



Evaluación de los Riesgos de Negocio - Rol del Profesional en Ciencias Económicas

Agosto 2010

Agenda

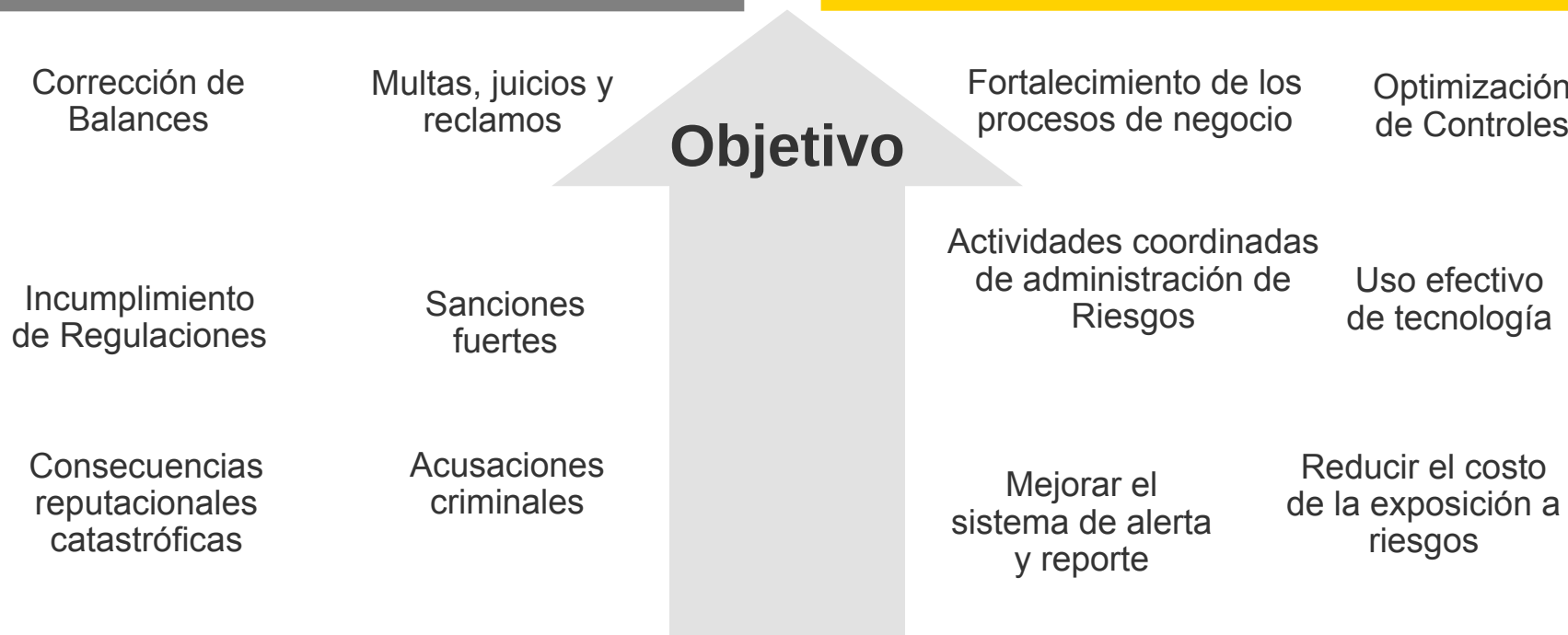
- ▶ Objetivos de la administración de Riesgos
- ▶ Enfoque para la Administración de Riesgos
- ▶ Rol de Auditoría Interna en la Administración de Riesgos



Objetivos de la Administración del negocio

Mantener libre de problemas

Mejorar su negocio



Reducir incertidumbre.....
que la exposición a riesgos no produzca sorpresas desagradables

Los riesgos que se deben administrar ...
Administrarlos de la mejor manera



Qué es la Administración de Riesgos (ERM)

Competencias de una organización para manejar la incertidumbre, efectividad para minimizar las amenazas y maximizar las oportunidades

La Administración de Riesgos se caracteriza por desarrollar en forma sistemática las actividades de **evaluación** y **monitoreo** de riesgos, así como las **mejoras** en su administración en base a un marco apropiado.

Riesgo de
Negocio



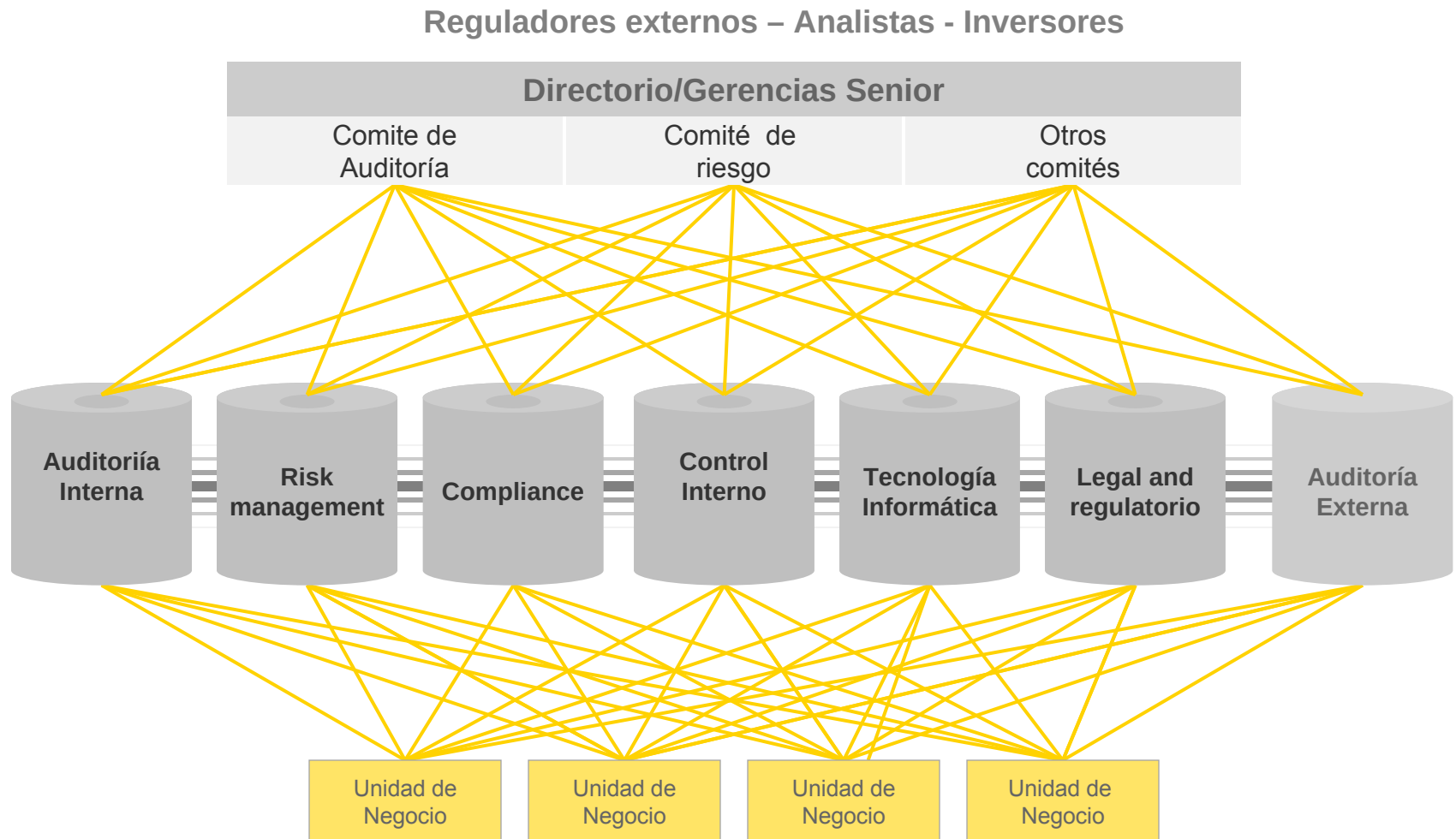
La amenaza de que un hecho, acción o inacción afecte adversamente la habilidad de la organización para alcanzar sus *objetivos*.

