

GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

MARCO INTEGRADO

ERM (COSO 2)

GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

RELACIÓN ENTRE COSO y ERM

Derivación del Informe COSO

COSO I: Control Interno - Marco Conceptual Integrado

COSO II - ERM: Marco de Gestión Integral de Riesgo (Enterprise Risk Management)



Caye

ERM

RELACIÓN
ENTRE
OBJETIVOS Y
COMPONENTES

Estrategia

Operaciones

Reportes

Cumplimiento

NUEVO

Subsidiaria

Ambiente interno

NUEVO

Establecimiento de objetivos

Unidad de
Negocios

NUEVO

Identificación de eventos

División

NUEVO

Evaluación del riesgo

Respuesta al riesgo

Nivel Entidad

Actividades de control

Información y comunicación

Supervisión

La gestión de riesgos incluye las siguientes capacidades:

❑ *Alinear el riesgo aceptado y la estrategia*

En su evaluación de alternativas estratégicas considera el riesgo aceptado, estableciendo los objetivos y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados.

❑ *Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos*

La gestión de riesgos proporciona rigor para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar.

❑ *Reducir las sorpresas y pérdidas operativas*

Las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y los costes o pérdidas asociados.

□ *Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad*

Cada entidad se enfrenta a múltiples riesgos que afectan a la organización y la gestión de riesgos corporativos facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos de dichos riesgos.

□ *Aprovechar las oportunidades*

Mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, se está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo.

□ *Mejorar la dotación de capital*

La obtención de información sólida sobre el riesgo permite a la dirección evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar su asignación.

Estas capacidades, inherentes en la gestión de riesgos corporativos, ayudan a la dirección a:

- alcanzar los objetivos de rendimiento y rentabilidad de la entidad y
- prevenir la pérdida de recursos.

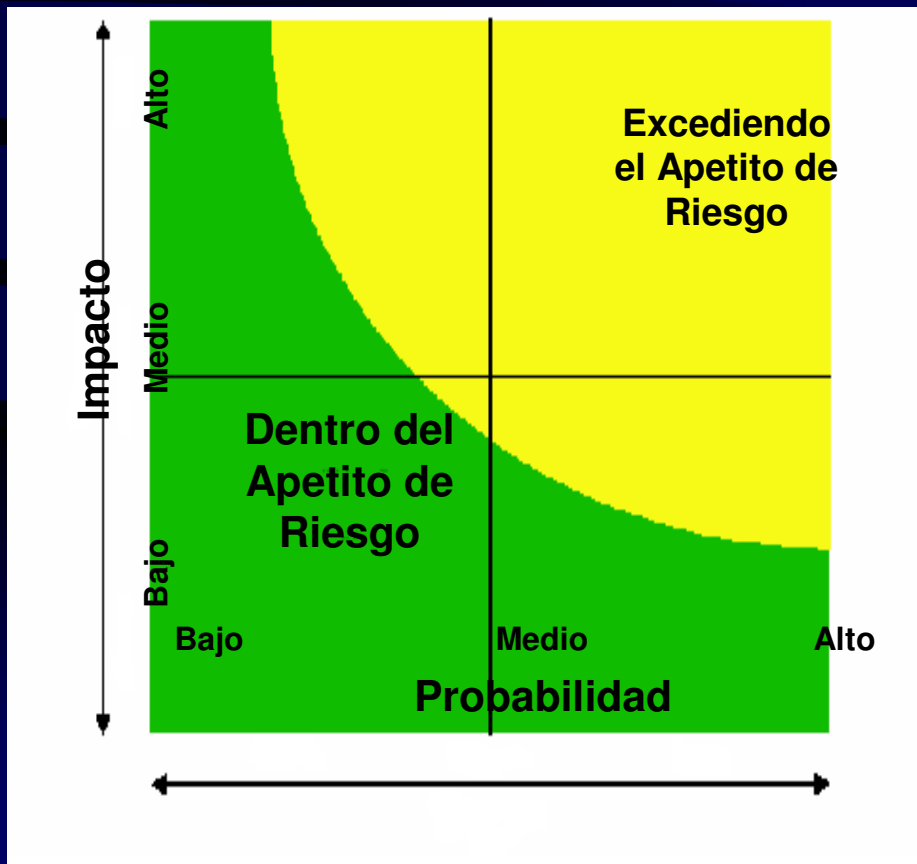
La gestión de riesgos corporativos permite:

- asegurar una información eficaz,
- el cumplimiento de leyes y normas,
- ayudar a evitar daños a la reputación de la entidad y sus consecuencias derivadas.

