

Zenklussen, Mariana Beatriz

Modelo de gestión de riesgo- Enterprise Risk Management (ERM)- Análisis en empresa local de Rafaela: Elsener Pinturas S.A.

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Especialización en Dirección de Finanzas**

Director: Brizuela, Horacio José

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.





UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CÓRDOBA
Universidad Jesuita



Modelo de Gestión de Riesgo - Enterprise Risk Management (ERM) – Análisis en empresa local de Rafaela: Elsener Pinturas S.A.

Resumen/Abstract

El presente Trabajo Final para la Especialización en Dirección de Finanzas comprende un estudio aplicado de uno de los pilares de las finanzas: el RIESGO. El objetivo del mismo es poner en relieve la importancia de la Gestión de Riesgos Corporativos en una empresa radicada en Rafaela (Santa Fe), mediante un modelo metodológico conceptual para la administración de riesgo, que permita facilitar la toma de decisiones integradas y orientar a la misma a la creación de VALOR.

Para ello, se analiza primero el estado de desarrollo de la administración de riesgo en la empresa seleccionada; para luego poder determinar las mejoras necesarias para alcanzar el nivel óptimo en cada uno de los componentes del modelo, de acuerdo a las capacidades existentes en la organización.

Al finalizar el análisis, se concluye que el Marco Integral de ERM proporciona una guía útil que puede ayudar a Elsener Pinturas S.A a lograr mayores beneficios, buscando el perfeccionamiento de la gestión del riesgo.

Córdoba, 2017

AUTOR: ZENKLUSSEN, MARIANA BEATRIZ (marizenklussen@gmail.com)

DIRECTOR: BRIZUELA, HORACIO

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN DE FINANZAS

**MODELO DE GESTIÓN DE RIESGO -ENTERPRISE RISK
MANAGEMENT (ERM) – ANÁLISIS EN EMPRESA LOCAL
DE RAFAELA: ELSENER PINTURAS S.A.**

AUTOR: ZENKLUSSEN, MARIANA BEATRIZ

DIRECTOR: BRIZUELA, HORACIO

CÓRDOBA, 2017



Modelo de Gestión de Riesgo - Enterprise Risk Management (ERM) – Análisis en empresa local de Rafaela: Elsener Pinturas S.A.

Resumen/Abstract

El presente *Trabajo Final* para la *Especialización en Dirección de Finanzas* comprende un estudio aplicado de uno de los pilares de las finanzas: el RIESGO. El objetivo del mismo es poner en relieve la importancia de la Gestión de Riesgos Corporativos en una empresa radicada en Rafaela (Santa Fe), mediante un modelo metodológico conceptual para la administración de riesgo, que permita facilitar la toma de decisiones integradas y orientar a la misma a la creación de VALOR.

Para ello, se analiza primero el estado de desarrollo de la administración de riesgo en la empresa seleccionada; para luego poder determinar las mejoras necesarias para alcanzar el nivel óptimo en cada uno de los componentes del modelo, de acuerdo a las capacidades existentes en la organización.

Al finalizar el análisis, se concluye que el Marco Integral de ERM proporciona una guía útil que puede ayudar a Elsener Pinturas S.A a lograr mayores beneficios, buscando el perfeccionamiento de la gestión del riesgo.

INDICE

I) INTRODUCCIÓN	Pág. 3
II) JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	Pág. 4
III) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	Pág. 5
IV) OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	Pág. 7
CAPÍTULO 1	
V) MARCO CONCEPTUAL	Pág. 8
5.1 Evolución concepto. ERM	Pág. 17
5.2 ERM COSO II – Análisis y Descripción de componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos	Pág. 21
5.3 Análisis de componentes del ERM	Pág. 23
CAPÍTULO 2	
VI) ANALÁLISIS Y APLICACIÓN EN EMPRESA RAFAELINA: ELSENER PINTURAS S.A	Pág. 55
6.1 Metodología de trabajo	Pág. 56
6.2 Caracterización de la firma seleccionada	Pág. 57
6.3 Análisis por componentes	Pág. 58
6.4 Recomendaciones generales para mejorar la administración de riesgos en Elsener Pinturas S.A.	Pág. 74
CAPÍTULO 3	
VII) LECCIONES APRENDIDAS	Pág. 85
VIII) CONCLUSIÓN	Pág. 86
IX) BIBLIOGRAFÍA	Pág. 88
ANEXO I	Pág. 90
ANEXO II	Pág. 91
ANEXO III	Pág. 95

I) INTRODUCCIÓN

La administración de los riesgos empresariales ha ido evolucionando con el paso del tiempo desde un tratamiento aislado e independiente de los potenciales eventos que pueden afectar a las organizaciones, hacia una gestión ampliamente desarrollada, con un enfoque del riesgo considerado como un conjunto de sucesos interrelacionados que deben abordarse en conjunto y mediante una metodología, para obtener beneficios a partir de su evaluación y supervisión de manera coordinada.

El presente trabajo tiene como objetivo destacar la real importancia de la Gestión de Riesgos Corporativos mediante un modelo metodológico conceptual para la administración de riesgo, que permita facilitar la toma de decisiones integradas y orientar a la misma a crear VALOR. Para ello, en el primer capítulo se desarrolla un marco conceptual con los principales conceptos teóricos necesarios para abordar la temática de la gestión de riesgos - ERM. Aquí se analiza la evolución del concepto de la administración de los riesgos, para luego profundizar la metodología propuesta por COSO II- ERM, y avanzar en un análisis y descripción detallada de cada uno de los ocho componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos.

Luego, el segundo capítulo comprende una aplicación práctica de lo desarrollado en el marco teórico en una empresa radicada en Rafaela, Elsener Pinturas S.A. Dado que para poder hacer la aplicación del modelo de gestión de riesgos propuesto por COSO II (ERM) es necesario determinar el estado actual en que se encuentra una organización, para luego poder establecer los mecanismos adecuados para la gestión, se analiza primero el estado de desarrollo de la administración de riesgo en la empresa seleccionada; para luego poder determinar las mejoras necesarias para alcanzar el nivel óptimo en cada uno de los componentes, de acuerdo a las capacidades existentes en la organización.

Finalmente, en el último capítulo se exponen algunas lecciones aprendidas y conclusiones referidas a los resultados encontrados, que pueden servir de referencia para ser aplicados en estudios de otras empresas.

II) JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Desde hace varios años, las empresas que operan en países desarrollados ya han internalizado esta práctica de gestión o *management* del riesgo corporativo. Si bien en los países latinoamericanos o menos desarrollados esta práctica no se encuentra arraigada, el objetivo de este trabajo es poner en relieve la real importancia de la temática, dotar de las herramientas que deben ser usadas como una guía para desarrollar una arquitectura eficaz de ERM (*Enterprise Risk Management*), para fortalecer a la alta dirección en la Gestión de Riesgo. Luego, se hace una aplicación práctica a una firma en particular de la ciudad de Rafaela, para analizar el grado de desarrollo que tiene la temática elegida, a los fines de brindar recomendaciones para avanzar hacia una gestión sistematizada y efectiva de sus riesgos.

El estudio, identificación y administración de los riesgos empresariales resultan elementos fundamentales de las finanzas debido a las implicancias que pueden tener en los resultados económicos, la situación financiera y la continuidad de cualquier empresa; lo que se traduce a su vez en el cumplimiento de las metas y objetivos. La evaluación de riesgos es un proceso enfocado a estimar el impacto de aquellos riesgos que puedan afectar el normal ejercicio de una entidad, recopilando la información necesaria para que la organización pueda tomar una decisión adecuada sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas o correctivas que puedan transformar dichas amenazas en oportunidades.

Ninguna empresa está inmune a los eventos que destruyen valor; no obstante es posible mantenerlos dentro de parámetros “aceptables”, o acordes al apetito de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir. Se han elaborado una gran cantidad de estudios y trabajos sobre la administración de los riesgos empresariales a nivel internacional, entre ellos los informes COSO, que en su primera versión brinda un marco de referencia de resoluciones sobre el control interno; y que en su segunda versión aporta un marco para la administración de los riesgos empresariales.

Por lo tanto, la necesidad de implementar la gestión de riesgos en las empresas, con el objetivo último de conservar y crear valor para los accionistas resulta evidente. Este estudio pone en relieve una metodología de Gestión del Riesgo que ayuda a identificar, analizar y dar respuesta positiva a los principales riesgos a los que se enfrentan las empresas, estudiando las principales técnicas y herramientas de gestión. Siguiendo los pasos que plantea el modelo, se analizó qué grado de desarrollo existe en una empresa local de Rafaela, provincia de Santa Fe; y a partir del análisis del estado de madurez del tema, se plantearon algunas recomendaciones para que los directivos de la empresa internalicen como “prácticas empresariales” la identificación, evaluación, control y monitoreo de los riesgos, para mantenerlos en niveles aceptables.

III) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones se enfrentan a diario a diversos tipos de riesgos, ya sean propios del negocio en que se desenvuelven, como también algunos que son ajenos al desarrollo normal de sus actividades. La característica común que tienen todos ellos es que son cada vez más complejos y globales, producto del entorno dinámico y cambiante en que las organizaciones se encuentran insertas. Asimismo, las fuentes de riesgo a los que se pueden enfrentar las organizaciones

que luchan por su crecimiento se han ampliado considerablemente, y se encuentran en constante crecimiento. Como consecuencia de ello, se requiere del desarrollo de mecanismos y herramientas que permitan aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas que afectan el normal funcionamiento de las actividades. Es decir, un acercamiento a la gerencia a lo que se denomina “administración del riesgo”, que sea comprensiva, rigurosa y sistemática.

No obstante, la dificultad que se presenta en este entorno “desconocido”, es que los administradores de las empresas no se encuentran preparados para identificarlos a tiempo y para mitigarlos, con el objetivo de mantenerlos en niveles aceptables (previamente analizados y acordados a nivel de toda la compañía). Incluso, en muchos casos ni siquiera existe una persona designada para realizar esta tarea (más conocido en el ámbito empresarial como *Risk Officer*).

Es por ello que las organizaciones precisan desarrollar **mecanismos internos** que les permitan identificar señales y aplicar herramientas para poder ser hábiles en percibir anticipadamente los riesgos (incluso aquellos que se pueden llegar a presentar como oportunidades y no como amenazas); como así también ser capaces de distinguir entre los riesgos que la empresa debería asumir y aquellos que debería transferir, dentro de un *modelo de gestión de riesgos*. En este contexto dinámico, la alta gerencia, los ejecutivos y en general todos los trabajadores de una organización, deben alinear sus esfuerzos para la mejora continua de sus operaciones y asumir su responsabilidad en la administración de los riesgos que pueden atentar contra el logro de los objetivos del negocio.

El riesgo en sí mismo no siempre debe ser percibido con una connotación “negativa”; de hecho en muchos casos resulta un generador de oportunidades y un conductor permanente de nuevos negocios, lo que a largo plazo se traduce en un incremento del valor de la compañía para los accionistas. No obstante, lo que resulta necesario de mitigar es la falta de claridad en la identificación de los

riesgos y sus potenciales impactos, ya que impide una gestión de los mismos de manera adecuada y oportuna.

Por lo tanto, una adecuada metodología para saber cómo identificarlos y administrarlos correctamente, para obtenerlos dentro de los parámetros de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir, debe ser una práctica permanente interiorizada en la organización, con roles y responsabilidades definidos y principalmente, con una cultura organizacional orientada a su control y administración. Un proceso de gestión de riesgos exitoso implica poder instalar y mantener una cultura organizacional alineada con el concepto de riesgo (cultura de riesgo), con un concepto de control internalizado como una actividad que apoya la consecución de los objetivos.

El interrogante planteado que guiará mi trabajo final es: **Riesgo empresario: ¿explora la compañía bajo estudio su entorno actual y futuro para estar preparada ante posibles amenazas, riesgos o incluso oportunidades que pueden afectar su valor? ¿Con qué alcance/rigor analítico? ¿A través de qué herramientas?**

IV) OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

El objetivo general del trabajo final consiste en poner en relieve la importancia de la Gestión de Riesgos Corporativos en empresas como la que se presenta, que se desempeñan en entornos cambiantes, mediante un modelo metodológico conceptual para la administración de riesgo, que permita facilitar la toma de decisiones integradas y orientar a la misma a crear VALOR.

Los **objetivos específicos** definidos para el trabajo son los siguientes:

1. Fundamentar teóricamente la temática propuesta (ERM).

2. Describir la estructura marco para aplicar ERM (pasos metodológicos para hacer una adecuada gestión del riesgo); es decir, detallar la metodología para la administración del riesgo y las técnicas para su evaluación.
3. Realizar una aplicación práctica en una empresa local de Rafaela (Elsener Pinturas S.A.), a fin de conocer el estado actual de conocimiento de administración de riesgos; para luego brindar recomendaciones o “buenas prácticas” que resulten útiles de aplicación relacionadas con la temática elegida, y que contribuyan al esfuerzo constante de crear valor.

CAPÍTULO 1

V) MARCO CONCEPTUAL

En primer lugar, es necesario describir algunos conceptos básicos que ayudarán a comprender la importancia de gestionar el riesgo.

¿Qué es un riesgo?

Existen muchas definiciones para la palabra *riesgo*:

“probabilidad de que cualquier eventualidad se aproveche de las vulnerabilidades de un sistema, de forma que imposibilite el cumplimiento de un objetivo o ponga en peligro a los bienes de la organización, ocasionándole pérdidas o daños.”¹

“la probabilidad que un peligro (causa inminente de pérdida), existente en una actividad determinada durante un período definido, ocasione un incidente de ocurrencia incierta pero con consecuencias factibles de ser estimadas”....²

¹ EDISON OSWALDO ROSERO ÁLVAREZ (2014), *“Análisis de riesgos de la seguridad de la red de área local (LAN) de la matriz de la contraloría general del Estado”*, pág 18.

² JESSICA GARCÍA HANSON, PAOLA SALAZAR ESCOBAR (2005), *“Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos”*, pág 10.

También puede ser definido como: *“el potencial de pérdidas que existe asociado a una operación productiva, cuando cambian en forma no planeada las condiciones definidas como estándares para garantizar el funcionamiento de un proceso o del sistema productivo en su conjunto”*³

Por lo tanto vemos que el *riesgo* está ligado a la posibilidad de perder algo o de tener un resultado no deseado, negativo o peligroso. Podemos diferenciar dos importantes componentes en la definición de RIESGO: la posibilidad o probabilidad de que un resultado negativo ocurra; y el tamaño de ese resultado. Por lo tanto, en este sentido se puede plantear una relación entre esos dos componentes: mientras mayor sea la probabilidad y la pérdida potencial, mayor será el riesgo.

En toda actividad empresarial, el riesgo es inevitable y siempre está presente. De acuerdo con Peter Drucker, la actividad económica por definición compromete los recursos presentes a un futuro incierto. Por lo que la única cosa que es segura en el futuro, es la incertidumbre y sus riesgos. Por lo tanto, tomar riesgos es la esencia de la actividad económica; y es por ello que los directivos de las organizaciones deben contar con elementos para ser capaces de elegir racionalmente entre los riesgos y los cursos de acción. De esta manera, contarán con mayores posibilidades de lograr ventajas competitivas.

Asimismo, es importante dar un significado a la **gestión de riesgo**, entender el propósito y las implicancias que tiene, ya que resulta de primordial interés para este trabajo. De la revisión bibliográfica, surgen las siguientes definiciones:

“La Gestión de Riesgos es una herramienta usada cada vez más frecuentemente por empresas y organizaciones para aumentar la seguridad,

³ JESSICA GARCÍA HANSON, PAOLA SALAZAR ESCOBAR (2005), op.cit. *pág 10*.

*confiabilidad y disminuir las pérdidas. El arte de la Gestión de Riesgos es identificar los riesgos específicos y responder a ellos de la manera apropiada.”*⁴

*“La Gestión de Riesgos es un proceso planificado y sistemático de identificación, análisis y control de los riesgos y sus consecuencias, con el fin de lograr el objetivo planeado y por consiguiente maximizar el valor de la empresa.”*⁵

“La Gestión de Riesgos es una herramienta que ayuda en el proceso de toma de decisiones. No sólo convierte la incertidumbre en oportunidad, sino que evita el suicidio financiero y catástrofes de graves consecuencias”

*“La gestión integral de los riesgos es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos” ... “La Gestión de riesgos puede definirse como la identificación, medición y evaluación colectiva de todos los riesgos que afectan el valor de la entidad financiera, así como la definición e implementación de una estrategia en el negocio y en la operación para gestionar efectivamente esos riesgos”*⁶

Acerca de los objetivos y propósitos de la Gestión de Riesgos, el PMI (PMBOK, 2000)⁷ indica: *“Los objetivos de la Gestión de Riesgos son aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos del proyecto, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto.”*

Chapman y Ward (1997)⁸, agregan: *“El propósito esencial de la Gestión de Riesgos es mejorar el desarrollo de un proyecto a través de una sistemática identificación, evaluación y gestión de los riesgos del proyecto.”*

⁴ MERNA, TONY (2004). *“Risk Management in projects and organizations”*.

