

NUEVAS TENDENCIAS SOBRE ANALISIS DE RIESGO EN EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES DE ARGENTINA.

Área temática: Gerencia Estratégica
Abstract N°

Lic. Virginia García Boero², Mag. Cdra. Romina Couselo,¹Mag. Ing. Manuela Pendón,¹Mag. Ing. Eduardo Williams¹

¹Facultad de Ingeniería U.N.L.P.

²Facultad de Ciencias Económicas U.N.L.P.

romina.couselo@ing.unlp.edu.ar ; vir.garciaboero@gmail.com

Resumen

Las empresas existen para crear valor, es decir, generar utilidades y satisfacer grupos de interés. Para ello deben establecer y cumplir objetivos estratégicos. El gerenciamiento de las organizaciones debe ser capaz de establecer sus objetivos siendo conscientes de los riesgos existentes que pueden afectar el alcance de estos. En ocasiones, la identificación tanto de los actuales como potenciales riesgos no es tan sencilla. Un correcto gerenciamiento requiere de la correcta identificación para poder eliminarlos o anticiparse a ellos. Si no identifica el riesgo correctamente, es probable que se subestime y esto afecte directamente el patrimonio de la organización. Por todo esto, hoy las organizaciones se enfrentan a un reto importante: para ser exitosas deben identificar correctamente los riesgos a fin de neutralizarlos o minimizarlos.

El entorno que rodea a las organizaciones está cambiando rápidamente expandiendo los riesgos a los que éstas se enfrentan, por lo que la Gestión del Riesgo Empresarial genera un enfoque verdaderamente integral y orientado al proceso, ayudando a la organización a administrar todos los riesgos y oportunidades con el fin de maximizar el valor de la empresa.

Las empresas de telecomunicaciones en particular se encuentran en un mercado (o sector) en creciente evolución, y los riesgos asociados van cambiando rápidamente. Así como se formulan y ejecutan estrategias para ser competitivas y captar parte del mercado, deben asegurarse que su entendimiento y manejo del riesgo mantengan el mismo ritmo. Por lo que el objetivo principal de este trabajo es analizar, ampliar y profundizar los conocimientos relativos a la gestión de riesgos de una empresa de telecomunicaciones en particular para que permita fácilmente detectarlos, analizarlos y gestionarlos de manera que pueda convertir ese esfuerzo y dedicación en términos de crecimiento y desarrollo. Para lograr el objetivo se realizó un estudio de técnicas de riesgos asociados a organizaciones en general y, para su mejor comprensión y puesta en práctica, se aplicó en un ejemplo de empresas de telecomunicaciones en particular.

Palabras Clave

Riesgo, Telecomunicaciones, Procesos, Objetivos, Utilidades

Abstract

Companies are meant to create value, i.e. generate utilities and satisfy interest groups. To this end, they need to set and comply with strategic objectives. Within the company, management needs to set objectives, keeping in mind that there are potential risks that can affect them. On occasions, identification of both present and potential risks is not easy. Proper management requires adequate identification in order to eliminate or anticipate risks. If identification fails, it is likely that risks could be underestimated resulting in direct impact of the corporate assets. For this reason, presently companies are faced with a significant challenge: in order to succeed, they must correctly identify risks to neutralize or minimize their negative effects.

The context surrounding companies is changing drastically, and the risk they face is expanding rapidly. With this in mind, Enterprise Risk Management has developed a truly comprehensive process-oriented approach, which enables companies to manage risks and opportunities with the aim of maximizing the company value. Telecommunication companies, in

I CISCMEG 2016

García Boero; Couselo; Pendón; Williams

particular, are part of a growing market (or sector), and associated risks are continuously changing. Just like strategies are formulated and put in place in order to be more competitive and gain market share, risk management must keep the same pace. The aim of this paper is to fully analyze risk management of a specific telecommunications company in order to detect, review and plan risk management strategies in a way that efforts are translated into development and growth. In order to achieve this aim, a general-company associated risk technique study was carried out and was then applied to a particular telecommunication company as an example to achieve better understanding and facilitate implementation.

Keywords

Risk, Telecommunication, Process, Objectives Utilities

1. INTRODUCCIÓN

El análisis de riesgo en las empresas de telecomunicaciones se ha convertido en los últimos años en una herramienta fundamental.

La mayoría de las empresas de telecomunicaciones, y considerando la estructura importante que poseen la gran mayoría, han desarrollado internamente su propia área de análisis de riesgo. Asignando dotación exclusivamente para eso.

Además de contar con un responsable y su equipo, las empresas han implementado un comité de riesgo, el cual se junta con periodicidad para analizar cuáles son los riesgos que la empresa posee o podría tener.

Este comité está formado por la cúpula más alta de una organización y la presentación del mismo está dirigida a los integrantes del Directorio, que no solo tienen como objetivo la maximización de utilidades, sino que también responden legalmente por la misma. Su interés no es solo económico.