Componente COSO-ERM: Establecimiento de Objetivos

Apetito de Riesgo

Es el máximo nivel de riesgo que los accionistas están dispuestos a aceptar

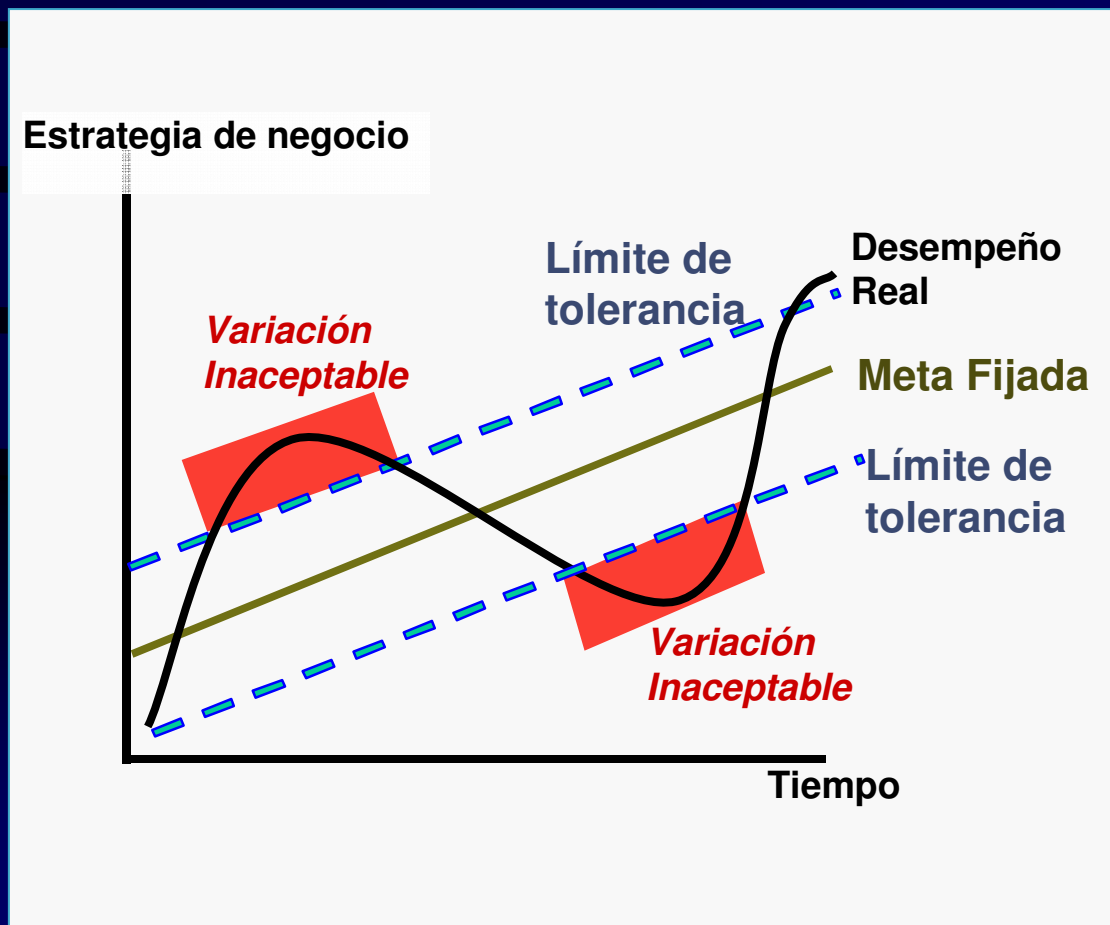


- Es una guía en el establecimiento de la estrategia
- La gerencia lo expresa como un balance entre: crecimiento, riesgo y retorno.
- Dirige la asignación de recursos
- Alinea la organización, personal, procesos e infraestructura

Componente COSO-ERM: Establecimiento de Objetivos

Tolerancia al Riesgo

Son los niveles aceptables de variación de las metas fijadas



- La tolerancia al riesgo se puede medir preferiblemente en las mismas unidades que los objetivos relacionados

Eventos

Riesgos y Oportunidades

RIESGOS:

tienen un impacto negativo que puede impedir la creación de valor o erosionar el valor existente.