Por qué es relevante la administración de riesgos?

- **Regulaciones complejas y mayores requerimientos de cumplimiento** son una carga creciente, operativa y financieramente. Estos requisitos no son optativos y deben ser cumplimentados.
- **Presiones en el desarrollo de los negocios** como resultado de situaciones de crisis
- El **actual ambiente de negocios dinámico** está aumentando los niveles de exposición de los riesgos al mismo tiempo en términos económicos, financieros y de reputación.
- **Múltiples procesos para dirección de riesgos** han sido creados para responder a los requerimientos de regulación y control. Estos procesos son conducidos por áreas que incluyen: Compliance, Revisión de Riesgos de Créditos, Seguridad Informática, Auditoría Interna, Legales, Gestión de Riesgos Operativos,, etc.
- Las diferentes Líneas de Negocios de las Compañías están experimentando una “**fatiga en el proceso de gestión de riesgos**”, invirtiendo una importante cantidad de tiempo, esfuerzo y costos para cumplir con los requerimientos, y para los cuáles no se identifica un valor específico.

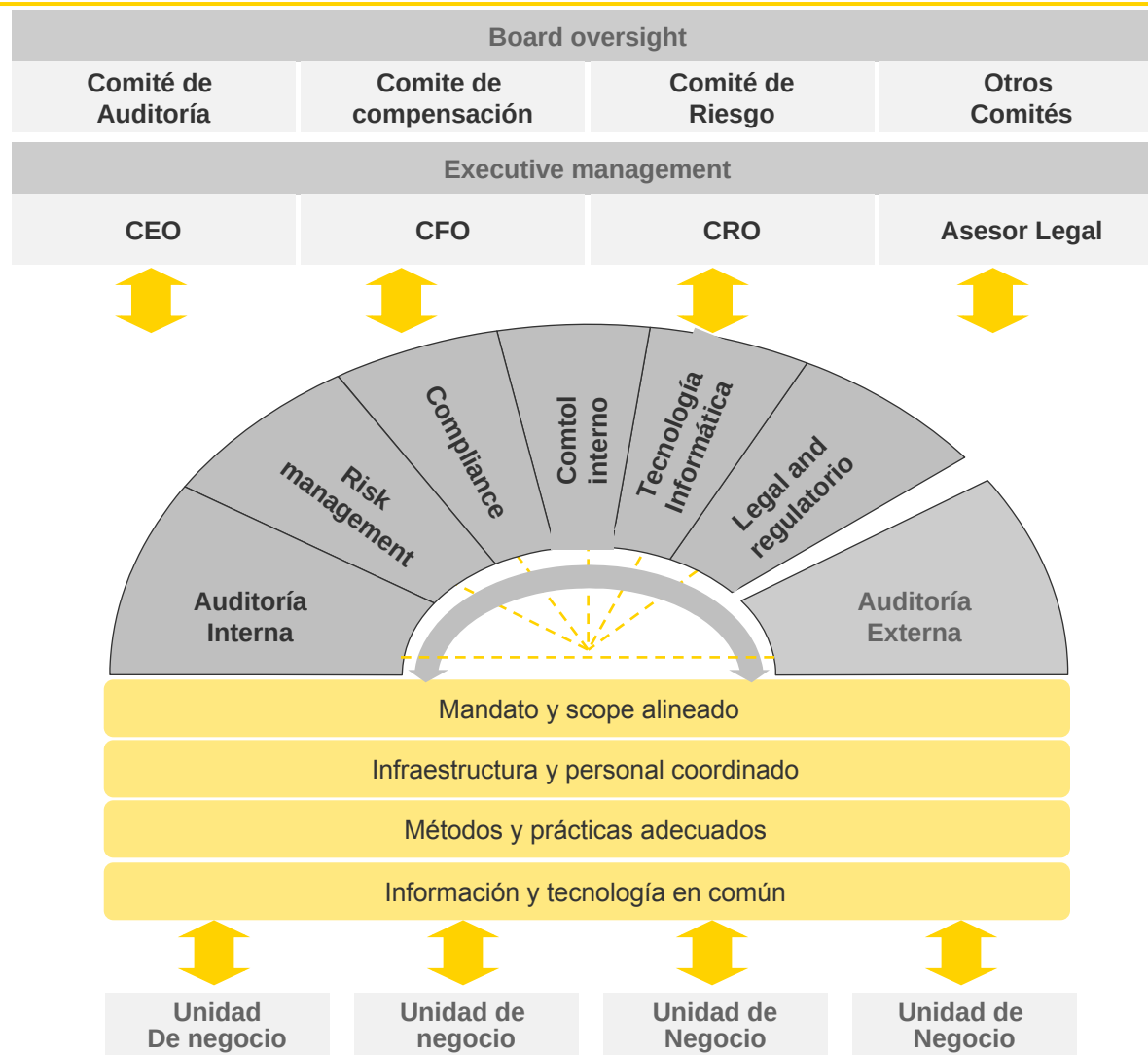


Visión del estado actual de las funciones de riesgo





El futuro del riesgo

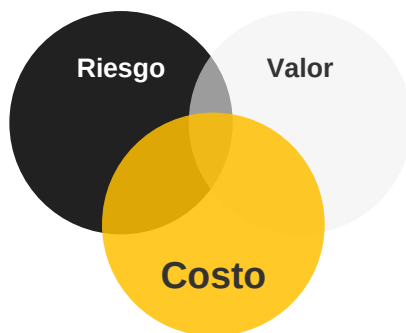




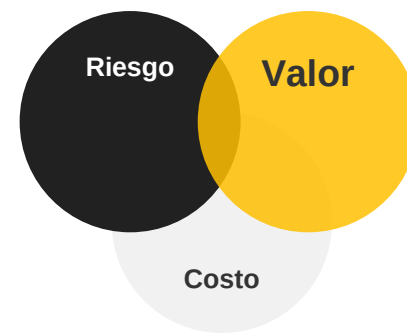
Consideraciones para equilibrar el riesgo, el costo y el valor



- ▶ ¿Entendemos los riesgos que encara nuestra compañía?
- ▶ ¿Conocemos nuestros riesgos claves?
- ▶ ¿Informamos correctamente los riesgos a la Dirección ejecutiva y la Junta?
- ▶ ¿Estamos aceptando el nivel adecuado de riesgo?
- ▶ ¿Sabemos si nuestros riesgos son manejados apropiadamente?
- ▶ ¿Disponemos de un marco global de riesgos?



- ▶ ¿Estamos enfocados en los riesgos que importan?
- ▶ ¿Tenemos una duplicación o superposición de funciones de riesgo?
- ▶ ¿Estamos aprovechando los controles automáticos respecto de los. controles manuales?
- ▶ ¿Disponemos de una combinación óptima entre habilidades y costo?
- ▶ ¿Hemos optimizado el uso de la tecnología para manejar el riesgo?
- ▶ ¿Podemos utilizar otras estrategias de abastecimiento para reducir los costos?



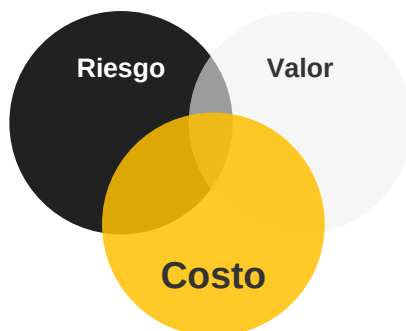
- ▶ ¿Están los riesgos que tomamos alineados a nuestras estrategias y objetivos de negocio?
- ▶ ¿Estamos obteniendo un adecuado retorno en nuestra inversión de riesgo?
- ▶ ¿Estamos arribando a ideas de mejora de procesos?
- ▶ ¿Estamos tomando los riesgos correctos para alcanzar una ventaja competitiva?
- ▶ ¿La gestión de riesgo no está retrasando ó ayudando a ir más rápido?