⁵ KELLY, J., MALE, S. Y GRAHAM, D (2004). *“Value Management of Construction Projects”*.

⁶ JESSICA GARCÍA HANSON, PAOLA SALAZAR ESCOBAR (2005), op.cit. pág 9.

⁷ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (Edición 2004). *“Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, Tercera edición. PMBOK”*.

⁸ CHAPMAN, C. Y WARD, S (1997). *“Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights”*. School of Management, University of Southampton.

De las definiciones anteriores, es posible decir que la *Gestión del Riesgo* es una herramienta lógica y sistemática de establecer un contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos relacionados con una actividad, función o proceso, de forma que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

Administrar el riesgo significa planear, organizar, dirigir y ejecutar tanto procesos como actividades que busquen: asegurar que la entidad esté protegida apropiadamente contra los riesgos; fomentar la eficiencia, eficacia y economía de los recursos; reducir el riesgo de pérdida de valor de los activos; y ayudar a garantizar la credibilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas legales vigentes.

Lo ideal es que la identificación y análisis del riesgo sea un proceso permanente e interactivo entre las distintas áreas de la empresa; en el que se evalúen tanto aspectos internos como externos que pueden representar una amenaza para lograr los objetivos organizacionales.

Gestionar o administrar riesgos significa evitar o mitigar pérdidas, como así también identificar oportunidades; y constituye el elemento esencial para la sobrevivencia y el crecimiento de los negocios. Como mencioné en la justificación de la realización de este trabajo, los eventos pueden tener un impacto negativo, positivo, o de ambos tipos a la vez. Los primeros representan los riesgos, que pueden impedir la creación de valor o erosionar el valor subyacente en una organización. Los eventos con impacto positivo pueden compensar impactos negativos o representar oportunidades; que se las define como la posibilidad de que un evento ocurra y afecte positivamente el logro de los objetivos, generando (o simplemente conservando) el valor. Si se dispone de las herramientas adecuadas, la alta dirección puede canalizar las oportunidades que surgen,

modificando (si hiciera falta) la estrategia y el proceso de definición de objetivos, y reformulando planes que permitan aprovecharlas.

Para fortalecer los sistemas de control de una organización, se deben establecer políticas de administración del riesgo. El principal objetivo de administrar o gestionar los riesgos a los que se expone una entidad es asegurar que la institución (o sus inversionistas) no sufran pérdidas económicas no tolerables, mejorando el desempeño financiero y teniendo en cuenta el rendimiento ajustado por riesgo.

En resumen, **gestionar los riesgos corporativos** implica un proceso a cargo de los directores/administradores de una entidad y de todo el personal, que se aplica en la definición de la estrategia y se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación, teniendo en cuenta el “riesgo aceptado” por la entidad como un todo y proporcionando una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

La definición escogida, extraída de *Gestión de Riesgos Corporativos (ERM) - Marco Integrado (Informe COSO II)* es amplia y contempla los conceptos claves de la gestión de riesgos por parte de empresas y otras organizaciones, proporcionando una base para su aplicación en todas las organizaciones en general, aplicable a cualquier industria y sector. Se centra directamente en la consecución de los objetivos establecidos por una entidad determinada y proporciona una base para definir la validez de la gestión de riesgos corporativos.

En la definición del recuadro⁹ se menciona que es un *proceso*; esto hace referencia a que no es algo estático, sino más bien un intercambio continuo de acciones y decisiones que fluyen por toda la entidad, que se difunden y están

⁹ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANAZATION OF THE TRADEWAY COMMISSION (COSO II) (2004) “*Gestión de Riesgos Corporativos. Marco Integrado. Técnicas de aplicación*”, pág. 29

implícitas en la forma como la dirección lleva el negocio. Además, tiene importantes implicancias para la contención de costos, especialmente en los mercados altamente competitivos a los que se enfrentan muchas empresas, ya que al centrar los esfuerzos en integrar la gestión de los riesgos a las actividades operativas básicas existentes, las organizaciones pueden evitar costos y procedimientos innecesarios.

Dado que dicho proceso está a cargo de la *entidad como un todo*, las personas que la integran deben conocer sus responsabilidades y límites de autoridad.

Si bien una entidad fija su misión o visión, que son las metas de alto nivel que están en línea con la estrategia del negocio, para alcanzarlas se fija una serie de objetivos que se difunden hacia las distintas unidades de negocio, divisiones y procesos. Lo que puede ocurrir entre ellas es que no siempre se entiendan o se comunican de modo consistentes; por lo tanto la gestión de riesgos proporciona los mecanismos necesarios para ayudar a las personas a entender el riesgo en el contexto de los objetivos de la entidad. En línea con lo anterior, la entidad debe adoptar una perspectiva de “cartera global” para los riesgos. Esto implica que cada directivo responsable de una unidad, función, proceso o cualquier actividad tenga que desarrollar una evaluación de sus riesgos, que se puede efectuar de modo cuantitativo o cualitativo. Con una visión completa que abarque a cada nivel sucesivo de la organización, la alta dirección puede determinar si la cartera de riesgo global de la entidad se corresponde con su *riesgo aceptado*, definido como el “*volumen de riesgo, a un nivel amplio, que una entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor*”¹⁰. Refleja los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de los objetivos definidos, influyendo en su cultura y estilo operativo. Asimismo se relaciona con la estrategia de una entidad, ya que diferentes estrategias exponen a una entidad a riesgos distintos. La gestión de

¹⁰ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TRADEWAY COMMISSION (COSO II) (2004) “*Gestión de Riesgos Corporativos. Marco Integrado. Técnicas de aplicación*”, pág. 41

riesgos corporativos ayuda a la dirección a elegir aquella que logre la mejor relación: creación de valor /riesgo aceptado por la entidad.

En la definición escogida como marco, se hace mención a lograr con “seguridad razonable” el logro de los objetivos. Este concepto hace referencia a que la incertidumbre y el riesgo si bien se pueden acotar con adecuados mecanismos, no implican que se puedan eliminar por completo. Una adecuada administración de los mismos minimiza las amenazas que estos implican, ofreciendo la posibilidad de identificar acontecimientos eventuales, apreciar riesgos y establecer respuestas adecuadas, reduciendo o acotando sus correspondientes costos o pérdidas.

En el marco del ERM, la gestión de riesgos corporativos incluye una serie de capacidades que ayudan a la dirección a alcanzar los objetivos de rendimiento y rentabilidad de la entidad y prevenir la pérdida de recursos:

- **Alinear el riesgo aceptado y la estrategia** → La gerencia fija objetivos señalados y desarrolla mecanismos para gestionar los riesgos asociados, teniendo en cuenta el riesgo aceptado de la entidad en la evaluación de las alternativas estratégicas
- **Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos**→ La gestión de riesgos corporativos proporciona herramientas para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuestas ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar.
- **Reducir imprevistos y pérdidas operativas** → Mejora la capacidad de las organizaciones de identificar potenciales eventos y de establecer respuestas, reduciendo imprevistos y acotando los costos o pérdidas asociadas.

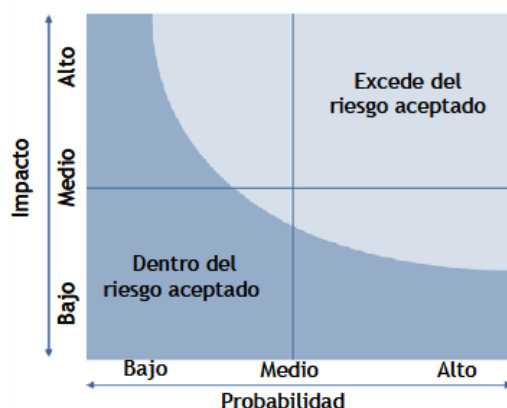
- **Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad**→ dada la complejidad del entorno al que se enfrentan las entidades, existen múltiples riesgos que afectan a la organización como un todo y con distinta intensidad en cada una de sus áreas; la gestión de riesgos corporativos facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de dichos riesgos.

- **Aprovechar las oportunidades**→ con herramientas que permiten la gestión de potenciales eventos, la gerencia puede identificar y aprovechar proactivamente aquellos que representan oportunidades.

- **Mejorar la asignación del capital**→ la obtención de información sólida sobre el riesgo permite a la dirección evaluar eficazmente las necesidades globales de capital, eficientizando la asignación de recursos y minimizando pérdidas.

En suma, la gestión de riesgos corporativos ayuda a una entidad a llegar al destino deseado, evitando (o al menos manejando dentro de límites propuestos) “sorpresas” o eventos no previstos en el camino. El valor de la misma se maximiza cuando la dirección establece estrategias y objetivos que alcanzan un óptimo equilibrio entre las metas de crecimiento y rentabilidad, y los riesgos asociados a los mismos.

Figura 1: FORMACIÓN DE RIESGO ACEPTADO



Fuente: COSO II, *Gestión de riesgos corporativos* (2004)

El proceso de fijación de riesgo aceptado debe ser específico para cada organización y es responsabilidad del máximo órgano de gestión determinarlo. La premisa subyacente en la gestión de riesgos corporativos es que *cada entidad existe con el fin último de generar valor para sus accionistas*. A diario las entidades se ven enfrentadas a la falta de certeza y el desafío para la gerencia es determinar hasta qué nivel de incertidumbre es aceptable. La gestión de riesgos corporativos permite a la gerencia identificar, evaluar, y manejar riesgos ante la incertidumbre, y es fundamental en la creación y preservación de valor. A lo largo de este trabajo se plantea que la incertidumbre implica riesgos y oportunidades, con el potencial de poder desgastar o realzar el valor. Por lo tanto, una adecuada gestión de riesgos corporativos permite a la gerencia encargarse efectivamente de la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, propiciando la capacidad de generar valor.

La maximización del valor de una organización se logra cuando la gerencia establece claramente objetivos y estrategias para lograr un óptimo equilibrio entre las metas de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados relacionados, aplicando recursos de manera eficaz y eficiente a fin de lograr los objetivos planteados.

5.1. Evolución concepto. ERM

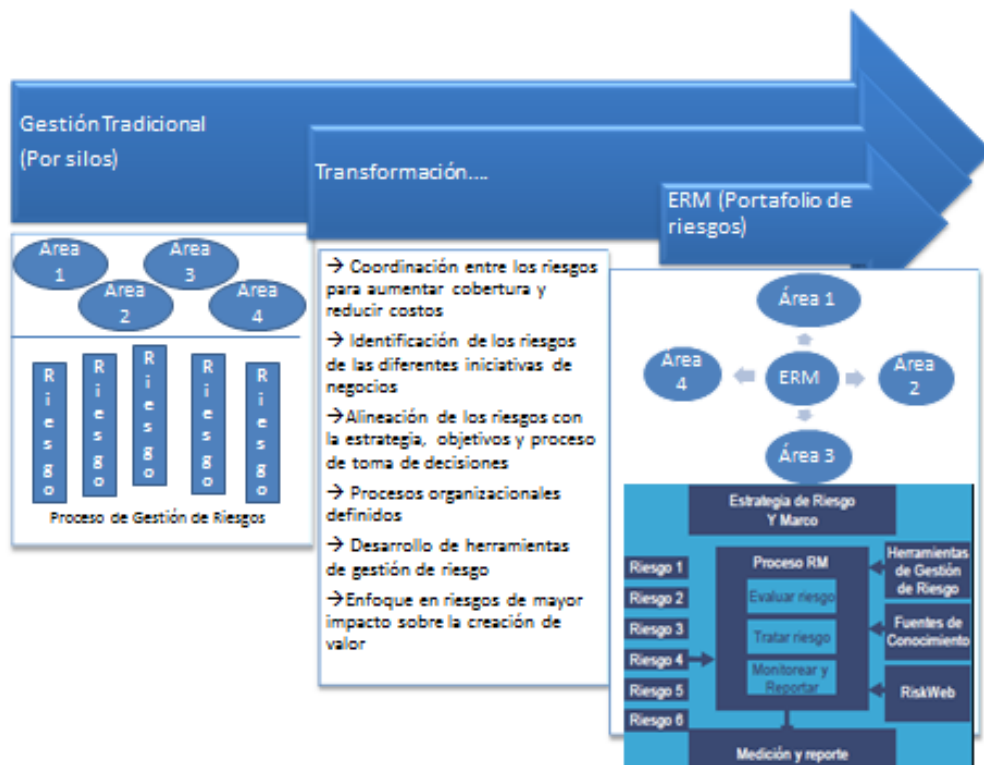
Históricamente, las organizaciones acostumbraban a realizar una administración segmentada del riesgo, manejada en partes, como en “silos” (aisladamente); y esto respondía a la tendencia a establecer clasificaciones de los riesgos en categorías, como independientes y sin correlaciones entre ellos ni con otras áreas u órganos de la organización, bajo el supuesto de que las consecuencias de un determinado evento imprevisto estarían delimitadas a una determinada área.

Pero los enfoques actuales de administración del riesgo han ido cambiando un poco el paradigma de los enfoques basados en aislar las exposiciones para administrar los riesgos que en realidad son altamente interdependientes. El manejo de los riesgos coordinado e integrado de toda la organización brinda una mejor respuesta a las exigencias de los negocios, ya que pretende establecer una metodología de crecimiento continuo, con un tratamiento estructurado y disciplinado del riesgo; entendiendo las interdependencias en el tratamiento, ya que si bien se puede materializar en un área y tener impactos no esperados en otras áreas de la organización. Con lo cual el tratamiento de mitigar ciertos riesgos puede abarcar múltiples sectores del negocio.

Los enfoques más actuales (post década del 90), se caracterizan por:

- Enfoque integral → se manejan los riesgos de manera coordinada e integrada a través de toda la organización
- Administración del riesgo → en función de elaboración de estándares
- Manejo del riesgo en los diferentes ámbitos de la actividad económica → Desarrollo de sistemas y programas personalizados de asesoría para tal fin.

Figura 2: EVOLUCIÓN DE CONCEPTO ERM



Fuente: Elaboración propia, en base a presentación de Rafael Ruano Diez-PricewaterhouseCooper (2007).

En el año 1992, se publicó el Informe COSO, elaborado por el *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (COSO), conocido también como COSO I, cuyo principal objetivo era aportar criterios prácticos y ampliamente aceptados para establecer el control interno y evaluar la eficiencia.

Debido a la creciente preocupación por la administración de riesgos y a la necesidad de la existencia de un marco reconocido de administración integral de riesgos, en enero de 2001 *The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission* inició un proyecto con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgo, reconociendo que muchas organizaciones están comprometidas en algunos aspectos de la administración de riesgos.

Más adelante (2004) el Comité publicó lo que se denominó ERM: Enterprise Risk Management, que se refiere a una metodología que aborda la gestión de riesgos en las empresas con un enfoque integrador y proporciona métodos y procesos para manejar todos los riesgos y asimismo aprovechar las oportunidades para alcanzar los objetivos de negocio (COSO II).

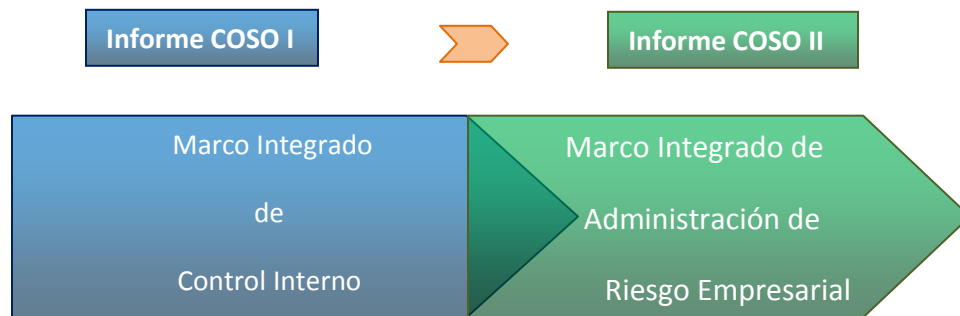
La siguiente tabla permite visualizar de manera clara y sintética las principales diferencias entre el gerenciamiento de riesgo empresarial tradicional y el ERM:

Gerenciamiento de riesgo tradicional	ERM
Riesgo como peligro individual	Riesgo en contexto de estrategia de negocio
Identificación y evaluación de riesgos	Desarrollo de la “cartera” de riesgos
Foco en riesgos aislados	Foco en riesgos críticos
Mitigación de riesgos	Optimización de riesgos
Límites de riesgos	Estrategias de riesgos
Riesgos sin dueño	Responsabilidades de riesgos definidas
Cuantificación de riesgos ocasionales	Monitoreo y medición de riesgos
El riesgo no es responsabilidad de ningún área	El riesgo es responsabilidad de todos

Fuente: Bahnam 2004 citado en “Engineering And Risk Management - ERM”, OLSON D., WU D. (2010)

Este “marco integrado de gestión del riesgo empresarial” amplía el estudio de control interno, proporcionando un enfoque más concreto y cuantioso de la gestión del riesgo empresarial. Es importante mencionar que el mismo no intenta

sustituir el marco de control interno, sino que pretende incorporar dentro de él un control. En este marco, las organizaciones pueden decidir mirar y aplicar este marco de gestión del riesgo empresarial para satisfacer sus necesidades internas del control y para moverse hacia un proceso más completo de la gestión del riesgo.



