de riesgo y emprender acciones para responder de manera eficaz, de tal manera que preservemos y maximicemos nuestro valor añadido.

Hemos desarrollado un documento marco que constituye una herramienta para guiar nuestros esfuerzos en la gestión de riesgos, incertidumbres y oportunidades de nuestro negocio, con el fin de apoyar el logro de los objetivos de la organización y de maximizar el valor de los accionistas.

Invitamos a todos nuestros empleados a participar en la aplicación diaria de este marco, para contribuir a asegurar que se cumplen nuestros objetivos.

Junto con los flujos de información en sentido descendente, los canales ascendentes de comunicación deberían permitir al personal comunicar información sobre riesgos en las unidades de negocio, procesos o departamentos funcionales. La Figura 8.15 incluye un ejemplo de instrumentos para la comunicación de dicha información.

Figura 8.15
Vías de comunicación

- Difusión a través de correos electrónicos.
- Difusión a través de correos de voz.
- Boletines corporativos.
- Bases de datos sobre determinadas cuestiones relacionadas con el riesgo.
- Cartas del consejero delegado.
- Grupos de discusión por correo electrónico.
- Páginas en la intranet donde se capte y exhiba información sobre la gestión de riesgos corporativos, para un fácil acceso por parte del personal.
- Mensajes integrados en las comunicaciones corporativas continuas.
- Conferencias telefónicas o por Internet a escala funcional, de localización o de toda la organización.
- Carteles o letreros que refuercen aspectos claves de la gestión de riesgos corporativos.
- Encuentros personales periódicos entre “líderes de riesgo” y otros empleados de diversas funciones y unidades de negocio con responsabilidad en aspectos de la gestión de riesgos corporativos.
- Conferencias telefónicas periódicas entre la red de líderes de riesgo y otros empleados.
- Boletines periódicos emitidos por el director de riesgos y personal asociado.
- Foros abiertos de la empresa.

Un objetivo deseable es el de conseguir introducir a lo largo del tiempo la comunicación sobre gestión de riesgos corporativos en los programas de comunicación de la empresa, al nivel más amplio, en coherencia con la idea de incorporar la gestión de riesgos corporativos al tejido de la organización.

Muchas empresas utilizan la tecnología para facilitar la comunicación continua sobre la gestión de riesgos corporativos. Las soluciones tecnológicas, como puede ser una intranet, pueden poner la información sobre dicha gestión al alcance de todos los empleados de una manera sencilla y constante. La Figura 8.16 ilustra tipos de información habitualmente proporcionados y puestos a disposición de forma sencilla.

Figura 8.16
Información en la intranet sobre gestión de riesgos corporativos

- Enlaces del tipo “Preguntar cualquier cosa”.
- Mensaje del consejero delegado estableciendo la filosofía de gestión de riesgos de la entidad, su riesgo aceptado y objetivos básicos del enfoque de gestión de riesgos corporativos.
- Foros de discusión.
- Políticas y procedimientos de gestión de riesgos corporativos.
- Preguntas más frecuentes sobre el programa de gestión de riesgos corporativos de la organización.
- Informes de gestión de riesgos corporativos y actividades relevantes de generación de dichos informes.
- Información de fácil acceso sobre canales o líneas corporativas de asistencia telefónica para llamadas de alerta y enlaces a dichos canales o líneas.
- Enlaces a los sitios Web de otras organizaciones que proporcionen información sobre la gestión de riesgos en las funciones y procesos clave, tales como las políticas de recursos humanos, contrataciones, viajes, relaciones con los proveedores,....
- Listado de responsabilidades e informaciones de contacto del director de riesgos y del personal clave de apoyo al programa de gestión de riesgos corporativos.

En algunas circunstancias.....resulta necesario disponer de líneas independientes de comunicación como mecanismo a prueba de fallos, por si los canales habituales no fuesen operativos.

Para los casos en los que los canales habituales de comunicación no resulten eficaces o adecuados, muchas organizaciones establecen para sus empleados canales complementarios de comunicación. Estos canales, que pueden denominarse programas de “llamada de alerta” o “línea de cuestiones éticas”, pueden ser voluntarios o bien obligatorios de acuerdo con la ley. Su propósito es el de proporcionar un medio sencillo que permita a los empleados de cualquier nivel de la organización comentar o informar de manera confidencial sobre un comportamiento real o percibido que pueda ser ilegal, no ético o inadecuado.

La Figura 8.17 proporciona preguntas a considerar cuando se establece una línea comunicación sobre cuestiones éticas.