Hacia una práctica Líder



- ▶ La cultura del riesgo es sponsorada desde la cúpula y en cascada en toda la organización.
- ▶ Evaluación completa de riesgos realizada para identificar todos los riesgos clave - la responsabilidad de cobertura de riesgos está claramente definida.
- ▶ Las brechas en la cobertura de riesgos están identificadas.
- ▶ La plataforma común de manejo de riesgos alinea todas las funciones de riesgo.
- ▶ Se proporciona informes de riesgo a los interesados para apoyar las decisiones y mejorar rendimiento

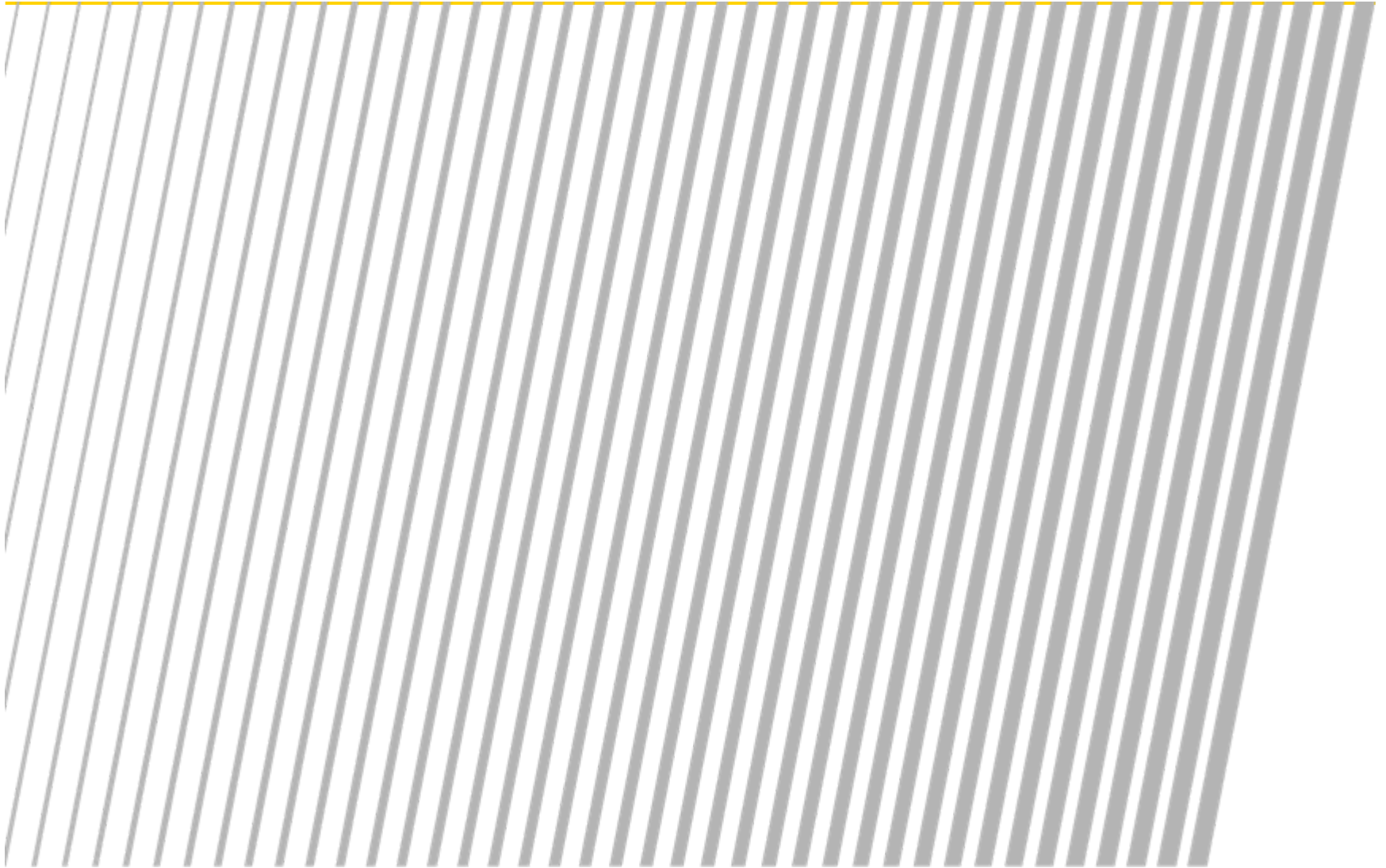


- ▶ La duplicación y superposición de riesgos son racionalizados y/o eliminados
- ▶ La cobertura del riesgo se encuentra focalizada en los riesgos de alta prioridad respecto de áreas de bajo riesgo
- ▶ Tercerizaciones son utilizadas para obtener las habilidades adecuadas al mejor costo.
- ▶ La tecnología y el manejo del conocimiento son aprovechados para mejorar la productividad.
- ▶ Recursos técnicamente competentes son utilizados para minimizar tiempo necesario para evaluar, testear y reportar riesgos.

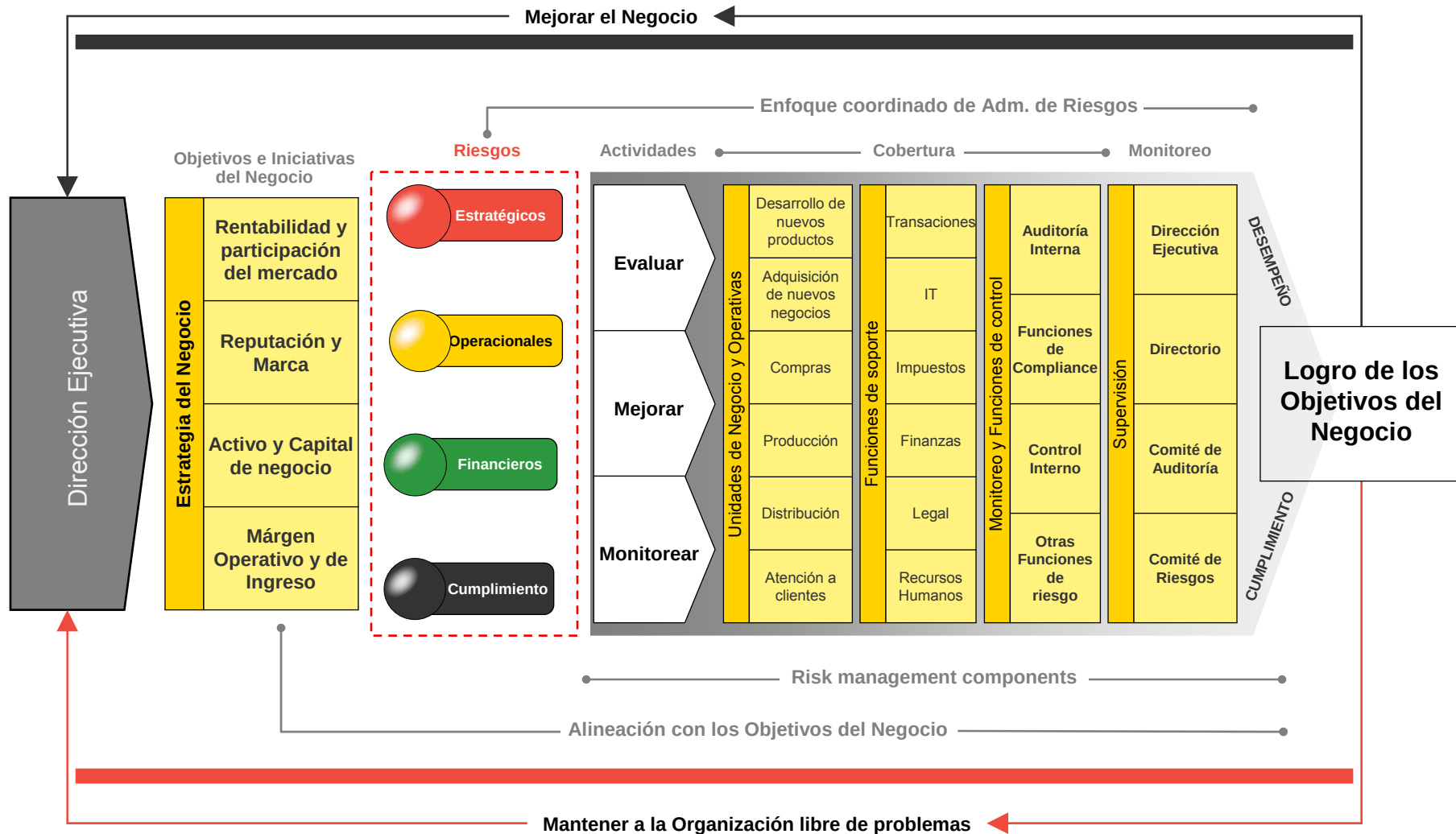


- ▶ La función de riesgos genera confianza para asumir riesgos en lugar de evitar los mismos.
- ▶ La función de riesgos contribuye a generar recomendaciones de mejora de procesos .
- ▶ La función de riesgos contribuye a la identificación de riesgos y asiste en la determinación de límites y tolerancias.
- ▶ La función de riesgos contribuye a la supervisión y evaluación continua de las iniciativas estratégicas de la compañía (ej. Programas de capital, adquisiciones, integraciones, etc.).