Fuente: Elaboración propia. Representación gráfica de la evolución del concepto de gestión de riesgo

El primer Informe COSO, contemplaba tres categorías de objetivos a estudiar en las entidades (Operaciones, Información y Cumplimiento), que en el marco de marco de gestión de riesgos corporativos, se desglosan en cuatro categorías de *objetivos*¹¹:

- | | | | |
|------------------------|---|---|--|
| C
O
S
O
II | { | { | <ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>Estratégicos (nueva categoría que surge con COSO II):</u>
Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad ✓ <u>Operaciones:</u> Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos ✓ <u>Información/Informes:</u> Objetivos de fiabilidad de la información suministrada ✓ <u>Cumplimiento:</u> Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables |
|------------------------|---|---|--|

¹¹ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANAZATION OF THE TRADEWAY COMMISSION (COSO II) (2004) "Gestión de Riesgos Corporativos. Marco Integrado. Técnicas de aplicación", pág. 49

Esta diferenciación por categorías permite identificar con claridad las necesidades de una entidad. Se considera que las dos últimas están dentro del control de la entidad, por lo que es esperable que la gestión de riesgos corporativos facilite el aseguramiento razonable de alcanzar estos objetivos. No obstante, el logro de objetivos estratégicos y operativos pueden verse afectados por factores externos que no siempre están dentro del control de la organización; y es allí donde los mecanismos de administración de riesgos pueden proporcionar herramientas útiles.

Entre los desafíos más críticos para las gerencias está el determinar qué grado de desarrollo tiene la entidad y qué tan preparada está para aceptar los riesgos mientras no pierde de vista el objetivo primordial de crear valor. La idea de este trabajo es precisamente ayudar a enfrentar de mejor forma este desafío.

A continuación, se profundiza el análisis de ERM – COSO II

5.2. ERM COSO II – Análisis y Descripción de componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos

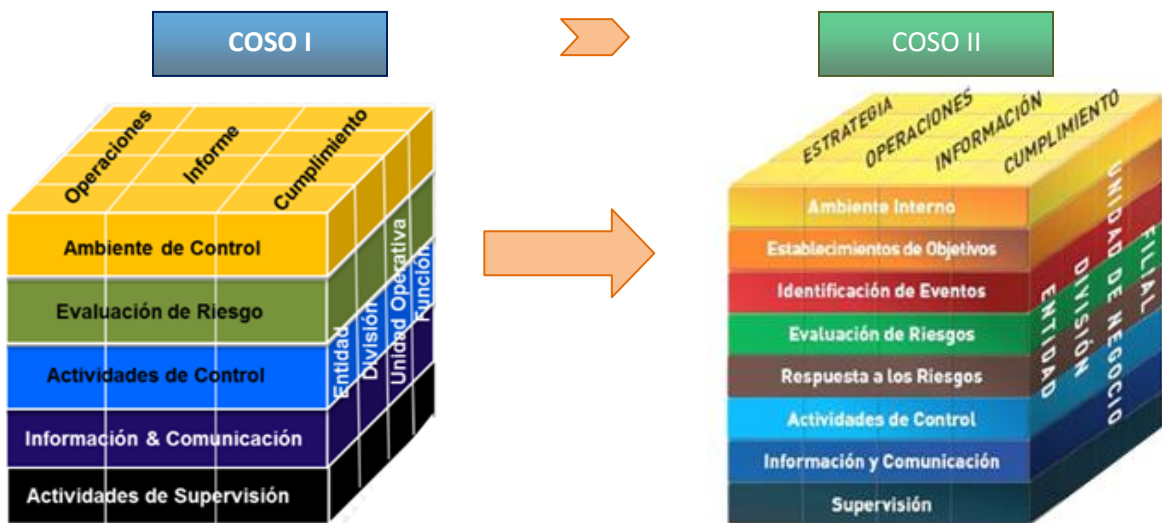
Una vez establecidos los objetivos de una entidad, es necesario marcar que existe estrecha relación entre éstos y los componentes de la administración del riesgo. Gráficamente, esto se puede representar en una matriz tridimensional (Cubo, que más adelante se expone), donde:

- ✓ Objetivos que la empresa busca conseguir → se representan en columnas verticales
- ✓ Componentes → se representan en filas (todos ellos son relevantes para cada categoría de objetivos)
- ✓ Unidades o actividades → se representan en la tercera dimensión de la matriz, e indica la relevancia que tiene el control interno para la totalidad de la entidad

El control interno de una organización consta de componentes relacionados entre sí que derivan del estilo gerencial y están integrados en el proceso de dirección. Éstos se presentan con independencia del tamaño o naturaleza de la organización. El marco del control interno está conformado por el contenido descrito como definición según las normas; la clasificación de los objetivos y los componentes y criterios para lograr la eficacia. Estos elementos, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

La gestión de riesgos corporativos consta de **ocho** componentes relacionados entre sí, los cuales se derivan de la forma en que la gerencia dirige la empresa y se integran al proceso de gestión. Representan los elementos necesarios para el logro de los objetivos y para determinar la efectividad de la administración del riesgo empresarial. Dichos componentes forman un proceso multidireccional e interactivo ya que cualquiera de ellos puede influir (y ser influido) por los otros.

Gráficamente, las relaciones anteriormente planteadas (y su evolución):



Fuente: Elaboración propia en base a (COSO II) (2004)

“Gestión de riesgos Corporativos. Marco Integrado. Técnicas de aplicación”.

Esta herramienta refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la gestión de riesgos de una entidad; o bien focalizarse por cualquier subconjunto deseado (categoría de objetivos, componente, unidad). Por lo tanto su aplicación depende de los riesgos considerados como prioritarios en cada una de las organizaciones, y por lo tanto los responsables de la gerencia deben determinar la naturaleza del ERM en función a su tamaño, objetivos, estrategia, cultura, apetito al riesgo, entorno competitivo y financiero, entre otros.

La implementación de la herramienta ERM, requiere de la aplicación de las siguientes medidas:

- ✓ Identificar, comprender e internalizar los riesgos prioritarios de la organización, a los fines de identificar correctamente un contexto
- ✓ Definir el estado actual de las capacidades de la organización sobre la gestión del riesgo (mediante el uso del marco COSO-ERM); para posteriormente determinar el futuro deseado.
- ✓ Analizar la brecha entre el estado actual y el deseado; y tener en cuenta las mejoras necesarias para lograrlo, en base a las capacidades existentes en la organización.
- ✓ Elaborar un plan de acción coordinado y proporcionar supervisión, integrando efectivamente a toda la entidad y garantizando el cumplimiento de los objetivos propuestos.

5.3. Análisis de componentes del ERM

Anteriormente, mencioné que el ERM considera ocho elementos. En este apartado se describen cada uno de ellos.

1. Ambiente Interno

Este primer componente es la base de todo sistema de control interno y gestión del riesgo, y por lo tanto, del resto de los componentes del ERM (gestión de riesgos empresariales). A través del mismo se determinan las pautas de comportamiento de la organización, dando disciplina y estructura.

Abarca principalmente el diseño de la organización, a través de un conjunto de medios y reglas previamente definidas, influyendo en la conciencia de sus empleados con respecto al riesgo. Por lo tanto tiene un impacto significativo en el establecimiento de las estrategias y objetivos, las actividades de negocio son estructuradas y los riesgos son identificados, evaluados y gerenciados. El ambiente interno fija la base de cómo es visto el riesgo y tratado por el personal de una entidad.

Los factores que constituyen el ambiente interno son:



1.1. Filosofía de Gestión de Riesgos

Este factor representa las creencias compartidas y las actitudes que caracterizan cómo la entidad considera el riesgo en todas las actividades; desde el desarrollo e implementación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. Refleja los valores de la entidad, influenciando su cultura y estilo de operar. Es por ello que los directivos debe reforzar la filosofía no sólo con palabras sino con acciones de todos los días, poniendo énfasis en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de rendimiento; o bien informalmente, mediante contactos personales con los directivos claves.

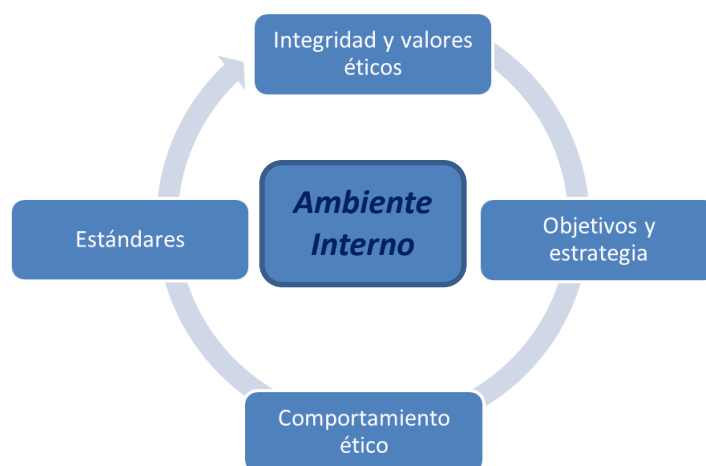
Este componente resulta primordial a la hora de definir el modo en que los componentes del ERM son aplicados en la identificación de eventos, los tipos de riesgos aceptados, y cómo estos son administrados.

Las entidades que poseen un ambiente interno fuerte, seguramente poseen personal competente, infunden desde los niveles más altos de la organización sentido de integridad y conciencia sobre el riesgo y el control, estableciendo políticas y procedimientos adecuados, además de un código de conducta escrito, para conseguir los objetivos de la entidad.

1.2 Integridad y Valores Éticos

Los valores éticos son un conjunto de normas establecidas en la mente, son la guía que ayuda a actuar de manera responsable frente a diversas situaciones. La integridad es la aplicación de estos valores, principios y normas a los estándares de comportamiento de una entidad, es decir, en las operaciones de una entidad a diario.

Tanto los valores éticos como la integridad promueven la buena reputación de una organización. Y es tarea de la alta dirección convertirse en “modelo a seguir” en el compromiso de dichos valores frente al resto del personal. Estos se deben reflejar tanto en los principios por los que se rige la organización, como en el desarrollo cotidiano de las actividades cada uno de sus miembros.



Es muy común que surjan dificultades al momento de querer implementar valores éticos, ya que deben atenderse los intereses de todas y cada una de las partes involucradas para que se alcance una tarea integrada, y en la que todos se vean beneficiados. Por lo tanto es una tarea fundamental, aunque difícil, lograr equilibrio entre las expectativas de la dirección, empresa, empleados, proveedores, clientes, competidores y el público.

1.3. *Apetito del Riesgo (Riesgo Aceptado)*

Es la cantidad o nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a aceptar para generar valor. Este apetito al riesgo se considera en el establecimiento de la estrategia, reflejando la filosofía de la administración de riesgo de la entidad e influenciando la cultura y estilo de operación.

Puede expresarse como el adecuado equilibrio entre las metas de crecimiento y entorno con los riesgos; o bien como la medida de riesgo ajustado al valor agregado del accionista, alineando la organización, los empleados, los procesos e infraestructura.

1.4. Compromisos de competencia profesional

Tanto la alta gerencia como todos los miembros de una entidad deben contar con un adecuado nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades, comprendiendo e internalizando la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

Las competencias reflejan el conocimiento, las habilidades y destrezas necesarias para realizar las tareas asignadas. Pueden ser organizacionales, gerenciales, funcionales y técnicas; y es responsabilidad de la gerencia alinearlas con el costo.

Al momento de seleccionar los candidatos para las diferentes tareas, se debe asegurar que el mismo posea el nivel de preparación y experiencia ajustado a los requisitos específicos; e incluso una vez incorporado, es necesario que reciba orientación, capacitación y adiestramiento.

1.5 Estructura Organizativa

Constituye el marco formal para definir áreas claves de responsabilidad y toma de decisiones, estableciendo líneas de comunicación desarrolladas de acuerdo al tamaño y naturaleza del negocio.

La alta gerencia desarrolla una estructura organizativa para el cumplimiento de su misión y objetivos, que se pueden representar mediante un organigrama.

Todas las actividades que se realizan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

El ambiente de control se fortalece en la medida que cada miembro conoce claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a tener la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su autoridad.

1.6 Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

Sin dudas, las personas o grupo humano de las organizaciones representan el activo más valioso; por lo tanto se debe conseguir el más elevado rendimiento del mismo.

Son lineamientos que tienen como finalidad que el personal de la organización se consolide y enriquezca humana y técnicamente. Procura su satisfacción en el trabajo que realiza.

Los directivos son responsables de la definición de los procesos de selección, inducción, capacitación, rotación-promoción, e incluso sanción. Esto contempla prácticas utilizadas para contratar, orientar, entrenar, promover y remunerar; como también acciones correctivas para alcanzar los niveles deseados de integridad, comportamiento ético y competencia. Las acciones disciplinarias indican que desvíos al “comportamiento esperado” no serán tolerados; y por ende, serán castigados.

2. Establecimiento de Objetivos

Conforme a lo expresado por distintos autores, los objetivos son metas medibles e indican hacia dónde una entidad puede desarrollar sus actividades.

Para poder definirlos, se requiere de un considerable trabajo en la etapa de planeamiento.

Como primera medida, se deben fijar a nivel estratégico, para luego establecer en base a ellos los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Sobre la base de un adecuado análisis FODA (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno), entre otros aspectos, se define una estrategia global y en base a ésta última, una serie de objetivos. Asimismo, es importante que periódicamente (anualmente), se revise la misión/visión de la entidad, su función, los valores que se consideran prioritarios.

Concentrando la importancia en la administración de los riesgos, la determinación de objetivos es la condición previa para la identificación de eventos, evaluación de riesgos y la determinación de las respuestas a ellos. Por ello la necesidad de que existan antes de que la gerencia pueda identificar los eventos potenciales que afectan su logro. La gestión del riesgo se asegura de que la gerencia tenga un lugar en el proceso para fijar objetivos y de que estos apoyen y se alineen con la misión de la entidad, y sobre todo que sean acordes con el riesgo aceptado.

Cada nivel de objetivos se relaciona con objetivos más específicos bajo un esquema de cascada; y a la vez se relacionan los objetivos, con los componentes de gestión del riesgo (que son las herramientas necesarias para el logro de dichos objetivos), y con cada uno de los niveles de la organización, que dispone del portafolio de riesgos a nivel global y para cada una de sus divisiones y/o funciones.

Los factores que constituyen el establecimiento de objetivos son:



2.1 Objetivos estratégicos

Esta categoría de objetivos son las metas de más alto nivel, que se establecen y son respaldadas por la misión y visión de la organización. Es decir, son lo que en términos amplios determina lo que la organización aspira a alcanzar en el largo plazo. Y es tarea de la dirección establecer expresamente la razón de ser de la misma, a los fines de poder fijar los objetivos estratégicos, formular las estrategias y establece los objetivos operativos, de información y de cumplimiento para toda la organización. Estos objetivos se deben determinar de manera clara y responder fundamentalmente a los siguientes interrogantes: ¿qué se quiere lograr? y ¿para qué?

Al considerar los caminos para poder lograrlos y en la búsqueda de creación de valor, la alta gerencia identifica los riesgos asociados y toma en consideración sus posibles implicancias. Por lo tanto es importante que exista un

adecuado equilibrio y relación entre los objetivos estratégicos y los objetivos relacionados con el nivel de riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo.