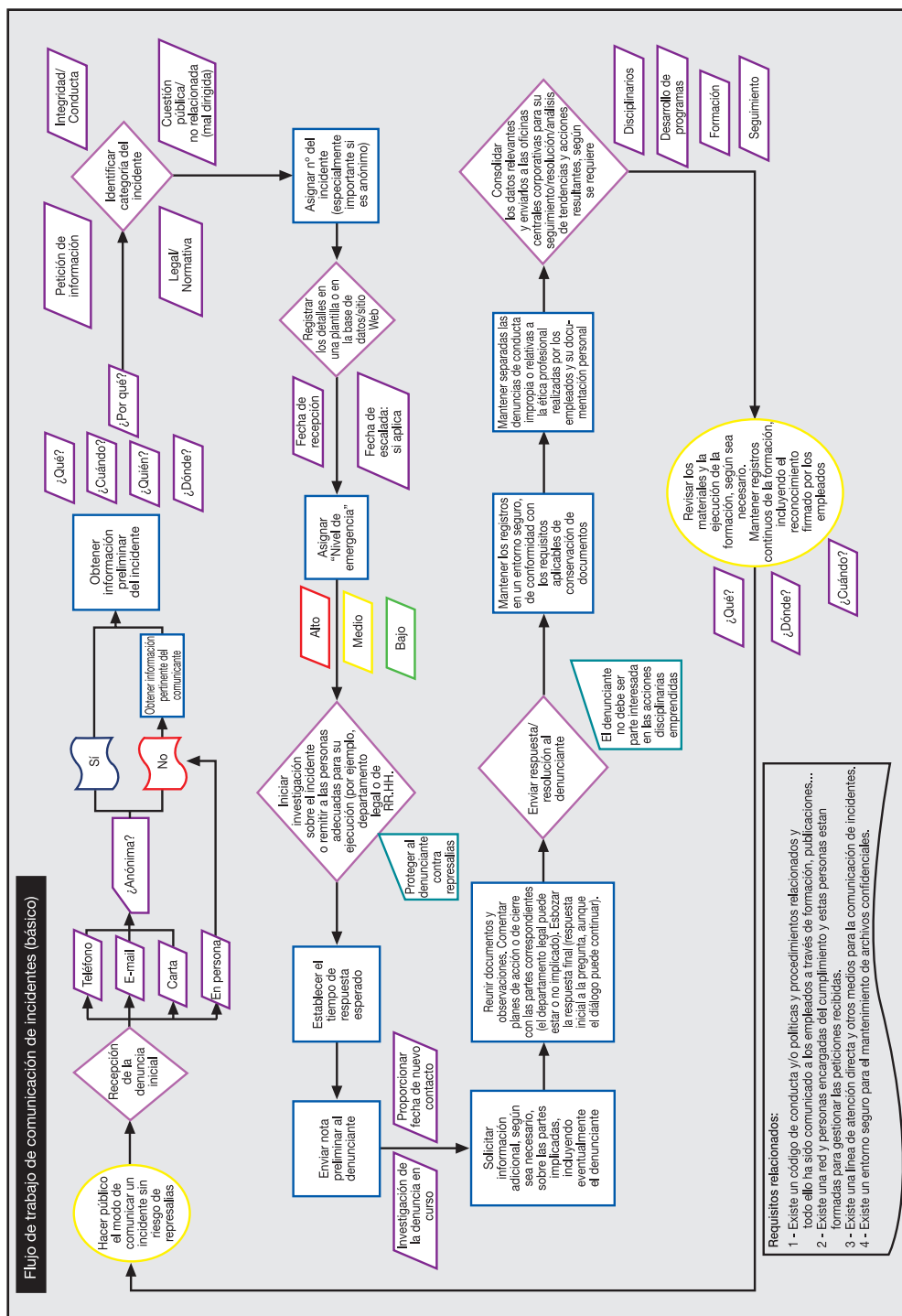
Figura 8.17

Consideraciones sobre las líneas de comunicación de cuestiones éticas

- ¿Se siente cómodo el personal utilizando el canal gracias a los mecanismos y protocolos de aviso puestos en marcha?.
- ¿Que procedimientos se emplearán para asegurar que el personal confía en el canal de comunicación y en la ausencia total de posibles represalias?.
- ¿Será el sistema gestionado internamente o por terceros externos a la empresa?.
- ¿Cómo se dará prioridad a los incidentes?.
- ¿Cómo se identificarán los recursos adecuados de seguimiento?.
- ¿Cuál es el tiempo de respuesta objetivo?.
- ¿Cuáles son los estándares de documentación?.
- ¿Qué procedimientos de seguimiento deben implantarse?.
- ¿Son los recursos tecnológicos y de seguridad suficientes para gestionar el sistema?.
- ¿Quién llevará a cabo las investigaciones pertinentes?.
- ¿Cómo se documentarán y auditarán las denuncias?.
- ¿Cómo se comunicarán las conclusiones y acciones emprendidas al empleado que proporcionó la información?.
- ¿Qué tipos de informes recapitulativos se precisan y con qué frecuencia?.
- ¿Qué mecanismos se implantarán para asegurar que se emprenden todas las acciones correctivas y preventivas necesarias al nivel más amplio?

La Figura 8.18 proporciona un diagrama del flujo de trabajo ilustrativo de un proceso complementario de comunicación de incidentes.

Proceso alternativo de comunicación de incidentes



9. Supervisión

Resumen del capítulo del Marco: *La gestión de riesgos corporativos se supervisa - revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.*

Este capítulo recoge algunas de las técnicas empleadas en la supervisión permanente y las evaluaciones independientes y proporciona una visión general de la metodología, herramientas, documentación y consideraciones para la comunicación de deficiencias. Además de las técnicas aquí presentadas, se invita al lector a consultar las herramientas de evaluación proporcionadas en el documento *Control interno – Marco integrado*, que pueden servir de referencia útil para las evaluaciones independientes de la gestión de riesgos corporativos.

Actividades de supervisión permanente

Diferentes actividades llevadas a cabo en el curso normal de la gestión de un negocio pueden servir para realizar la supervisión de la eficacia de los componentes de la gestión de riesgos corporativos. Estas actividades incluyen la revisión diaria de información de las gestiones normales del negocio, como se ilustra en la Figura 9.1.

Figura 9.1
Ejemplos de actividades de supervisión permanente

- La dirección revisa informes de indicadores claves de actividad del negocio, tales como datos resumidos de nuevas ventas o sobre la posición de liquidez e información sobre la cartera de pedidos atrasados, márgenes brutos y otras estadísticas claves financieras y operativas.
- La dirección operativa compara la producción, inventario, medidas de calidad, ventas y otra información obtenida en el curso de las actividades diarias con información generada en el sistema, así como con el presupuesto y la planificación.
- La dirección revisa el rendimiento, comparándolo con los límites establecidos para los índices de riesgo, como es el caso de tasas de error aceptables, artículos en tránsito, partidas de conciliación, balances de riesgo en divisa extranjera o índice de riesgo equivalente.
- La dirección revisa transacciones comunicadas a través de indicadores de alerta.
- La dirección revisa indicadores clave de rendimiento, tales como tendencias en la dirección y magnitud de los riesgos, estado de las iniciativas estratégicas y tácticas, tendencias de las variaciones en los resultados reales con respecto al presupuesto o a períodos anteriores e indicadores de acontecimientos, como se describe en el capítulo de Identificación de eventos.

Evaluaciones independientes

Aunque los procedimientos de seguimiento permanente normalmente proporcionan una retroalimentación importante sobre la eficacia de otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, puede resultar provechoso echar un nuevo vistazo de vez en cuando, centrándose directamente sobre la eficacia de dicha gestión.

Habitualmente, las evaluaciones independientes de la gestión de riesgos corporativos se llevan a cabo periódicamente. En algunos casos, son originadas por un cambio en la estrategia, procesos clave o estructura de la entidad. Las evaluaciones independientes son llevadas a cabo por la dirección, el departamento de auditoría interna, especialistas externos o por una alguna combinación de estas funciones.

Las evaluaciones independientes tienen a veces un alcance amplio, incluyendo toda la entidad y todos los componentes de gestión de riesgos corporativos. En otros casos, la evaluación se limita a una unidad de negocio, proceso o departamento específico, abordando otras áreas del negocio más adelante. La Figura 9.2 describe el modo en que un fabricante diseñó una evaluación de su nuevo sistema de control de inventarios.

Figura 9.2

Evaluación independiente de un nuevo proceso

La dirección de una importante empresa industrial instaló nuevos módulos para su sistema de planificación de recursos empresariales, con el fin de mejorar sus procesos en la cadena de suministro global. Los objetivos incluyeron la reducción de costes de inventario, la mejora de las capacidades de seguimiento y el acceso a mejor información sobre la disponibilidad de existencias. Dada la importancia crítica del sistema en la consecución de las metas de servicio al cliente y el nivel de los cambios a realizar en los procesos, se decidió llevar a cabo una evaluación independiente del proceso, con frecuencia mensual durante los cuatro primeros meses siguientes a la fecha de arranque y cada seis meses, posteriormente y a lo largo de dos años.

Estas evaluaciones fueron realizadas por un equipo constituido por personas de los departamentos de informática y auditoría interna, junto con consultores externos. La primera evaluación se centró en:

- Controles de cambio del sistema.
- Disposición al cambio organizativo.
- Seguridad.
- Calidad de los datos.
- Interfaces con los sistemas preexistentes.

Las posteriores evaluaciones abordaron el proceso con precisión y en su totalidad, incluyendo las transferencias y cesiones parciales de tecnología, las actividades de control relacionadas, los cambios y el control de accesos, las interfaces manuales y el uso y utilidad de la información obtenida.

Revisiones de auditoría interna

El departamento de auditoría interna proporciona una evaluación de los riesgos y actividades de control de una unidad de negocio, proceso o departamento. Estas evaluaciones proveen de una perspectiva objetiva sobre cualquiera de los componentes de la gestión de riesgos corporativos o sobre todos ellos, desde el ámbito interno de la empresa hasta la supervisión. En algunos casos, se presta especial atención a la identificación de riesgos, el análisis de probabilidad e impacto, la respuesta al riesgo, las actividades de control y la información y comunicación. La auditoría interna, basada en el conocimiento del negocio, puede estar en posición de considerar el modo en que las nuevas iniciativas y circunstancias de la empresa podrían afectar a la aplicación de la gestión de riesgos corporativos, lo que podría tener en cuenta en su revisión y comprobación de la información relevante. Hay más información disponible en los consejos para la práctica profesional de la auditoría interna publicados por el Institute of Internal Auditors, que establecen pautas para la evaluación y generación de informes sobre la eficacia de la gestión de riesgos.

El proceso de evaluación

La evaluación de la gestión de riesgos corporativos constituye un proceso en sí misma. Aunque los enfoques o técnicas varían, hay que aportar al proceso una disciplina, con ciertos fundamentos inherentes a ella.

Un proceso metódico proporciona una base sólida para una evaluación. Se utilizan los más diversos enfoques y técnicas, en general dependiendo de las circunstancias de la empresa y la naturaleza y alcance de la evaluación a realizar. La Figura 9.3 ilustra el enfoque básico de una empresa.

Figura 9.3
Pasos a seguir en una evaluación independiente

Planificación

- Definir los objetivos y alcance de la evaluación.
- Identificar un directivo con la autoridad necesaria para gestionar la evaluación.
- Identificar el equipo de evaluación, el personal de apoyo y las personas de contacto clave de la unidad de negocio.
- Definir la metodología y calendario de la evaluación, así como los pasos a seguir.
- Acordar un plan de evaluación.

Ejecución

- Obtener un conocimiento de las actividades de la unidad de negocio/proceso.
- Comprender el modo en que está diseñado el proceso de gestión de riesgos de la unidad/proceso.
- Aplicar los métodos acordados a la evaluación del proceso de gestión de riesgos.
- Analizar los resultados en comparación con los estándares de auditoría interna y seguimiento de la empresa según sea necesario.
- Documentar deficiencias y soluciones propuestas, si fuera aplicable.
- Revisar y validar los resultados con el personal adecuado.

Generación de informes y acciones correctivas

- Revisar los resultados con la dirección de la unidad de negocio/proceso y con otros directivos, según corresponda.
- Obtener comentarios y planes de corrección por parte de la dirección de la unidad/proceso de negocio.
- Incorporar la retroalimentación de la dirección al informe final de la evaluación.

Metodología

Se dispone de una variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo.

Los evaluadores identifican las metodologías y herramientas necesarias para apoyar al proceso de evaluación. Existen diversas de ellas bien estructuradas, que se emplean para documentar y evaluar aspectos específicos de la gestión de riesgos corporativos. Los factores de selección de dichas metodologías y herramientas de evaluación son los de su facilidad de uso por parte del personal asignado, su relevancia

para el alcance dado y su adecuación a la naturaleza y frecuencia esperada de la evaluación. Por ejemplo, cuando el alcance incluye la comprensión y documentación de diferencias entre el diseño del proceso de negocio y su comportamiento real, el equipo de evaluación podría revisar o desarrollar diagramas de flujo del proceso y matrices de control, mientras que un alcance limitado a evaluar la presencia de determinadas actividades de control obligatorias podría sugerir el uso de un cuestionario preestablecido.

La Figura 9.4 enumera las herramientas empleadas, tanto de manera individual como conjuntamente entre sí.

Figura 9.4
Metodologías y herramientas

- Diagramas de flujo del proceso.
- Matrices de riesgo y de control.
- Manuales de referencia de riesgo y de control.
- Benchmarking, empleando información interna, del sector o de empresas afines.
- Técnicas de auditoría asistidas por ordenador.
- Talleres de trabajo de autoevaluación de riesgos y de control.
- Cuestionarios.
- Sesiones moderadas.

La Figura 9.5 contiene un fragmento de un cuestionario de autoevaluación de riesgo y control para un proceso de nóminas, que sirve de punto de referencia para el diagnóstico en la medida en que se están aplicando los controles relativos a los riesgos del proceso de nóminas. Los resultados constituyen una base para la acción correctoras requerida.

Figura 9.5
Fragmentos del cuestionario de autoevaluación de riesgo y control

<i>Preguntas acerca del proceso de nóminas</i>	<i>Opciones de respuesta del cuestionario</i>					<i>Política de referencia</i>
1. Mi departamento revisa los resúmenes presupuestarios proporcionados por el departamento de presupuestos.	Sí	No	No sabe	N/A	N/A	Política de nóminas 1
2. Mi departamento realiza el seguimiento del número de empleados a los que se paga del presupuesto.	Sí	No	No sabe	N/A	N/A	Política de nóminas 2
3. Mi departamento revisa el informe mensual sobre retribuciones y salarios enviado a nuestro departamento.	Nunca	Rara vez	A menudo	Siempre	N/A	Política de nóminas 3
4. Al revisar este informe de nóminas, ¿en qué medida consideraría que el número de horas extra pagadas por persona es excesivo y debería provocar una revisión en detalle para determinar la causa subyacente?.	10-20	20-30	30-40	> 40	No sabe	Ninguna política de nóminas

Resumen de los resultados

1. El 95% de los encuestados revisan los resúmenes presupuestarios proporcionados por el departamento de presupuestos.

2. El 93% revisan el número de personas a las que se paga del presupuesto.

3. El 70% revisa siempre los informes de nóminas, el 18% lo hace a menudo y el 12% no revisa esos informes casi nunca.

4. Véase el gráfico de la derecha.

■ 10 - 20
■ 20 - 30
■ 30 - 40
■ > 40
■ No sabe

Documentación

El nivel de documentación de la gestión de riesgos corporativos de una entidad varía según su dimensión, complejidad y factores similares.

El nivel deseado de documentación de la gestión de riesgos corporativos varía por empresa, a menudo en función del tamaño, complejidad y estilo de gestión. Además de la amplitud y profundidad de la documentación, las consideraciones al respecto incluyen si estará en soporte papel o electrónico, si estará centralizada o distribuida y cuáles son los medios de acceso para actualización y revisión.

Al evaluar la gestión de riesgos corporativos, se revisa la documentación existente de los procesos y otras actividades e, incluso, puede crearse dicha documentación, para permitir al equipo de evaluación comprender fácilmente los riesgos de la unidad, proceso o departamento y las respuestas a ellos. La documentación considerada en una evaluación puede incluir:

- Organigramas.
- Descripción de papeles, autoridad y responsabilidades claves.
- Manuales de políticas.
- Procedimientos operativos.
- Diagramas de flujo del proceso.
- Controles relevantes y sus responsabilidades asociadas.
- Indicadores claves de rendimiento.
- Riesgos claves identificados.
- Mediciones claves del riesgo.