Enfoque para la Administración de Riesgos



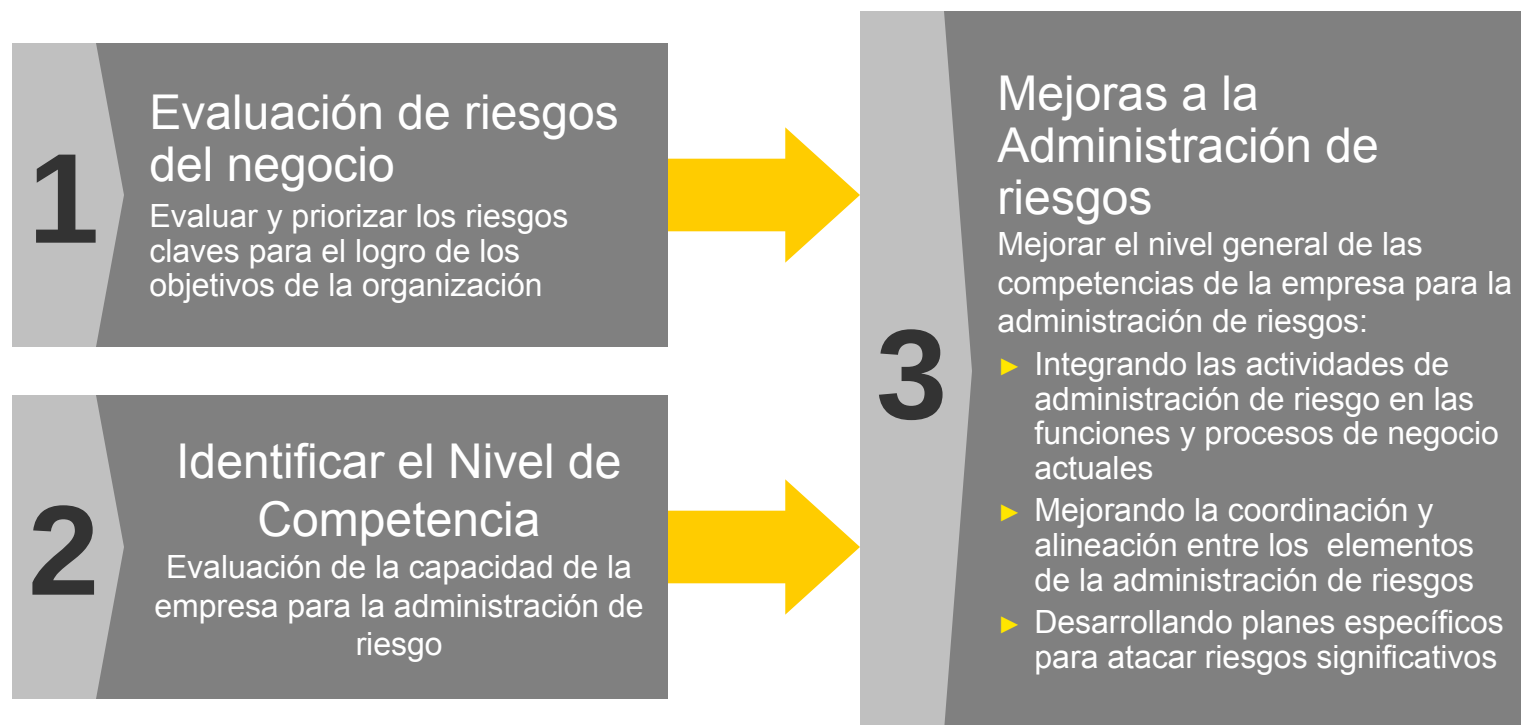
Enfoque para la Administración de Riesgos





Enfoque para la Administración de Riesgos

Un enfoque práctico se inicia realizando una evaluación de riesgos y luego revisando el marco de gestión de riesgo y control interno para determinar las áreas donde las mejoras podrían generar mayores beneficios al negocio.





Enfoque para la Administración de Riesgos

Evaluación y priorización de riesgos

1 2 3

1

Evaluación de riesgos del negocio

Evaluar y priorizar los riesgos claves para el logro de los objetivos de la organización

La Evaluación de Riesgos de Negocios es conducida a través de un proceso de auto-evaluación.

El enfoque provee un entendimiento de los riesgos significativos y su relación con los objetivos de la organización, iniciativas y procesos de negocio.

La metodología de la Evaluación de riesgos de negocio:

- ▶ **Proporciona un punto de vista profundo en riesgos inherentes significativos** desde una perspectiva de la industria y los asocia a los objetivos, iniciativas y procesos de negocio.
- ▶ **Captura eficientemente del entendimiento de la organización** usando una combinación de encuestas habilitadas en la web, entrevistas estructuradas y de sesiones de trabajo.
- ▶ **Valida y prioriza los riesgos claves** para el monitoreo y testeo junto con la definición de oportunidades para la mejora de controles y actividades de gestión.
- ▶ **Crea los elementos fundacionales** de un proceso que pueda ser insertado y sostenido dentro de un proceso de negocio existente.