2.2 Objetivos relacionados /seleccionados

Una vez definidos los anteriores, la entidad puede desarrollar los objetivos globales, que se luego se integran en objetivos específicos y estos a su vez repercuten en subobjetivos. Todos ellos deben ser entendidos fácilmente por todos los miembros de la organización y pueden ser medidos. La gestión de riesgos corporativos exige que el personal a todos los niveles comprenda los mismos ya se relacionan con el ámbito en que desarrollan sus actividades.

La selección adecuada de los objetivos es condición previa para la identificación de eventos, evaluación de riesgos y su adecuada respuesta, siempre en línea con la estrategia seleccionada y con el apetito de riesgo deseado (riesgo aceptado).

De manera amplia, se pueden categorizar estos objetivos en:

- **Operativos** → referidos a la eficiencia y eficacia de la actividades de la organización, incluyendo los objetivos de rentabilidad y desempeño. Reflejan el entorno empresarial, de sector y económico al que se enfrenta la organización, y proporcionan un punto de partida para focalizar la asignación de los recursos. La adecuada articulación entre ellos en todos los niveles es esencial para lograr el éxito.
- **De Información** → se refieren a la credibilidad de la información que se obtiene de datos externos e internos, como también la información financiera y no financiera. Calidad en la información (fiabilidad) proporciona a la dirección datos seguros y completos, que se adecuan a la finalidad pretendida; además de constituir un apoyo primordial para la toma de

decisiones y en el seguimiento de las actividades y rendimiento de la entidad.

- **De cumplimiento** → referidos al cumplimiento de leyes y normas relevantes. Las actividades desarrolladas por las entidades deben estar en línea con las pautas mínimas de conducta establecidas por las mismas; que a su vez son integradas en sus objetivos de cumplimiento.

2.3 Consecución de objetivos

Hace referencia a que una vez definidos los objetivos, la entidad debe tener el control sobre su capacidad de hacer lo necesario para lograrlos. Una gestión eficaz de riesgos corporativos apunta a proporcionar seguridad razonable de que los objetivos, en todos sus niveles, se están cumpliendo.

2.4 Riesgo aceptado

Es el nivel de riesgo que la entidad está dispuesta a asumir sin que esto traiga aparejado impedimentos para el logro de los objetivos planteados. El riesgo aceptado puede expresarse en términos cualitativos o cuantitativos; y en la mayoría de los casos no es fácil de determinar. Algunas organizaciones utilizan el “mapa de riesgos” expuesto en un apartado anterior para establecerlo (ver Figura 1: FORMACIÓN DE RIESGO ACEPTADO).

2.5 Tolerancia al riesgo

Son los niveles aceptables de desvío relativo en relación con el logro de los objetivos. Muestra el grado de incertidumbre que la dirección puede tener respecto a un cambio negativo en el objetivo propuesto. Se puede medir en términos de las

unidades que los objetivos, y al fijarlas la alta gerencia tiene en cuenta la importancia relativa de los objetivos correspondientes y alinea aquellas con el riesgo aceptado (directamente relacionado con la definición de la estrategia), operando con mayor confianza y proporcionando una seguridad más elevada de que la organización alcanzará sus objetivos.

3. Identificación de Eventos

En función a lo establecido por la *Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado* (Informe COSO II), la identificación de eventos es un proceso integrado a la planificación. A través del mismo, la gerencia identifica los potenciales eventos que de ocurrir, afectarán a la entidad y además, determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implementar la estrategia y alcanzar los objetivos con éxito.

Por lo tanto, un evento es un suceso que puede tener origen interno o externo. Los eventos con un impacto negativo representan riesgos, los cuales necesitan ser evaluados y administrados. Los que poseen impacto positivo representan oportunidades, los cuales son recanalizados por la dirección al proceso de establecimiento de estrategias y objetivos.

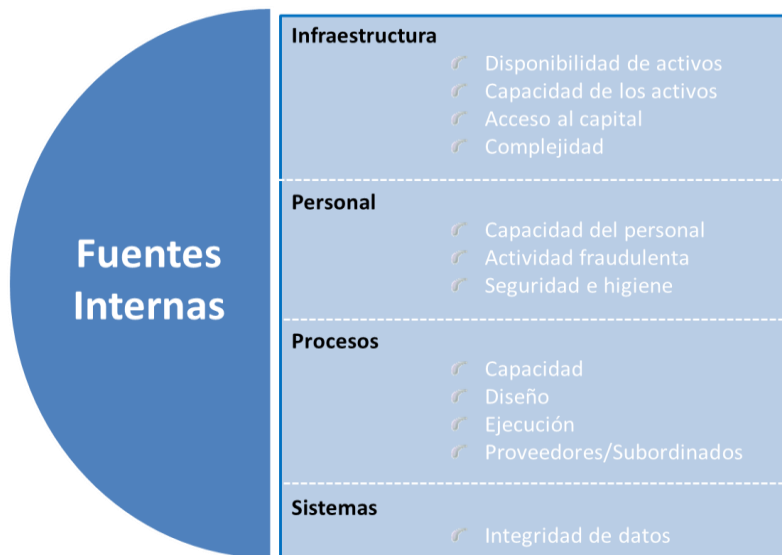
La tarea de identificación los eventos debe contemplar a toda la organización, incluido el contexto y la tolerancia al riesgo definida.

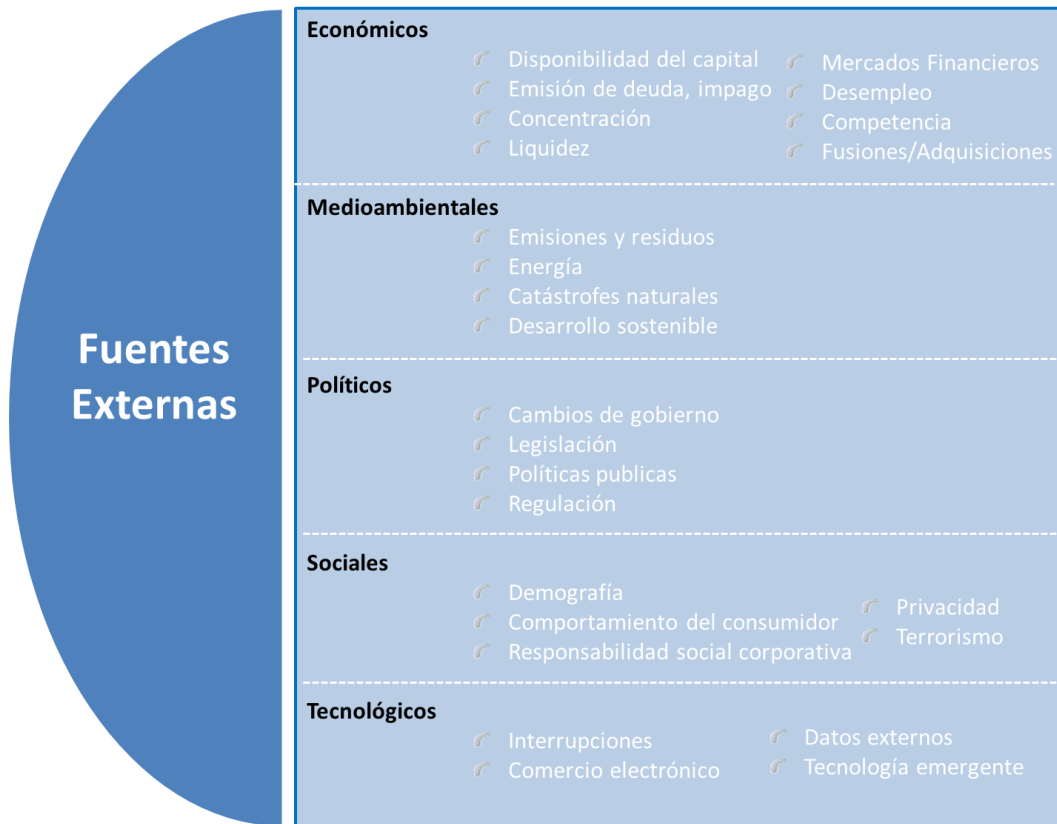
Los factores que constituyen la identificación de eventos son:



3.1 Origen de eventos

Tal como se mencionó anteriormente, los eventos pueden tener origen interno o externo; teniendo cada uno de ellos diferente naturaleza:





3.2 Técnicas de identificación

La metodología de identificación de eventos comprende una combinación de técnicas y herramientas que se basan tanto en la observación del pasado y la consideración del futuro. La alta dirección, considerando los factores internos y externos, identifica a través de diferentes herramientas los posibles eventos que afecten al logro de los objetivos, distinguiendo así, los potenciales riesgos y oportunidades



1) Inventario de eventos:

Son registros debidamente documentados de todos los posibles eventos que pueden afectar a la organización de manera positiva o negativa (riesgos). Se utilizan listados de eventos potenciales comunes para la entidad, considerados por sector o por área funcional específica. Pueden tomarse listas universalmente aceptadas (en cuyo caso deberían ser revisadas y adaptadas a las características propias de la organización); o bien pueden elaborarse documentos por los miembros de la organización.

2) Talleres de trabajo:

Son talleres de trabajo que facilitan la identificación de eventos, y donde participan las personas de muy diversas funciones o niveles y cuyos resultados dependen de la cantidad y profundidad de la información que los participantes traen. El propósito de los mismos es aprovechar el conocimiento colectivo y el desarrollo de una lista de acontecimientos relacionados. En estos talleres es muy

importante la intervención de la alta dirección, para identificar situaciones que puedan afectar el logro de objetivos estratégicos.

3) Entrevistas:

Es el encuentro que se desarrolla entre uno o más entrevistadores y un entrevistado, con el fin de averiguar los puntos de vista y conocimientos de las personas en relación con los acontecimientos pasados y los futuros.

4) Cuestionarios y encuestas:

Estas técnicas abordan los diferentes factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a posibles eventos. Se componen de preguntas (abiertas o cerradas), según sea el objetivo que se persigue y los destinatarios de las mismas.

5) Análisis del flujo de procesos:

Se representa de manera gráfica un proceso que involucra las interrelaciones de las entradas, tareas, resultados y responsabilidades de sus componentes. Esta herramienta permite identificar tanto a nivel global como particular los eventos, ajustándolos al cumplimiento de los objetivos que deben ser alcanzados con dicho proceso.

6) Principales indicadores de eventos e indicadores de alarma

Constituyen mediciones cualitativas o cuantitativas que suministran mayor precisión sobre los potenciales riesgos, tales como el precio de insumos claves o índices de rotación, que deben estar actualizados y a disposición de la alta gerencia para poder tomar oportunamente caminos de acción. También son

conocidos como *Key Risk Indicators* o *Leading Risk Indicators*, y encienden una alarma cuando superan un nivel preestablecido.

7) Seguimiento de datos de eventos con pérdidas

Tarea que se realiza con datos internos y externos y que contribuye a predecir futuros acontecimientos y establecer mecanismos de acción, en base al estudio y cuantificación de posibles pérdidas de aquellos eventos ocurridos en el pasado con impacto negativo.

Más allá de la elección de la técnica a utilizar, es primordial que la entidad consolide un adecuado y continuo proceso de identificación de eventos, análisis y registro documental, revisando permanentemente los mecanismos que dispone en relación a los factores externos e internos que puedan afectarla.

3.3 Interrelación de eventos en la consecución de objetivos

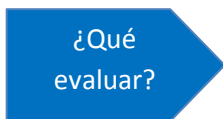
Bajo determinados entornos, a veces ocurre que más de un evento puede tener impacto sobre el logro de un objetivo. Por lo tanto, para comprender las interrelaciones, a veces es útil el uso de herramientas gráficas que representen la incertidumbre, como por ejemplo del diagrama de eventos en árbol, donde se pone foco en un objetivo y en el modo en que múltiples eventos afectan su cumplimiento.

Asimismo, estos ejercicios de interrelacionar los eventos y agruparlos por similares características, le permiten a la alta gerencia determinar con mayor precisión las oportunidades y los riesgos.

4. Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos de una entidad es un proceso que permite comprender la medida en que la ocurrencia de ciertos eventos puede afectar el logro de los objetivos. Permite estructurar la información para determinar el nivel de riesgo aceptado y definir el comportamiento de la entidad como todo hacia los posibles eventos.

El mecanismo de evaluación debe contribuir a responder a los siguientes interrogantes:



Probabilidad: posibilidad (grado de certeza) de que el evento ocurra

Impacto: Refleja su efecto; hace referencia a la pérdida asociada en caso de ocurrencia

La estimación de impacto y probabilidad no resulta una tarea fácil, y requiere de un delicado análisis por evento. Se utiliza para ello datos empíricos pasados (internos y externos); un mismo horizonte temporal y similar unidad de medida para establecer el logro de objetivos y la evaluación los potenciales riesgos que podrían afectarlos.

¿Cómo evaluar?

Individualmente: concentrando el análisis en el evento en particular

Por categoría: agrupando en categorías comunes los eventos que afecten a múltiples unidades del negocio, para así evaluarlos por unidad y luego en toda la entidad

La naturaleza de los eventos y el hecho de que estén relacionados o no pueden afectar las técnicas de evaluación utilizadas.

¿Con qué?

Métodos Cuantitativos: Para actividades complejas y sofisticadas; aportan precisión y resultan útiles para riesgos con historial y frecuencia conocida

Métodos Cualitativos: Utilizados para riesgos no cuantificables y cuando el método anterior resulta insuficiente o muy costoso

Algunos ejemplos de métodos cuantitativos pueden ser:

- ✓ Medición de riesgos por intervalos: utiliza para la medición de riesgos una escala de distancias numéricamente iguales.

- ✓ Métodos probabilísticos: miden la probabilidad y el impacto de un determinado número de resultados basándose en el comportamiento de los eventos en forma de distribución estadística. Ejemplo: evaluación de eventos con pérdidas asociadas.
- ✓ Métodos no probabilísticos: cuantifican el impacto de un posible evento sobre las hipótesis de distribuciones estadísticas, pero sin asignar una probabilidad de ocurrencia al acontecimiento. Ejemplos: análisis de sensibilidad, análisis de escenarios y pruebas de tolerancia a situaciones límite.

Las técnicas cualitativas de riesgos se pueden establecer en términos subjetivos u objetivos, y su calidad y efectividad depende del conocimiento de las personas implicadas, la comprensión de los posibles acontecimientos y del conocimiento del entorno que los rodea. Ejemplos: Medición ordinal o nominal de los riesgos: Los eventos se describen en orden de importancia, (puede ser con clasificaciones de tipo: alta, media o baja; o bien clasificados a lo largo de una escala).

La entidad puede seleccionar diferentes técnicas en las distintas unidades de negocio, e incluso combinar ambos métodos; pero lo importante es que la selección sea acorde al nivel de precisión requerido y la cultura de cada entidad.

¿Qué tipos de riesgos se evalúan?

Riesgo Inherente: contingencia presente en ausencia de acciones específicas para modificar su probabilidad o impacto

Riesgo Residual: aquel que, aun habiendo planificado e implementado acciones tendientes a mitigar el riesgo inherente, sigue latente.

5. Respuestas a los Riesgos

Constituye el proceso de identificar y evaluar mecanismos de acción a implementar a fin de que el riesgo se pueda evitar, reducir, compartir o aceptar. El análisis de respuestas busca alinear el riesgo residual con el nivel de tolerancia aceptado por la entidad.

Los factores que componen las respuestas a los riesgos:



5.1 Tipos de respuestas

Las categorías de respuestas a los riesgos se pueden clasificar en:

- Evitar** Se aplica esta respuesta cuando se interrumpen aquellas las actividades que no se encuentran dentro de los límites de riesgo aceptados y cuyos impactos comprometen el logro de los objetivos.
- Reducir** Acciones que buscan reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia de los eventos, o ambas cosas a la vez. Busca reducir el riesgo residual al nivel de tolerancia de riesgo delimitado.

Compartir

Son acciones que también llevan el riesgo residual a los niveles de tolerancia aceptados, compartiendo o transfiriendo una porción de riesgo con otras actividades/áreas, logrando de esta manera reducir el impacto o la probabilidad de que ocurra

Aceptar

Situación que se da cuando el riesgo se encuentra dentro de los parámetros de tolerancia admitidos y no se puede eliminar; por lo tanto no se debe realizar ninguna acción para evitar o reducir el riesgo. Simplemente, se acepta.

Es importante destacar que cada una de estas respuestas implica acciones que conllevan costos y beneficios; y es deseable que en la selección del camino a tomar, se logre un adecuado equilibrio entre ambos. Asimismo, esos costos y beneficios se deben medir en cantidad y calidad, siempre en términos de los objetivos planteados y las tolerancias a los riesgos asociados.