OPORTUNIDADES:

Los eventos con impacto positivo pueden compensar los impactos negativos o representar oportunidades, que derivan de la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que afecte positivamente al logro de los objetivos, ayudando a la creación de valor o a su conservación.¹⁰

DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

La gestión de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera:

La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por:

- *el consejo de administración de una entidad,*
- *su dirección y,*
- *restante personal,*

aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para:

- *identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización,*
- *gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y*
- *proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.*

Esta definición recoge los siguientes conceptos básicos

- ❑ Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad
- ❑ Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización
- ❑ Se aplica en el establecimiento de la estrategia
- ❑ Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e
- ❑ Incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.

Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que afectarían a la entidad y para gestionarlos dentro del nivel de riesgo aceptado.

Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.

Consecución de Objetivos

El Marco de gestión de riesgos corporativos está orientado a alcanzar los objetivos clasificados en cuatro categorías:

❑ *Estrategia:*

Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad

❑ *Operaciones:*

Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos

❑ *Información:*

Objetivos de fiabilidad de la información suministrada

❑ *Cumplimiento:*

Objetivos relativos al cumplimiento de Cavetano Mora leyes y normas aplicables¹³

Componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí.

- Ambiente interno*
- Establecimiento de objetivos*
- Identificación de eventos*
- Evaluación de riesgos*
- Respuesta al riesgo*
- Actividades de control*
- Información y comunicación*
- Supervisión*

Ambiente interno

Abarca el tono de una organización y establece:

- ❑ la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión,
- ❑ el riesgo aceptado,
- ❑ la integridad y valores éticos y
- ❑ el entorno en que se actúa.

EVALUACIÓN DE RIESGOS EN LA IMPLANTACIÓN DE NUEVOS SISTEMAS

Objetivo: implantar un nuevo sistema informático para supervisar el cumplimiento de la legislación

Riesgo: El proyecto tarda más de lo esperado en terminarse

CATEGORÍA	PREGUNTA	RESPUESTA	
Personal	¿Cuál es la experiencia del personal en este proyecto?	Al menos una persona ha implantado este tipo de proyectos con éxito	Green
		Al menos una persona ha implantado este tipo de proyectos con resultados variables	Yellow
		Ningún miembro del equipo ha hecho esta tarea con anterioridad	Red
Proceso de implantación	¿Cuan bien establecido se encuentra el proyecto de implantación	Metodología probada	Green
		Metodología existente pero utilizada con resultados variables	Yellow
		Nueva metodología	Red

Objetivo de la Unidad de negocios	Medición	Objetivo y tolerancia	Evento posible	Principal indicador	Indicadores de alarma para la UN
Desarrollar campaña promocional de un producto	Nº de unidades vendidas	Objetivo: 100 u al mes Tolerancia: 90 - 120	Consumidor disminuye confianza y compra menos	Indicadores de confianza del consumidor	Nivel de confianza disminuye más de un 5%
Nivel de seguridad elevado de los sistemas contra intrusiones externas	Nº de intrusiones realizadas con éxito	Objetivo: 0 por mes Tolerancia: 0 por mes	Acceso no autorizado a sistemas a través de internet	Terceros publican vulnerabilidades de los sistemas de la compañía	Nuevas vulnerabilidades críticas publicadas por terceros
Mantener personal estable y altamente cualificado	Rotación de los mejores empleados	Objetivo: < 10% Tolerancia: 2% - 12%	Los mejores empleados abandonan su puesto	Moral de los mejores empleados	Respuestas de insatisfacción alta o moderada

AMBIENTE INTERNO

Filosofía de la gestión de riesgos - Cultura de riesgo - Consejo de Adm - Integridad y valores éticos - Compromiso de competencia - Estructura organizativa - Políticas y prácticas en recursos humanos

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Objetivos estratégicos - Obj. seleccionados - Riesgo aceptado - Tolerancia al riesgo

IDENTIFICACIÓN DE ACONTECIMIENTOS

Acontecimientos - Factores de influencia estratégica y de objetivos - Metodologías y técnicas - Acontecimientos interdependientes - Categorías de acontecimientos - Riesgos y oportunidades

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Riesgo inherente y residual - Probabilidad e impacto - Fuentes de datos - Técnicas de evaluación - Correlación entre acontecimientos