Enfoque para la Administración de Riesgos

El universo de Riesgos de Negocio

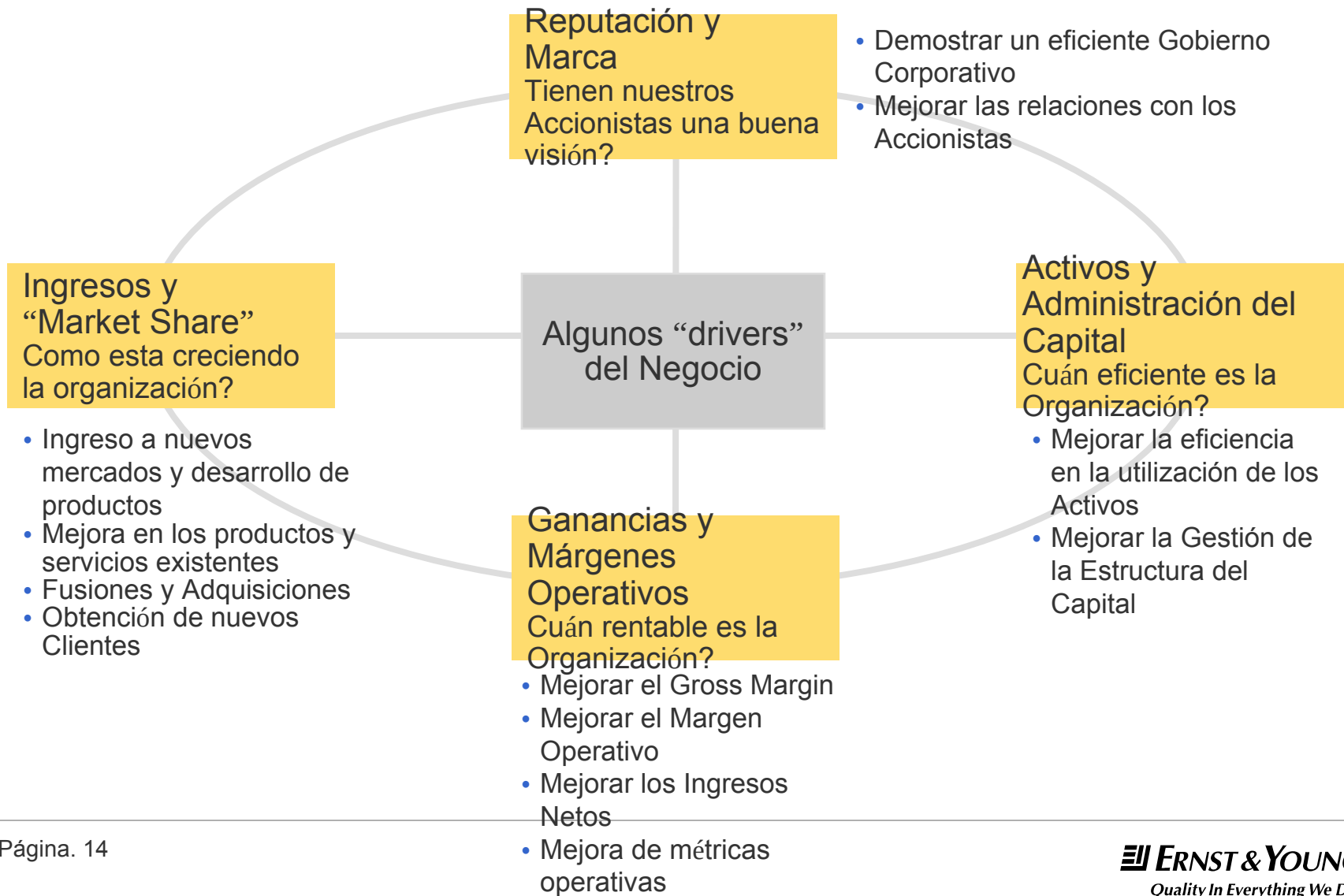
1 2 3



Enfoque por Industria



Alineando ERM a la Estrategia de Negocios





Enfoque para la Administración de Riesgos

El universo de Riesgos de Negocio



Los esfuerzos de la evaluación de riesgos debería focalizarse en los problemas que tienen el mayor impacto en los objetivos del negocio

RiskUniverse™ - categorías

Preguntas claves



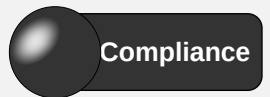
- ▶ Planificación y asignación de recursos
- ▶ Grandes iniciativas
- ▶ Fusiones, Adquisiciones y Desinversiones
- ▶ Dinámicas de mercado
- ▶ Comunicación y relación con inversores



- ▶ Ventas y Marketing
- ▶ Supply Chain
- ▶ Personal
- ▶ Tecnología de la Información
- ▶ Peligros
- ▶ Activos Físicos



- ▶ Mercado
- ▶ Crédito y liquidez
- ▶ Contabilidad y Reporting
- ▶ Impuestos
- ▶ Estructura del Capital



- ▶ Gobierno Corporativo
- ▶ Código de Conducta
- ▶ Legal
- ▶ Regulatorio

- ▶ ¿Cuáles son los riesgos clave de la compañía ?
- ▶ ¿Esta la empresa focalizada en los riesgos que importan ?
- ▶ ¿Quién es el responsable por los riesgos clave ?
- ▶ ¿Están los recursos alineados con el perfil de nuestros riesgos ?
- ▶ ¿Está la empresa aceptando el correcto nivel de riesgos ?
- ▶ ¿Quién monitorea los riesgos significativos ?
- ▶ ¿Cómo esta la compañía mejorando los controles claves?



Enfoque para la administración de riesgos

Asociar estrategias a Riesgos



Objetivos y estrategias del negocio

Universo de Riesgos



¿Cómo los riesgos identificados pueden afectar el logro de cuáles objetivos de la empresa ?

Enfoque para la administración de riesgos

Riesgo inherente y criterios para evaluarlo

1 2 3

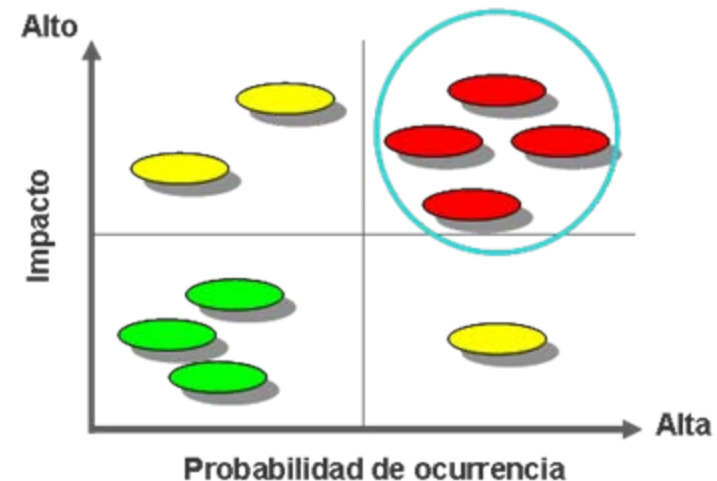
Impact

Score	Rating	Description of Impact				Recovery	
		EBIT	Duration	Organizational & Operational Scope	Reputational Impact on Stakeholders (i.e., customers, shareholders, and employees)	Impact on Value	What Would it Take to Recover?
5	Catastrophic	> \$200M	Irrecoverable	Enterprise-wide; Complete inability to continue business operations across the enterprise.	Complete loss of stakeholder confidence in all 3 stakeholder groups.	Collapse of market capitalization.	Acquisition or bankruptcy.
4	Critical	< \$200M	Recoverable in the Long Term (i.e., 24-36 months)	2 or more divisions; Significant, ongoing interruptions to business operations within 2 or more divisions	Sustained losses in 2 or more stakeholder groups.	> 50% reduction in market capitalization, accessing \$2 billion liquidity reserve.	2 or more changes in senior leadership, financial restructuring, significant changes to strategic plan.
3	High	< \$100M	Recoverable in the Short Term (i.e., 12-24 months)	1 or more division(s); Moderate impact within 1 or more division(s).	Moderate loss in 1 or more stakeholder groups.	> 25% reduction in market capitalization, minimal operating cash flow, maintenance of \$2 billion liquidity reserve.	1 or more changes in senior leadership, significant changes to operating plans and execution.
2	Moderate	< \$50M	Temporary (i.e., less than 12 months)	1 division; Limited impact within 1 division.	Limited to minor/short-term loss in 1 stakeholder group.	Miss forecast(s) and/or budget(s)	Refinements or adjustments to operating plans and execution.
1	Minimal	< \$20M	Minimal Impact				

Likelihood

Score	Rating	Percentage	Frequency
5	Expected	> 90 %	Almost Yearly
4	Highly Likely	≤ 90 %	Every 2-3 Years
3	Likely	≤ 60 %	Every 4-6 Years
2	Not Likely	≤ 30 %	Every 7-9 Years
1	Slight	< 10 %	Every 10 Years and Beyond

¿Qué pasaría si no funcionaran los controles y/o las prácticas de administración de riesgos existentes (o si no existieran)?