Una vez que la entidad selecciona el tipo de respuesta a brindar a cada evento, se debe preparar un procedimiento llevarla a cabo, y establecer conjuntamente mecanismos de control para asegurarse de que está se llevando a cabo de manera correcta.

3.2. Perspectiva de cartera de riesgos

La alta gerencia elabora una perspectiva de cartera centrándose en los principales riesgos o categorías de riesgo, ya sea a nivel global o por unidades de negocio; todo ello con el fin último de determinar si el perfil que tiene la entidad se encuentra alineado con el riesgo aceptado, en relación con los objetivos y su enfoque de administración de los mismos. Para ello utilizar parámetros medibles

del riesgo frente a objetivos establecidos (en términos de resultado, crecimiento u otras).

6. Actividades de control

Según Informe COSO I, las actividades de control son las políticas (cómo debe hacerse) y procedimientos (mecanismos de control) que ayudan a asegurar que las respuestas de la alta gerencia a los riesgos, se lleven a cabo de manera adecuada y oportuna. Se realizan a lo largo de toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones, y en ocasiones constituyen en sí mismas respuestas al riesgo, como mecanismo directo para gestionar la consecución de objetivos.

Los factores que forman las actividades de control son:



Las actividades de control se clasifican según la naturaleza de los objetivos con la que se las relaciona, y forman una parte esencial cuando una entidad intenta lograr sus objetivos. Éstas no representan un fin en sí mismas; sino que el control es un elemento integrado en el proceso de gestión.

El paso siguiente a la selección de la respuesta al riesgo la entidad, es la determinación de la actividad de control correspondiente; siempre considerando la interrelación con el resto de las actividades, ya que a veces se requiere de más de una actividad de control para una misma respuesta al riesgo.

6.1 Tipos de actividades de control

Existen diferentes tipos de actividades de control: controles de prevención, correctivos o de detección; controles manuales o informáticos; y de dirección gerenciales. A su vez, dichas actividades pueden clasificarse según objetivos específicos de control a los que apunten: operacionales, de confiabilidad de la información, de cumplimiento de normas y leyes.

Algunas actividades de control normalmente utilizadas son:

- Revisiones de la alta dirección → revisión de datos reales de los presupuestos, previsiones y datos de periodo previos, acompañadas de un seguimiento de las iniciativas importantes.
- Gestión directa de funciones o actividades → revisión de los informes de rendimiento directamente por los encargados de las funciones o actividades
- Procesamiento de la información → controles orientados a verificar la exactitud, integridad y autorización de las transacciones; como también el desarrollo de nuevos sistemas y propuestas de reformas en los existentes.
- Controles físicos → balances periódicos de las existencias, equipos y valores, que se comparan con los registros de control.

- Indicadores de rendimiento → el contraste de diferentes conjuntos de datos, operativos o financieros, junto con el análisis de relaciones y las acciones de investigación y corrección.
- Segregación de funciones → división y correcta asignación de las funciones entre el personal de la entidad, con el fin de reducir el riesgo de error.

6.2 Controles sobre los sistemas de información

Como los sistemas de información desempeñan un papel fundamental en la gestión de las organizaciones ya que constituyen la estructura que soporta y a través de la cual circula la información, es necesario que estén controlados. De esta manera se pueden alcanzar los objetivos de información y cumplimiento

Los tipos de controles sobre los sistemas de información son:

- **Controles Generales**

Se aplica a todos los sistemas, tanto a los ordenadores centrales como a los particulares o del entorno del usuario, con el fin de asegurar que los sistemas funcionan en forma continua y adecuada. Se inspeccionan operaciones del centro de procesamiento de datos, la adquisición y mantenimiento de software, el control de acceso y el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

- **Controles de Aplicación**

Se centran directamente en la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos, por esto están orientados principalmente a

prevenir que los errores se introduzcan en el sistema, además de detectarlos y corregirlos.

7. Información y Comunicación

La información es un conjunto de datos (internos y externos) que, debidamente procesados, constituyen una herramienta fundamental dentro de cualquier entidad. La misma facilita la identificación, evaluación y respuesta a los riesgos, y permite que la entidad se desenvuelva dentro de los límites de tolerancia admitidos de riesgo. Es vital para la toma de decisiones de la entidad, por lo tanto debe ser correctamente identificada, procesada y posteriormente comunicada de manera adecuada para que permita a los miembros de la organización cumplir con sus responsabilidades.

La comunicación es el proceso de recepción y transmisión de dicha información, a través del cual las personas obtienen información de su entorno y la comparten con el resto. Los flujos de circulación por la organización deben darse en todos los sentidos (ascendente, descendente y horizontal), e incluso con partes externas a la entidad (clientes, proveedores y accionistas).

Entonces los factores principales que conforman este componente son:



7.1. Información

La información tiene como fin reducir la incertidumbre o incrementar el conocimiento sobre algún hecho. A través de los sistemas de información se la analiza, para llevar adelante la administración de riesgos; y mediante las tecnologías de la información, se asegura que el proceso sea lo más eficaz y eficiente posible.

Los sistemas de información son un conjunto de elementos interrelacionados con el propósito de prestar atención a las demandas de información de una organización, para elevar el nivel de conocimientos que permitan un mejor apoyo a la toma de decisiones y desarrollo de acciones (Peña, 2006)¹². Se utilizan para tomar decisiones en todos los niveles, evaluar el desempeño de la entidad (por funciones y por distintos niveles de la organización) y para hacer un seguimiento y tomar caminos de acción en la gestión. Es importante que contemplen todas las categorías de objetivos (operacionales, financieros, de cumplimiento).

Algunas de las características que tienen que tener estos sistemas:

- Que se establezcan sistemas integrados y estratégicos:

La adecuada construcción y sistematización de la información resultan primordiales para el logro de los objetivos y la determinación de la estrategia de la entidad; y la correcta integración de las actividades operativas a través de apropiados sistemas de información puede ser determinante en el futuro de la organización. Los mismos deben ser ágiles y fácilmente adaptables a las

¹² Armando Duany Dangel (Feb 2010). Econlink.com.ar: <http://www.econlink.com.ar/sistemas-informacion/definicion>

necesidades de información, comunicación, integración y coordinación de las distintas áreas o usuarios.

➤ Que estén integrados con las operaciones

Cuando los sistemas se integran con las operaciones, facilitan el rápido acceso de la alta gerencia a la información funcional pertinente, a los fines de controlar las actividades de la organización. Es primordial que el flujo de información sea adecuado, que llegue a los usuarios de manera correcta y con el nivel de detalle pretendido; en definitiva, debe existir calidad en la información. De lo contrario, se puede caer en riesgos no identificados o erróneas evaluaciones que conducen a una mala gestión.

Para estar seguros de tener información de calidad, la misma debe ser oportuna, exacta, con contenido adecuado y actualizado, y ser accesible a las personas apropiadas. Ello asegura que cada miembro de la entidad pueda cumplir sus funciones, conociendo sus obligaciones y responsabilidades.

Los sistemas de información normalmente se encuentran integrados con las operaciones de la entidad, esto facilita el acceso a información previamente enmarcada en sitios funcionales, donde las transacciones se registran y siguen en tiempo real. En este punto el principal riesgo asociado es el de seguridad y fraude, que tiene que ver con la dependencia de los sistemas de información a nivel estratégico y operativo.

Anteriormente se mencionó que la información proviene tanto de fuentes internas y externas; y a su vez esos datos pueden ser contemporáneos o históricos. Estos últimos permiten seguir el real desempeño respecto de planes, objetivos y expectativas planteadas; medir el rendimiento respecto a condiciones pasadas, permitiendo identificar tendencias, correlaciones y estimar

funcionamientos futuros y eventos donde la entidad debe poner atención. En cambio la información actual establece los riesgos existentes e identifica desviaciones frente a las expectativas, examinando si la entidad se encuentra dentro la tolerancia al riesgo constituida.

7.2. Comunicación

Comunicación Interna

La alta gerencia debe establecer comunicaciones específicas y orientadas, que tienen que ver con las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal. Esto incluye la determinación expresa de la filosofía de la entidad, la postura sobre la gestión de riesgos y una delegación clara de funciones, ya sea en forma escrita (manuales) o de manera verbal. La comunicación sobre procesos y procedimientos debe alinearse con la cultura deseada y reforzarla. En definitiva, la comunicación es inherente al sistema.

Para fortalecer la comunicación interna, es ideal contar con un código de conducta integral, mecanismos de comunicación y retroalimentación; y que las personas conozcan cómo se relaciona su trabajo con el de las demás, así se puede identificar un problema y determinar de mejor manera su causa y la acción que se tomará frente a este.

El personal con importante responsabilidad debe recibir mensajes claros y eficaces por parte de la alta gerencia.; y los canales de comunicación deben asegurar que el personal pueda comunicar la información basada en el riesgo a todas las unidades del negocio, procesos o funciones, además de enviarla a sus superiores en tiempo y forma. Estos canales presentan un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información interna y externa; como el sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información, el

mantenimiento del sistema radica principalmente en controlar la apertura y buen estado de los mismos

Comunicación Externa

Tan importante es la comunicación interna recién desarrollada como la externa, que es aquella que vincula a la entidad con los agentes externos (clientes, proveedores, analistas financieros y otros terceros). Estos canales externos suelen ser insumos indispensables que proporcionan información relevante referida a necesidades detectadas, riesgos a los que se enfrenta la entidad e incluso al funcionamiento del sistema de control interno.

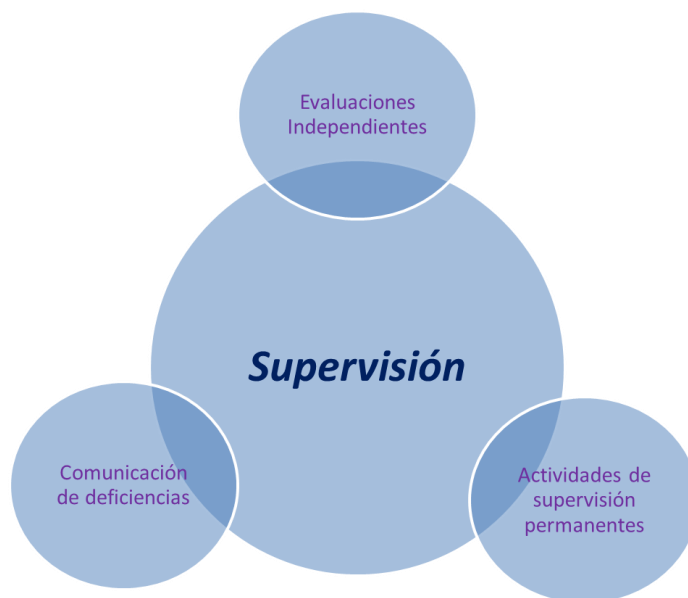
Por otra parte, la comunicación de la entidad hacia el entorno (con grupos de interés, reguladores, analistas financieros, entre otros) referida a valores propios, los comportamientos y normas a las que adhiere, proporciona información relevante y permiten comprender rápidamente las circunstancias y riesgos a los que se enfrenta la entidad.

8. Supervisión

Este último componente constituye la base para mantener actualizados los sistemas de las entidades y permite detectar actividades ineficaces o que necesitan ser mejoradas.

Siguiendo la bibliografía Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado (Informe COSO II), la tarea de supervisión tiene por objeto revisar que el proceso de Gestión de Riesgos mantenga su efectividad a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco ERM funcionen adecuadamente.

Ésta se lleva a cabo a través de actividades permanentes de supervisión (que se desarrollan durante el curso normal de las operaciones); a través de evaluaciones independientes o puntuales (realizadas por personal no responsable directo de la ejecución de las actividades); o mediante una combinación de ambas técnicas.



Los conceptos analizados a continuación, son detallados en la mencionada obra Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado (Informe COSO II).

8.1. Actividades de supervisión permanentes

Son aquéllas incorporadas a las actividades y procesos normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas condiciones cambiantes.

Comprenden las siguientes actividades de gestión y supervisión:

- Comparación de reportes de explotación con informes administrativo-contables.

- Implementación de canales abiertos para que la Gerencia reciba ideas e información de los empleados referente a los sistemas en sí o sobre su funcionamiento.
- Revisión sistemática por parte del departamento de auditoría interna de aspectos tanto administrativos de cumplimiento como operativos, con manifestación de debilidades observadas, recomendaciones de mejora y seguimiento de su implantación.
- Examen anual de los sistemas de control interno por parte de los auditores externos con el alcance requerido a efectos de una auditoría externa.
- Comunicación esporádica con terceros: clientes, proveedores, entidades financieras, etc.

8.2. Evaluaciones Independientes

Son aquéllas que se realizan sobre un proceso, operación o tarea determinada de la entidad o que tienen un alcance que incluye a toda la organización y a todos los componentes de gestión de riesgos. El alcance y frecuencia de las evaluaciones varían según la significatividad de los riesgos y la importancia de las respuestas a ellos. La gestión de riesgos en su totalidad se evalúa menos a menudo que partes concretas de la entidad. Cuando se decide evaluar integralmente la gestión de riesgos corporativos, hay que dirigir la atención hacia su aplicación en el establecimiento de la estrategia, así como en las actividades significativas de la entidad.

La evaluación de la gestión de riesgos constituye un proceso en sí mismo y hay que aportar una disciplina al proceso. Quién evalué debe entender cada

actividad y componente de la gestión de riesgo a abordar y determinar cómo funciona el sistema en realidad. Para determinar este funcionamiento real se puede mantener entrevistas con el personal operativo o aquel que resulta afectado por la gestión de riesgo.

El evaluador analiza el diseño del proceso de gestión de riesgos corporativos y los resultados de las pruebas realizadas, todo esto contrastado con el funcionamiento de trasfondo de normas establecidas por la dirección para cada componente, con el objetivo de determinar si el proceso proporciona seguridad razonable respecto a los objetivos fijados.

La metodología del proceso de evaluación es muy variada, como por ejemplo listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo. Otro método es el de la comparación, esta se realiza con otras empresas que tengan una buena reputación en el sector, este método debe ser bajo las restricciones propias que entregan las propias diferencias entre las empresas, como son los objetivos, hechos y circunstancias.

8.3 Comunicación de deficiencias

Una deficiencia es una situación dentro de la gestión de riesgos corporativos que merece atención y que puede representar una debilidad percibida, potencial o real o una oportunidad para fortalecer la gestión de riesgo y aumentar la probabilidad de que se logren los objetivos de la entidad.

Son detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión (actividades de supervisión permanente o evaluaciones independientes), y por medio de la relación con terceros (reclamos, demandas, etc). Deben ser

comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Como afectan la capacidad de ejercer y desarrollar la estrategia y los objetivos, deben ser oportunamente informadas al responsable de la función o actividad implicada y a los responsables de alta gerencia, que pueden proporcionar el apoyo necesario o supervisión para la toma de decisiones, y pueden alertar a otras personas de la organización cuyas actividades pueden estar afectadas.

CAPÍTULO 2

VII) ANALÁLISIS Y APLICACIÓN EN EMPRESA RAFAELINA: ELSENER PINTURAS S.A

Dado que para poder hacer la aplicación del modelo de gestión de riesgos propuesto por COSO II (ERM) es necesario determinar el estado actual en que se encuentra una organización, para luego poder establecer los mecanismos adecuados para la gestión, a continuación se plantea un modelo de madurez¹³ para establecer primero el estado de desarrollo de la administración de riesgo en la empresa seleccionada; para luego poder determinar las mejoras necesarias para alcanzar el nivel óptimo en cada uno de los componentes, de acuerdo a las capacidades existentes en la organización.

¹³ Extraído de trabajo elaborado por NORA MACHADO Y SILVANA RAMÍREZ (2012). “Análisis de Madurez de la Gestión de riesgo empresarial en el Sector de Servicios de Uruguay”

En el ANEXO 1 se expone la matriz que contiene los atributos del Modelo de Madurez Genérico y por Componente del ERM¹⁴, que luego se utilizará para determinar el grado de desarrollo del ERM en la empresa bajo estudio.

6.1. Metodología de trabajo

La metodología utilizada para el desarrollo del trabajo de campo fue de tipo cualitativa. El marco de enfoque utilizado fue cualitativo-inductivo, ya que a lo largo del análisis se hace referencia a las experiencias y al grado de desarrollo actual de la organización estudiada para gestionar los riesgos.

La técnica utilizada para recolectar los datos fueron entrevistas en profundidad aplicadas a los fundadores, mandos medios y algunos empleados de la organización. Esta técnica es muy flexible y dinámica, existe una relación personalizada entre el entrevistador y entrevistado. Sirven para recolectar datos de “primera mano”. El contexto en el cual se realiza la entrevista es más directo y personalizado, de esta forma es mucho más fácil para el investigador seguir al entrevistado con sus respuestas y de esa forma, evitar errores. Para ello se acordaron visitas en cada una de las sucursales y en la casa matriz, tratando de abarcar a la empresa como un todo.