Dicha documentación puede constituir la base para el desarrollo de procesos de revisión que incluyan pruebas para determinar si los procesos, junto con las políticas y procedimientos relacionados que se hayan establecido, son adecuados para enfrentarse a los riesgos de la entidad y si son respetados.

En referencia a qué documentación del propio proceso de evaluación debe desarrollarse, el equipo de evaluación tiene que considerar hasta qué punto se espera que dicha documentación alcance los objetivos de:

- Proporcionar una "pista de auditoría" de las evaluaciones y pruebas del equipo de evaluación.
- Comunicar los resultados de la evaluación – observaciones, conclusiones y recomendaciones.
- Facilitar la revisión por parte del personal de supervisión.
- Facilitar las evaluaciones en periodos posteriores.
- Identificar y comunicar problemas más amplios.
- Identificar papeles y responsabilidades individuales en el proceso de evaluación.
- Completar la documentación existente sobre gestión de riesgos corporativos, cuando se considere insuficiente.

Informes de deficiencias

Todas las deficiencias identificadas de gestión de riesgos corporativos que afectan a la capacidad de la entidad para desarrollar e implantar su estrategia y establecer y alcanzar sus objetivos deberían comunicarse a quienes se encuentran en posición de tomar las medidas necesarias.

Algunas empresas han desarrollado pautas en lo que respecta a las personas a las que deben comunicarse las deficiencias, como se ilustra en la Figura 9.6.

Figura 9.6
Pautas de comunicación de deficiencias

- Las deficiencias se comunican a las personas directamente responsables de alcanzar los objetivos de negocio afectados por dicha deficiencia.
- Las deficiencias se comunican a la persona directamente responsable de la actividad y a una persona que se encuentre en un nivel al menos inmediatamente superior.
- Existen canales alternativos de comunicación para la comunicación de información sensible, como puede ser el caso de actuaciones ilegales o inadecuadas.
- Determinados tipos específicos de deficiencias se comunican directamente a niveles directivos más altos.
- Se han establecido protocolos para determinar lo que debe comunicarse al consejo de administración o a un comité específico del consejo.
- La información relativa a las acciones correctoras emprendidas o que deban iniciarse se traslada de vuelta al personal relevante implicado en el proceso de comunicación.

Otra empresa estableció criterios para decidir qué deficiencias debían ser comunicadas a la alta dirección y, dependiendo de su importancia, al consejo de administración, como se ilustra en la Figura 9.7.

Figura 9.7
Criterios para las comunicaciones a la alta dirección

Las deficiencias se comunicarán en el caso de que la probabilidad de que se produzca un evento no sea insignificante y su impacto sea tal que podría darse como resultado:

- Un impacto adverso en la seguridad de la plantilla o de terceros.
- Un acto ilegal o inadecuado.
- Una pérdida significativa de activos.
- Un fracaso en la consecución de objetivos clave.
- Un efecto negativo en la reputación de la entidad.
- Una generación de informes externos inadecuados.

10. Roles y Responsabilidades

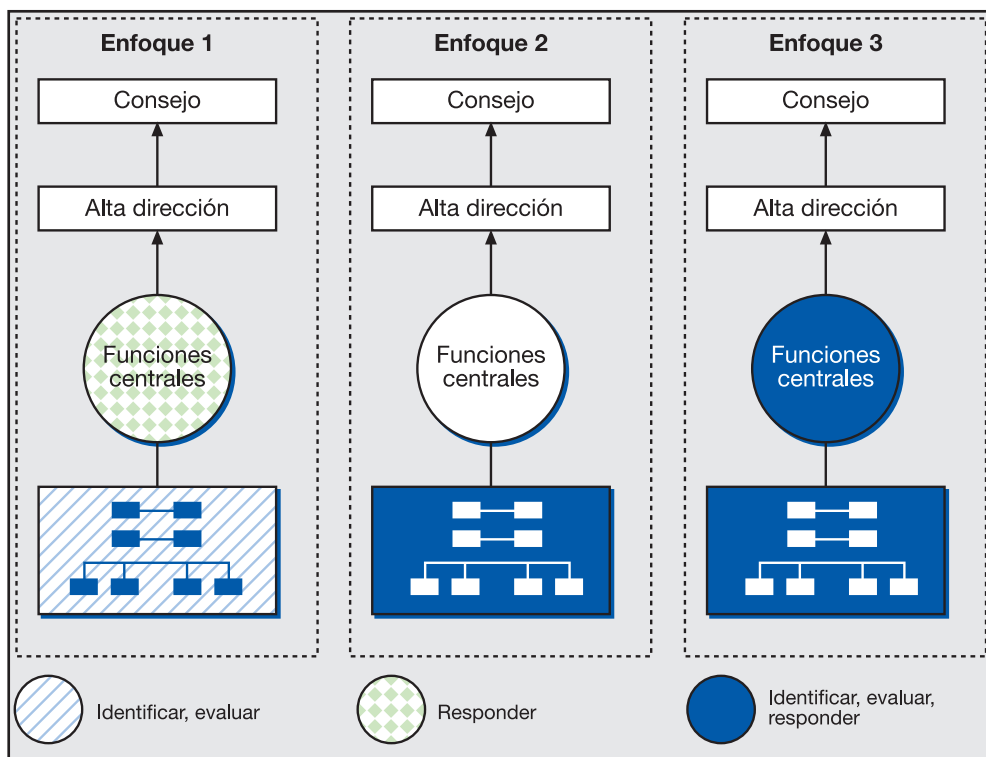
Resumen del capítulo del Marco: *Todo el personal de una entidad tiene alguna responsabilidad en la gestión de riesgos corporativos. El consejero delegado es responsable en último lugar y debería asumir su “titularidad”. Otros directivos apoyan la filosofía de gestión de riesgos, promocionan el cumplimiento del riesgo aceptado y gestionan los riesgos dentro de sus áreas de responsabilidad, en coherencia con las tolerancias al riesgo. Otras personas son responsables de desarrollar la gestión de riesgos corporativos según las directivas y protocolos establecidos. El consejo de administración proporciona una importante supervisión de dicha gestión. Algunos terceros facilitan a menudo información útil para llevarla a cabo, aunque no sean responsables de su eficacia.*

Este capítulo ilustra distintos enfoques organizativos para la asignación de papeles y responsabilidades en la gestión de riesgos corporativos y proporciona pautas sobre cuáles deben ser dichos papeles y responsabilidades en los casos del consejo de administración y sus comités relevantes, el consejero delegado, el director de riesgos, el director de una unidad de negocio y el director de auditoría interna.

Una característica que define el modo en que se implanta la gestión de riesgos corporativos es el nivel de detalle para definir claramente papeles y responsabilidades, así como el hecho de que se asignen de forma centralizada o descentralizada. Si bien el modo de hacer esto varía de una entidad a otra, pueden observarse elementos comunes.

La Figura 10.1 representa tres enfoques, cada uno de ellos con un grado diferente de centralización de papeles y responsabilidades para identificar, evaluar, responder y generar informes de riesgos.

Figura 10.1
Enfoques organizativos



El enfoque 1 representa un modelo en que la identificación de eventos y la evaluación de riesgos se realizan en la dirección de los departamentos o unidades de negocio, pero la autoridad para determinar la respuesta al riesgo y las actividades de control relacionadas permanecen en los servicios centrales, desde donde se comunican los riesgos hacia la alta dirección y el consejo. Este enfoque puede funcionar en entidades de tamaño pequeño en las que la dirección central posee líneas claras de visión de las actividades de negocio, pero las autoridades claves de decisión permanecen en el centro de gestión.

El enfoque 2 representa un modelo en que la identificación de eventos, la evaluación de riesgos, la respuesta a ellos, las actividades de control y la generación de informes son responsabilidad principal de las líneas de negocio. Los servicios centrales están implicados en la supervisión del proceso y también podrían poseer un papel amplio en la generación de informes.

El enfoque 3 es una variante del enfoque 2 e ilustra que determinados riesgos pueden ser abordados en los servicios centrales, tales como los riesgos al nivel de entidad relativos a movimientos en el precio de productos básicos o divisas extranjeras, que se supervisan y gestionan globalmente.

Cada uno de estos enfoques presenta ventajas y retos, como se describe en la Figura 10.2.

Figura 10.2
Ventajas y retos de los enfoques organizativos

Enfoque		
1	2	3
Ventajas		
<ul style="list-style-type: none"> • Eficaz identificación de eventos y evaluación de riesgos por las personas más cercanas a los problemas que emergen. • Las respuestas a los riesgos se determinan por parte de altos directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La titularidad de la respuesta al riesgo y de las actividades de control recae en los directivos más cercanos a los problemas. • Capacidad de generar una información de gestión más completa. • Mejor capacidad para gestionar actividades basadas en el riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los riesgos más importantes son abordados por los altos directivos. • Facilita la gestión de riesgos al nivel de entidad.
Retos		
<ul style="list-style-type: none"> • Puede darse una desconexión entre la evaluación de riesgos y la respuesta a los mismos. • Falta de titularidad de los receptores del riesgo en la respuesta al riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de una gestión de riesgos menos consistente (pero esta queda reducida mediante una función central eficaz de apoyo/supervisión). 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere una comunicación y coordinación eficaces con las unidades de negocio.

Muchas empresas descubren que, conforme aumentan en tamaño y complejidad, pueden seguir aplicando los principios y disciplinas de la gestión de riesgos corporativos de una manera muy eficaz trasladando gran parte de la responsabilidad, si no toda ella, a las líneas de negocio y unidades funcionales de apoyo. Al mismo tiempo, una pequeña infraestructura central de apoyo se encarga de los riesgos más generales en el ámbito de la entidad.

Consejo de Administración

El consejo facilita su supervisión con respecto a la gestión de riesgos corporativos.

El consejo de administración juega un papel fundamental en la supervisión de la gestión de riesgos corporativos. El consejo deberá estar informado oportunamente de los riesgos más significativos, la evaluación de la dirección y su respuesta planificada y, lo que es más importante, tener la seguridad de que están en marcha los procesos adecuados y que la dirección está dispuesta a identificar, evaluar y responder al riesgo, así como para trasladar información relevante al consejo.

Los tipos de preguntas planteadas por los consejeros durante la ejecución de su papel supervisor se ilustran en la Figura 10.3.

Figura 10.3
Preguntas planteadas por los consejeros sobre la gestión de riesgos corporativos

- ¿Qué información recibimos acerca de los riesgos a que se enfrenta nuestra organización para cumplir con nuestras responsabilidades de gestión corporativa fiduciaria y de asesoramiento?.
- ¿Cuándo y cómo nos proporciona información sobre riesgos la alta dirección?.
- ¿Cómo podemos saber que la información que recibimos sobre riesgos y gestión de riesgos es exacta y completa para nuestras necesidades?.
- ¿Hemos comunicado de manera eficaz nuestras expectativas a la alta dirección en relación con el proceso de gestión de riesgos de la empresa? ¿Existe una buena comprensión de estas expectativas, incluyendo la información que esperamos recibir?.
- ¿Cómo aseguramos que la organización se está comportando de acuerdo con los límites establecidos de tolerancias de riesgo y de riesgo aceptado global?.
- ¿Cómo podemos ayudar, como consejo de administración, a establecer el talante adecuado al más alto nivel para reforzar los valores de la organización y promover una cultura de conciencia del riesgo?.
- ¿Estamos cumpliendo de manera eficaz la responsabilidad propia del consejo de administración de supervisar la gestión de riesgos?

Los consejos de administración pueden decidir delegar las responsabilidades y obligaciones de rendir cuentas sobre aspectos específicos de la gestión de riesgos corporativos a uno a varios comités del consejo, para contribuir a asegurar que se presta atención a las diferentes áreas de riesgo.

Comité de Auditoría

No resulta infrecuente que la responsabilidad de supervisión de la gestión de riesgos corporativos sea asignada a un comité de auditoría. En muchos casos, se cree que, estando su atención centrada en el control interno de la gestión financiera y, posiblemente de manera más amplia, en el control interno, el comité de auditoría se encuentra ya en buena posición para expandir su responsabilidad a la supervisión de la gestión de riesgos corporativos. Algunos observadores apuntan a determinadas normas que promueven la asignación de dicha responsabilidad a este comité. En la Figura 10.4 se muestra un fragmento de las normas de la Bolsa de Nueva York.

Figura 10.4

Papel del Comité de Auditoría

Las normas de gestión corporativa de la Bolsa de Nueva York requieren que el comité de auditoría de una empresa cotizada presente unos estatutos por escrito que aborden sus obligaciones y responsabilidades e incluyan políticas con respecto a la evaluación y gestión de riesgos. En los comentarios de estas normas, se afirma:

Si bien es responsabilidad del consejero delegado y de la alta dirección evaluar y gestionar la exposición a riesgo de la entidad, el comité de auditoría deberá tratar las pautas y políticas que gobiernan el proceso de gestión de riesgos, así como los principales índices específicos y las medidas tomadas por la dirección para controlar y realizar su seguimiento. El comité de auditoría no tiene por qué ser la única función responsable de la evaluación y gestión de riesgos, pero, como se ha afirmado anteriormente, sí debe tratar de las pautas y políticas que gobiernan el proceso a través del cual se lleva a cabo dicha evaluación y gestión. Muchas empresas, en particular las entidades financieras, gestionan y evalúan sus riesgos a través de mecanismos diferentes al comité de auditoría. Los procesos implantados por estas entidades deberán ser revisados de manera general por este comité, pero no es necesario que sean remplazados por él.

Comité de Riesgos

El anterior comentario sobre las normas de la Bolsa de Nueva York establece que algunas empresas asignan la responsabilidad de supervisar la gestión de riesgos a nivel del consejo a otros grupos de trabajo diferentes al comité de auditoría e, incluso, otras organizaciones han determinado que asignar a este comité las tareas de supervisión de riesgos al nivel de entidad en áreas no financieras (por ejemplo, operativas y de cumplimiento) excede de la autoridad que se le pretende otorgar y de sus recursos disponibles. Algunos consejos de administración han establecido un comité de riesgos centrado directamente en la gestión de riesgos corporativos.

En la Figura 10.5 se proporciona una descripción de un comité de riesgos. En este caso, los altos directivos asisten a sus reuniones, mientras que sus responsabilidades reflejan un trabajo conjunto con la dirección, abordando cuestiones tales como el desarrollo y perfeccionamiento del riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo al nivel de empresa.

Figura 10.5

Descripción del comité de riesgos

Objetivos

El consejo de administración (actuando a través de su comité de riesgos) reconoce su responsabilidad de garantizar la existencia de un sistema para gestionar dichos riesgos, que incluya políticas, programas, mediciones y competencias para identificarlos, evaluarlos y gestionarlos, con el fin de apoyar a la alta dirección en la gestión del crecimiento en un entorno de constante cambio.

A este respecto, los objetivos específicos del comité de riesgos incluyen asegurar que:

- La dirección comprende y acepta su responsabilidad en la identificación, evaluación y gestión de riesgos.
- La alta dirección y la dirección de las unidades de negocio se hallan centradas en la estrategia de riesgo al nivel de la empresa.
- Se proporcionan herramientas y procesos a las unidades de negocio para facilitar el logro de sus responsabilidades de gestión de riesgos.
- Las evaluaciones de riesgos de las unidades de negocio se llevan a cabo periódicamente y de manera completa.
- Las actividades de mitigación de riesgos de la unidad de negocio consiguen: Salvaguardar los activos, mantener estándares apropiados con relación al medio ambiente y las cuestiones de seguridad e higiene, cumplir las obligaciones legales y normativas y reforzar los valores de la organización centrándose en las necesidades de los grupos de interés.
- Se mantienen registros contables adecuados, se adoptan políticas contables correctas y la información financiera es exhaustiva y exacta.
- Hay programas eficaces de mitigación de riesgos/pruebas de control, y se evalúa y actúa sobre los resultados obtenidos.

Responsabilidades

Las responsabilidades del comité de riesgos incluyen:

- Supervisar el desarrollo y la participación en un análisis anual de estrategias de riesgos al nivel de empresa.
- Desarrollar y perfeccionar el riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo al nivel de empresa.
- Proporcionar guías y supervisión al director del área de riesgos y a los líderes globales de riesgo.
- Evaluar índices de riesgo materiales e informar al Consejo.
- Evaluar el informe de índices de riesgo al nivel de empresa.
- Evaluar el informe de tendencias de riesgo de la empresa y garantizar que la estrategia corporativa responde a las cuestiones planteadas.
- Supervisar los papeles y responsabilidades de la auditoría interna.
- Revisar las cuentas consolidadas semestrales y anuales.

Figura 10.5
Descripción del comité de riesgos

Materialidad y enfoque

El comité se encarga de garantizar que la capacidad de identificar, evaluar y gestionar los riesgos sigue evolucionando con relación al riesgo aceptado por la organización. Para ello, se centrará principalmente en la eficacia de la gestión de riesgos corporativos.

El comité deberá revisar aquellos riesgos que puedan considerarse materiales, mediante un acuerdo entre el comité y el director del área de riesgos. Las consideraciones de materialidad se basarán tanto en la exposición a riesgo financiero inmediato para los accionistas como en la exposición a riesgo financiero a largo plazo.

La meta del comité consiste en fomentar una reflexión más amplia por parte de la dirección con relación a los riesgos, de tal manera que se aplique un enfoque más amplio para seguir transformando las competencias de la organización y su visión de la gestión de riesgos.

Estructura y pertenencia

- Los miembros del comité serán designados mediante resolución del consejo.
- El comité comprenderá cuatro vocales no ejecutivos del consejo, siendo designado presidente uno de ellos.

Reuniones

- Las reuniones se mantendrán trimestralmente antes de las reuniones del consejo.
- El secretario general estará presente en las reuniones y levantará acta de ellas como secretario del comité.
- También asistirán a ellas el consejero delegado y el director financiero.
- Se presentará un informe de cada reunión en la siguiente reunión del consejo de administración.

Dirección

La dirección es responsable de todas las actividades de una entidad, incluyendo la gestión de riesgos corporativos.

Consejero delegado

Las responsabilidades del Consejero Delegado incluyen asegurar que todos los componentes de la gestión de riesgos corporativos se encuentran en funcionamiento.

El Consejero Delegado posee la responsabilidad última de titularidad de la gestión de riesgos corporativos. Cumple normalmente con esta responsabilidad proporcionando liderazgo y orientación a la alta dirección y estableciendo políticas amplias que reflejen la filosofía de gestión de riesgos de la entidad, así como su riesgo aceptado.

Varios consejeros delegados han decidido identificar a un alto directivo que proporcione pautas a la organización, bajo los auspicios del consejero delegado, en lo referente a la implantación de la gestión de riesgos corporativos. Algunos consejeros delegados han preferido establecer un comité para que proporcione estas pautas. Otro enfoque, utilizado por un número creciente de empresas, consiste en establecer un director de riesgos que proporcione liderazgo, pautas, apoyo y seguimiento a los directores de línea en la gestión de riesgos corporativos.

Comité Ejecutivo de Gestión de Riesgos Corporativos

En algunas organizaciones grandes, el consejero delegado ha establecido un comité de altos directivos para la gestión de riesgos corporativos, consistente en un grupo perteneciente a la alta dirección, incluyendo directores funcionales tales como el director financiero, el director de auditoría, el director de comunicaciones y otros.

Las funciones y responsabilidades de este Comité incluyen aspectos tales como:

- Responsabilidad global del proceso de gestión de riesgos corporativos, incluyendo los procesos utilizados para identificar, evaluar, responder e informar sobre el riesgo.
- Definición de papeles, responsabilidades y obligaciones de rendir cuenta ante la alta dirección.
- Dotación de políticas, marcos, metodologías y herramientas a las unidades de negocio, para la identificación, evaluación y gestión de riesgos.
- Revisión del perfil de riesgo de la empresa.
- Revisión de las mediciones de rendimiento frente a las tolerancias y la recomendación de acciones correctoras cuando sea necesario.
- Comunicación del proceso de gestión de riesgos al consejero delegado y al consejo.

Las responsabilidades de un Comité de Gestión de Riesgos Corporativos se esbozan en un fragmento de muestra de unos estatutos que se muestra en la Figura 10.6.

Figura 10.6
Estatutos del Comité de Gestión de Riesgos Corporativos

El Comité de Gestión de Riesgos Corporativos determina los objetivos corporativos, el riesgo aceptado y los niveles agregados de tolerancia al riesgo. Supervisa el proceso por el que cada dirección de unidad de negocio identifica y evalúa los riesgos y determina las respuestas adecuadas. Aborda los riesgos al nivel de empresa y establece objetivos de medidas de rendimiento y sus indicadores clave. Es responsable de la planificación y asignaciones de capital y de las asignaciones y primas de capital riesgo. El comité también revisa el uso del capital y el comportamiento real de la gestión de riesgos en comparación con la planificación.

Responsable de riesgos

Algunas empresas han establecido un punto centralizado de coordinación para facilitar la gestión de riesgos corporativos. Un responsable de riesgo – denominado en algunas organizaciones como director o gerente de riesgos- trabaja junto a otros directivos para establecer una gestión eficaz de riesgos corporativos en sus respectivas áreas de responsabilidad.

Las empresas que poseen un puesto de director de riesgos tienden a ser empresas grandes y complejas. Una alternativa a la creación de este puesto es asignar este papel a un alto directivo, por ejemplo, el director financiero, el asesor jurídico o el director de cumplimiento. Algunas empresas que seleccionaron inicialmente este enfoque se encontraron, con el tiempo, con que la amplitud y el alcance que implica la gestión efectiva del riesgo requieren más tiempo y esfuerzo del que tienen disponible los altos directivos, con lo que han ido evolucionando hacia el establecimiento de un director de riesgos independiente.

Un modelo para el director de riesgos que varias empresas han utilizado con éxito, comienza estableciendo con claridad las responsabilidades y obligaciones de rendición de cuentas del mismo. Si bien algunas empresas asignan la responsabilidad directa de la gestión eficaz de riesgos al director de riesgos, muchas otras han obtenido un resultado muy bueno manteniendo la responsabilidad de dicha gestión en los responsables de las unidades funcionales y de las diferentes líneas, asignando al director de riesgos responsabilidades de soporte, guía y supervisión.

La experiencia muestra que el éxito también depende de que el director de riesgos posea el suficiente nivel dentro de la organización, así como los recursos necesarios para realizar su labor. Algunas empresas proporcionan personal al director de riesgos procedente de departamentos, unidades de negocio y filiales, para asegurar que la plantilla de apoyo al director de riesgos se encuentra cercana a las actividades operativas de la entidad.

En la Figura 10.7 se ilustra la descripción del puesto de director responsable de riesgos de una empresa, describiendo sus principales responsabilidades.

Figura 10.7

Descripción del puesto de responsable de riesgos

Depende de:

Presidente - comité de riesgos del consejo y consejero delegado.

Dependencias directas:

- Líderes globales de riesgo y especialistas de riesgo del grupo (pertenecientes a cuestiones de riesgos).
- Coordinadores de riesgo de las unidades de negocio y Auditoría interna.

Responsabilidades:

- Facilitar el cumplimiento de las responsabilidades del comité de riesgo del consejo, como figura en sus estatutos.
- Comunicar y gestionar el establecimiento y mantenimiento continuo de la gestión de riesgos corporativos en aplicación de la visión de gestión de riesgos de la empresa.
- Asegurar la adecuada titularidad de la gestión de riesgos por parte de los consejeros delegados de las unidades de negocio, así como una supervisión efectiva por parte de los consejos regionales/de empresa.
- Validar que la gestión de riesgos corporativos funciona en cada unidad de negocio y que se reconocen y gestionan de manera eficaz todos los riesgos.
- Mantener comunicaciones con el comité de riesgo en relación con el estado de la gestión de riesgos corporativos.
- Promover el modelo de gestión de riesgos corporativos entre el consejero delegado y los responsables de las unidades de negocio, contribuir a su integración en los planes de negocio y un permanente control de gestión.
- Garantizar que se desarrolla y mantiene una capacidad de gestión de riesgos en todas las unidades de negocio y empresas, incluyendo nuevas adquisiciones e inversiones en sociedades de capital riesgo.

Actividades específicas:

- Desarrollar procedimientos integrados para informar acerca de riesgos importantes.
- Visitar con regularidad las unidades de negocio y acordar encuentros con sus altos directivos, para promover la inclusión de la gestión de riesgos en la cultura y actividades diarias.
- Desarrollar un modelo estandarizado y un proceso automatizado de información sobre riesgos y garantizar que puede utilizarse en toda la organización.
- Mantener un enfoque coste-beneficio de la gestión de riesgos corporativos.
- Asegurar que los empleados son instruidos en la gestión de riesgos. Transferir conocimiento e información y, de forma general, contribuir a la gestión eficaz del riesgo, ayudando a mantener una cultura de riesgo adecuada.
- Trabajar con los líderes de las unidades de negocio para garantizar que los planes de negocio y presupuestos incluyen la identificación y gestión de riesgos.
- Trabajar con las unidades de negocio para garantizar el seguimiento y control de gestión necesarios que permitan asegurar el cumplimiento de los estándares de la organización y la comunicación de los riesgos más significativos.
- Informar al comité de riesgo en relación con:
 - El avance de la gestión de riesgos corporativos y su implantación.
 - Los índices de riesgo significativos y trascendentes y recomendaciones a lo largo de la organización.
 - El plan consolidado de gestión de riesgos corporativos, comprendiendo el análisis y las recomendaciones.

Atributos profesionales:

- Fundamentos sobre la gestión de riesgos corporativos.
- Capacidad de demostrar claramente un conocimiento amplio de los principios de la infraestructura de gestión de riesgos corporativos de la organización.
- Creatividad, con independencia de criterio.
- Experiencia global en culturas diferentes.
- Buena presencia ejecutiva.
- Excepcionales habilidades comunicativas interpersonales.
- Capacidad para obtener el respeto del consejo y las unidades de negocio
- Experiencia en la alta dirección, es decir, como miembro de un equipo ejecutivo responsable de un grupo amplio de personas o bien experiencia como director financiero o director general.
- Excelentes habilidades de presentación y elocuencia.
- Sobresalientes cualidades de moderador.
- Extensa experiencia en la gestión de proyectos.
- Fuerte capacidad analítica.
- Habilidades excepcionales de resolución de problemas.

En la Figura 10.8 se ilustra la descripción del puesto de director de riesgos para una empresa de servicios financieros, con un enfoque algo más operativo.

Figura 10.8

Descripción del puesto de director de riesgos en una empresa de servicios financieros

Responsabilidades:

- Establecer los niveles de riesgo al nivel de empresa.
- Dar su conformidad a la asunción de riesgos, la asignación de capital y sus límites basándose en las siguientes características de las unidades de negocio:
 - Rendimiento absoluto y ajustado según el riesgo.
 - Perfil y estrategia de riesgo.
 - Calidad/consistencia de los beneficios.
 - Eficiencia del uso del capital.
 - Ventajas y desventajas de la diversificación.
 - Fiabilidad y competencia de la dirección.
- Establecer y mantener estándares de gestión de riesgos a escala corporativa, como los estándares de:
 - Políticas y marcos límite de las unidades de negocio.
 - Requisitos de datos del riesgo corporativo.
 - Generación de informes para los directivos, la alta dirección y el consejo.
 - Metodología de valoración y medición del riesgo.
- Revisar y aprobar excepciones a las políticas.
- Establecer un marco de control de gestión de riesgos que incluya la medición de la rentabilidad ajustada según riesgos, el análisis y las herramientas de toma de decisiones.
- Agregar y analizar factores de riesgo comunes a lo largo de las líneas de negocio (por ejemplo, pruebas de tolerancia a situaciones límite/análisis de escenarios).
- Llevar a cabo evaluaciones macro del perfil de riesgo y los referentes del cambio.
- Proporcionar soporte a la gestión de las relaciones con los grupos de interés.

Habilidades necesarias:

- Capacidad para servir de asesor y colaborador del consejero delegado, director financiero y director general.
- Amplia experiencia industrial.
- Integridad y credibilidad necesaria para comunicarse con los líderes empresariales, organismos reguladores y otros grupos de interés.
- Experiencia exhaustiva en la gestión de riesgos, con una excelente comprensión de las cuestiones relativas al riesgo de mercado, el riesgo de crédito y el riesgo operativo.
- Excelentes habilidades directivas, con capacidad para motivar y liderar un grupo diverso de profesionales con trayectorias diferentes.
- Excelentes habilidades de comunicación oral, capacidad de interacción con los miembros del consejo y los líderes empresariales.
- Rapidez de pensamiento, habilidades demostradas de presentación, capacidad de comunicarse con grupos de interés externos tales como organismos reguladores, inversores y prensa financiera.
- Fuertes y eficaces habilidades de negociación, necesarias para arbitrar/adjudicar las peticiones de capital corporativo (financiero y humano) realizadas por las unidades de negocio.
- Pensamiento estratégico y capacidad de desenvolverse en un entorno competitivo y tecnológico en constante cambio.
- Experiencia en la aprobación y/o concesión de préstamos (altamente deseable).
- Capacidad de formular eficazmente la política necesaria para cumplir los objetivos estratégicos.

Dirección

Los altos directivos a cargo de las unidades organizativas tienen la responsabilidad de gestionar los riesgos relacionados con a los objetivos de sus unidades.

Los responsables de las unidades de negocio, procesos de negocio y departamentos funcionales de las distintas líneas son quienes deben identificar, evaluar y responder al riesgo en relación con el logro de sus objetivos. Ellos deben asegurar que los procesos empleados cumplen las políticas de gestión de riesgos corporativos de la entidad y que sus actividades se encuentran dentro de los niveles establecidos de tolerancia al riesgo.

En algunas empresas, las descripciones de los puestos correspondientes a estos directivos reflejan de manera explícita sus responsabilidades de gestión de riesgos corporativos, así como las mediciones de rendimiento asociadas. Los responsables de las unidades elaboran habitualmente informes de progreso directamente para el director de riesgos y/o para algún otro directivo. Estos responsables delegan de manera natural la responsabilidad de actividades específicas de gestión de riesgos corporativos a los gerentes de sus unidades, que tendrán responsabilidad para tratar asuntos tales como:

- El cumplimiento de las políticas de gestión de riesgos corporativos y el desarrollo de técnicas adaptadas a las actividades de la unidad.
- La aplicación de técnicas y metodologías de gestión de riesgos corporativos para garantizar la adecuada identificación, evaluación, respuesta, comunicación y seguimiento de los riesgos.
- La obligación de gestionar los riesgos diariamente.
- La aportación al responsable de una unidad de informes completos y exactos sobre la naturaleza y alcance de los riesgos en las actividades del negocio.

Al igual que en el caso de los responsables de unidad, las descripciones de los puestos de trabajo de algunas empresas reflejan sus responsabilidades en la gestión de riesgos corporativos, así como sus mediciones de rendimiento asociadas.

Audidores internos

En muchas empresas, los auditores internos juegan un papel fundamental en el funcionamiento de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando un seguimiento objetivo de su aplicación y eficacia. Los auditores internos pueden llevar a cabo revisiones para proporcionar una evaluación objetiva del proceso completo de gestión de riesgos corporativos o de partes de él. Dentro de este papel, los auditores internos pueden apoyar a la dirección proporcionando garantías sobre:

- Los procesos de gestión de riesgos corporativos – tanto su diseño como sus funciones.
- La eficacia y eficiencia de las respuestas al riesgo y actividades de control relacionadas.
- La integridad y exactitud de la información generada sobre la gestión de riesgos corporativos.

Los auditores internos adoptan en ocasiones un papel de consultoría en el que sugieren mejoras en el proceso de gestión de riesgos corporativos de la organización. En esta situación, los auditores internos pueden, entre otras actividades, promover el desarrollo de un conocimiento común de la gestión de riesgos corporativos, formar a la dirección en los conceptos de gestión de riesgos, moderar grupos de trabajo sobre riesgos y proporcionar herramientas y técnicas para ayudar a los directivos a analizar los riesgos y diseñar actividades de control.

Agradecimientos

El Consejo de Administración, el Consejo Asesor de COSO y PricewaterhouseCoopers LLP agradecen sinceramente a todos aquellos que aportaron su tiempo y energía para participar y contribuir a los diversos aspectos de las técnicas de aplicación. También desean reconocer los considerables esfuerzos realizados por las organizaciones de COSO y sus miembros, incluyendo las respuestas a las encuestas, la participación en los grupos de trabajo y reuniones y la aportación de comentarios y retroalimentación a lo largo de todo el desarrollo de estas técnicas de aplicación.

Los siguientes empleados y socios de PricewaterhouseCoopers proporcionaron una valiosa información relacionada con estas técnicas de aplicación: Dick Anderson, Jeffrey Boyle, Glenn Brady, Michael Bridge, John Bromfield, Gary Chamblee, Nicholas Chipman, John Copley, Michael de Crespigny, Stephen Delvecchio, Carlo di Florio, Scott Dillman, P. Gregory Garrison, Bruno Gasser, Suzanne Holifield, Susan Kenney, Brian Kinman, Robert Eamoureux, James LaTorre, Mike Maali, Jorge Manoel, Cathy McKeon, Juan Pujadas, Richard Reynolds, Sonny Sonnenstein, Mark Stephen, Robert Sullivan, Jeffrey Thompson, John Tomac y Shyam Venkat. Muchas gracias a Myra Cleary por sus consejos editoriales.

También realizó una importante contribución a este documento Kathleen H.J. Leibfried, Directora global del área de Riesgo operacional de Citigroup Banca Privada.

Copyright © del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 MPI 0 9 8 7 6 5 4

Copyright © 2005 de la versión española: PricewaterhouseCoopers

Se pueden solicitar ejemplares adicionales de Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado: Resumen Ejecutivo y Marco y Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado: Técnicas de Aplicación, 2 vol. Set, ítem # 990015 llamando de modo gratuito al 1 – 888 – 777 – 7077 o acudiendo a www.cpa2biz.com.

Se reservan todos los derechos. Para más información sobre permisos y licencias de reimpresión, llame al (201) 938 – 3245. Hay disponible un formulario de solicitud de permisos para solicitudes enviadas por correo electrónico en la dirección www.aicpa.org/cpright.htm. De lo contrario, deberán enviarse las solicitudes, por escrito y por correo ordinario, a Permissions Editor, AICPA, Harborside Financial Center, 201 Plaza Three, Jersey City, NJ 07311-3881.

Traducido de: “Enterprise Risk Management – Integrated Framework”