Enfoque para la administración de riesgos

Efectividad de la Administración de riesgos

1 2 3

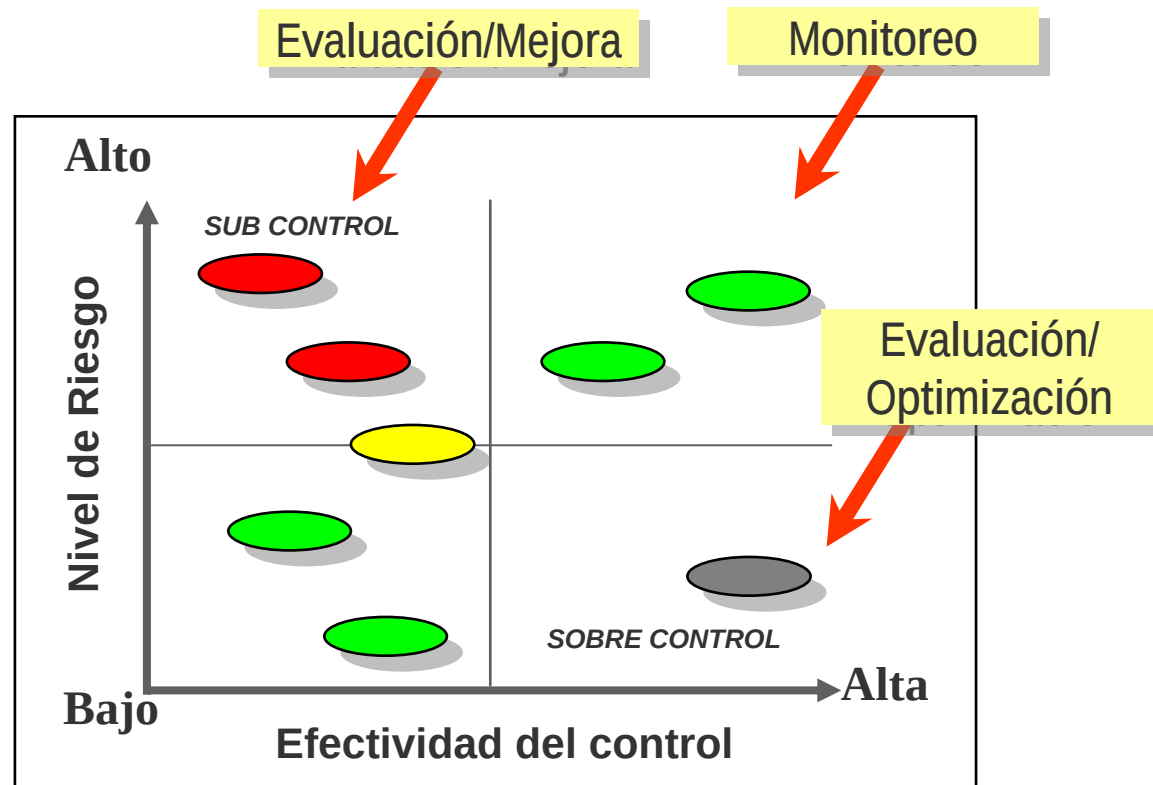
¿Qué tan efectivos son los controles/prácticas que reducen el impacto y/o probabilidad de ocurrencia de los riesgos inherentes?

Management/Control Effectiveness

Score	Rating	Description
5	Critical Improvement Opportunity	Controls and/or Management Activities are non-existent or have major deficiencies and don't operate as intended
4	Significant Improvement Opportunity	Limited controls and/or Management Activities in place, high level of risk remains
3	Moderate Improvement Opportunity	Key controls and/or Management Activities in place, with significant opportunities for improvement identified
2	Limited Improvement Opportunity	Controls and/or Management Activities properly designed and operating, with opportunities for improvement identified
1	Effective	Controls and/or Management Activities properly designed and operating as intended

¿Qué tan expuesta esta la empresa a dichos riesgos después de aplicados los controles/prácticas?

¿Qué acciones serán más importantes para lograr la adecuada administración del riesgo?



Enfoque para la administración de riesgos

Efectividad de la Administración de riesgos

1 2 3

Escala	Calificación	Descripción
5	Oportunidad Critica de Mejora	No existen controles. Se tienen deficiencias significativas o los controles existentes no operan tal como fueron diseñados.
4	Oportunidad Significativa de Mejora	Los controles son limitados y existe un alto nivel de exposición a los riesgos.
3	Oportunidad Moderada de Mejora	Existen controles claves implementados, sin embargo, existen oportunidades moderadas de mejora.
2	Oportunidad Limitada de Mejora	Existen controles diseñados y operando, sin embargo, existen algunas oportunidades de mejora
1	Controles efectivos	Los controles operan de manera eficiente y eficaz.

1 2 3



-
- The diagram illustrates a multi-person collaborative environment. At the center is a large screen displaying a 5x5 grid with colored cells (yellow, green, red) and a list of names. Participants are seated around a U-shaped table, with roles like 'Lead Facilitator', 'Participant', and 'Technical Facilitator' indicated by blue circles. A laptop and a small device are on the table.





Enfoque para la administración de riesgos

Evaluación de la Adm. del Riesgo y Control Interno



2

Identificar el Nivel de Competencia

Evaluación de la capacidad de la empresa para la administración de riesgo

La evaluación de la capacidad de la empresa para la administración del riesgo es realizado para:

- ▶ Definir el estado actual de las competencias para evaluar, mejorar y monitorear riesgos y controles.
- ▶ Benchmark de actividades de riesgo y control contra las prácticas líderes de la industria.
- ▶ Evaluar la aplicación consistente del Marco de Riesgos y Controles en la organización.
- ▶ Definir oportunidades para mejorar las actividades de control con impacto en la performance de la organización en general.

El Marco para evaluar la capacidad de la empresa para administrar el riesgo ofrece un enfoque primario en:

- ▶ **Responsabilidades por riesgos y controles claves** a través de actividades funcionales y procesos de negocio,
- ▶ **El grado de alineación y coordinación** entre las distintas áreas de la compañía en la Evaluación, Mejora y Monitoreo de los riesgos y controles,
- ▶ **Madurez de los componentes del Marco de Administración del Riesgo y Control Interno** incluyendo Gobierno, Personas, y Infraestructura & Operaciones.

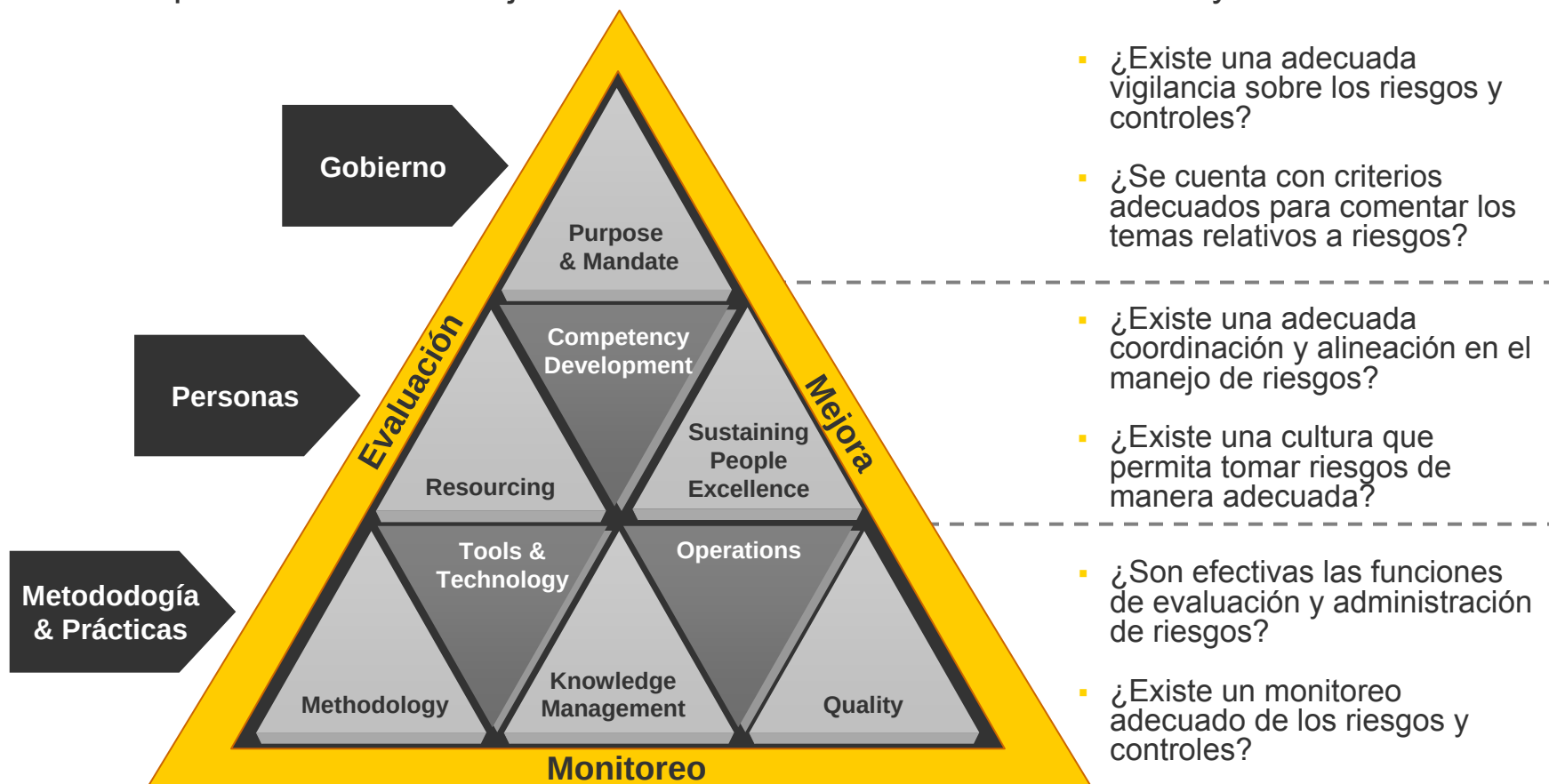


Enfoque para la administración de riesgos

Evaluación de los componentes de la estructura



La información obtenida de la evaluación de riesgos de la empresa (ERA) sirve de apalancamiento para evaluar el diseño y la aplicación del marco de riesgos y control para definir oportunidades de mejora tendiente a fortalecer la coordinación y el alineamiento.





Enfoque para la administración de riesgos

Evaluación de los componentes del Marco



La evaluación de la administración de riesgos y el control interno está enfocada en 15 componentes desde donde se define la evaluación global de la madurez del marco y actividades existentes para definir oportunidades para mejoras en toda la organización.

Gobierno	Personas	Metodología & Prácticas
▶ Tone at the top ▶ Estrategias y objetivos ▶ Políticas y Procedimientos ▶ Estructura Organizacional ▶ Cumplimiento	▶ Cultura y performance ▶ Alineamiento y Coordinación ▶ Competencias y capacidades ▶ Roles y responsabilidades ▶ Comunicación	▶ Identificación y evaluación de riesgos ▶ Diseño y eficiencia de los controles ▶ Mejora de procesos y eficiencia ▶ Monitoreo y reporting ▶ Tecnología

Enfoque para la administración de riesgos

Evaluación de las actividades de Adm. del Riesgo

1 2 3

Evaluar las actividades de administración de riesgos, para determinar el grado en el cual las mismas están alineadas y coordinadas en la empresa.

Risk Management Performance Assessment												
Significant Risks	Risk Level	Support Functions					Monitoring			Operations		
		Transactions	IT	Tax	Finance	Legal	Internal Audit	Compliance	Internal Control	New Product Development	Sales & Marketing	
Economic Conditions	High	Blue		Blue	Blue					Blue	Blue	Blue
Raw Material Price Volatility	High	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
Interest Rate Volatility	High			Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue		Blue	Blue
International Expansion	High			Blue		Blue	Blue	Blue	Blue		Blue	Blue
New Product Development	High						Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
Environmental Regulation	High					Blue	Blue	Blue	Blue		Blue	Blue
IT Infrastructure	High		Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue		Blue	Blue
Real Estate	Medium		Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue		Blue	Blue
Recruitment & Retention	Medium			Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue		Blue	Blue
Customer Migration	Medium							Blue	Blue		Blue	Blue
Regulatory Compliance	Medium						Blue	Blue	Blue		Blue	Blue
Supplier Dependence	Medium					Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
Joint venture/alliance partners	Medium	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue		Blue	Blue
Business Continuity	Medium	Blue	Blue				Blue	Blue	Blue		Blue	Blue

EVALUAR

MEJORAR

MONITOREAR



Riesgo Potencial de
Falta de Cobertura



Potencial administración de
Riesgo Ineficiente



Enfoque para la administración de riesgos

Construcción del enfoque de riesgo y control



3

Mejoras a la Administración de riesgos

Mejorar el nivel general de las competencias de la empresa para la administración de riesgos:

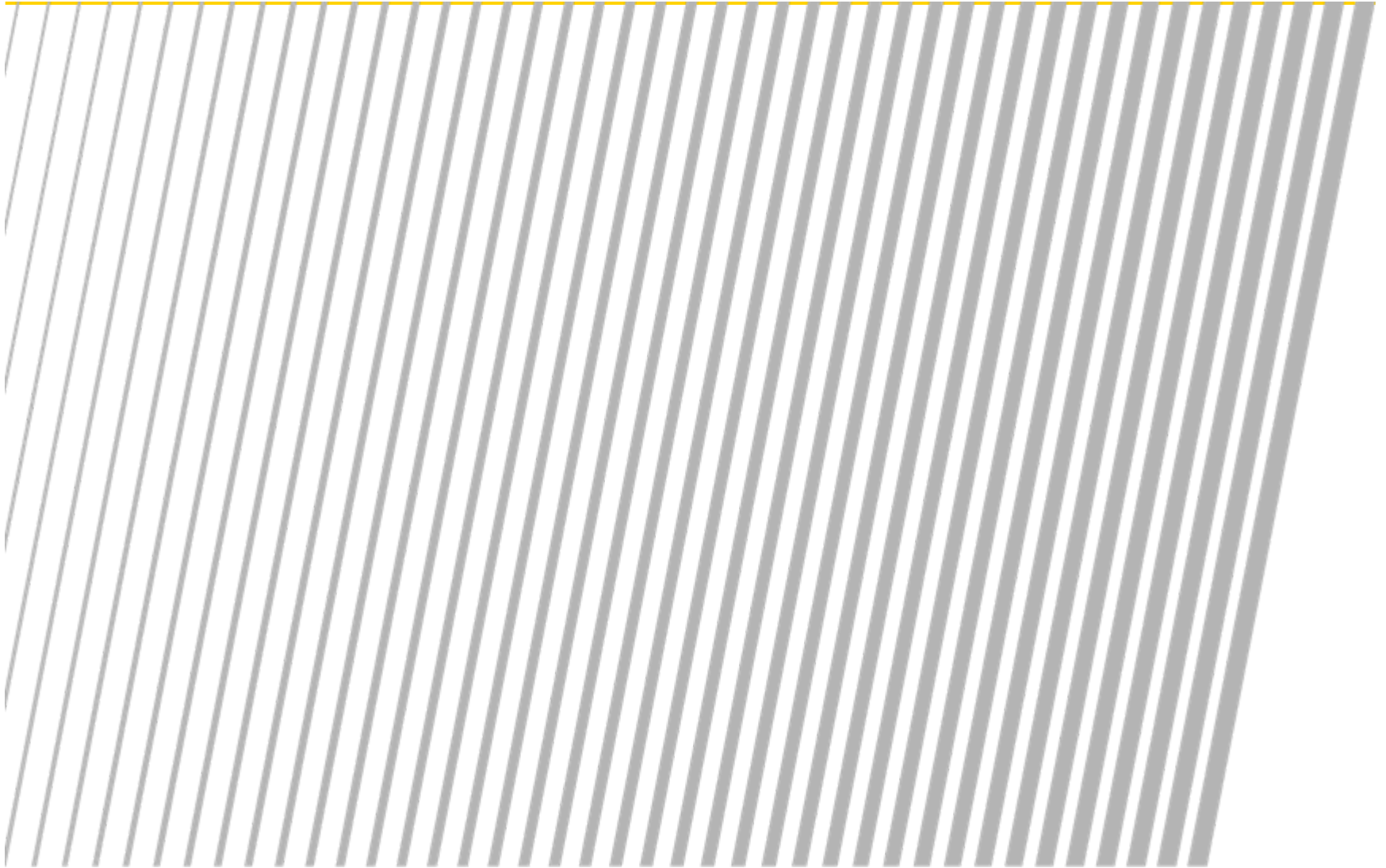
- ▶ Integrando las actividades de administración de riesgo en las funciones y procesos de negocio actuales
- ▶ Mejorando la coordinación y alineación entre los elementos de la administración de riesgos
- ▶ Desarrollando planes específicos para atacar riesgos significativos

Un marco de riesgo y control eficaz proporciona los fundamentos necesarios para incorporar y soportar la administración de riesgos y el control interno como una competencia dentro de procesos de negocio e infraestructura existentes para evaluar, mejorar y monitorear la constante evolución del perfil de riesgo de una organización.

Sobre la base de prácticas líderes del mercado, y el conocimiento basado en experiencias previas, se genera una mejora a las actividades de negocio y la infraestructura de la organización teniendo en cuenta:

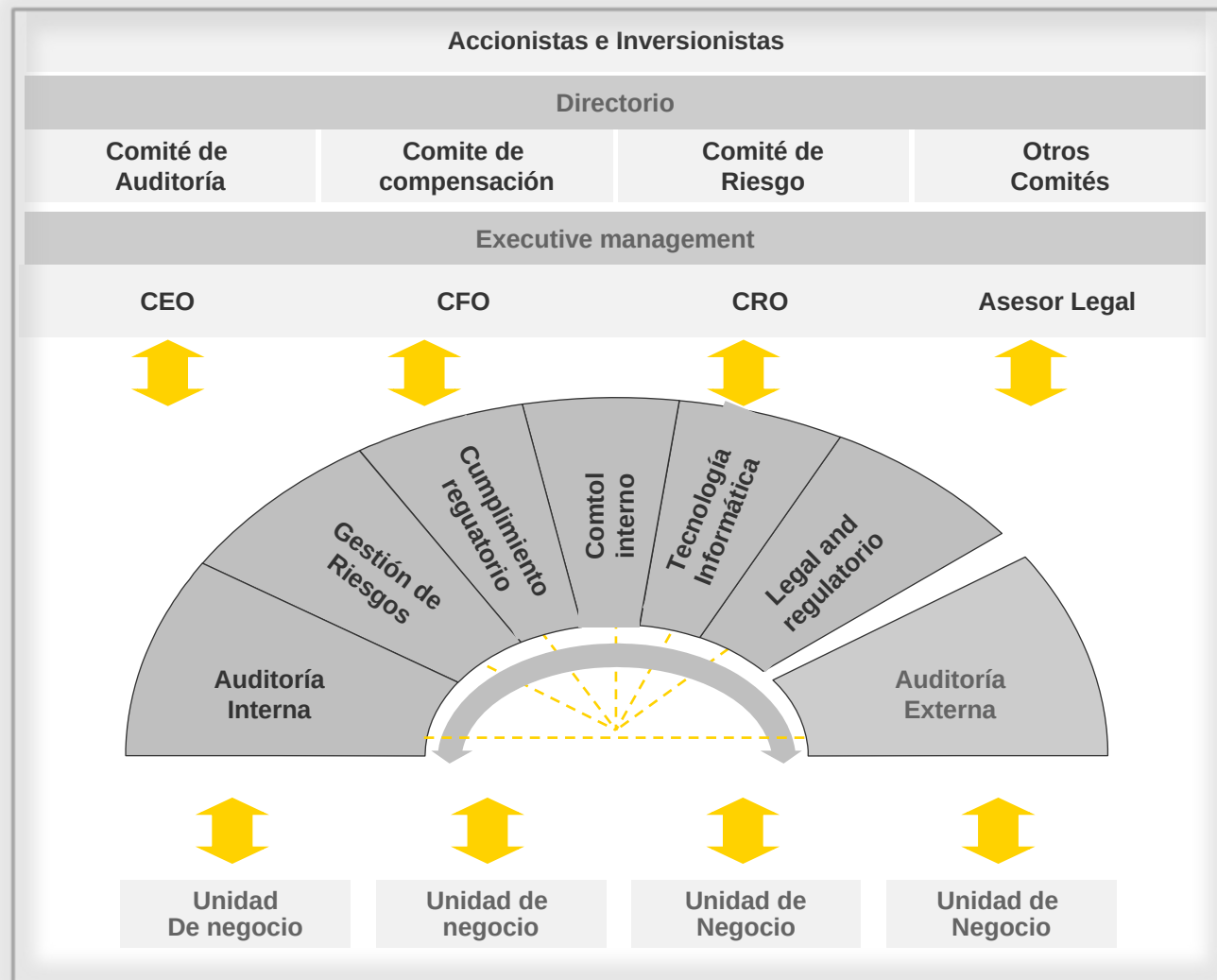
- ▶ Focalizar en las áreas donde se puedan obtener mayores beneficios.
- ▶ Definir la relevancia de la administración del riesgo y el control interno para la organización y los objetivos del negocio.
- ▶ Establecer lineamientos claros para el control interno existente, la administración de riesgos y los procesos de negocio.
- ▶ Establecer la evaluación y el monitoreo en relación con las decisiones de negocio.
- ▶ Utilizar lenguaje claro, consistente y familiar para describir y discutir los riesgos y controles a través del negocio.

Rol del Profesional de Ciencias Económicas en la Administración de Riesgos





Función de Riesgos en el Organigrama



Rol del Profesional de Ciencias Económicas en la Administración de Riesgos

Gestión del Riesgo	Gerencia de Riesgos	Auditoría Interna	Tecnología Informática	Auditoría Externa
Facilitar la identificación y evaluación de los riesgos	✓		✓	
Coordinar las actividades de Gestión de Riesgo	✓		✓	
Evaluar los procedimientos de gestión	✓	✓		
Revisar la gestión de riesgos		✓		
Utilizar la evaluación de riesgos para la preparación del plan de auditoría interna y/o auditoría externa		✓		✓
Evaluación de la administración de riesgos de acuerdo a requerimientos legales y/o regulatorios	✓	✓		✓
Proponer recomendaciones de mejoras a la Gerencia de la Sociedad en el proceso de Administración de Riesgos		✓		✓
Asesorar al Directorio y Comité de Auditoría en la gestión de riesgos	✓	✓		✓



Definiendo el rol de la Auditoría Interna en ERM

Roles principales de la Auditoría Interna en relación a ERM	Rol “de asesoramiento” de la Auditoría Interna en ERM	Roles que la Auditoría Interna no debería tener
Brindar asesoramiento en los procesos de gestión del riesgo	Facilitar la identificación y evaluación de los riesgos	Definición de los límites de tolerancia del riesgos
Asegurar que los riesgos se encuentran correctamente evaluados	Capacitar y colaborar con la gerencia en la respuesta a los riesgos	Toma de decisiones de gerencia de los riesgos
Evaluar los procedimientos de medición de riesgos	Coordinar las actividades de ERM	Implementación de cambios de en nombre de la gerencia
Evaluar los informes de los riesgos claves	Informes consolidados de riesgos	Responsabilidad en la gestión de riesgos
Revisar la gestión de los riesgos claves	Mantener y desarrollar el esquema de trabajo ERM	
	Asistencia de la estrategia de ERM para la aprobación del Directorio	

Auditoría Interna facilita las tendencias de ERM

Prácticas tradicionales

- > La Gestión de riesgos aislada por áreas conlleva a reportes aislados e incompletos por áreas
- > Los reportes para el Directorio generalmente contienen demasiada información, no siempre sobre riesgos ni con análisis relevantes
- > Enfocada en el desempeño
- > El enfoque está en los riesgos del negocio
- > Dificultad para llevarlo a la acción
- > No mira hacia adelante



Tendencias Emergentes

- > Esfuerzo por agregar una visión exhaustiva de los riesgos
- > Los riesgos no financieros son agregados al informe de riesgos
- > Medidas que miran hacia adelante ayudan en la evaluación de potenciales impactos en la organización
- > Mayor foco en las excepciones y tendencias
- > Fortalecimiento del vínculo entre la estrategia de negocios y las medidas de desempeño ajustadas a los riesgos
- > Informes y análisis orientados a la acción



Muchas Gracias !!

Aldo Pelesson
Socio a cargo de RISK
Ernst & Young