Las entrevistas se realizaron de manera individual, buscando encontrar cuáles son las percepciones de los entrevistados sobre los distintos aspectos estudiados. El instrumento de base aplicado fue un cuestionario/guía de preguntas previamente elaboradas (ver Anexo 2) para poder darle un seguimiento al entrevistado y de esa manera no salirse del contexto de preguntas - respuestas.

¹⁴ NORA MACHADO Y SILVANA RAMÍREZ (2012). “Análisis de Madurez de la Gestión de riesgo empresarial en el Sector de Servicios de Uruguay”, pág. 26

6.2. Caracterización de la firma seleccionada

Elsener Pinturas SA es una reconocida empresa del rubro ubicada en Rafaela, provincia de Santa Fe. La misma fue fundada en noviembre de 1982 por Andrés Elsener y su hijo mayor Carlos. Unos años más tarde, se incorporó Néstor, el hijo menor, y a la fecha es en una típica pyme familiar donde conviven segunda y tercera generación.

En sus inicios comenzó como un microemprendimiento y con una sola sucursal (ubicada en Avda Mitre de la ciudad de Rafaela), en donde se comercializaban pinturas de hogar y obras, y pinturas de automotor de las marcas “Alba” y “Colorín”, como también accesorios relacionados con el rubro de distintas marcas. Tres años más tarde, se inauguró una nueva sucursal en Avda Roca, y se incorporaron otras marcas de pinturas como Sintoplast, Plavicon, Tersuave, Casablanca, etc.

Con los años esta empresa fue creciendo y en 1996 se transformó en el primer autoservicio de pinturas y accesorios para Rafaela y zona de influencia. En el año 2000 abrió sus puertas una tercera sucursal en la zona norte de esta ciudad.

En la actualidad, cuenta con 36 empleados, tres sucursales para clientes minoristas en la ciudad de Rafaela y dos en la ciudad de Sunchales; y una división especial para automotores. Asimismo, poseen una sucursal de venta para clientes mayoristas ubicada en el PAER (Parque de Actividades Económicas de Rafaela), que además funciona como centro de distribución donde se concentrarán las áreas de administración y distribución a sucursales. Dicho centro fue inaugurado en noviembre de 2011, y cuenta con un amplio depósito, sala de capacitación para clientes y pintores; un departamento técnico y oficinas administrativas.

6.3. Análisis por componentes

1) Ambiente Interno

Factores a considerar	Nivel	Descripción
<p>1.1. Filosofía de Gestión de Riesgos</p>	<p>2</p>	<p><u>Cultura de riesgo</u>: En este aspecto, la empresa posee un incipiente desarrollo de la filosofía de la gestión de riesgos; ya que es un tema de conversación que sólo es tratado informalmente a nivel de la alta dirección (en ocasiones en las reuniones de directorio) y en las evaluaciones periódicas con los supervisores y responsables de las diferentes áreas; pero es una variable que no está cuantificada (es decir, no tienen determinado un nivel máximo de riesgo a aceptar; ni tampoco disponen de personal exclusivamente abocado a esta tarea). No obstante, implícitamente la dirección tiene determinados los riesgos relativos al negocio que está dispuesta a asumir; y cuáles son aquellos que no convalida, adoptando para ello una conducta proactiva.</p>
<p>1.2. Apetito del Riesgo (Riesgo Aceptado)</p>	<p>1</p>	<p>A pesar de que no conocen en gran profundidad la temática, consideran que la gestión de riesgo genera valor para la empresa y que los estándares de comportamiento de la empresa deben estar por encima del cumplimiento de la ley. Para analizar un poco la percepción referida a la administración de riesgos, los dueños consideran que debe ser una tarea conjunta entre</p>

		el directorio, la gerencia y los responsables de cada unidad/área de la empresa.
1.3 Integridad y Valores Éticos	2	<p>En Elsener Pinturas S.A está expresamente definida la misión y visión de la empresa, pero se identificó que sólo es conocida a nivel directivo y por los mandos medios.</p> <p><u>Misión:</u> <i>Satisfacer los requerimientos del mercado, tratando de conocer las exigencias de los clientes y de esta manera lograr ofrecerles productos y/o servicios que puedan satisfacer o exceder sus expectativas.</i></p> <p><u>Visión:</u> <i>Ser una empresa que se desarrolle de forma confiable y flexible, con una gestión que se anticipe y adapte al cambio, que aprenda de la experiencia e innove permanentemente.</i></p> <p>En cambio, los valores (<i>la confianza mutua, el ideal compartido, la comunicación fluida, y gran dedicación y esfuerzo de los integrantes para lograr el éxito</i>) y las políticas (criterios de actuación que conducen las actividades por área, programas y planes de acción ante determinados eventos) están definidos y son conocidos por todo el personal de la organización. A menudo, los empleados reciben una orientación explícita sobre las conductas correctas e incorrectas, pero no existe un código de conducta “formal” establecido y consensuado por todos.</p>
1.4. Compromisos	2	En este aspecto, y luego de muchos años de trabajo, existe un “manual” con una detallada descripción de los cargos, que refleja el conocimiento y las habilidades

<p>de competencia profesional</p>		<p>necesarias para desarrollar cada tarea; como así también las obligaciones y responsabilidades. En cada una de ellas, (y en diferentes niveles) se evalúan las aptitudes para enfrentar cambios y nuevos desafíos, y permanentemente se organizan charlas (internas) y capacitaciones (internas y externas) con el objetivo de que el personal esté capacitado y operando con el nivel de preparación pretendido. Sin embargo, se notó una ausencia de asistencia de la alta gerencia (y supervisores) a los grupos de trabajo en relación a las prácticas de administración de los riesgos.</p>
<p>1.5 Estructura Organizativa</p>	<p>2</p>	<p>En Elsener Pinturas S.A existe una expresa y clara asignación de autoridades y responsabilidad mediante organigrama (Ver Anexo 3) y una buena articulación de todas ellas, con adecuados canales y supervisados a través de una coordinadora general, quien reporta a la alta gerencia. No obstante, ésta última es la que finalmente toma las decisiones importantes, con lo cual se puede decir que existe una alta concentración en la dirección.</p>
<p>1.6 Políticas y prácticas en materia de recursos humanos</p>	<p>4</p>	<p>En esta pinturería se le otorga mucha importancia al recurso humano (empleados); además existen estrictos procesos de selección, capacitación, incentivos y sanciones sanción/apercibimientos y sanciones.</p> <p>Existen programas de capacitación al personal, (en general, cada 4 meses se organiza algún curso, para mejorar alguna área en particular, o bien se involucran a representantes de las diferentes marcas de pinturas, para que instruyan y capaciten sobre las tendencias el</p>

		productos, y puedan asesorar correctamente a los clientes); y de manera anual se realizan evaluaciones de desempeño de los miembros y se realizan las devoluciones formales en forma personal, donde se premian los logros como forma de incentivarlos.
--	--	---

Resultado: Nivel 2 – Repetible → Se puede evidenciar un compromiso incipiente de la alta gerencia con respecto a la gestión de riesgos. La empresa cuenta con un código informal de conducta; y los altos mandos realizan esfuerzos periódicos para revisar la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la entidad. La administración de los recursos humanos comprende la planificación, selección, motivación, promoción, evaluación de desempeño y capacitación al personal¹⁵.

2) Establecimientos de Objetivos

<i>Factores a considerar</i>	<i>Nivel</i>	<i>Descripción</i>
2.1 Objetivos estratégicos	3	En Elsener Pinturas S.A. la alta dirección están establecidos los objetivos estratégicos y operacionales; y desde hace un año han comenzado a establecer objetivos para la elaboración, análisis y seguimiento de la información (a través de un nuevo software) que se complementan con los primeros. Asimismo, permanentemente evalúan que la empresa opere dentro de

¹⁵ NORA MACHADO Y SILVANA RAMÍREZ (2012). “Análisis de Madurez de la Gestión de riesgo empresarial en el Sector de Servicios de Uruguay”, pág. 6

		<p>las normas y estándares establecidos, con el fin de estar en línea con los patrones referidos al cumplimiento. Están atentos a la competencia y revisan que la estrategia establecida contribuya a convertir a la pinturería en la referente zonal.</p> <p>Objetivos estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser líderes en la comercialización de pinturas a nivel nacional. ✓ Ser innovadores, generando valor a los clientes y contribuyendo a la continuidad de la empresa familiar. ✓ Brindar servicio y atención de calidad, en la búsqueda de la excelencia y diferenciación respecto a la competencia.
<p>2.2 Objetivos relacionados /seleccionados</p>	<p>4</p>	<p>Como mencioné el punto anterior, en mayor o menor medida, estos objetivos están definidos:</p> <p>Objetivos Operativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener claramente definas las funciones operativas de las diferentes áreas. ✓ Desarrollar las actividades con responsabilidad, protegiendo los activos de la empresa. ✓ Lograr la eficiencia operativa con los recursos disponibles. <p>Objetivos de Información (aún la empresa está trabajando en ellos):</p>

		<p>Si bien estos objetivos no están “formalizados”, en conversación con uno de los representantes del directorio surgió que a partir de la implementación del nuevo software, la empresa desea garantizar que la información financiera sea confiable y oportuna; que se lleve registro de las transacciones y que se pueda analizar en cada caso el estado de situación actual y el esperado, a los fines de poder tomar acciones correctivas y de mejoras continuas; y a largo plazo, desarrollar y mejorar manuales de procesos con los procedimientos de la empresa en las diferentes áreas.</p> <p>Objetivos de Cumplimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar evaluaciones de desempeño y de conducta del personal de la empresa ✓ Operar de acuerdo a las normas y leyes que rigen a la empresa (en materia contable, laboral, de comercio, etc.)
<p>2.3 Consecución de objetivos</p>	<p>4</p>	<p>Cada cuatro meses, los miembros del directorio se reúnen con el supervisor de cada área y con la coordinadora general, con el objetivo analizar es estado de situación actual de la empresa y tomar decisiones para cumplir con los objetivos y metas definidas. Además, en general cuando se determina un objetivo específico para una actividad, se verifica que el mismo tenga vinculación con los objetivos generales de la empresa; y que sea coherente con dichas actividades.</p>

2.4 Riesgo aceptado	1	En este punto existe un débil (y casi nulo) desarrollo, ya que muy informalmente cuando se determinan los objetivos se tienen en cuenta los riesgos asociados; y la empresa no tiene explícitamente establecida la cantidad de riesgo que está dispuesta a aceptar.
2.5 Tolerancia al riesgo	1	En línea con lo anteriormente mencionado, tampoco tiene establecidos los niveles de variación de la cantidad de riesgo, dentro de los cuales los objetivos se consideran logrados.

Resultado: Nivel 3 – Definido → Existe una clara y expresa definición de objetivos a nivel estratégico, operativo y de cumplimiento. Asimismo, existe una adecuada vinculación entre los objetivos específicos de cada actividad y los globales de la entidad. Existe una eficaz comunicación de todos ellos a todo el personal de la organización¹⁶.

3) Identificación de Eventos

Factores a considerar	Nivel	Descripción
3.1 Origen de eventos	2	Consultando con los responsables de la alta gerencia de la pinturería, la empresa tiene en cuenta la existencia de factores (internos y externos) que pueden afectar al logro de los objetivos; pero no poseen una evaluación periódica de los mismos para analizarlos y controlarlos; y para

¹⁶ NORA MACHADO Y SILVANA RAMÍREZ (2012). "Análisis de Madurez de la Gestión de riesgo empresarial en el Sector de Servicios de Uruguay", pág. 6

		controlar que los mismos se mitiguen o extingan.
3.2 Técnicas de identificación	1	Al profundizar sobre las técnicas de identificación de dichos eventos, surgió que la empresa no utiliza herramientas o técnicas para la identificación de los riesgos a nivel global, o bien a nivel de cada actividad. Si bien en algunas oportunidades han aplicado alguna de las herramientas estudiadas (análisis de flujos de procesos y entrevistas), no constituye una práctica arraigada a la empresa la aplicación periódica de las mismas a los fines de identificar los posibles eventos que puedan ocurrir.
3.3 Interrelación de eventos en la consecución de objetivos	2	Lo que sí mencionaron y vale la pena rescatar, es que al considerar los riesgos y los objetivos a nivel organizacional, se identificaron no sólo riesgos (amenazas), sino también oportunidades. No obstante, no realizan aplicación de ninguna técnica general aceptada, sino que se consideran de manera más informal.

Resultado: Nivel 2 – Repetible → Se identifican a grandes rasgos los eventos que pueden afectar al menos significativamente al cumplimiento de los objetivos establecidos. Se definen los factores internos y externos que afectan el normal cumplimiento de los mismos, y las posibles consecuencias¹⁷.

¹⁷ NORA MACHADO Y SILVANA RAMÍREZ (2012). “Análisis de Madurez de la Gestión de riesgo empresarial en el Sector de Servicios de Uruguay”, pág. 7.

4) Evaluación de Riesgos

Factores a considerar	Nivel	Descripción
4.1 ¿Qué Evaluar?	1	La empresa no determina la probabilidad (grado de certeza de que el evento ocurra) e impacto (pérdida asociada en caso de ocurrencia) de los riesgos que pueden afectar el desempeño de las actividades/objetivos.
4.2 ¿Cómo evaluar?	1	De las diferentes entrevistas surge que el análisis de los eventos es muy rudimentario; y en general se hacen individualmente. No existe un análisis integral y de manera conjunta de los eventos relacionados; de cómo se combinan e interactúan entre sí
4.3 ¿Con qué?	2	La empresa utiliza un tablero de control (herramienta muy utilizada para el control de gestión/ técnica cualitativa); en el cual se establecen colores/semáforos para describir el orden de importancia de los eventos que ocurren en repetidas ocasiones (rojo= importancia alta; amarillo: importancia media; verde: importancia baja).
4.4 ¿Qué tipos de riesgos se evalúan?	1	A los fines de identificar los tipos de riesgos subyacentes en el análisis, en la reunión se mencionó que luego de tomar algunas acciones para mitigarlos, siempre existe un nivel de riesgo residual. Una debilidad que se manifestó en la entrevista es que muchas veces ocurre en la empresa que un riesgo relevante identificado en un área determinada, luego no es considerado como importante por otra unidad.

Resultado: Nivel 1 – Inicial → Existe una valoración intuitiva de los riesgos más relevantes que afectan las actividades de unas unidades que dirigen. Existe escasa conciencia sobre la importancia de llevar a cabo una evaluación de riesgo como medio para conducir las operaciones con eficacia; sólo se observa en determinadas instancias¹⁸.

5) Respuestas a los Riesgos

Factores a considerar	Nivel	Descripción
5.1 Tipos de respuestas	1	Luego de que la alta gerencia evalúa los riesgos (de manera muy incipiente como surge del análisis del punto anterior), no se analiza el efecto sobre la probabilidad e impacto; y sólo en contadas ocasiones se tienen en cuenta los costos y beneficios de las acciones a tomar para mitigarlos. Al comentarles los distintos tipos de respuestas posibles frente a los eventos, las alternativas de “compartir” y “aceptar”, no las consideraban dentro de respuestas posibles, reflejando la falta de conocimiento y desarrollo sobre el tema.
5.2 Perspectiva de cartera de riesgos	1	La empresa no dispone de políticas y procedimientos a nivel de toda la organización que indiquen las acciones que se deben poner en marcha en caso de estar frente a situaciones de riesgo. Tampoco tiene establecidos parámetros medibles del riesgo frente a objetivos

¹⁸ NORA MACHADO Y SILVANA RAMÍREZ (2012). “Análisis de Madurez de la Gestión de riesgo empresarial en el Sector de Servicios de Uruguay”, pág. 7

		establecidos.
--	--	---------------

Resultado: Nivel 1 – Inicial →Existen intentos de dar respuestas a los riesgos; pero no se logran diferenciarlos claramente ni clasificarlos según categorías establecidas¹⁹.

6) Actividades de control

Factores a considerar	Nivel	Descripción
6.1. Tipos de actividades de control	3	Al analizar este punto en Elsener Pinturas S.A., y valiéndome de lo descrito en el trabajo dentro de las actividades de control, esta empresa realiza revisiones de la alta gerencia en relación a que los datos reales sean lo más aproximados a los estimados; y la actividad más desarrollada y arraigada con los controles físicos (controles de stock de mercaderías en las diferentes sucursales, que se contrastan con los registros informáticos). Desde hace un año, con la incorporación de un nuevo software a la empresa, ponen mucho énfasis en el control en el procesamiento de la información. Esto ha permitido mejorar la gestión, detectar faltantes y errores a tiempo, optimizando la tarea y reduciendo costos. Sin embargo, esto no quita que en ocasiones la empresa se encuentre frente a dificultades sorpresivas o situaciones imprevistas.