RESPUESTA A LOS RIESGOS

Evaluación de respuestas - Selección de respuestas - Perspectiva de cartera

ACTIVIDADES DE CONTROL

Integración de la respuesta al riesgo - Tipos de actividades de control - Políticas y procedimientos - Controles de los sist. de inf. - Controles específicos de la entidad

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN: Información - Comunicación

SUPERVISIÓN: Actividades permanentes de supervisión - Evaluaciones independientes - Comunicación de deficiencias

Establecimiento de objetivos

- ❑ Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos
- ❑ La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección:
 - ❑ ha establecido un proceso para fijar objetivos y que,
 - ❑ los objetivos seleccionados son consecuentes con el riesgo aceptado.

Establecimiento de objetivos

Cuatro categorías:

1. **ESTRATEGIA**, relativos a los objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad
2. **OPERACIONES**, relativos al uso eficaz y eficiente de los recursos
3. **INFORMACIÓN**, relativos a la fiabilidad de los informes
4. **CUMPLIMIENTO**, relativos al cumplimiento por la entidad de leyes y normas aplicables

TOLERANCIA AL RIESGO

Son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Pueden medirse y a menudo resulta mejor, con las mismas unidades que los objetivos correspondientes.

Las medidas de rendimiento son usadas para ayudar a asegurar que los resultados reales se ciñen a las tolerancias al riesgo.

Una empresa:

- a. puede fijar un objetivo de puntualidad en las entregas del 98% con una desviación aceptable entre el 97 y el 100%, y
- b. esperar que su personal responda a todos los reclamos dentro de las 24 hs., aunque acepta que hasta un 25% se atiendan entre 24 y 36 hs

Identificación de eventos

- Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades.
- Las oportunidades revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

Identificación de eventos

- Económicos*
- Medioambientales*
- Políticos*
- Sociales*
- Tecnológicos*
- Infraestructura*
- Personal*
- Procesos*
- Tecnología*

Identificación de eventos

- *Económicos*

Precios, capital, competencia

- *Medioambientales*

Inundaciones, incendios, terremotos

- *Políticos*

Gobiernos con nuevos programas, leyes y normas

Identificación de eventos

□ *Sociales*

Cambios demográficos, costumbres sociales, estructuras familiares, prioridades trabajo/ocio, actividades terroristas

□ *Tecnológicos*

Nuevos medios de comercio electrónico, aumento de demanda basada en la tecnología

□ *Infraestructura*

Incremento de capital para mantenimiento preventivo, apoyo a Cayetano Mora centros de atención a clientes²⁵

Identificación de eventos

□ *Personal*

Accidentes laborales, actividades fraudulentas, vencimiento de convenios colectivos

□ *Procesos*

Modificaciones de procesos sin respaldos, entregas al cliente sin controles adecuados

□ *Tecnología*

Aumento de recursos tecnológicos, fallas de seguridad, potencial caída de sistemas

Evaluación de riesgos

Los riesgos se analizan considerando:

- ❑ su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y,
- ❑ se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

RIESGO INHERENTE: aquél que se enfrenta en ausencia de acciones de la dirección, y

RIESGO RESIDUAL: es el que permanece después que la dirección desarrolla sus respuestas al riesgo

Respuesta al riesgo

La dirección selecciona las posibles respuestas

- evitar,
- aceptar,
- reducir o,
- compartir los riesgos

desarrollando una serie de acciones para alinearlos
con:

- el riesgo aceptado y,
- las tolerancias al riesgo de la entidad.

Actividades de control

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo eficazmente

Información y comunicación

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. La comunicación debe fluir en todas direcciones dentro de la entidad.

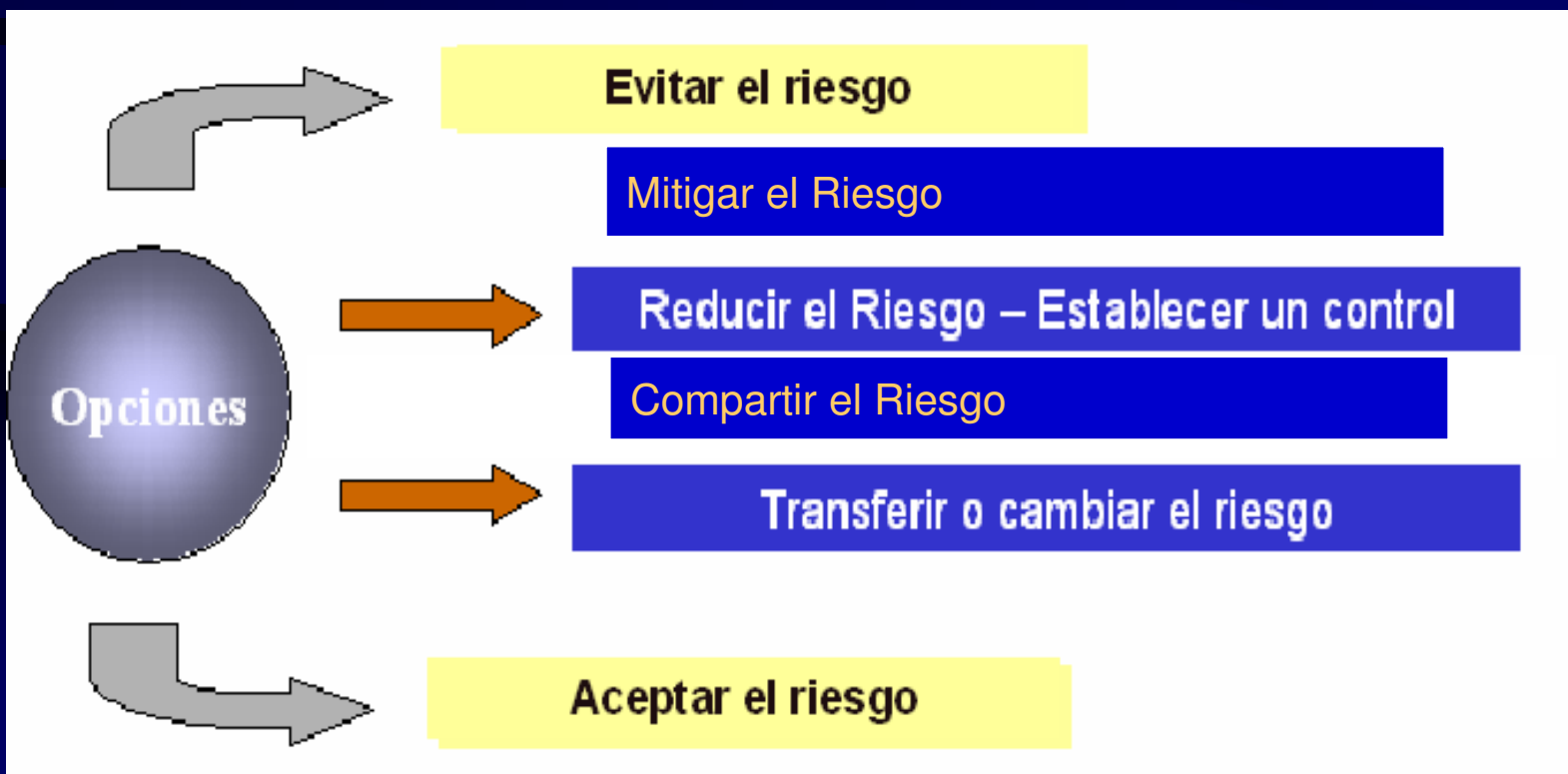
Supervisión

La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten.

Respuesta al riesgo

Evaluar posibles respuestas

Las respuestas deben ser evaluadas en función de alcanzar el riesgo residual alineado con los niveles de tolerancia al riesgo y pueden estar enmarcadas en las siguientes categorías:



Respuesta al riesgo - Evaluar posibles respuestas

Evitar el Riesgo

- Reducir la expansión de una línea de productos a nuevos mercados
- Vender una división, unidad de negocio o segmento geográfico altamente riesgoso
- Dejar de producir un producto o servicio altamente riesgoso

Compartir el Riesgo

- Compra de seguros contra pérdidas inesperadas significativas
- Contratación de outsourcing para procesos del negocio
- Compartir el riesgo con acuerdos sindicales o contractuales con clientes, proveedores u otros

Ejemplo

Aceptar el Riesgo

- Auto-asegurarse c/ pérdidas
- Aceptar los riesgos de acuerdo a los niveles de tolerancia de riesgo

Mitigar el Riesgo

- Fortalecimiento del control interno en los procesos del negocio
- Diversificación de productos
- Establecimiento de límites a las operaciones y monitoreo
- Reasignación de capital entre unidades operativas