El desafío para este equipo es cómo identificar los riesgos de la empresa y cómo cuantificarlos según su importancia.

Una empresa de telecomunicaciones está expuesta a una serie de influencias internas y externas que pueden causar incertidumbre respecto al logro de sus objetivos. El manejo de los riesgos es una herramienta estratégica para la creación de valor. En tal sentido, las organizaciones están adoptando Modelos de Gestión de Riesgos Empresariales (en adelante “ERM”, por sus siglas en inglés), que permite identificar y gestionar los riesgos de manera uniforme dentro de las sociedades, poniendo de manifiesto las sinergias potenciales entre los actores involucrados en la evaluación del Sistema de Control Interno y de Gestión de Riesgos.

1.1 Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es analizar, ampliar y profundizar los conocimientos relativos a la gestión de riesgos de una empresa de telecomunicaciones en particular para que permita fácilmente detectarlos, analizarlos y gestionarlos de manera que pueda convertir ese esfuerzo y dedicación en términos de crecimiento y desarrollo.

1.2. Metodología

Para cumplir con el objetivo se obtuvo información secundaria de bibliografía, artículos y publicaciones sobre el tema para formar la base teórica del trabajo. Se realizaron entrevistas a personal de empresas de telecomunicaciones y se obtuvo información primaria a través de documentos confidenciales para formar los resultados obtenidos y así poder llegar a las conclusiones acerca de la aplicación práctica del tema.

1.2 Bases teóricas

La definición de **riesgo** según el diccionario es la siguiente: “Posibilidad de que se produzca un contratiempo o una desgracia, de que alguien o algo sufra perjuicio o daño.”

Analicemos esta definición del diccionario. La primera palabra que menciona es la “posibilidad”. Es decir, que no es algo seguro. El riesgo es algo que puede ocurrir, como no, y ciertamente es algo que las empresas quieren evitar. Por eso la importancia de identificarlos previamente, de adelantarse a los mismos.. De esta manera, se podrían minimizar o, en el mejor de los casos, eliminarlos.

Continuando con el análisis de la definición habla de “un contratiempo o desgracia”. Y acá permítanme separarlos. Ya que un “contratiempo” no parecería ser lo mismo que una “desgracia”.

Un contratiempo es un “accidente o suceso inesperado que retrasa o impide hacer lo que se desea”. Y una desgracia es una “situación o suceso que produce gran dolor y sufrimiento”. Creo que lo que nos muestran estas definiciones es que una situación de riesgo puede ir desde algo que retrase el objetivo pero no lo impida hasta algo que pueda tener un costo realmente alto para la organización. Esto nos muestra la importancia en el momento de evaluar el tipo de riesgo al que nos estamos enfrentando, poder calificarlos según el grado de importancia y, por ende, de impacto.

Y finalmente la definición habla de que “alguien o algo sufra perjuicio o daño”. Y aquí el “algo” es claro ya que hablamos del daño que la causaría a la empresa, pero el “alguien” también hay que considerarlo ya que hay personas físicas que responden antes determinadas situaciones. No siempre podemos separar a los individuos de la organización. Y acá es importante entender entonces los distintos tipos de riesgo que puede haber.

Una posible **clasificación de los riesgos** es la siguiente:

- **Riesgos Económicos:** son aquellos donde esté en peligro la pérdida de rentabilidad de la empresa. Ya sea dejar de ganar o perder algo que ya estaba generando ganancias.

- Riesgos de Imagen: son un intangible en materia económica, es decir, suelen ser muy difíciles de cuantificar. Pero, sin embargo, pueden llevar a la quiebra a alguna empresa, dependiendo la magnitud del impacto. Este riesgo se mide desde el punto de vista del cliente, desde el punto de vista de la sociedad. O sea, desde el punto de vista del consumidor. La imagen de una empresa es su corazón. Es lo que hace que siga existiendo o no. Es lo que la hace crecer, mantenerse o morir. La imagen no se impone. Se gana, se adquiere. Una buena imagen se debe cuidar. A la larga, en estos mundos competitivos, si la imagen es mala la empresa va a terminar muriendo.
- Riesgos Legales: son los riesgos de incurrir en sanciones judiciales o administrativas, pérdidas patrimoniales o danos en la reputación, como consecuencia del incumplimiento de leyes, reglamentaciones y disposiciones.
- Riesgos de Fraude: son aquellos donde tanto en el ámbito interno como externo le podrían generar a la compañía una pérdida de imagen, económica o hasta legal de manera corrupta/fraudulenta.
- Riesgos de Sistemas y Procesos: se revelan por la falta de adecuación de la disfuncionalidad de los procesos operativos debido a un ineficiente e ineficaz uso de los recursos.

Definición de riesgo empresarial El riesgo empresarial tiene su fundamento en el carácter probabilístico de la actividad empresarial, así como en la relativa incertidumbre situacional en que se desarrolla la misma. Por lo que la actividad empresarial es acompañada necesariamente de una dosis de incertidumbre que define la necesidad de elegir entre diferentes alternativas y de tomar decisiones.

La gestión del riesgo empresarial, también definida con las siglas ERM por su nombre en inglés “Enterprise Risk Management”, es una propuesta disciplinada y estructurada que alinea la estrategia, los procesos, las personas, la tecnología y el conocimiento, con el propósito de evaluar y administrar las incertidumbres que la empresa se enfrenta. Es un proceso que cambia la forma en que una organización percibe y maneja los riesgos ya que proporciona una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos.

Objetivos de la Gestión del Riesgo Empresarial

La gestión de riesgo empresarial tiene como objetivo principal lograr la comprensión y el aprovechamiento de las oportunidades para generar beneficios, mientras se disminuyen las pérdidas al conocer y atacar las amenazas. Está diseñada para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la empresa y administrar los riesgos para proporcionar una seguridad e integridad razonable, reduciendo de esta manera, numerosos tipos de amenazas causadas por el medio ambiente, la tecnología, los seres humanos, las organizaciones y la política, entre otros. Por tanto, tiene como objetivo buscar, analizar los riesgos de forma continua y utilizar esa información para definir las medidas que se pueden tomar y los recursos que se deben asignar para superar o mitigar esos riesgos, de esta forma puede entregar a las organizaciones nuevas acciones que puedan ser utilizadas para mejorar la toma de decisión y, potencialmente, aumentar el valor para el accionista.

Creación del marco de trabajo de la gestión de riesgo.

Para el correcto desarrollo de este marco de trabajo que apoya la estrategia de la organización, se puede tomar como base el propuesto por la Norma ISO 31000, el cual comprende:

- Diseño del marco de trabajo de la gestión del riesgo.
- Aplicación de la gestión del riesgo.
- Seguimiento y revisión del marco de trabajo.
- Mejora continua del marco de trabajo.

Por lo que la gestión y la auditoría interna deben ser capaz de responder a las siguientes preguntas para crear un proceso de ERM completo:

- ¿Existe un lenguaje común de riesgo? ¿El riesgo es entendido en toda la organización, o las definiciones de riesgo varían según las áreas de la organización? ¿El personal entiende los efectos que producen sus decisiones y acciones en otras partes de la empresa?
- ¿Existe un inventario de riesgos más relevantes? ¿Este inventario está actualizado?
- ¿Se han identificado las interdependencias e interacciones entre los diversos riesgos? ¿Han sido notificados y examinados los riesgos más significativos por la junta de directores o por los niveles ejecutivos?
- ¿Han sido definidos con claridad las funciones y responsabilidades de la gestión de riesgos y su supervisión?
- ¿Se han definido y comunicado con claridad las políticas y procedimientos relativos a la gestión de riesgos y al apetito del mismo dentro de la organización?
- ¿Cuál es el coste actual de la gestión del riesgo? ¿Cuál es el coste de la mala gestión del riesgo? ¿Cuál es el coste de la buena gestión del riesgo?
- ¿La toma de decisiones está basada en la gestión de riesgos? ¿Existen capacidades y conciencia adecuadas de apoyo, tecnologías y procesos de formación de gestión de riesgos?

Para que el modelo ERM se pueda implementar con éxito, debe ser “construido en” en lugar de “atornillado a” la gestión y a los procesos de toma de decisiones, y para ello es necesaria una relación estrecha con los auditores internos.

Modelo de ERM para generar valor en la empresa

Una vez que se ha definido el contexto de la gestión de riesgos para poder detectar y tratar los riesgos que rodean a la organización y obtener una ventaja competitiva de ello, es necesario llevar a cabo un proceso de gestión de riesgos. Para definirlo se utilizó como base el propuesto por la norma ISO 31000:

1. Identificar los riesgos empresariales.

2. Descripción de los riesgos.
3. Análisis de los riesgos.
4. Evaluación de los riesgos.
5. Tratamiento de los riesgos
6. Seguimiento y revisión de los riesgos.
7. Sistema de información y comunicación

2. RESULTADOS

2.1 Introducción

Qué hace una empresa para gestionar el riesgo?

Las compañías de telecomunicaciones han implementado un departamento de Gestión de Riesgos. Este departamento es independiente del área de auditoría interna.

El hecho de asignar un responsable a esta gestión no significa que el resto de las áreas de la empresa no participen ni tengan su responsabilidad sobre los riesgos que atañen a cada sector. Justamente aquí es fundamental la alineación de todas las áreas a un objetivo en común, donde cada área se debe hacer responsable de los riesgos que manejan.

El área de gestión de riesgos tiene como función implementar una metodología de seguimiento y control, así como cumplir procesos claros de manera que todas las áreas operativas estén involucradas.

2.2 Objeto

El Modelo de Gestión de Riesgos Empresariales es utilizado por las organizaciones para identificar los eventos potenciales cuya ocurrencia podría impactar negativamente en el logro de sus principales objetivos definidos en el Budget/Business Plan. La compleja organización de una empresa de Telecomunicaciones hace necesaria una interrelación permanente entre las funciones involucradas en el proceso, los responsables de la gestión de los riesgos vinculados a su actividad y la función Gestión de Riesgos, que desempeña un rol de "facilitador" en la difusión de la metodología ERM dentro de la empresa y hacia los demás actores involucrados en el proceso ERM.

2.3 Principios generales del proceso ERM

El proceso ERM se basa en ciertos principios generales que se indican a continuación:

ABORDAJE POR PROCESOS Y OBJETIVOS – El proceso ERM contribuye a brindar apoyo a las decisiones del Management mediante la identificación, el análisis, la evaluación y la gestión de los principales riesgos asociados a los diferentes procesos empresariales, de conformidad con los objetivos corporativos definidos en su oportunidad por el Directorio en el ámbito del Budget/B. Plan.

OWNERSHIP – El Management es responsable por la gestión de los riesgos identificados y por las correspondientes medidas de mitigación.

OBJETIVIDAD – El proceso de análisis y medición de los riesgos se basa en el uso de criterios cualitativos y cuantitativos y también, cuando correspondiera, en herramientas específicas de evaluación económica y análisis de escenarios.

VALORIZACIÓN DE LAS SINERGIAS – El proceso ERM promueve la cooperación en todos los niveles de la organización, mediante la integración del conocimiento técnico y de negocios. Asimismo, favorece el desarrollo permanente de sinergia entre los sujetos que, por diferentes motivos, están involucrados en la gestión de los riesgos, señalando las oportunidades que surgen de una gestión integrada de los mismos.

PERFECCIONAMIENTO CONTINUO Y EXCELENCIA – El proceso ERM se inspira en los principios, en los estándares y en las soluciones que constituyen las “mejores prácticas” en materia de gestión de riesgos. Es un proceso dinámico que promueve el continuo perfeccionamiento de la gestión de los riesgos en función de la evolución del contexto interno y externo, del conocimiento desarrollado a través de la evolución del proceso en sí mismo y de las exigencias de la Sociedad y de las partes interesadas.

2.4 Metodología ERM adoptada en una empresa de Telecomunicaciones.

El Modelo ERM en la compañía tomada de ejemplo, está orientado para alcanzar los objetivos de la organización. Estos se clasifican en cuatro categorías:

- Estratégicos, de carácter general y definidos en los más altos niveles de la estructura organizativa, en línea con la misión corporativa y como apoyo a la misma;
- Operativos, vinculados al uso eficaz y eficiente de los recursos corporativos;
- Reporting, hacen referencia a la confiabilidad de los datos suministrados para la información financiera y no financiera;
- Compliance, relativo al cumplimiento de la normativa interna (como por ejemplo el código de conducta y ética empresarial, procedimientos organizativos (normas internas), procedimientos operativos y normativa externa (como por ejemplo leyes y regulaciones);

2.4.1 Fases del proceso ERM y actores involucrados

El proceso ERM es cíclico y está relacionado con las fases del proceso de planificación. Para el caso de análisis el proceso ERM se articula en las siguientes fases:

Fase 1) Definición del Apetito de Riesgo, identificación de la Exposición al Riesgo y de la Tolerancia al Riesgo

Cada nuevo ciclo del proceso ERM se inicia con la definición/reestructuración del Apetito de Riesgo en función incluso de los resultados del ciclo ERM anterior. El Apetito de Riesgo es la cantidad de riesgo que una organización está dispuesta a asumir en la persecución de creación de valor. Está directamente relacionado con la formulación de las estrategias y la definición de los objetivos, ya formulados en el proceso de Budget/ B. Plan

La **Tolerancia al Riesgo** es el nivel de variación aceptable relativo a la consecución de los objetivos. En el establecimiento de la tolerancia al riesgo el management considera la importancia relativa de los objetivos relacionados (estratégicos, operativos, de reporting y de compliance), y alinea la tolerancia al riesgo con el apetito de riesgo. Operar dentro de la tolerancia al riesgo proporciona al management una mayor seguridad de que la organización se mantiene dentro de su apetito de riesgo, el cual, a su vez, proporciona un grado mayor de probabilidad que la entidad va a lograr sus objetivos.

El desvío potencial con respecto al Budget/Plan representa el nivel de **Exposición al Riesgo** de la Sociedad.

Fase 2) Identificación y Actualización del Universo de Riesgos

El **Universo de Riesgos** es el documento que contiene la descripción de las principales características de todos los riesgos identificados. La función Gestión de Riesgos es responsable por la gestión y la actualización del Universo de Riesgos que constituye una referencia fundamental para el proceso ERM y representa un mapeo sintético y de actualización periódica de los riesgos empresariales.

Anualmente, y si fuera necesario, en el curso del año, la función Gestión de Riesgos realiza la identificación y actualización del Universo de Riesgos, definido al finalizar el ciclo ERM anterior, para confirmar / ampliar / modificar la lista de los riesgos empresariales.

Para realizar dicha actividad, la función Gestión de Riesgos solicita a los distintos actores del proceso ERM los input necesarios (en los temas de sus respectivas competencias) para confirmar / ampliar / modificar el Universo de Riesgos. En dicha fase pueden detectarse riesgos emergentes, es decir todos aquellos riesgos que no están en el Universo de Riesgos correspondiente al ciclo ERM anterior (riesgos nuevos).

En base al análisis de los input recibidos, la función Gestión de Riesgos define una primera actualización del Universo de Riesgos (*abordaje top-down*).

Posteriormente, la función Gestión de Riesgos realizará entrevistas con los Directores Ejecutivos (1° dependencia del CEO) como dueños de los riesgos ó “Risk Owner” para que confirmen / amplíen / modifiquen, en base a la eventual documentación de respaldo y con referencia a los procesos que entra en la órbita de su competencia, la lista de los riesgos actualizada (*abordaje botton-up*). La función Gestión de Riesgos, al finalizar esta nueva fase de Actualización, armoniza los riesgos, consolida el Universo de Riesgos y comunica a los Risk Owner las modificaciones aportadas a la lista de riesgos. Luego cada Risk Owner aprobará y firmará su lista de riesgos.

Fase 3) Evaluación de Riesgos

Para cada uno de los riesgos considerados dentro del Universo de Riesgos se evaluará:

- nivel de riesgo inherente: alto, medio, bajo;
- nivel de control: existente, parcialmente existente, inexistente.

La función Gestión de Riesgos estima el **Nivel de Riesgo Inherente** en base a variables cualitativas y/o drivers económicos (cuando estuvieren disponibles), resultantes de las consideraciones de los Risk Owner. Estos contribuyen a evaluar el nivel de riesgo inherente alimentando los parámetros de evaluación (probabilidad e impacto).

La función Gestión de Riesgos determina el **Nivel de Control** en base a la información surgida durante el relevamiento de información.

Asimismo, la función Gestión de Riesgos involucra a los Risk Owner para verificar la estrategia de **Respuesta al Riesgo** para cada uno de los riesgos de su competencia.

En especial, el Risk Owner puede:

- aceptar el riesgo: no implementar ninguna acción a fin de reducir la probabilidad de ocurrencia del riesgo y/o de limitar su impacto.
- evitar el riesgo: interrumpir el desarrollo de aquellas actividades en cuyo ámbito se podría manifestar el riesgo;
- reducir el riesgo: implementar acciones tendientes a reducir la probabilidad de manifestación del riesgo y/o a limitar su impacto;

- compartir el riesgo: trasladar el riesgo o una parte del mismo a otros sujetos a fin de reducir la probabilidad de ocurrencia del riesgo y/o su impacto (ej.: recurrir a coberturas de seguros).

Para los Riesgos Relevantes la estrategia de respuesta al riesgo se presenta al Comité de Riesgos para su validación.

En base a lo informado por los Risk Owner y después de analizar la documentación de apoyo suministrada, la función Gestión de Riesgos realiza, para cada riesgo, un gap analysis en relación con las actividades de control existentes, parcialmente existentes o inexistentes destinado a evaluar la necesidad de implementar las acciones de mitigación de riesgos adecuadas para reducir el impacto y/o la probabilidad de ocurrencia de los riesgos de que se trate y posiciona cada riesgo en el Panel de Control de Riesgos. El posicionamiento es definido en función de:

- o **Posicionamiento vertical:** nivel de riesgo inherente (Impacto y Probabilidad)
- o **Posicionamiento Horizontal:** nivel de control.

Por lo tanto, el riesgo está posicionado en una matriz 3x3 con respecto al nivel de riesgo inherente y al nivel de control que la empresa pone de manifiesto en el desempeño de las actividades habituales. El número asignado a cada cuadrante significa la prioridad de intervención sobre la gestión de los riesgos. Dichas variables se evalúan en una escala de valores de 1 a 5.

La evaluación del impacto (Ver Figura A) puede tener base económica (cuando sea posible estimar el impacto económico provocado por la manifestación del riesgo) o cualitativa (cuando no sea posible realizar una estimación de carácter económico, pero sí una evaluación apoyada en criterios cualitativos).

Cuando la evaluación del impacto se realiza según drivers cualitativos se considera el impacto potencial en términos de:

Operatividad: cantidad de procesos empresariales impactados (eventualmente estimando la interrupción generada), eventual reducción de la calidad de los servicios y/o efecto en el logro de los objetivos;

Imagen: impacto potencial en la imagen y en la reputación de la empresa;

Compliance: magnitud de las potenciales sanciones administrativas y/o penales; controversias con los operadores; reclamos / litigios con los clientes; intervenciones de restricción de actividades.

| IMPACTO | | MUY ALTO (5) | ALTO (4) | MEDIO (3) | BAJO (2) | IRRELEVANTE (1) |
|----------------------|--------------|---|---|---|--|--|
| Drivers económicos | | Daño potencial provocado por el evento superior al 15% del FCF | Daño potencial provocado por el evento comprendido entre el 10% y el 15% del FCF | Daño potencial provocado por el evento comprendido entre el 5% y el 10% del FCF | Daño potencial provocado por el evento comprendido entre el 1,5% y el 5% del FCF | Daño potencial provocado por el evento hasta el 1,5% del FCF |
| Drivers Cualitativos | Operatividad | Perjuicio a la continuidad del business . Impacto muy negativo en el logro de los objetivos. Prolongada interrupción de los procesos clave. Notable pérdida de calidad de los servicios. | Impacto en 5-6 procesos empresariales. Impacto negativo en el logro de los objetivos. Extensa interrupción de algunos procesos clave. Relevante pérdida de calidad de los servicios | Impacto en 3-4 procesos empresariales. Mediano impacto en el logro de los objetivos. Breve interrupción de algunos procesos clave. Moderado impacto en la calidad de los servicios. | Impacto en 1-2 procesos empresariales. Bajo impacto en el logro de los objetivos. Breve interrupción de algunos procesos. Bajo impacto en la calidad de los servicios. | Irrelevante impacto en el logro de los objetivos. Irrelevante impacto en la calidad de los servicios. |
| | Imagen | Impacto potencial muy alto en la imagen y en la reputación en el ámbito nacional e internacional . | Impacto potencial alto en la imagen y en la reputación en el ámbito nacional e internacional . | Impacto potencial moderado en la imagen y en la reputación en Italia (por ejemplo, importancia en la empresa a nivel nacional). | Impacto potencial bajo en la imagen y en la reputación (por ejemplo, importancia en la prensa a nivel local). | Impacto potencial irrelevante en la imagen y en la reputación. |
| | Compliance | Potenciales sanciones administrativas importantes y sanciones penales para la sociedad y para los individuos. Interrupción de la actividad. | Potenciales sanciones administrativas importantes . Restricciones de la actividad. | Potenciales sanciones administrativas de mediana entidad . Sanciones frecuentes serias por parte de las Autoridades de Control . Reclamos masivos de los clientes. Controversias significativas entre operadores. Expectativa de sanciones significativas en procedimientos / juicios en trámite. | Potenciales sanciones administrativas de modesta entidad . Sanciones frecuentes leves por parte de las Autoridades de Control . Reclamos frecuentes de los clientes. Controversias entre operadores. Implementación de inspecciones por parte de las Autoridades de Control . | Potenciales sanciones administrativas de entidad irrelevante . Sanciones ocasionales leves por parte de las Autoridades de Control . Reclamos ocasionales de los clientes. |

Figura A – Drivers de evaluación del impacto

Para la evaluación de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos (ver Figura B) está contemplado el uso de tres drivers alternativos en función del tipo de evento: eventos cuya repetición es "incierta", con una evaluación marcada por la ausencia de datos históricos o por la escasa confiabilidad de los existentes y que se realiza en base a estimaciones basadas en la cantidad de veces que se estima que el evento podría ocurrir; eventos cuya repetición es "previsible", con una evaluación

que se realiza en base a datos históricos; eventos cuya repetición es "medible", con una evaluación que se realiza en función de la probabilidad de ocurrencia sobre la totalidad de los casos considerados.

| PROBABILIDAD | MUY PROBABLE (5) | PROBABLE (4) | POSIBLE (3) | POCO PROBABLE (2) | REMOTA (1) |
|---------------------|---|---|--|---|--|
| Contexto incierto | Se prevé que el evento/riesgo se verificará muy frecuentemente en el próximo año. | Se prevé que el evento/riesgo se verificará varias veces en el próximo año. | Se prevé que el evento/riesgo se verificará algunas veces en el próximo año. | Se prevé que el evento/riesgo se verificará algunas veces en los próximos 3 años. | Se prevé que el evento/riesgo no se verificará en los próximos 3 años. |
| Contexto previsible | El evento/riesgo se verificó muy frecuentemente en el último año. | El evento/riesgo se verificó varias veces en el último año. | El evento/riesgo se verificó algunas veces en el último año. | El evento/riesgo se verificó algunas veces en los últimos 3 años. | El evento/riesgo no se verificó en los últimos 3 años. |
| Contexto medible | El evento/riesgo se verifica en más del 50% de los casos. | El evento/riesgo se verifica entre el 20% y el 50% de los casos. | El evento/riesgo se verifica entre el 5% y el 20% de los casos. | El evento/riesgo se verifica entre el 1% y el 5% de los casos. | El evento/riesgo se verifica en menos del 1% de los casos. |

Figura B – Driver de evaluación de la probabilidad de ocurrencia.

El modo como los impactos y las probabilidades se expresan y combinan entre sí determina el Nivel de Riesgo Inherente. Al finalizar el ciclo de entrevistas, la función Gestión de Riesgos realiza la **armonización de los riesgos y de las respectivas evaluaciones** a fin de determinar el posicionamiento en el RCP (Panel de Control de Riesgos) del conjunto de los riesgos que componen el Universo de Riesgos.

El posicionamiento de los riesgos en el RCP al finalizar la armonización permite observar cuales son los Riesgos Relevantes En particular:

- o para los riesgos con un nivel de control “inexistente” y “parcialmente existente”, es necesario implementar acciones de mitigación de riesgos adecuadas para reposicionar el riesgo en el nivel de control “existente”.
- o para los riesgos con un nivel de control “existente” es necesario implementar una evaluación de la adecuación y la operatividad de las actividades de control identificadas.

El Nivel de Riesgo Inherente es el producto del "impacto" por la "probabilidad", tal como se lo ha definido, y puede ir de un valor mínimo de 1 a un valor máximo de 25. El valor 16 representa el umbral a partir del cual -inclusive- se identifican los Riesgos Relevantes que se incorporarán en el CRP. Ese límite corresponde al Umbral de Alerta tal como se haya definido en la fase 1.

Los Niveles de Riesgo Inherente se trasladan a una escala de 3 valores: Alto / Medio / Bajo (posicionamiento vertical dentro del RCP) según los umbrales que se indican a continuación:

- riesgos bajos: producto "impacto" por "probabilidad" inferior a 8;
- riesgos medios: producto "impacto" por "probabilidad" comprendido entre 8 y 15;
- riesgos altos (Riesgos Relevantes): producto "impacto" por "probabilidad" superior a 15.

Fase 4) Valorización económica de los Riesgos Relevantes

La función Gestión de Riesgos es responsable por la valorización económica, cuando fuera posible realizarla, de los Riesgos Relevantes con nivel de control inexistente o parcialmente existente.

A tal fin determina la información y los datos cualitativos / económicos necesarios para la valorización y los solicita a los Risk Owner involucrados, y eventualmente, a la función Planificación y Control de Gestión.

Una vez obtenida la información y/o los datos solicitados, la función Gestión de Riesgos realiza la valorización de cada uno de los riesgos por medio del cálculo del VaR en el horizonte temporal de tres años del Budget/Plan. El VaR representa el valor económico de los riesgos considerando los controles de mitigación implementados.

Considerando el valor obtenido por medio del cálculo, la función Gestión de Riesgos determina, con la ayuda de la función Planificación y Control de Gestión, el VaR de los riesgos en términos diferenciales con respecto a lo establecido en el Budget/Plan. Dicho valor se utilizará para alimentar el CRP.

Fase 5) Validación del CRP

Al finalizar las fases anteriores, la función Gestión de Riesgos someterá el CRP a la validación por parte del Comité de Riesgos.

Fase 6) Seguimiento de las Acciones de Mitigación de Riesgos

Es responsabilidad de los Risk Owner comunicar a la función Gestión de Riesgos el estado de implementación de los controles de mitigación identificados para cubrir los riesgos y el grado de avance de las acciones de mitigación de riesgos definidas.

Cada tres meses, el Comité de Riesgos recibirá información sobre el estado de implementación de las acciones de mitigación de riesgos a través de la función Gestión de Riesgos.

Anualmente, la función Gestión de Riesgos realiza una síntesis de los resultados de sus actividades, inclusive del estado de avance de las acciones de mitigación de riesgos y de los beneficios obtenidos, y lo informa a los demás actores involucrados en el proceso ERM. En especial, la función Gestión de Riesgos brinda:

- a la Dirección de Auditoría, un informe con el resumen de los controles de mitigación implementados para las actividades de su competencia (evaluación de la adecuación y de la operatividad de los controles implementados).
- a la función de Planificación y Control de Gestión, información en mérito a los resultados del proceso ERM destinada a alimentar el proceso de planificación del año siguiente

Fase 7) Reporting

A través de la actividad de **Reporting** la función Gestión de Riesgos presenta la información correspondiente a las actividades de gestión y de monitoreo de los riesgos, contribuyendo, en el ámbito de su competencia, a la constatación del sistema de control interno y de gestión de riesgos.

Los informes producidos por la función Gestión de Riesgos están estructurados en base a flujos de información ad hoc, en términos de contenidos, nivel de detalle y plazos, según el destinatario de la información:

| DESTINATARIOS | CONTENIDOS | PLAZOS |
|-------------------------------|---|------------------------|
| Comité de Riesgos | - Nivel de riesgo de los procesos empresariales - Overview del Universo de Riesgos - CRP - Posicionamiento de los riesgos y Matriz de riesgo - Gestión de las acciones de mitigación de riesgos - Overview del proceso ERM del Grupo | Trimestral |
| | - Controles de mitigación | Semestral |
| Comité de Auditoría | - Nivel de riesgo de los procesos empresariales - CRP - Posicionamiento de los riesgos y Matriz de riesgo - Gestión de las acciones de mitigación de riesgos - Overview del proceso ERM de Grupo | Semestral y por pedido |
| Dirección de Auditoría | - Nivel de riesgo de los procesos empresariales - Overview del Universo de Riesgos - CRP - Posicionamiento de los riesgos y Matriz de riesgo - Gestión de las acciones de mitigación de riesgos - Overview del proceso ERM del Grupo | Trimestral |
| | - Controles de mitigación | Semestral |
| Directorio | - CRP - Posicionamiento de los riesgos y Matriz de riesgo - Overview del proceso ERM del Grupo | Anual y por pedido |

2.5 Comité de Riesgos

El Comité de Riesgos supervisa el proceso de ERM, define los ámbitos de aplicación de las metodologías de gestión de riesgos, valida los niveles de riesgo y la modalidad de activación de las medidas de mitigación, además de aprobar la política y validar el procedimiento organizativo que regula las actividades de gestión de riesgos.

El Comité de Riesgos está presidido por el CEO y está compuesto por los Directores Ejecutivos

2.6 Gestión continua del riesgo emergente.

La existencia de un riesgo puede ser identificada en cualquier momento del año por un Risk Owner y/o Gestor de Riesgos, cuya responsabilidad es comunicarlo de inmediato a la función Gestión de Riesgos o a la función Referente en la sociedad del Grupo para su incorporación al Universo de Riesgos, con toda la información prevista en las distintas fases del proceso de ERM.

3. CONCLUSIONES

Como mencionamos al inicio, el contar con una metodología clara y ordenada para la gestión de los riesgos en una empresa ha tomado gran importancia en los últimos tiempos.

La existencia de un órgano dedicado a la identificación, medición y, fundamentalmente, seguimiento y actualización constante de los distintos tipos de riesgos existentes en una organización permite minimizar y/o eliminar los mismos, de manera de lograr la máxima eficiencia en el alcance de los objetivos de la organización. Esta metodología se convierte en una herramienta fundamental para la toma de decisiones de la alta dirección ya que les permite estar en conocimiento de los mismos y así tomar a tiempo las medidas remediales necesarias para que se corrija y para que esta corrección se incorpore, si procede, a las futuras prácticas, procedimientos y rutinas de la organización.

En resumen, para las empresas cuyo gran tamaño y dinámica de mercado donde se desenvuelven les exige cambios constantes, el adoptar una metodología ordenada de Gestión de riesgos les va a permitir a las empresas que se adelanten a los problemas, minimicen costos y, sobre todo, les dará mejores prácticas y mayor sensibilidad para afrontar estos riesgos, y seguramente les dará una ventaja competitiva sobre sus competidores porque el análisis y gestión de riesgos no parece ser una moda pasajera sino que se está convirtiendo en una práctica regular. Afecta a toda la empresa, empezando por la cúpula, que se la debe tomar muy en serio y su clave está en crear en la organización el convencimiento de que hay que cumplirla, de por qué hay que cumplirla y de por qué a nosotros nos conviene cumplirla. En definitiva, cualquier empresa que busque la excelencia adaptará sus procesos a una metodología de Gestión de Riesgos Empresariales.

4. REFERENCIAS

-**Ambrosone Mario**.(Mayo 2007). La Administración del Riesgo Empresarial. Una responsabilidad de todos. El enfoque COSO. PricewaterhouseCoopers Contador Público y Lic.en Administración.

-**Bratoy Koprinarov**, Riesgo empresarial y su gestión. <http://www.analitica.com/va/economia/opinion/5753437.as>

-**Ross A. Ritchie, Dr Jannis Angelis**, ‘Operational Risk: From Finance to Operations Management’.

<http://www.pomsmeetings.org/ConfProceedings/015/FullPapers/015-0331.pdf>.

-**KPMG Auditores Consultores Ltda**, ‘Entendiendo la administración del riesgo empresarial’.

<http://www.kpmg.cl/aci/pdf/ERM.pdf>.

-**QSL División Aviación y Proyectos Internacionales**, Gestión del riesgo operacional.

<http://www.riesgooperacional.com/docs/31%20Riesgo%20oper%20paper.pdf>.

-**Bratoy Koprinarov**, Riesgo empresarial y su gestión. <http://www.analitica.com/va/economia/opinion/5753437.asp>.