¹⁹ NORA MACHADO Y SILVANA RAMÍREZ (2012). “Análisis de Madurez de la Gestión de riesgo empresarial en el Sector de Servicios de Uruguay”, pág. 8

<p>6.2. Controles sobre los sistemas de información</p>	<p>2</p>	<p>Al consultar sobre los tipos de controles de la entidad sobre los sistemas informáticos, surgió que la empresa realiza controles generales; y que existen algunos procedimientos básicos para verificar que la información procesada cumpla con los requisitos de exactitud/veracidad. Se hizo mucho hincapié en este punto; ya que la pinturería hace algunos años viene creciendo de manera exponencial y la alta gerencia está convencida que dicho crecimiento necesariamente debe ir acompañado de un adecuado sistema de información que permita controlar y gestionar.</p>
--	----------	--

Resultado: Nivel 2 – Repetible → Se realizan controles generales en algunas áreas de mayor importancia; y los supervisores o responsables de las áreas instauraron mecanismos para asegurar su aplicación. Las actividades de control se direccionan a algunos eventos que podrían afectar el logro de los objetivos de la entidad²⁰.

7) Información y Comunicación

Factores a considerar	Nivel	Descripción
<p>7.1. Información</p>	<p>3</p>	<p>Al analizar este punto, la empresa manifestó que sólo en ocasiones se evita la sobrecarga de información, convirtiendo los datos internos y externos en información relevante, oportuna, confiable y actual. En general, existen</p>

²⁰ NORA MACHADO Y SILVANA RAMÍREZ (2012). “Análisis de Madurez de la Gestión de riesgo empresarial en el Sector de Servicios de Uruguay”, pág. 8

		<p>mecanismos para identificar las necesidades de información que son eficaces, pero han respondido que sólo “con frecuencia” son correctamente utilizados. A veces las tareas diarias quitan el foco a estas cuestiones esenciales.</p> <p>Con la incorporación del nuevo sistema de información, se mejoró muchísimo el suministro de información a las personas adecuadas, con el grado de detalle suficiente y en el momento adecuado para que contribuya al logro de sus funciones con las respectivas responsabilidades. Esto sin dudas contribuyó a mejorar no sólo del desempeño de las funciones, sino el gerenciamiento de las áreas, la planificación y el control general de la empresa. Mensualmente se sacan reportes (estandarizados) que permiten analizar el rumbo de la actividad, y permiten establecer ajustes necesarios en pos de lograr los objetivos (operativos, financieros, de crecimiento, etc.) propuestos. No obstante, la firma no dispone de un software específico para la administración de los riesgos (o bien un módulo dentro del sistema de información).</p>
<p>7.2.Comunicación</p>	<p>3</p>	<p>Hace ya varios años, y en sintonía con el crecimiento alcanzado de la empresa bajo análisis, la comunicación resulta ser un tema muy relevante y desarrollado en Elsener Pinturas S.A.</p> <p>Se pudo rescatar que la mayoría de los empleados conocen los objetivos de las actividades que realizan, y cómo se relacionan dichas tareas con el logro de los mismos. Existe una coordinación entre las funciones y</p>

		<p>áreas de la empresa, con la información procesada en el sistema de información. En general, existe una comunicación eficaz (formal/informal) entre la alta gerencia y los responsables de las distintas áreas, quienes luego se encargan de comunicar al resto de los niveles. Asimismo, existe comunicación eficaz e intercambio de información importante con clientes, proveedores, e incluso referentes del rubro en otras localidades, con quienes suelen analizar diferentes cuestiones relacionadas a la actividad. Solo en ocasiones, y si el tema lo amerita, se elevan algunos informes a los fines de que todos tomen conocimiento.</p>
--	--	---

Resultado: Nivel 3 – Definido (-) → El diseño y desarrollo de los sistemas de información se fundamentan en una estrategia formal debidamente armonizada con los objetivos de la entidad. La información generada es requerida para el cumplimiento de los objetivos y reúne los atributos de confiabilidad, oportunidad y utilidad²¹. La gerencia es más formal y estructurada en su comunicación y, dado que en este caso la pinturería no comunica el nivel de riesgo aceptado (porque como se mencionó en el desarrollo, no lo tiene definido), se le asigna el signo menos (-) como destacar que no se cumple el resultado global Nivel 3 en su totalidad (pero es al que mejor se ajusta).

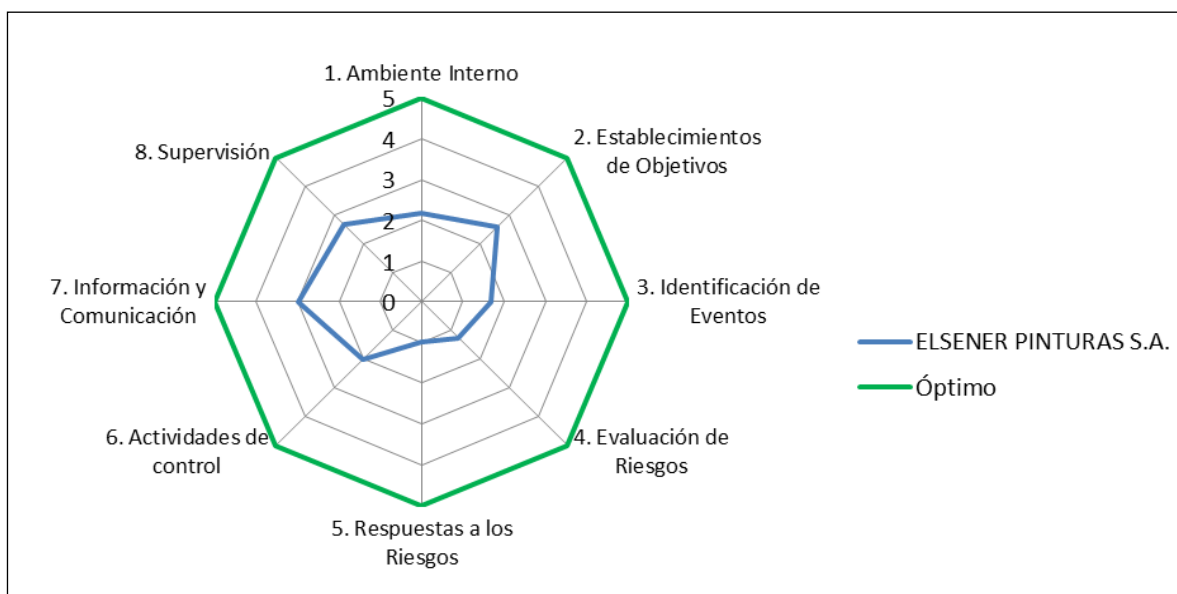
²¹ NORA MACHADO Y SILVANA RAMÍREZ (2012). “Análisis de Madurez de la Gestión de riesgo empresarial en el Sector de Servicios de Uruguay”, pág. 9

8) Supervisión

Factores a considerar	Nivel	Descripción
8.1. Actividades de supervisión permanentes	4	Como se mencionó en la descripción inicial de la empresa, Elsener Pinturas S.A. comenzó como una pequeña Pyme que con el tiempo, creció (y lo sigue haciendo) de manera exponencial. Desde hace dos años los responsables de la alta gerencia vieron la necesidad de delegar algunas cuestiones de control (sobre todo de gestión) en un tercero; encargado un poco de ser coordinador general de las diferentes áreas, y que reporte al directorio. Esto minimizó mucho algunos conflictos y áreas desatendidas, y contribuyó a detectar los inconvenientes a tiempo, dar respuesta rápida y alinear las actividades a los fines propuestos. Incluso, este coordinador general y la alta gerencia han elaborado algunos indicadores claves de la actividad del negocio, que son revisados periódicamente a través de informes.
8.2. Evaluaciones Independientes	1	Al consultar sobre este punto, y en línea con el escaso desarrollo en lo referido a riesgo, se detectó que la empresa no tiene desarrollado un proceso formal de gestión de riesgos corporativos; y por lo tanto tampoco realiza evaluaciones para determinar si la gestión de riesgos funciona de acuerdo a los lineamientos establecidos por la alta gerencia.
		Como se analizó anteriormente, las deficiencias afectan la capacidad de ejercer y desarrollar la estrategia y los

8.3 Comunicación de deficiencias	3	objetivos, por lo tanto deben ser oportunamente informadas para contribuir al logro de los objetivos. En Elsener Pinturas S.A., en general los mecanismos establecidos para detectar incumplimientos, deficiencias o errores suelen ser eficaces, aunque consideran que aún existen muchas mejoras por hacer.
---	---	---

Resultado: Nivel 2 – Repetible → Se realizan supervisiones periódicas mediante evaluaciones independientes. Se solicita al personal de la entidad que participe en las mismas. Se vigilan las actividades con visión de corto plazo, intentando lograr el cumplimiento de las obligaciones establecidas²².



Del análisis anterior, y valiéndonos de la matriz del Anexo I, se puede afirmar que la organización Elsener Pinturas S.A. como un todo se encuentra en: **Nivel 2. Repetible**. Esto quiere decir que si bien existen algunos procesos básicos

²² NORA MACHADO Y SILVANA RAMÍREZ (2012). “Análisis de Madurez de la Gestión de riesgo empresarial en el Sector de Servicios de Uruguay”, pág. 10

de gestión y control de las actividades para alcanzar los objetivos establecidos, no se han definido políticas de administración de los riesgos. Por lo tanto las distintas unidades áreas de la firma manejan los riesgos que se les presentan de manera independiente y con ausencia de coordinación. Si bien ha logrado un avance en cuanto a la calidad de la información para evaluar algunos riesgos, queda mucho camino por recorrer para mejorar las actividades de gestión para administrarlos correctamente. La empresa es muy dependiente a la gestión de la alta gerencia; pero de a poco, (y más aún luego de este diagnóstico), se avanzará en un proceso de designación de funciones, responsabilidades, autoridades y lineamientos respecto al tratamiento de los riesgos.

6.4. Recomendaciones generales para mejorar la administración de riesgos en Elsener Pinturas S.A

Para finalizar el análisis de madurez del ERM en la empresa bajo estudio, a continuación se brindan algunas recomendaciones y se presenta un mapa con los principales puntos donde Elsener Pinturas S.A. debería centrar su atención para avanzar hacia una gestión sistematizada y efectiva de sus riesgos:

Componentes E.R.M.	Estado Actual	Atención Baja	Atención Media	Atención Alta	Recomendación
1. Ambiente Interno	2. Repetible				
1.1 Filosofía de Gestión de Riesgos	2. Repetible				Definir una filosofía de riesgos con la finalidad que el personal de cada área incluya

					dentro de sus actividades cotidianas la administración de riesgos corporativos
1.2. Apetito del Riesgo	1. Inicial				Determinar expresamente el nivel de riesgo aceptado por la organización
1.3 Integridad y Valores Éticos	2. Repetible				Elaboración e implementación del código de ética y conducta formal
1.4 Compromisos de competencia profesional	2. Repetible				Trabajar en conjunto con todo el personal la importancia de la administración de los riesgos corporativos
1.5 Estructura Organizativa	2. Repetible				Aún existe alta concentración de decisiones en la alta gerencia. Trabajar en la delegación de las responsabilidades

					s, con el consecuente análisis de riesgo
1.6 Políticas y prácticas en materia de recursos humanos	4. Administrado				Seguir trabajando con el mismo empeño en esa línea
2. Establecimientos de Objetivos	2. Repetible				
2.1 Objetivos estratégicos	3. Definido				Hacer énfasis y divulgación de la misión y visión, plasmados en los objetivos de cada área, para el correcto desempeño de las diferentes actividades.
2.2 Objetivos relacionados /seleccionados	4. Administrado				Seguir trabajando firmes en las definiciones de objetivos que permiten la mejora continua en la ejecución de sus funciones; sobre todo prestar especial

					importancia a los objetivos de información, que permitirán acompañar el crecimiento sostenido de la empresa, minimizando los riesgos.
2.3 Consecución de objetivos	4. Administrado				Seguir implementando las reuniones periódicas para la revisión de los objetivos; y considerar un comité con mayor alcance, que abarque a todos los miembros de la pinturería para obtener una visión más completa de la situación.
2.4 Riesgo aceptado	1. Inicial				Elsener Pinturas S.A. debe trabajar en estos aspectos poder desarrollarlos. El
2.5 Tolerancia al	1. Inicial				

<p>riesgo</p>					<p>apetito de riesgo resulta una herramienta eficaz para la asignación de responsabilidades sobre los diferentes riesgos soportados. Su implementación le permitirá definir una escala de delegación de responsabilidades y de gestión de los diferentes tipos de riesgos, desde los niveles inferiores a los superiores. La pinturería debe trabajar en establecer dichos niveles de riesgo aceptado y tolerancia al riesgo, según la realidad a la que se enfrenta en cada área y al perfil de riesgo que se desea con</p>
----------------------	--	--	--	--	--

					variables cuantitativas y cualitativas. Es clave que la empresa trabaje estos puntos, ya que sirven de base para la toma de decisiones estratégicas.
3. Identificación de Eventos	1. Inicial				
3.1 Origen de eventos	2. Repetible				Desarrollar actividades para la identificación de eventos potenciales, que de ocurrir puede afectar a la organización; y realizar una evaluación periódica de los mismos para saber luego qué acciones llevar adelante.
3.2 Técnicas de identificación	1. Inicial				Implementar análisis de flujos de los procesos y

					entrevistas grupales, a los fines de identificar fácilmente las amenazas de cada área de la organización; establecer en aquellos casos que se pueda, indicadores de alarmas para identificarlos a tiempo
3.3 Interrelación de eventos en la consecución de objetivos	2. Repetible				Luego de la identificación, es recomendable que se analicen todos los posibles eventos y luego se consideren todas las posibles interdependencias, a los fines de determinar con mayor precisión las oportunidades y los riesgos
4. Evaluación de Riesgos	1. Inicial				

4.1 ¿Qué Evaluar?	1. Inicial				Comenzar a establecer mecanismos que analicen los riesgos respecto a su probabilidad e impacto. Puede ser útil la elaboración de mapa de riesgos, para evaluación de riesgos inherentes y valuación de impacto y probabilidad.
4.2 ¿Cómo evaluar?	1. Inicial				
4.3 ¿Con qué?	2. Repetible				
4.4 ¿Qué tipos de riesgos se evalúan?	1. Inicial				
5. Respuestas a los Riesgos	1. Inicial				
5.1 Tipos de respuestas	1. Inicial				A partir de la determinación de los principales riesgos a través de un mapa de riesgos (con parámetros medibles, ya sea cuantitativa o cualitativamente),
5.2 Perspectiva de cartera de riesgos	1. Inicial				

					<p>con determinación de impactos y probabilidades de ocurrencia, se podrán determinar las acciones a tomar en cada caso. Una correcta vinculación entre los diversos factores de riesgo, permitirá minimizar potenciales daños financieros que comprometen el objetivo último de cualquier organización de CREAR VALOR.</p>
6. Actividades de control	2. Repetible				
6.1 Tipos de actividades de control	3. Definido				Reforzar las actividades de control que realiza la

					<p>empresa, documentando los lineamientos para la ejecución de los procesos de cada área. Realizar planes de inducción y fomentar la consulta de dichos documentos.</p>
6.2 Controles sobre los sistemas de información	2. Repetible				<p>Profundizar en los controles del sistema de información; por área y por tarea.</p>
7. Información y Comunicación	3. Definido				
7.1. Información	3. Definido				<p>Es destacable el nivel de desarrollo que posee este componente, considerando que la empresa bajo análisis es una PyME. Deben seguir poniendo esfuerzos en optimizar los</p>
7.2. Comunicación	3. Definido				

					canales existentes dentro de la empresa para comunicar y para obtener información que sea confiable y oportuna.
8. Supervisión	3. Repetible				
8.1. Actividades de supervisión permanentes	4. Administrado				Establecer indicadores de Gestión y operativos, para la evaluación y cumplimiento de los miembros de la organización y de los procesos; y aceptar y formalizar los mecanismos de detección de deficiencias a los fines de lograr los objetivos estratégicos planteados
8.2. Evaluaciones Independientes	1. Inicial				
8.3 Comunicación de deficiencias	3. Definido				

CAPÍTULO 3

VII) LECCIONES APRENDIDAS

Al analizar en profundidad lo que conlleva una adecuada gestión de riesgo, y luego del análisis en una Pyme en particular, se pueden rescatar algunas lecciones aprendidas, que deben ser tenidas en cuenta si la empresa quiere lograr un proceso de ERM eficaz, tendiente a la CREACIÓN DE VALOR. Para facilitar y dinamizar la lectura serán listadas de manera muy sintética. Análisis más completos de cada una de estas lecciones pueden ser encontrados a lo largo de este documento:

- ✓ El desconocimiento de metodologías integrales, tales como las que ofrece COSO-ERM, originan en Elsener Pinturas S.A un escaso desarrollo de administración del riesgo, basado en experiencias y herramientas que no son las adecuadas.
- ✓ La carencia de herramientas que permitan interpretación de la información sobre los niveles de riesgo aceptados, da lugar a una incompleta definición en la toma de decisiones (no ajustada a los niveles de riesgo tolerables). Para trabajar sobre la filosofía/cultura de riesgo empresarial, se requiere del empleo de metodologías participativas, que permitan la búsqueda de consensos y que orienten la toma de decisiones ajustadas al apetito de riesgo definido.
- ✓ Hacer uso de metodologías integrales como COSO ERM, garantizan la confiabilidad de la información y el correcto desarrollo de las actividades de las distintas áreas de la organización.

- ✓ La administración de riesgos empresarial permitirá mejorar su desempeño, ya que a través de ella se manejan los riesgos de una manera coordinada e integrada a través de toda la organización.
- ✓ Si Elsener Pinturas S.A. interioriza este concepto y adopta mecanismos para manejarlo o gestionarlo de la mejor manera, podrán cumplir con la misión que se proponen como organización, y así lograr sus objetivos planteados de manera coordinada.
- ✓ Resulta imprescindible que se identifiquen los riesgos relevantes a los cuales se puede enfrentar, y distinguir entre aquellos que puedan conllevar un peligro para la consecución de sus objetivos (más aún cuando la rentabilidad de su negocio está íntimamente ligada a dichos riesgos), y los representan verdaderas oportunidades a tomar. A partir de allí será más sencillo definir los mejores cursos de acción a desarrollar.
- ✓ Se requieren de mayores esfuerzos para difundir este tipo de prácticas, para que sean internalizadas en las organizaciones. Si bien no es posible generalizar a todas las Pymes, lo que se observa en esta en particular donde se aplicó el estudio es que existen recursos limitados (humanos, de fondos, y principalmente de tiempos) que impiden que la gestión de riesgos se aborde con las herramientas y metodologías adecuadas.

VIII) CONCLUSIÓN

La gestión del riesgo corporativo bajo la amplia perspectiva expuesta en este trabajo resultó ser una práctica no muy conocida por la empresa analizada, dedicada a la comercialización de pinturas. Al profundizar el estado de conocimiento teórico del ERM, se evidenció un resultado bastante prematuro, con una brecha importante entre el estado actual y el nivel “óptimo” en el cual se

considera que una organización puede lograr una adecuada gestión de los riesgos corporativos.

Sin embargo, fue notorio el interés por esta herramienta desconocida; y luego de finalizar el trabajo de campo, los responsables de la alta gerencia propusieron tener en cuenta el diagnóstico y resultados para la definición de objetivos, metas y actividades del próximo año, en conjunto con el resto de los integrantes de la empresa. Para ello el listado de recomendaciones por componente resulta primordial.

De la aplicación de la metodología propuesta por COSO- ERM, surge que si bien Elsener Pinturas S.A. realiza algunas prácticas alienadas con el planteo teórico propuesto, en general se observa un escaso desarrollo en la identificación y tratamiento de los potenciales eventos, con algunos procesos que se aplican de manera “no coordinada” o asilada, concluyendo que el estado integral de la capacidad del ERM en esta organización se corresponde con un nivel de madurez de tipo 2: “Repetible”.

A través de las diferentes entrevistas realizadas se generó conciencia (e inquietud) por abordar esta temática, en el deseo constante de seguir creciendo y mejorando los procesos de la firma (aspecto difícil de lograr sobre todo en pequeñas y medianas empresas). En la medida que toda la organización pueda desarrollar e internalizar una cultura del riesgo, ésta sin dudas se transformará en una función colectiva, donde se combinen los objetivos (en todos sus niveles), la identificación, respuesta, control y supervisión de los riesgos; dando respuestas adecuadas a cada uno de ellos, haciendo menos probable que un riesgo se pase por alto, y contribuyendo así a la auténtica creación de valor.

Finalmente, es posible afirmar que el Marco Integral de ERM proporciona una guía útil que puede ayudar a Elsener Pinturas S.A a lograr mayores beneficios, buscando el perfeccionamiento de la gestión del riesgo.

IX) BIBLIOGRAFÍA

- CHAPMAN, C. Y WARD, S (1997). “*Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights*”. School of Management, University of Southampton.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANAZATION OF THE TRADEWAY COMMISSION (COSO II) (2004) “*Enterprise Risk Management. Integrated Framework, The Committee of Sponsoring Organazation of the Tradeway Commission*”. Actualizaciones en: www.coso.org
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANAZATION OF THE TRADEWAY COMMISSION (COSO II) (2004) “*Gestión de riesgos Corporativos. Marco Integrado. Técnicas de aplicación*”.
- DELLOITE Y ASOCIADOS (2007). “*La empresa de riesgo inteligente. Una administración de riesgo empresarial (ERM) bien realizada*”. Extraído de: http://oportunidades.deloitte.cl/marketing/Deloitte_News_PuertoMontt/Riesgo_Inteligente_2009.pdf
- DELLOITE Y ASOCIADOS, SEAN DE LA ROSA, DCOM (UP), CIA, CISA, CCSA. GERENTE DE SOLUCIONES DE ERM IQ BUSINESS GROUP (PTY) LTD. (2007). “*Cómo avanzar en la gestión de riesgo empresarial*” https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/delaRosa_june07_artok2_spa_2.pdf
- EDISON OSWALDO ROSERO ÁLVAREZ (2014), “*Análisis de riesgos de la seguridad de la red de área local (LAN) de la matriz de la contraloría general del Estado*”

- FRIGO MARK L., y ANDERSON RICHARD J. (2001). *“Practical Approaches for Getting Started. COSO”*
- JESSICA GARCÍA HANSON, PAOLA SALAZAR ESCOBAR (2005). *“Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos”*
- JOHN J. HAMPTON (2009). *“Fundamentals of Enterprise Risk Management: How Top Companies Assess Risk, Manage Exposure, and Seize Opportunity”*.
- KELLY, J., MALE, S. Y GRAHAM, D (2004). *“Value Management of Construction Projects”*.
- MERNA, TONY (2004). *“Risk Management in projects and organizations”*.
- NORA MACHADO Y SILVANA RAMÍREZ (2012). *“Análisis de Madurez de la Gestión de riesgo empresarial en el Sector de Servicios de Uruguay”*
- PRICEWATERHOUSECOOPERS, CONSULTORES, AUDITORES Y COMPAÑÍA LIMITADA. MARIO AMBROSONE (2007). *“La administración del riesgo empresarial: una responsabilidad de todos - El enfoque COSO”*.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS, CONSULTORES, AUDITORES Y COMPAÑÍA LIMITADA. RAFAEL RUANO DIEZ (2007). *“El Rol y la visión de la auditoría interna en la Gestión de riesgos”*.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (Edición 2004). *“Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, Tercera edición. PMBOK”*.
- PROTIVITI, INDEPENDENT RISK CONSULTING (2006). *“Guide to Enterprise Risk Management”*. Actualizaciones en: www.protiviti.com

ANEXO I

	1.- Inicial	2.- Repetible	3.- Definido	4.- Administrado	5.- Optimizado
Genérico	Gestión de riesgos en silos y ad-hoc. No hay responsabilidades definidas.	Existen procesos básicos de gestión y control. Foco en ciertos tipos de riesgos de fácil identificación.	Gestión de riesgos uniforme, procesos documentados y comunicados. Se verifican políticas y responsabilidades asignadas	Medición y gestión de riesgos con perspectiva de "cartera". Gestión Proactiva. Procesos definidos, integrados y controlados.	Enfoque de mejora continua. La administración del riesgo es trabajo de todos, el conocimiento es compartido.
1. Ambiente Interno	Depende de valores y creencias individuales. No existen procesos formales.	Dirección comprometida con la gestión de riesgos. Existe un código informal de conducta. Procesos de RRHH.	Se establece la filosofía de riesgo y se comunica a todo el personal. Se formalizan los elementos del ambiente interno.	Liderazgo constante en el fortalecimiento de ERM. Filosofía de riesgo comprendida por todo el personal.	Estrategia exitosa de acuerdo al nivel de riesgo aceptado. Estructura, gente, procesos y cultura alineados.
2. Establecimiento de Objetivos	Los objetivos de la entidad no son claros y se establecen a nivel global.	Se define misión y políticas. Existen objetivos específicos por actividad y algunos objetivos globales.	Existe adecuada vinculación entre objetivos globales y específicos; los objetivos son comunicados.	Objetivos alineados con el apetito al riesgo. Son medibles y comprendidos por todo el personal.	Coherencia entre todos los objetivos y metas a lo largo de la organización. Revisión continua centrada en la generación de valor
3. Identificación de Eventos	Se determinan algunos eventos potenciales. El riesgo es entendido de diferentes maneras a lo largo de toda la entidad.	Se identifican factores internos y externos y su grado de importancia. Identificación de eventos significativos.	Concepto de riesgo uniforme en toda la entidad. Identificación de eventos a nivel de entidad y actividad.	Se utilizan técnicas formales para identificar eventos y se agrupan por categoría.	Proceso estandarizado e iterativo. Se identifican riesgos potenciales y oportunidades.
4. Evaluación de Riesgos	Valoración intuitiva de los riesgos más relevantes.	Se emiten lineamientos básicos para la evaluación inicial de los riesgos.	Políticas de evaluación, estrategias y nivel de riesgo aceptado aprobados y divulgados. Determinación de tolerancia al riesgo.	Se implementan medidas de desempeño que evalúan el grado en que eventos potenciales impactan sobre el logro de objetivos.	Evaluación de riesgos integral, permite anticipar condiciones que podrían afectar el logro de los objetivos. Existen procesos de evaluación continua.
5. Respuestas a los Riesgos	Se intenta considerar las respuestas a los riesgos.	Seguimiento a los eventos riesgosos, para lograr acuerdo sobre las acciones a seguir.	Existe respuesta para cada riesgo significativo. Se conocen los riesgos relevantes y medidas para administrarlos.	Existe respuesta para todos los riesgos identificados. Se evalúan, miden y monitorean las respuestas al riesgo.	Análisis continuo de respuesta a los riesgos. Seguimiento de su grado de ejecución, eficiencia y eficacia.
6. Actividades de control	Se realizan en forma desorganizada; no se identifican procesos claros ni sistematizados	Actividades de control dirigidas a algunos eventos que afecten negativamente el logro de los objetivos	Actividades de control documentadas en políticas y procedimientos, e integradas a procesos.	Se mide la efectividad de las actividades de control. Alcanzan a toda la gestión.	Actualización y mejora continua de actividades de control. La cultura de riesgo propicia el autocontrol.
7. Información y Comunicación	Esfuerzos aislados para el procesamiento, generación y comunicación de la información.	Definición de controles que aseguren la calidad de la información y su comunicación	Se genera información útil, oportuna y confiable. La gerencia comunica el nivel de riesgo aceptado.	Existencia de sistemas de información para procesar, almacenar y recuperar información relevante. Seguimiento de la efectividad de la comunicación.	Seguridad respecto a la calidad y oportunidad de la información, para la toma de decisiones. La comunicación es proactiva.
8. Supervisión	Tareas aisladas de supervisión. Controles específicos, rutinarios, desorganizados y no definidos.	Supervisión periódica con visión de corto plazo, enfocada en el comportamiento de obligaciones	Los procesos de supervisión se documentan y comunican. Se asignan responsabilidades de supervisión	Los procesos de supervisión se realizan en toda la organización. El seguimiento del ERM forma parte de las actividades de todo el personal.	Existe liderazgo compartido de la supervisión del ERM y mecanismos de innovación y mejora continua. Supervisión automatizada

ANEXO II

Cuestionario – Guía de preguntas de base utilizada para analizar cada componente

Componente 1. Ambiente Interno

¿Existe en la empresa definición de:

- i) **Misión** (Propósito a largo plazo, define cuál es el negocio)?
- ii) **Visión** (Lo que se espera de la empresa en el futuro)?
- iii) **Valores** (Los principios a los que la empresa y todo su personal adhieren y rigen sus comportamientos)?
- iv) **Políticas** (criterios de actuación que conducen las actividades por área, programas y planes de acción ante determinados eventos)?

¿Son conocidas por todo el personal y los mandos altos/medios?

¿Conocen el ERM – Gestión de riesgos corporativos?

¿Existe una filosofía de riesgo arraigada en la empresa? ¿La empresa tiene determinados niveles de riesgo aceptado? ¿Existe personal exclusivamente abocado a seguir esta temática?

¿Cómo se compone la empresa? ¿Cómo son las relaciones entre dicha estructura organizativa?

¿Cómo describiría el compromiso por la competencia profesional de la firma? ¿Existen manuales con descripción de funciones/cargos?

¿Existen políticas y prácticas en materia de recursos humanos?

Componente 2. Establecimientos de Objetivos

¿Se establecen niveles de variación dentro del riesgo aceptado de los cuáles los objetivos se consideran logrados?

¿Existen objetivos estratégicos definidos (relacionados con las metas de alto nivel, y alineados con la misión/visión de la empresa)?

¿Están definidos los objetivos operacionales (relacionados a la eficacia y eficiencia de las operaciones; con metas de desempeño y rentabilidad)?

¿Están definidos los objetivos de información (relacionados con la eficacia del proceso de información interna, externa, financiera y no financiera)?

¿Están definidos los objetivos de cumplimiento (relacionados con el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables)?

¿Existe un código de conducta formal, consensuado por todos los miembros de la empresa?

Cuándo se determinan objetivos específicos, ¿se verifica que existan vinculaciones con los objetivos generales de la empresa?

Cuándo la empresa determina los objetivos, ¿se tienen en cuenta los riesgos asociados? ¿Se definen los niveles de riesgo a aceptar?

Componente 3. Identificación de Eventos

¿Se identifican los diferentes factores de riesgo para la empresa (características que indican la presencia de riesgo o que tienden a aumentar la exposición de la misma)? ¿Se los separa en factores internos (aquellos sobre los que se pueden establecer políticas/ acciones concretas) y externos (hacen al entorno de la empresa; no existe control sobre ellos)? (*Brindar ejemplos para una mayor comprensión de la pregunta*)

¿La empresa los tiene en cuenta y los evalúa en forma periódica?

¿Se utilizan técnicas especiales para identificarlos?

Considerando los factores y objetivos de la organización, ¿se identifican: riesgos, oportunidades, ambos o ninguno?

Componente 4. Evaluación de Riesgos

¿Se determinan probabilidad e impacto de los riesgos identificados? En caso afirmativo: ¿qué técnicas se utilizan?

¿Cómo se evalúan los eventos que general riesgos (de manera individual o conjunta)? ¿Se analizan interrelaciones?

¿Qué tipos de riesgos se evalúan?

Componente 5. Respuestas a los Riesgos

De los siguientes tipos de respuesta, ¿cuáles son las que más frecuentemente utiliza la empresa?

- i) Aceptar (no se toman acciones que afecten la probabilidad e impacto);
- ii) Reducir (acciones para reducir probabilidad, impacto o ambas);
- iii) Transferir/Compartir (traspaso de una porción de riesgo);
- iv) Evitar (no realizar actividades riesgosas)

¿Existen procedimientos para verificar que se ejecuten las acciones para dar respuesta a los riesgos?

Componente 6. Actividades de control

¿La empresa realiza algún tipo de actividades de control? ¿Cuál/Cuáles?

¿Y sobre los sistemas de información?

Componente 7. Información y Comunicación

¿Qué tratamiento se da la información en la empresa? ¿Disponen de software específico? ¿Contempla el mismo la administración de riesgos?

¿Cómo es la comunicación dentro de la empresa? ¿Se elaboran informes (internos/externos)?

Componente 8. Supervisión

¿Se llevan a cabo actividades de supervisión? ¿Quién/es las realizan?

¿Se realizan evaluaciones independientes de los riesgos?

¿Existen mecanismos para supervisar deficiencias? ¿Son eficaces?

ANEXO III

Organigrama empresa Elsener Pinturas S.A.:

