

MARSH RISK CONSULTING



# REIMAGINE RISK

CAPTURANDO OPORTUNIDADES EN UN MUNDO DE RIESGO

## NAVEGANDO LA INCERTIDUMBRE

III BENCHMARK DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LATINOAMÉRICA



MARSH & MCLENNAN  
COMPANIES



En un mundo cada vez más complejo, volátil e interconectado, una de las claves para capturar oportunidades radica en nuestra capacidad de anticipación. Una gestión de riesgos integral e innovadora, no solo crea valor para la organización, sino que le permitirá transformar sus riesgos en ventajas competitivas reales y sostenibles.

# INTRODUCCIÓN



**Robert Cartwright, Jr.**  
President of RIMS 2018

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Robert Cartwright, Jr.'.



**Gerardo Herrera**  
MRC Leader Latin America

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gerardo Herrera'.

Tan antigua como la propia humanidad, la gestión de riesgos, en su objetivo fundamental de identificar y actuar de forma inteligente frente a peligros y exposiciones, está evolucionando constantemente para desafiar un mundo cada vez más incierto, y seguir generando valor a las organizaciones.

Con el objetivo de ayudar a las empresas a navegar la complejidad y volatilidad de nuestro entorno, Marsh Risk Consulting (empresa del grupo Marsh & McLennan Companies), en asocio con RIMS (The Risk & Insurance Management Society), presentan el III Benchmark de Gestión de Riesgos en Latinoamérica, un estudio de referencia en la región que pretende aportar conocimientos y herramientas que ayuden a las empresas a retar su visión de la gestión de riesgos, para avanzar así en su mejora como elemento estratégico de sostenibilidad, buen gobierno corporativo y crecimiento.

Además de profundizar en cuestiones clave: ¿cómo está evolucionando la gestión de riesgos en el ámbito empresarial latinoamericano?, ¿qué tan posicionada está la gestión integral de riesgos en la cultura organizacional?, ¿cuáles son los principales riesgos emergentes que enfrentamos?, la presente edición incorpora las enriquecedoras experiencias y reflexiones personales de gerentes de riesgos líderes en la región, a los que MRC reunió en diversas sesiones de focus groups.

Al analizar el nivel de madurez de la gestión de riesgos en la región, el estudio aporta información clave, no

solo sobre el status actual, sino también sobre su alcance e interiorización a nivel estratégico, los retos que enfrentan sus responsables para la correcta implementación de la gestión de riesgos en la organización - como es la capacidad para demostrar el valor que aportan al éxito de la empresa-, la cultura y estructura organizacional, y las mejores estrategias para su evolución en el corto y mediano plazo.

En la búsqueda de elementos que faciliten el camino de la resiliencia, esta edición se centra también en los riesgos emergentes, en su identificación y comprensión, y en las dificultades que los profesionales encuentran para la modelación de sus potenciales impactos.

Por último, profundizamos en la problemática de la cultura de gestión de riesgos, buscando comprender los elementos comunes que la facilitan, los retos que han encontrado para posicionarla en la organización y, especialmente, qué tan interiorizada está en cada uno de los colaboradores en las empresas.

Esperamos que esta tercera edición del Benchmark de Gestión de Riesgos en Latinoamérica sea una herramienta valiosa para su organización, que le ayude a Re-imaginar el Riesgo, a abrir espacios de discusión y a definir los próximos pasos en el camino de la resiliencia y sostenibilidad organizacional.

Le invitamos cordialmente a acercarse a nuestros consultores para contestar cualquier pregunta o inquietud que puedan tener.

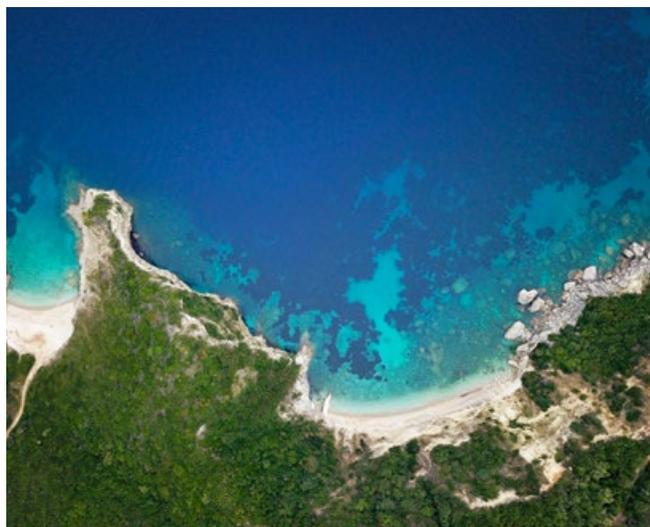
•REIMAGINE RISK

# CONTENIDO

VOLÚMEN 1, ENERO DE 2018

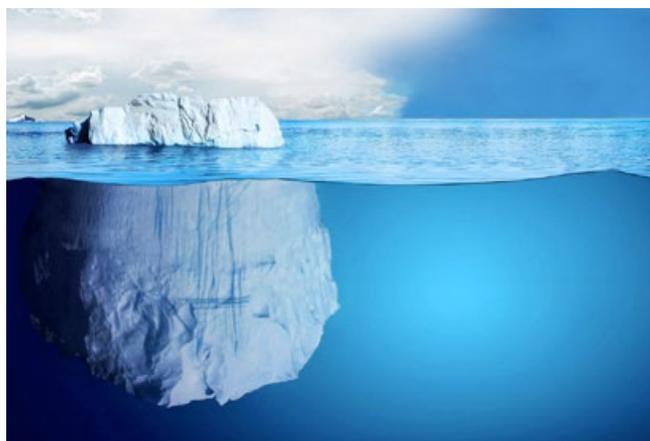


## PERSPECTIVAS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA REGIÓN



- 9 NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS
- 15 RETOS DE IMPLEMENTACIÓN
- 17 EXPERIENCIAS DE LOS LÍDERES EN GESTIÓN DE RIESGOS
- 21 CÓMO DEMOSTRAR LA GENERACIÓN DE VALOR
- 25 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
- 29 ALCANCE
- 31 FAMILIARIDAD Y UTILIDAD
- 35 MIRANDO AL FUTURO
- 37 PRINCIPALES RIESGOS EMPRESARIALES DE LATINOAMÉRICA

## RIESGOS EMERGENTES



- 46 DESCUBRIENDO QUÉ SON
- 47 VALORACIÓN DE RIESGOS EMERGENTES
- 51 PRINCIPALES RIESGOS EMERGENTES EN LATINOAMÉRICA
- 57 EXPERIENCIAS FRENTE A LOS RIESGOS EMERGENTES
- 59 PREVISIBILIDAD
- 61 OBSTÁCULOS PARA SU COMPRENSIÓN
- 62 FUENTES DE INFORMACIÓN
- 64 INSTANCIAS DE DISCUSIÓN

## CULTURA EN GESTIÓN DE RIESGOS

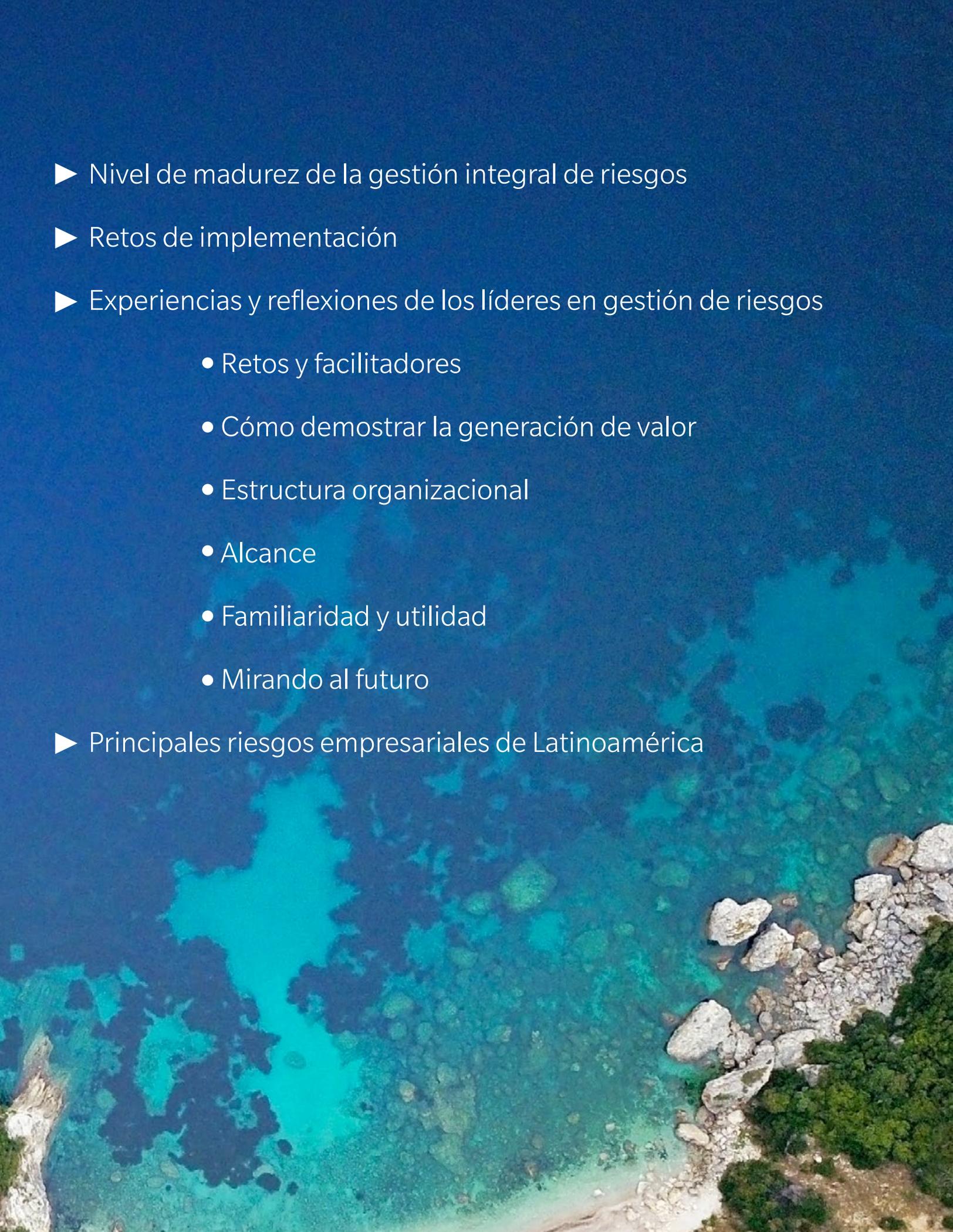


- 69 ESTRATEGIAS PARA FACILITAR UNA SÓLIDA CULTURA DE GESTIÓN DE RIESGOS
- 72 DESCUBRIENDO LA OPORTUNIDAD EN EL RIESGO
- 74 INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

•REIMAGINE RISK

# PERSPECTIVAS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA REGIÓN



- 
- ▶ Nivel de madurez de la gestión integral de riesgos
  - ▶ Retos de implementación
  - ▶ Experiencias y reflexiones de los líderes en gestión de riesgos
    - Retos y facilitadores
    - Cómo demostrar la generación de valor
    - Estructura organizacional
    - Alcance
    - Familiaridad y utilidad
    - Mirando al futuro
  - ▶ Principales riesgos empresariales de Latinoamérica

# NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

Determinar el nivel de desarrollo de la gestión de riesgos es clave para poder avanzar en su mejora como elemento fundamental de protección, sostenibilidad, buen gobierno corporativo y crecimiento, integrando dicha gestión en la planeación estratégica de la compañía.



Uno de los principales objetivos de este estudio es realizar un acercamiento al nivel de madurez de la gestión integral de riesgos en América Latina, con el fin de ahondar en los conocimientos de cuáles son los factores que facilitan o dificultan su implementación, así como contribuir a un análisis más exacto de la realidad empresarial latinoamericana frente a este tema particular.

Existen numerosas metodologías para realizar estimaciones del nivel de madurez de la gestión integral de riesgos, cuyo propósito final es aportar una visión sobre el estatus del desarrollo actual de sus componentes y exhortar a la búsqueda de la mejora continua de la gestión de riesgos como elemento fundamental de la sostenibilidad, buen gobierno corporativo y de la planeación estratégica de las empresas.

Como marco de referencia para la medición de la madurez de gestión de riesgos de las organizaciones, se definieron los siguientes cinco niveles:

## NIVEL DE MADUREZ

### 1 NO DESARROLLADO

No existe un enfoque estructurado para identificar y gestionar los riesgos. Las prácticas de gestión de riesgos son básicas y no son aplicadas de manera consistente, y existe un bajo nivel de entendimiento y conciencia sobre las mismas. Hay oportunidades de mejora críticas.

### 2 FORMALIZADO

Políticas y procesos están siendo establecidos. Las prácticas de gestión de riesgos están en proceso de desarrollo, no son aplicadas de manera consistente, pero existe un buen entendimiento y conciencia sobre las mismas por unos pocos individuos en la organización. Hay oportunidades de mejora significativas.

### 3 ESTABLECIDO

La gestión de riesgos ha sido implementada dentro de los procesos rutinarios de la organización. Las prácticas de gestión de riesgos están establecidas, se aplican de manera consistente con mejores niveles de entendimiento y conciencia sobre las mismas por la gerencia y por los empleados. Hay oportunidades de mejora en ciertos aspectos.

### 4 IMPLANTADO E INTERIORIZADO

Existe un enfoque proactivo frente a la gestión de riesgos en todos los niveles de la organización. Las prácticas de gestión de riesgos están en un nivel avanzado, se aplican de manera consistente y están incorporadas en los procesos con altos niveles de entendimiento y conciencia por parte de la gerencia y los empleados. Hay oportunidades de mejora en unos pocos aspectos puntuales.

### 5 OPTIMIZADO

Se está llevando a cabo mejora continua y la gama completa de actividades del programa de gestión de riesgos se están ejecutando. Las prácticas de gestión de riesgos son innovadoras y vanguardistas en la industria, se aplican de manera consistente, están integradas transversalmente en la organización y son fácilmente replicables en nuevas áreas de la organización. Hay muy altos niveles de entendimiento y conciencia sobre las prácticas de gestión de riesgos por parte de la gerencia y los empleados.

El 25% de las empresas latinoamericanas cuentan con niveles de madurez avanzados en Gestión de Riesgos.

De acuerdo con los resultados de este estudio, las organizaciones en Latinoamérica están en términos generales en las etapas iniciales de madurez pero con un claro y determinado camino en la búsqueda de resiliencia organizacional. Según los resultados, un grupo reducido de organizaciones se ubica en los segmentos superiores (25% agrupado en los niveles 4 y 5) y un gran grupo de empresas se encuentra distribuido en los niveles iniciales (75% disperso entre los niveles 1, 2 y 3). Sin embargo, puntualmente, dos de cada

cinco organizaciones latinoamericanas se encuentran en el nivel de madurez 3, donde la gestión de riesgos, si bien ya se encuentra implementada dentro de los procesos rutinarios, las prácticas de gestión de riesgos están establecidas y se aplican de manera consistente a lo largo de la organización, aún requiere esfuerzo en integración y homogenización en todas las áreas de la empresa, así como un camino importante por recorrer frente la adopción de una perspectiva proactiva y modelos de mejora continua.

Gráfico #1

¿QUÉ TAN DESARROLLADA ESTÁ LA GESTIÓN DE RIESGOS EN SU ORGANIZACIÓN?

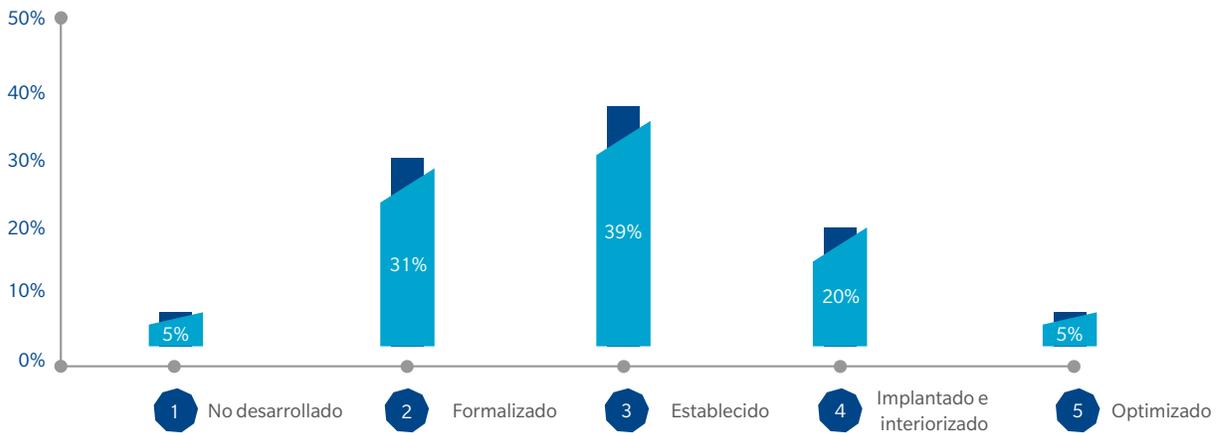


Gráfico #2

¿QUÉ TAN DESARROLLADA ESTÁ LA GESTIÓN DE RIESGOS EN SU ORGANIZACIÓN? POR PAÍS

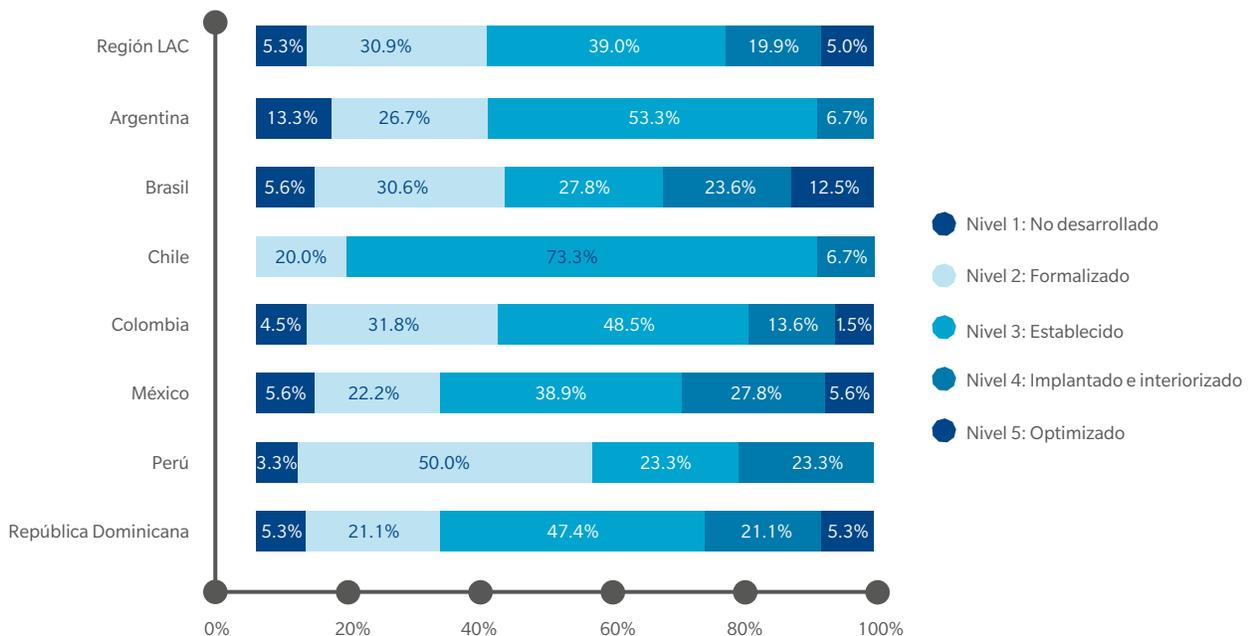
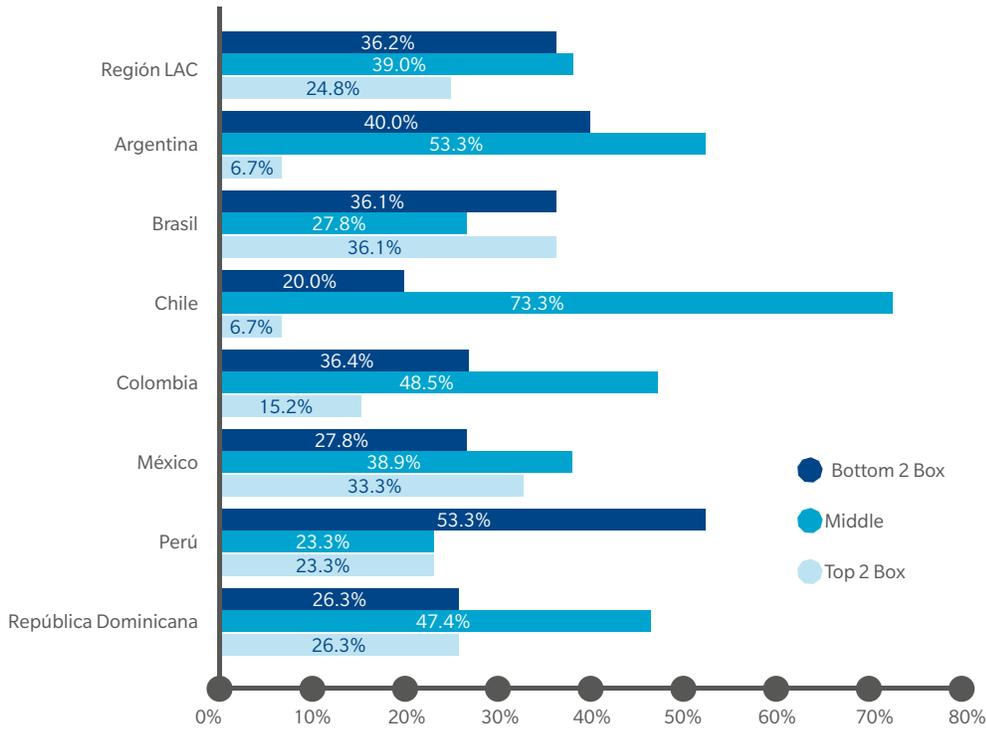


Gráfico #3

**ANÁLISIS TOP-TWO-BOX\* Y BOTTOM-TWO-BOX\*\* POR PAÍS**

\*Suma de los puntajes para los dos niveles de madurez superiores

\*\*Suma de los puntajes para los dos niveles de madurez inferiores

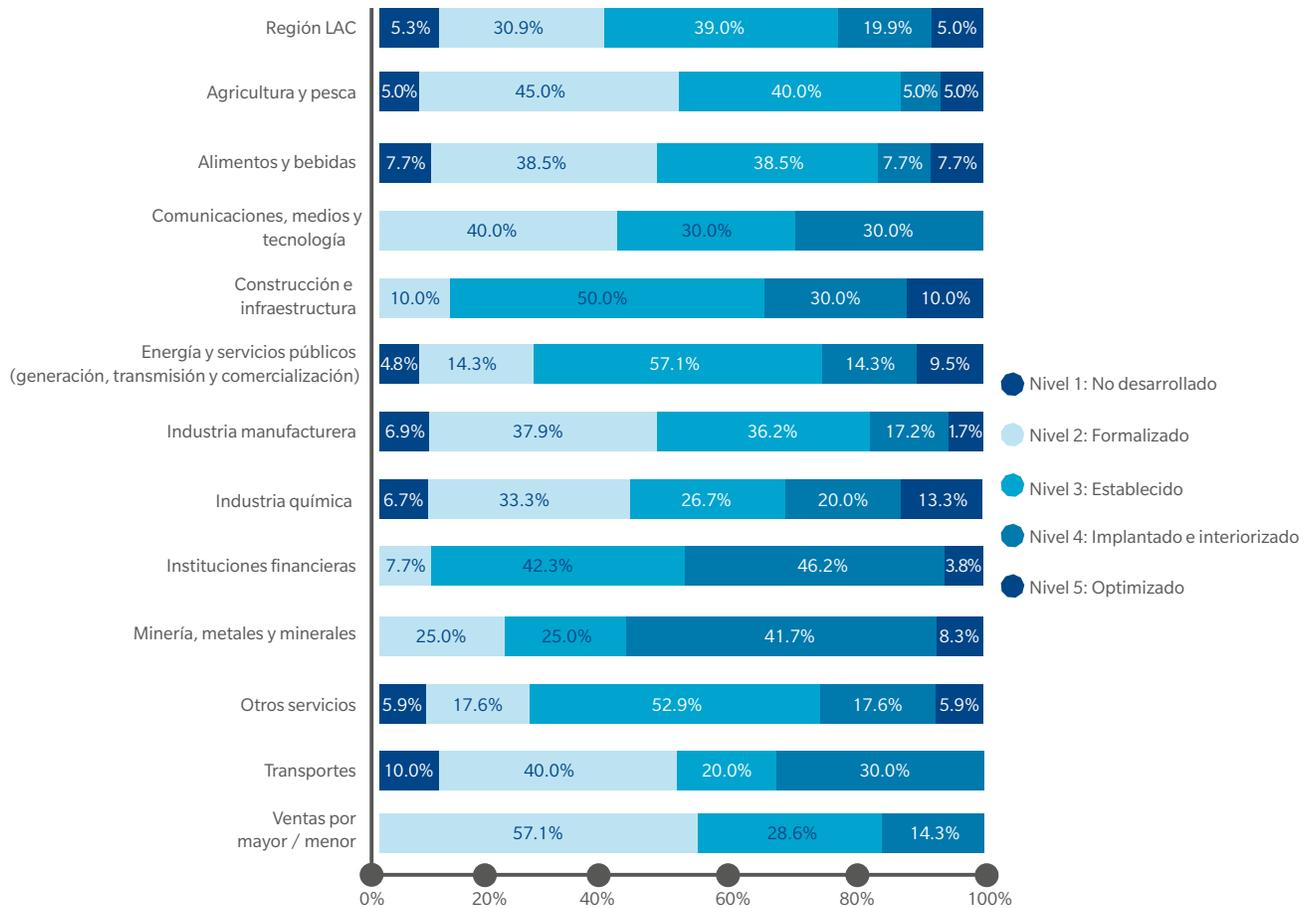


Al estudiar los diferentes niveles de madurez por país, encontramos que los países que demuestran mayor avance son Brasil y México, los cuales muestran un nivel correspondiente de Top Two Box (la suma de puntajes obtenidos para los dos niveles de madurez superiores (4 y 5) por encima del demostrado por la región. En contraposición, Perú y Argentina muestran unos niveles de Bottom Two Box (suma de los puntajes obtenidos para

los dos niveles de madurez inferiores (1 y 2) por encima de los presentados por la región. Chile, Argentina, Colombia y República Dominicana, muestran una concentración de sus organizaciones en el nivel de madurez medio. Existe una fuerte concentración de las empresas latinoamericanas en un nivel de madurez medio.

Gráfico #4

¿QUÉ TAN DESARROLLADA ESTÁ LA GESTIÓN DE RIESGOS EN SU ORGANIZACIÓN? POR SECTOR



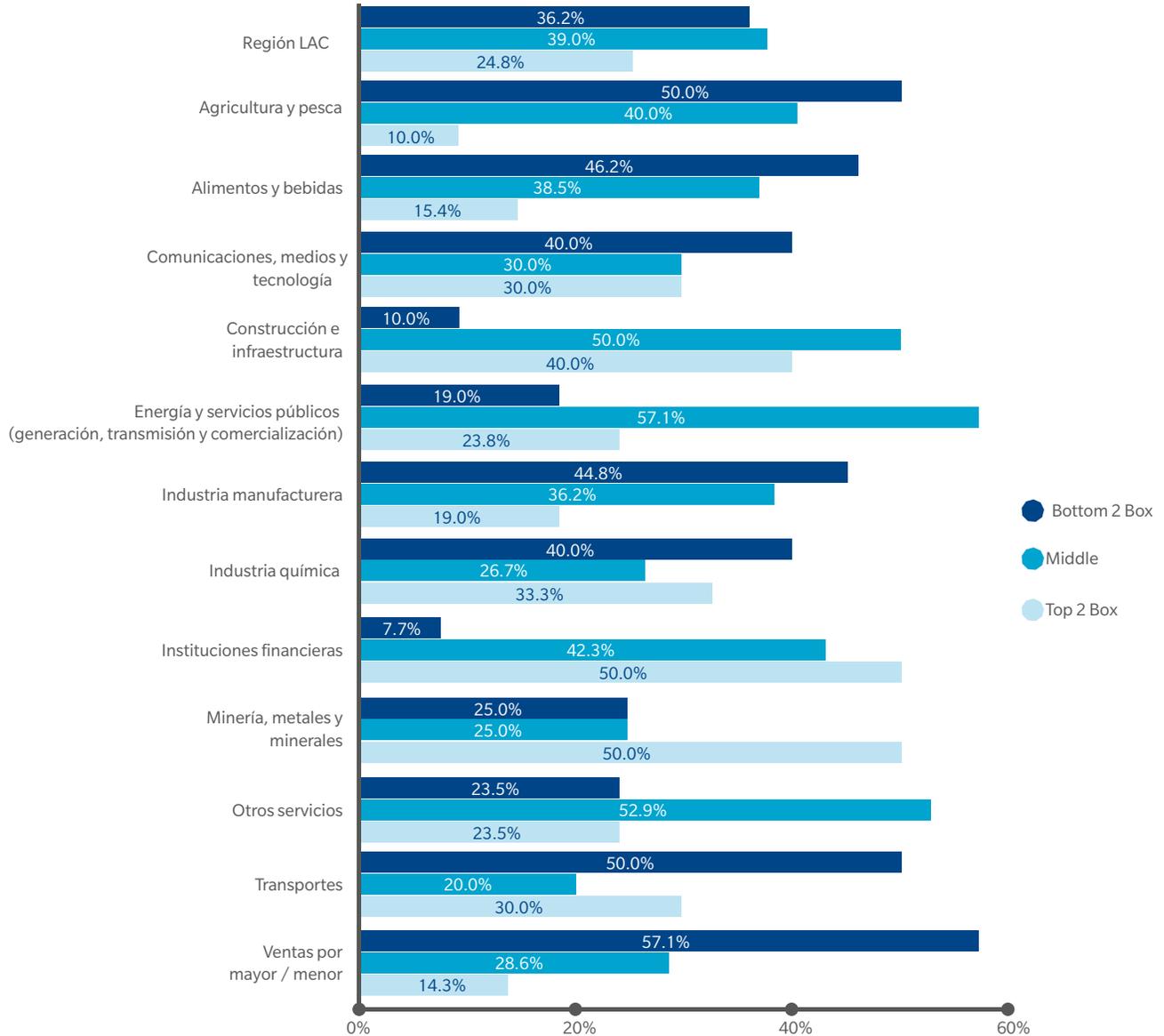
\*Se presentaron los sectores con data significativa pa a realizar comparaciones

El análisis por sectores arroja que las instituciones financieras y el sector de minería, metales y minerales muestran un nivel de madurez superior, destacándose por contar con una concentración del 50% en los dos niveles superiores (Top Two Box). De otra parte, el sector de ventas al por mayor/ menor, transportes y agricultura y pesca indican una concentración en los dos niveles inferiores (Bottom Two Box) mayor o igual a 50%, con un 57% y un 50% respectivamente, lo cual definitivamente está relacionado con la influencia que tiene la regulación y sus exigencias asociadas en ciertas industrias frente a la aplicación de modelos de gestión de riesgos, así como el tiempo transcurrido de estas regulaciones en los sectores. La industria financiera es un claro ejemplo de lo que ocurre en un sector altamente regulado desde hace

muchos años, lo cual incide en el nivel de madurez avanzado en gestión de riesgos.

Entre más madura sea la gestión de riesgos dentro de una organización, mayores serán sus capacidades de volver tangibles los beneficios de su aplicación, y, a su vez, tendrá mayor capacidad para demostrar el valor que genera. Lo anterior se observa claramente cuando las organizaciones cruzan el umbral de solamente cumplir con la implementación del proceso de gestión de riesgos, lo cual hace parte de lo más operativo de implementarla, y se enfocan en el desarrollo de los otros elementos estructurales para la gestión de riesgos, más allá del proceso de gestión de riesgos, que la hacen más sostenible. Para ilustrar con un símil, para que funcione el transporte por tren, deben existir tanto vagones, como

Gráfico #5  
ANÁLISIS TOP-TWO-BOX Y BOTTOM-TWO-BOX POR SECTOR



rieles. Si recorrer por los pasos del proceso de gestión de riesgos está representado por “los vagones” que se movilizan anualmente en la organización, los “rieles” estarán representados por la infraestructura de la gestión de riesgos y sus elementos, como por ejemplo su estructura organizacional, la cultura de gestión de riesgos, su relacionamiento con otras áreas de la compañía (auditoría, planeación estratégica, gestión de seguros, recursos humanos, entre otros). Si dichos rieles están robustamente

establecidos, la gestión de riesgos contará con elementos facilitadores e impulsores de su evolución, permitiendo capturar valor como herramienta de gestión empresarial. Ante el panorama socio-político y económico actual, las empresas latinoamericanas deberían revisar los cimientos de la gestión de riesgos dentro de sus organizaciones, los elementos que la componen y las mejoras que deberán implementar para seguir escalando peldaños evolutivos en el modelo de madurez y, en consecuencia, aportar mayor valor a la organización.

# RETOS DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación de la gestión integral de riesgos en Latinoamérica ha contado con una gran variedad de facilitadores y obstáculos. La cultura corporativa y el conocimiento experto son los responsables del éxito.

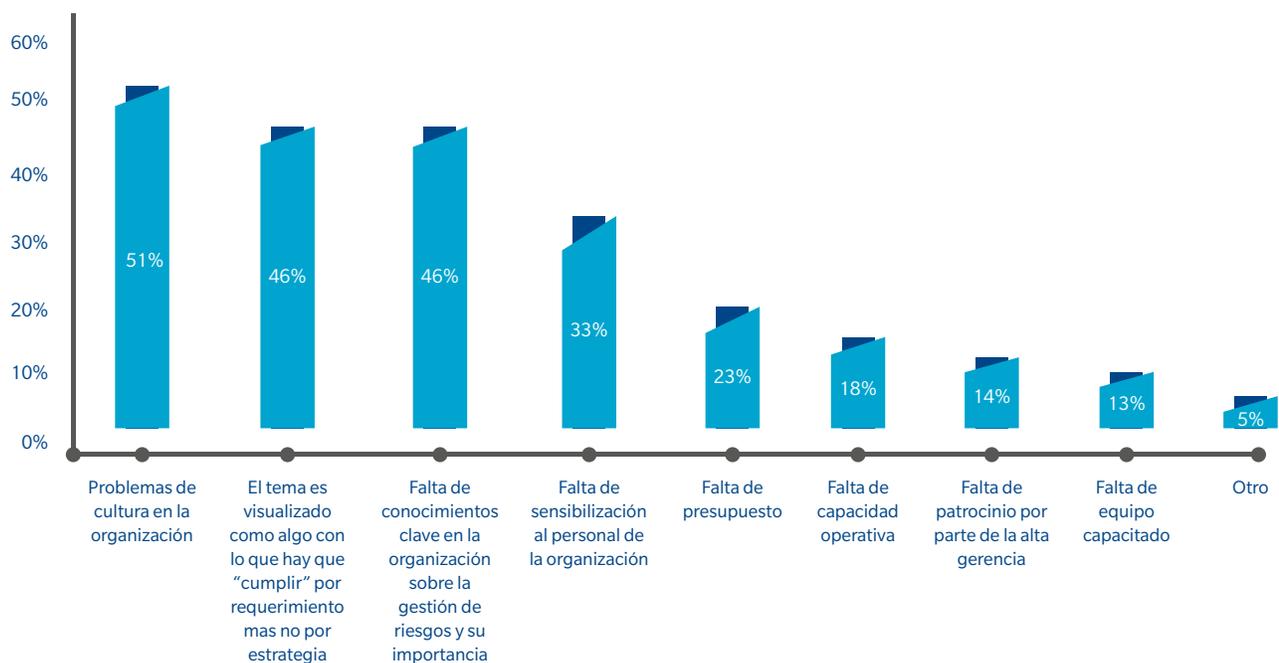


Al profundizar en los retos que los líderes de la gestión de riesgos en las organizaciones latinoamericanas han enfrentado para implementar sus componentes, encontramos que en su mayoría están relacionados con problemas de cultura organizacional, con la percepción de que la gestión de riesgos se debe hacer por cumplimiento en

contraposición a implementarla como herramienta estratégica y, finalmente, con la falta de información y conocimiento clave sobre la gestión de riesgos y su importancia. Estos tres principales retos se encuentran altamente correlacionados e incluso se podría argumentar que son mutuamente desencadenantes.

Gráfico #6

**¿CON QUÉ RETOS SE ENCONTRÓ EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN SU ORGANIZACIÓN Y QUÉ RETOS SIGUE TENIENDO?**



Las condiciones de cultura organizacional hacen que cualquier iniciativa crezca o se estanque en su desarrollo. La gestión de riesgos, como cualquier herramienta de gestión, debe encontrar un terreno fértil al buscar insertarse exitosamente en el modelo estratégico y operacional de una organización. Si la organización no ha interiorizado la importancia de la gestión de riesgos a todo nivel y de manera transversal, y no ha definido la necesidad de generar y reportar la información que se obtiene de esta gestión (materializaciones, agravaciones, indicadores, alertas, eficacia de los controles, entre otros) por considerarla clave en la toma de decisiones, será poco probable que por

convicción los colaboradores la adopten de manera integral en su día a día, perdiéndose la oportunidad de involucrarla como un elemento esencial en la optimización del proceso de toma de decisiones.

La falta de conocimiento profundo sobre la importancia de la gestión de riesgos se perfila como otro de los retos importantes para lograr instaurarla en la cultura de la organización. Sin la existencia de una conciencia colectiva sobre el valor que ésta tiene y sobre cómo opera, la gestión de riesgos pasa desapercibida como otro modelo de cumplimiento.

# EXPERIENCIAS DE LOS LÍDERES EN GESTIÓN DE RIESGOS

Algunos de los gerentes de riesgos más destacados de la región y participantes del estudio, aportan sus experiencias y reflexiones personales sobre los retos que todavía enfrentan muchas organizaciones.



## RETOS

Algunos de los líderes de gestión de riesgo participantes en el estudio compartieron experiencias y discutieron temas relevantes que continúan representando retos para su adopción.

- *“Mantener vigente la metodología”*- Empresa en la industria de papel. El constante cambio al interior de una organización, sus procesos y su día a día en la búsqueda de excelencia operacional, hace que la gestión de riesgos deba adaptarse y mantenerse vigente para responder a las necesidades de cada área funcional de la organización, además de conservarse práctica y hacer parte de la rutina diaria.
- *“Migrar del uso de Excel a herramientas más robustas”*- Conglomerado empresarial multilatinio en el sector de cemento. Al no contar con una infraestructura tecnológica robusta que facilite a los usuarios la adopción de la gestión de riesgos, tanto para quienes ingresan información como para quienes la analizan, se hace complejo contar con una gestión de riesgos práctica, ágil y de respuesta rápida a las necesidades de la organización.
- *“Caer en la falacia de que comprar un software package va a resolver la estructura de la implementación de ERM”*. - Compañía aseguradora. En contraposición a la reflexión anterior, creer que una herramienta tecnológica resuelve la implementación de todos los elementos de la gestión de riesgos es equivocado. Es necesario concentrarse desde el principio en crear los cimientos de la gestión de riesgos, en crear la cultura, los procesos, la interacción humana, la discusión y, después sí, considerar la opción del sistema digital que automatiza esa interacción con la gestión de riesgos.
- *“Lograr una integración de la gestión de riesgos con los procesos, de forma tal que el tratamiento de los riesgos esté incorporado dentro del diseño del proceso.”*- Organización en el sector energético. La gestión de riesgos no contempla ser un tema excluyente, o un proceso que deba realizarse de manera aislada de la propia operación. Si esto ocurre, la gestión de riesgos será percibida como una duplicación de tareas, una gestión paralela a las actividades del día a día. Si el tratamiento de los riesgos es considerado para estructurar o rediseñar procesos, será asimilada de manera más natural dentro de la organización como un elemento de mejora continua.
- *“Pasar de temas cualitativos a cuantitativos, más técnicos, con escenarios y cifras que permitan anticiparse, ser más proactivos, para que la gestión de riesgos pueda servir para la toma de decisiones de la alta dirección y podernos adelantar a lo que pueda suceder.”*  
- Conglomerado empresarial multilatinio en el sector de cemento. El gran reto que la gestión de riesgos tiene para que logre trascender a un modelo cuantitativo, depende de la disponibilidad de datos, su confiabilidad y calidad. Sin un universo de data confiable y suficiente, un análisis cuantitativo riguroso no es factible. Por lo mismo, es necesario incorporar en la cultura un modelo de recolección rutinaria de eventos materializados.
- *“Implementar las tres líneas de defensa para involucrar otros frentes de la organización, como auditoría interna, en un rol más activo frente a la gestión de riesgos”*- Organización del sector energético. Existen buenas prácticas como el modelo de tres líneas de defensa, que garantiza tres grupos independientes en la organización que trabajan en equipo. El modelo funciona al estar totalmente integrado con todos los procesos de negocio, donde los responsables del riesgo estén debidamente apoyados y empoderados para gestionarlo (1ª línea), a través de información centralizada y analizada (2ª línea), y que finalmente se dé un modelo de aseguramiento o garantía independiente (3ª línea).
- *“No se tiene establecido claramente el apetito o tolerancia al riesgo en todos los niveles, por lo tanto se les da el mismo trato a todos”*  
- Empresa del sector energético. La percepción general es que el concepto de apetito de riesgo, es complejo y difícil de

abordar. La primera aproximación al apetito de riesgos son las escalas de valoración, pero se entiende que el concepto no se limita exclusivamente a eso. Sin embargo, el apetito está presente en cualquier definición estratégica, tales como presencia deseada en mercados, nuevos productos o adquisiciones/fusiones, y no se limita a un número de cuantificación determinística.

- *“Uno de los retos principales es dar ese paso, ver a la gestión de riesgos de manera integral, a través de equipos multidisciplinarios”*

- Organización Multilatina productora de materiales de construcción. La confluencia de múltiples sistemas de gestión de riesgos dentro de las organizaciones, con exigencias, metodologías y perspectivas diferentes, genera división al buscar incorporar la gestión de riesgos a la operación. Es por esto que es necesario homologar la gestión de riesgos bajo una misma sombrilla, para gestionarla integradamente e incorporarla en la cultura bajo una sola agenda.

- *“Impregnar en el ADN de la organización que los riesgos que identifican sean luego tratados. Actualmente, todos los riesgos se identifican pero aún no se hace un tratamiento del riesgo de manera sistemática.”* - Empresa productora de alimentos. Definitivamente uno de los grandes retos en la gestión de riesgos es proyectar el valor generado y volver tangibles sus beneficios. Por lo mismo, las organizaciones que no logran cruzar el umbral de definición del contexto y valoración de los riesgos para continuar con todos los pasos del proceso de gestión de riesgos, no les será posible advertir la evolución del estado del riesgo, así como tampoco la generación de valor en su gestión. Al lograr avanzar con un modelo transversal, especialmente en el tratamiento, monitoreo y comunicación de los riesgos, se podrá percibir los cambios en el estado de los mismos, la evolución de los planes de tratamiento y comprobar la efectividad en el diseño de controles e indicadores (Key Risk Indicators - KRI).

- *“El principal reto está en la gestión de riesgos estratégicos y en cómo hacer que los mapas de riesgo realmente sean una herramienta para la toma de decisiones.”* - Organización multilatina productora de materiales de construcción. Muchas veces no es fácil transformar los resultados de un mapa de riesgos en acciones oportunas. Uno de los retos que se plantea es lograr aportar información accionable y proactiva que contenga de una vez el aval para trascender en acciones de prevención o mitigación.

- *“Es importante resaltar la dificultad en establecer KRI's en lugar de KPI's. El enfoque de nuestro trabajo hoy está en la construcción de un sistema robusto e integrado con los indicadores corporativos, que permeen las diversas áreas de la compañía, considerando una cadena con diferentes riesgos y sus respectivos aspectos e impactos.”* Empresa del sector energético. Las organizaciones pueden contar con dificultades al intentar establecer indicadores clave de riesgos (KRI) y diferenciarlos de los indicadores clave de gestión (KPI). En general, los indicadores KPI están típicamente diseñados para medir desempeño. Por el contrario, los indicadores KRI deben estar atados a variables relacionadas con la causalidad del riesgo para permitir proyectar o pronosticar una determinada situación o alerta temprana frente al riesgo que están midiendo.

El 51% de las firmas asegura que la cultura organizacional es su principal reto para la implementación de la gestión integral de riesgos.

# FACILITADORES

Junto a los retos, los líderes en gestión de riesgo de Latinoamérica identifican también facilitadores comunes que contribuyeron significativamente en la tarea de implementación dentro de sus organizaciones.

Así como existen retos importantes para la implementación de la gestión de riesgos, los líderes de gestión de riesgo en Latinoamérica identificaron los siguientes facilitadores comunes que contribuyeron de manera decisiva en la implementación dentro de sus organizaciones:

**Contar con un manual** que adapte las metodologías a la organización y que aporte los lineamientos necesarios para su implementación y adaptación a la cultura organizacional.

**Capacitación y sensibilización** al personal que apalanque la transformación cultural hacia una orientada a la gestión de riesgos.

**Los modelos de control interno** impulsan la implementación de un esquema robusto de gestión de riesgos.

**Registro sistemático de la gestión de riesgos** apalancados en la utilización de aplicativos más robustos, junto con pasar de la utilización de bases de datos en Excel a otras herramientas más ajustadas a las necesidades.

**El aval y patrocinio de alta gerencia** es fundamental para permear a la organización con este tema.

**Aportar elementos de decisión en proyectos estratégicos** a la gerencia del proyecto o iniciativa para la toma de decisiones oportuna.

**Asumir adecuadamente la rendición de cuentas por la gestión de riesgos.** Lograr que los riesgos estratégicos emanen desde el mismo negocio y que los planes de tratamiento sean diseñados y administrados por parte de los dueños de los procesos y los responsables del riesgo, en contraposición a que sean autoritariamente establecidos por otras áreas de control.

Cuando la **gestión de riesgos hace parte de las estructuras de gobierno corporativo** y de control interno, se facilita interactuar con la alta gerencia para que la toma de decisiones sea más objetiva.

**Integrar la gestión de riesgos a la planeación estratégica** de la organización y utilizarla como un medio de planeación, gestión y medición.

El foco es **generar cultura** e identificar, medir y generar planes de acción, y realizar su respectivo seguimiento.

Es clave que tanto riesgos como planes de acción sean **centralizados en la dirección de riesgos para que tengan visibilidad.**

•REIMAGINE RISK



# CÓMO DEMOSTRAR LA GENERACIÓN DE VALOR

Uno de los principales retos de la gestión de riesgos es su dificultad para hacer visible el valor que aporta a la organización. Los gerentes de riesgos identifican la capacidad para cuantificar su efectividad y el compromiso de la alta gerencia como factores clave.

En los diferentes foros de Líderes de Gestión de Riesgo (Risk Managers) que participaron en las sesiones focales de este estudio, frente a la pregunta de ¿cómo logra demostrar a la alta gerencia de su organización la generación de valor a través de la gestión de riesgos? y ¿qué dificultades ha encontrado en esta actividad?, los participantes debatieron varios puntos relevantes:

## **La gestión de riesgos es un intangible que no se puede cuantificar fácilmente**

Cuando se logra involucrar a la gestión de riesgos con la alta gerencia y la planeación estratégica, junto con una sólida definición del apetito de riesgo, se hace más evidente la necesidad y el valor creado por la Gestión de Riesgos. *“Cuando se logra cuantificar el impacto del riesgo materializado, es allí donde se convence a la organización del valor de la gestión de riesgos. Cuando se logra evidenciar cómo un riesgo impacta a la organización, se permea el convencimiento de la generación de valor de la gestión de riesgos”.* Empresa de producción de alimentos.

**La materialización de los riesgos hace que la organización se conciente de la necesidad de gestionarlos.** Normalmente, la organización sólo presta verdadera atención a la gestión de riesgos después de la materialización de eventos que ponen en riesgo su reputación, sostenibilidad, sus personas o sus activos. *“Lamentablemente tengo que decir que es por la materialización de los riesgos. En nuestra organización tenemos conectado el tema de gestión de riesgos con el de gestión de crisis. Encontramos que el desencadenamiento de la crisis se daba por un mal manejo de los riesgos. Es allí cuando la organización se convence que es mejor gestionar los riesgos, antes de gestionar la crisis”.* Empresa multilatina de producción de alimentos.

## **Es indispensable el vínculo entre indicadores clave y la gestión de riesgos, por lo cual la relación entre medición, resultado financiero, estrategia y riesgos,**

hace que se cree valor a través una toma de decisiones proactiva. *“La organización se impone un reto y es que en el día a día sea más visible el impacto que tiene la gestión de*

·REIMAGINE RISK



riesgos. Esto se logra enlazando los indicadores de cuadro de mando integral con la gestión de riesgos. El reto es demostrar cómo impacta una mejor o peor gestión de riesgos en los resultados del cuadro de mando integral o en los indicadores de proceso. Este puede ser un camino más tangible o más evidente para demostrar valor.” Empresa en el sector de transporte.

**La clave está en la visibilidad:** la clase de foros en los que se discuten los temas de gestión de riesgos en la empresa, así como su frecuencia, determinan qué tanto interés se genera en la organización por implementarla, dinamizarla y mantenerla vigente. “Hay comités operativos de riesgos mensuales, sin embargo también hay una proximidad e interacción con los comités de riesgos y de auditoría de la Junta Directiva”. Conglomerado empresarial multilateral en el sector de pinturas.

**Cuando la iniciativa de implementar la gestión de riesgos en la organización proviene de la alta gerencia, no existe mayor dificultad en demostrar el valor que ésta genera.** Varios líderes coincidieron que el apoyo de la alta gerencia ha sido fundamental para su estructuración e implementación. La participación de la gerencia general o presidencia en comités de riesgos mensuales, donde todos los vicepresidentes / gerentes o directores presentan sus riesgos y sus avances hace que al tema se le aporte visibilidad. Los resultados de estas interacciones periódicas se escalan a su vez a los respectivos comités de riesgos o auditoría de la Junta Directiva/

Directorio, lo que hace que se les aporte aún más fuerza. “Es importantísimo el aval y patrocinio de la alta gerencia, así como el compromiso del resto de la organización para lograr consolidar una plataforma de visibilidad en la Gestión de Riesgos. Empezamos a llevar riesgos estratégicos a escenarios donde se les da importancia. Por ejemplo, hoy en día los temas de corrupción y ética, se concatenan con los temas ambientales y reputacionales, en espacios que han servido para estudiar el efecto dominó entre los riesgos y cómo debemos prepararnos. Esto sin duda, ha demostrado el valor de la gestión de riesgos”. Empresa multilateral de retail.

**El ejemplo de aportar valor más representativo es la discusión que se genera con la junta de Directores.** Cuando el enfoque de riesgos se aplica en las decisiones del negocio, las Juntas Directivas pueden evaluar las iniciativas de creación de valor en beneficio de los accionistas. Este proceso debe realizarse en un ambiente de discusión nutrida y con criterios de decisión sólidos, ya que deben identificarse qué consideraciones de riesgo existen para cada una de las iniciativas.

Para las empresas que cuentan con un sistema de gestión de riesgos, la búsqueda de crecimiento orgánico a través de ingresos y ganancias se pondera con las consideraciones de cuál es su portafolio integrado de riesgos, su capacidad de absorción y el capital de respaldo requerido, para navegar así en la definición del entorno de capital de la iniciativa y la tolerancia al riesgo asociado.

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

¿Dónde se debería situar la función de gestión de riesgos dentro de la organización para que sea más efectiva y aporte más valor? Los líderes en gestión de riesgos debaten sobre las virtudes, limitantes y contribución de la posición en la estructura empresarial.



## ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE RIESGOS Y AUDITORÍA

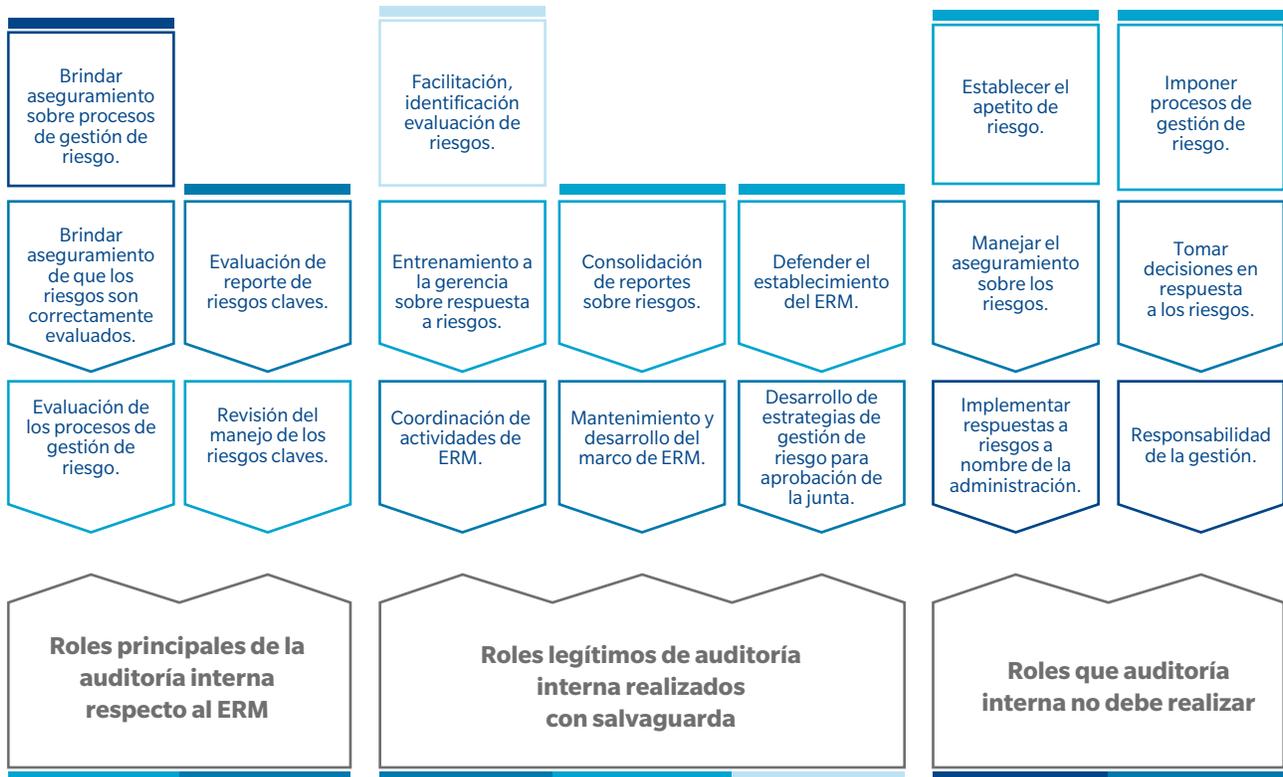
“Anteriormente había un híbrido entre auditoría y riesgos. Era un tema que era complejo porque era importante diferenciar los roles de estas dos funciones. Actualmente la compañía cuenta con una estructura de Gobierno Corporativo que ha servido mucho para diferenciar estas funciones. La Junta Directiva delega en un comité de gestión de riesgos la función y no depende de la presidencia o de la administración, sino que reporta directamente a través del comité, lo que contribuye al buen flujo de información y el posicionamiento de la función”. Empresa en sector financiero.

En algunas ocasiones la gestión de riesgos ha surgido como una iniciativa dentro del área de auditoría interna, dado que algunos marcos de referencia para las actividades de

auditoría, tales como RBIA (Risk Based Internal Auditing) del IIA , o el referente “Internal Control-Integrated Framework” de COSO , se encuentra fundamentada en riesgo. Sin embargo, en un punto determinado, estas dos funciones deben escindirse, principalmente porque la función de auditoría debe guardar independencia y no puede convertirse en “juez y parte” en la Gestión de Riesgos.

La naturaleza de las actividades de la gestión de riesgos y la auditoría se encuentran estrechamente relacionadas, por lo cual el compartir información sobre resultados obtenidos en materia de riesgos desde cada área de responsabilidad permite mejorar el ciclo de la gestión en ambas funciones. Como ejemplo, en el gráfico que se presenta en la parte inferior se presenta una guía del rol de auditoría interna dentro de la Gestión de Riesgos.

Gráfico #7



Fuente: IIA POSITION PAPER: THE ROLE OF INTERNAL AUDITING IN ENTERPRISE-WIDE RISK MANAGEMENT, January 2009.

## SOSTENIBILIDAD

*“La gestión de riesgos depende del área de sostenibilidad y está vinculada a Presidencia. Tener el respaldo de la alta dirección ha sido fundamental, antes dependíamos del área financiera y no funcionó tan bien. Al transferir la Gestión de Riesgos al área de sostenibilidad ha fluido más.”* Organización multilatina en el sector empaques.

*“La gestión de riesgos de la compañía se divide en dos Direcciones de Riesgos: La Dirección de Riesgo Operativo y la Dirección de Riesgo Sostenible. Recientemente se contrató un CRO global para fortalecer la integración. Esta estructura facilita la implementación de la gestión de riesgos en la compañía, principalmente por la integración local de la misma y de las directrices globales.”* Empresa multinacional en el sector de alimentos.

*“Nuestra organización no cuenta con la posición de Chief Risk Officer. El CEO es el chairman del Executive Risk Committee. La gestión de riesgos la maneja el CEO usando como vehículo al Executive Risk Committee como el cuerpo supervisor. Tiene a cargo la responsabilidad de ERM.”* Empresa aseguradora.

La gestión de riesgos y la sostenibilidad están estrechamente vinculadas. Ejecutadas correctamente, las políticas de sostenibilidad promueven el crecimiento y reducen el riesgo. De hecho, la sostenibilidad abarca todos los aspectos de la capacidad que tiene la empresa para gestionar el riesgo y hacer crecer su negocio. Inclusive, es por esto que el Índice de Sostenibilidad de Dow Jones (DJSI, por sus siglas en inglés) se basa en un análisis del desempeño corporativo en lo económico, ambiental y social, valorando temas específicos como gobierno corporativo y gestión de riesgos.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

*“Funcionalmente, la gestión de riesgos se considera como parte de la planeación estratégica y financiera, lo que permite que se le dé la relevancia y visibilidad adecuada al tema. Además como proceso, la gestión de riesgos es transversal en la organización y con acceso directo a la Junta Directiva.”* Empresa en el sector gas natural.

De cara a comprender la dinámica entre la estrategia y la gestión de riesgos, es importante partir de una definición común de qué significa la estrategia en una organización. Para efectos de este estudio, asumiremos la definición de estrategia como una serie de decisiones sobre el negocio que determinan la dirección y orientación del mismo, por lo que la estrategia define y articula la propuesta de valor que una organización trae al mercado y que debe incorporar los parámetros de riesgo y los límites para su evolución.

Una organización debe visualizar la gestión del riesgo como una parte integral de su propuesta de valor. La planificación estratégica está también orientada hacia la búsqueda de un futuro exitoso, un modelo de negocio que prosperará a pesar de los riesgos percibidos. Quizás más que en cualquier otra área, es en la planificación estratégica donde el riesgo es verdaderamente una oportunidad.

Una afirmación precisa es que la gestión de riesgos empresariales (ERM) y la planeación estratégica deben ser vistos como temas complementarios y no como actividades independientes. Si la estrategia es formulada sin identificar los riesgos que conlleva, junto con su debida valoración, tratamiento y monitoreo, la estrategia estaría incompleta e incierta en su accionar.

## SEGUROS

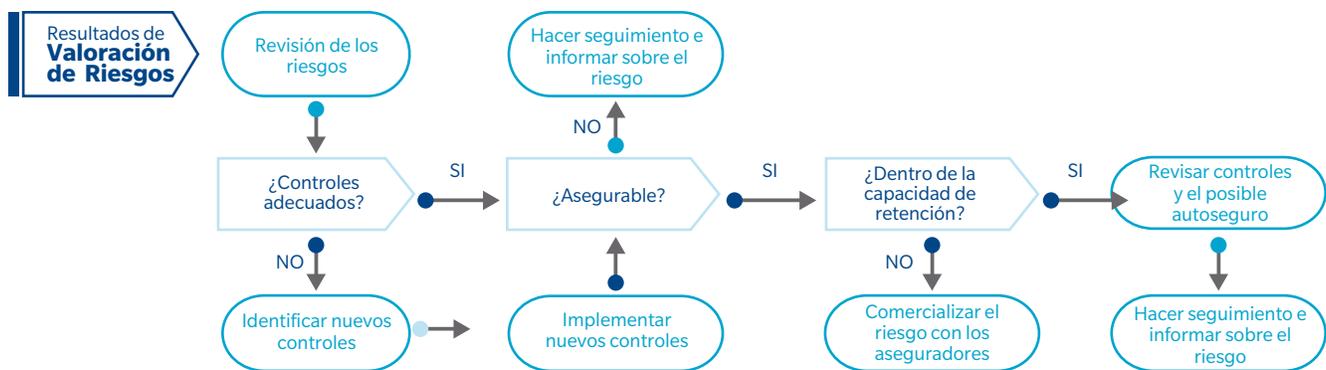
“Las dos gerencias responsables de la gestión de riesgos de la compañía (seguros y riesgos corporativos) están bajo una sola Dirección, lo que facilita la implementación de procesos y herramientas de gestión de riesgos.”  
Organización en sector de hidrocarburos (downstream).

Antes de que existiese la visión de gestión de riesgos, la gestión de seguros se basaba en transacciones habilitando pólizas disponibles para transferir algunos riesgos tradicionales en la organización.

Al integrar el proceso de seguros en la gestión de riesgos, se amplía el modelo de transferencia, donde cumpliendo con el proceso de gestión de riesgos, primero se identifican, evalúan y analizan los riesgos, para luego determinar su tratamiento, incluyendo la alternativa de transferencia del mismo a través de pólizas de seguro.

Todo esto involucra responder a preguntas como: ¿Son los controles adecuados y suficientes? ¿Es el riesgo asegurable? ¿Está el riesgo dentro la capacidad de retención?

Gráfico #8



## MULTIPLICIDAD DE SISTEMAS DE GESTIÓN

“No hay un cargo vinculado a la Alta Administración que patrocine o integre las acciones de las tres diferentes áreas responsables de la gestión de riesgos de la compañía: Controles Internos (SOX), Riesgos Asegurados y Riesgos Empresariales. Por este motivo, hay mucha dificultad en implementar una gestión de riesgos integrada en la organización.”  
Conglomerado en el sector aeroespacial.

En este estudio se ha discutido sobre la dificultad de integrar la gestión de riesgos cuando la empresa cuenta con múltiples áreas en las cuales se tienen iniciativas de gestión

de riesgo independientes y en modelos diferentes, cada uno con características particulares. Al homologar la gestión de riesgos bajo una misma sombrilla o al gestionarla de manera integrada, los sistemas implementados como COSO, COBIT, SOX, ETICA, SARLAFT, riesgo operacional, riesgos ambientales, de seguridad y salud en el trabajo, mercado, crédito, etc. comenzarían a ser más armónicos y su operación más eficiente, apuntalando la formación de sinergias y apartándose del trabajo por silos.

# ALCANCE

La efectividad de la gestión de riesgos está directamente relacionada con su implicación en la estrategia y operación de la compañía, así como con su visión de responsabilidad transversal.



La gestión de riesgos puede tener varios alcances dentro de la organización, los cuales pueden afectar significativamente a su efectividad y nivel de integración. Es por esto que en los foros de Líderes de Gestión de Riesgo (Risk Managers) que participaron en las sesiones focales de este estudio profundizamos en las siguientes preguntas:

¿Cuál es el alcance de la gestión de riesgos en su organización? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de aplicarla a nivel estratégico?, ¿Cómo se está llevando a cabo y cuál es su alcance en los procesos, proyectos, cadena de suministro y compras, contrataciones, cadena de distribución...? Aquí el resumen de sus respuestas a dichas preguntas.

Gráfico #9

| Estratégico | Procesos / por áreas / operativos | Proyectos | Contratos / cadena de suministro | Proyectos de inversión / adquisiciones | Nuevos productos | Integral | Participantes de las sesiones de grupo focal |
|-------------|-----------------------------------|-----------|----------------------------------|--|------------------|----------|--|
| ✓           | ✓                                 |           |                                  |  |                  |          | Papelera                                     |
|             |                                   |           |                                  |  |                  | ✓        | Institución financiera                       |
| ✓           | ✓                                 |           |                                  |  | ✓                |          | Información financiera                       |
|             |                                   |           |                                  |  |                  | ✓        | Hidrocarburos (upstream)                     |
|             | ✓                                 |           |                                  |  |                  |          | TIC  |
| ✓           | ✓                                 | ✓         | ✓                                |  |                  |          | Transportes                                  |
| ✓           | ✓                                 |           | ✓                                |  |                  |          | Empaques y logística (multilatina)           |
| ✓           | ✓                                 |           |                                  | ✓                                      |                  |          | Retail (multilatina)                         |
| ✓           | ✓                                 |           |                                  | ✓                                      |                  |          | Gas natural                                  |
|             | ✓                                 |           | ✓                                | ✓                                      | ✓                |          | Institución financiera                       |
| ✓           | ✓                                 |           | ✓                                |  |                  |          | Alimentos (multinacional)                    |
|             |                                   |           |                                  |  |                  | ✓        | Hidrocarburos (downstream)                   |
|             | ✓                                 |           |                                  |  |                  |          | Aeroespacial                                 |
| ✓           | ✓                                 |           |                                  |  |                  |          | Energía                                      |
|             | ✓                                 |           |                                  |  |                  |          | Materiales de construcción (multilatina)     |

Algunas de las ventajas y desventajas compartidas fueron las siguientes:

## EN LO POSITIVO:

**Transversalidad.** Las ventajas de contar con un enfoque amplio en la gestión de riesgos, incluyendo el nivel estratégico y el nivel de procesos, son el compartir el riesgo con las distintas áreas involucradas, así como la visión de responsabilidad transversal y que los planes de tratamiento a los riesgos se puedan articular en su diseño integral, incentivando el trabajo colaborativo y aumentando su efectividad.

### **Apersonamiento y lecciones aprendidas.**

Cuando se cuenta con alcance tanto a nivel estratégico como a nivel de procesos y subprocesos, se tiene la ventaja de que quienes manejan el riesgo en el día a día tienen implicación directa en su mapeo y gestión. Adicionalmente, al contar con una sola directriz metodológica corporativa bajo orientación del área de riesgos, se da una estandarización deseada, facilitando la gestión y la diseminación de lecciones aprendidas y evitando el trabajo por silos, desagregado o por metodologías disímiles.

## EN LO NEGATIVO:

**Falta de integración a todo nivel.** El alcance de la gestión de riesgos en la organización aún es percibido como “*de enfoque limitado*”, se ha implementado solamente en algunos niveles de la organización y no tiene directrices generales integradas a la visión de empresa. En estos casos el área de riesgos todavía es vista por otras áreas de la compañía, y especialmente por aquellas que tienen a su cargo las labores “*core*” de negocio, como un área burocrática y de “*cuidados excesivos*”.

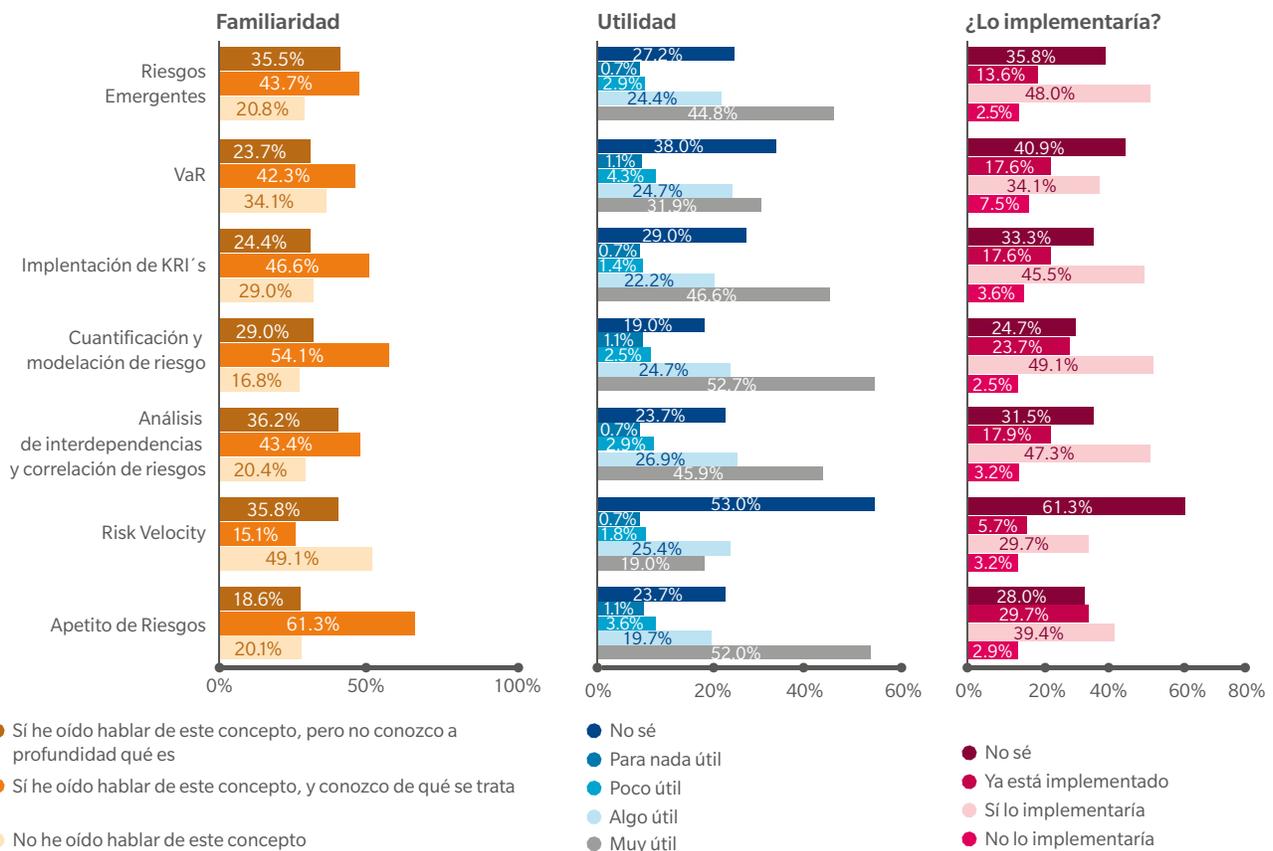
**Participación tardía en la valoración en proyectos o iniciativas de adquisición.** En ocasiones los proyectos de inversión son muy confidenciales y no se puede hacer gestión de riesgos interviniendo antes de la compra, o antes de iniciar con la ejecución de un determinado proyecto, sino que se hace de manera posterior.

# FAMILIARIDAD Y UTILIDAD

¿Cuánto se conocen y cómo se están aplicando conceptos clave de gestión de riesgos, como apetito de riesgo, valor en riesgo (Value at Risk - VaR), indicadores de riesgo (Key Risk Indicators - KRI) o cuantificación y modelación del riesgo?

Gráfico #10

¿HA OÍDO HABLAR DE CONCEPTOS COMO APETITO DE RIESGOS, RISK VELOCITY, ANÁLISIS DE INTERDEPENDENCIAS Y CORRELACIÓN DE RIESGOS, CUANTIFICACIÓN Y MODELACIÓN DE RIESGOS, IMPLEMENTACIÓN DE KRI'S, VAR, RIESGOS EMERGENTES? SI LO ANTERIOR ES AFIRMATIVO, ¿QUÉ OPINA SOBRE LA UTILIDAD EN LA APLICACIÓN DE ESTOS CONCEPTOS EN LA ORGANIZACIÓN?



**Apetito de Riesgos, cuantificación, modelación, análisis de interdependencias y correlación de riesgos.**

En términos de la familiaridad, el estudio encuentra que los temas más conocidos son el apetito de riesgo y la cuantificación/modelación de riesgos, seguidos del análisis de interdependencias y correlación de riesgos. Todos estos temas son percibidos como temas de gran valor, además de contar con una alta intención de implementación por parte de los encargados de la gestión de riesgos en Latinoamérica. Esto responde a la necesidad creciente de que el área de gestión de riesgos adopte una dinámica cuantitativa, aportando límites y lineamientos para la toma de decisiones objetivas con cifras/datos para soportarla.

**Velocidad del Riesgo (Risk Velocity).** El tema menos familiar es Risk Velocity, con cerca de la mitad de participantes quienes dicen no haber oído hablar del tema y un 36% quienes dicen haber oído del tema, pero desconocer en profundidad qué es. A pesar de que todavía no ha surgido una definición estándar del concepto de velocidad de riesgo o Risk Velocity, este es un concepto que comenzó a aparecer en la literatura de consultoría de gestión de riesgos hace ya algunos años, y que generalmente se define como la velocidad con la que un riesgo se manifiesta y que tan rápido trae consigo su impacto. Existen conceptos, donde se considera la velocidad del riesgo como la tercera dimensión a considerar, después de la probabilidad y el impacto.

**Indicadores de Riesgo (Key Risk Indicators - KRI).** A pesar de ser percibido como un tema de gran utilidad por aquellos que lo conocen, los KRI son un concepto aún poco conocido a en la región. Al avanzar en los niveles de madurez en gestión de riesgos y en la sofisticación de sus esquemas de monitoreo, los KRI entrarán a ser un elemento fundamental. La intención de implementar este concepto es alta (46%), seguido de un porcentaje limitado de empresas que ya lo tienen implementado (18%).

**Riesgos Emergentes.** A pesar de ser un concepto del que se tiene un grado de conciencia importante (el 80% han oído hablar de ellos) y de que es asociado con una utilidad, el grado de implementación es aún bajo en la región (14%). Sin embargo, es un concepto en vías de desarrollo y que suscita un alto interés entre los gerentes de riesgos.

Otros temas interesantes que están siendo considerados en las organizaciones son:

- Procesos de transición de ISO9001 A2008 a versión 2015. Este nuevo modelo de gestión de calidad implica implementar la gestión de riesgos en la organización, así como su identificación y gestión de oportunidades.
- Análisis de tendencias como insumo para la valoración de riesgos estratégicos.
- Gestión de riesgos más allá de los límites de la organización, dando alcance a los grupos de interés de la organización (proveedores, contratos y cadena de suministro).
- Estudio de la interrelación de los riesgos con los objetivos estratégicos.
- Medición de la Gestión de riesgos y su desempeño (ERM KPI).
- Ampliación de las industrias supervisadas en la aplicación de las normas de corrupción, lavado de activos y financiación del terrorismo, para no ser de exclusiva aplicación del sector financiero y pasar a aplicarse en el sector real.
- Mayor incidencia del Riesgo Reputacional, dada la creciente utilización de redes sociales, aumentando la velocidad de dispersión y acortando los tiempos de respuesta.
- Revisión de la Resiliencia Organizacional.
- Inclusión de análisis de Black Swans en los ejercicios de valoración de riesgos.
- Utilización de Big Data para realizar análisis a través de proyectiva.



# MIRANDO AL FUTURO

¿Qué necesitan las empresas latinoamericanas para implementar las mejores prácticas en gestión de riesgos? Los gerentes de riesgos líderes comparten una visión holística y preventiva, basada en datos cuantitativos.



En los foros de Líderes de Gestión de Riesgo que participaron en las sesiones focales de este estudio se profundizó en una pregunta encaminada a cuestionarnos por el siguiente paso en la evolución de la gestión de riesgos. El siguiente es el resumen de las conclusiones a las que se llegaron frente a esta temática:

## A MAYOR ALCANCE, MAYOR RESILIENCIA

Hoy en día la gestión de riesgos ha ampliado su alcance para no solamente tratar el riesgo particular de la organización, sino del sistema que le rodea. *“Existe una tendencia a dar cuenta no sólo de cómo está la gestión de riesgos en la empresa, sino en las otras entidades en la cadena: proveedores, aliados, e incluso clientes”.*

## VOLVERNOS MÁS CUANTITATIVOS

Un sendero por el cual seguirá encaminándose la gestión de riesgos, y que ha sido de reiterada mención en este estudio, es hacer que la gestión de riesgos pase de lo cualitativo a lo cuantitativo, proporcionando información de valor centrada en cifras/datos tangibles y cuantificables.

## ADOPCIÓN DE UNA VISIÓN HOLÍSTICA Y PREVENTIVA

Se espera que la gestión de riesgos evolucione hacia una visión prospectiva y preventiva, en contraposición a reactiva como es en la mayoría de los casos hoy. Esta visión holística sólo es posible mediante la interacción de diversos actores en la organización, cuyo aporte amplíe la visión y espectro de acción de la gestión de riesgos. Lo anterior se refuerza a través de una comunicación activa y lograr que los gestores del riesgo cuenten con una visión integrada del mismo.

## LA GESTIÓN DE RIESGOS YA NO ES SOLAMENTE UN ELEMENTO DESEABLE DE TENER

Otro de los pilares fundamentales y en torno al cual han girado varias problemáticas, retos y oportunidades de los encargados de la gestión de riesgos en las organizaciones latinoamericanas, es lograr darle el muy necesario énfasis a la gestión de riesgos en la cultura organizacional. Es imperativo incorporarlo en las operaciones y superar la percepción de que es una cuestión de cumplimiento. En el grupo focal se debatió que así como en los procesos de debida diligencia (Due Dilligence) muchos elementos financieros, de negocio y mercado son evaluados, la gestión de riesgos también debe ser considerada como un elemento diferenciador al momento de valorar a una empresa integralmente. *“Hoy un sistema de gestión de riesgos es un deber y no solamente un deseable”.*

## MAYOR REGULACIÓN QUE LA ABORDA

La tendencia es que muchas normas contemplen la implementación de la gestión de riesgos; algunas por normativas internacionales que se están actualizando y otras por el surgimiento de nuevas legislaciones que responden a las exigencias de mercado. Algunos ejemplos son la legislación en América Latina para la administración de riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo (LAFT).

Otra es la actualización de la normativa internacional relacionada con calidad. Ésta se actualizó recientemente, (ISO9001 versión 2008 a versión 2015), donde uno de los elementos importantes en su actualización ha sido la gestión de riesgos. Lo anterior quiere decir que cualquier empresa que desee certificarse en ISO 9001 versión 2015 deberá hablar el lenguaje de la gestión de riesgos.

# PRINCIPALES RIESGOS EMPRESARIALES DE LATINOAMÉRICA

Los riesgos asociados a la competencia y el mercado, las finanzas y la regulación son los temas que más preocupan a las organizaciones latinoamericanas, con un importante auge de los riesgos relacionados con talento humano, la reputación y la continuidad de negocio.



En el estudio de este año hemos analizado la realidad en la que viven los Líderes de Gestión de Riesgo (Risk Managers) en la región y la situación del desarrollo y evolución de la gestión de riesgos. Sin embargo, también era de gran interés traer claridad sobre cuáles son los riesgos más importantes para

el entorno organizacional latinoamericano. Por lo anterior, a continuación presentamos los principales riesgos empresariales de Latinoamérica, un análisis comparativo de su relevancia en años pasados y un acercamiento a los riesgos empresariales más importantes en cada país.

Gráfico #11

**¿CUÁLES SON LAS 10 PRINCIPALES ÁREAS DE RIESGO DE SU ORGANIZACIÓN?**

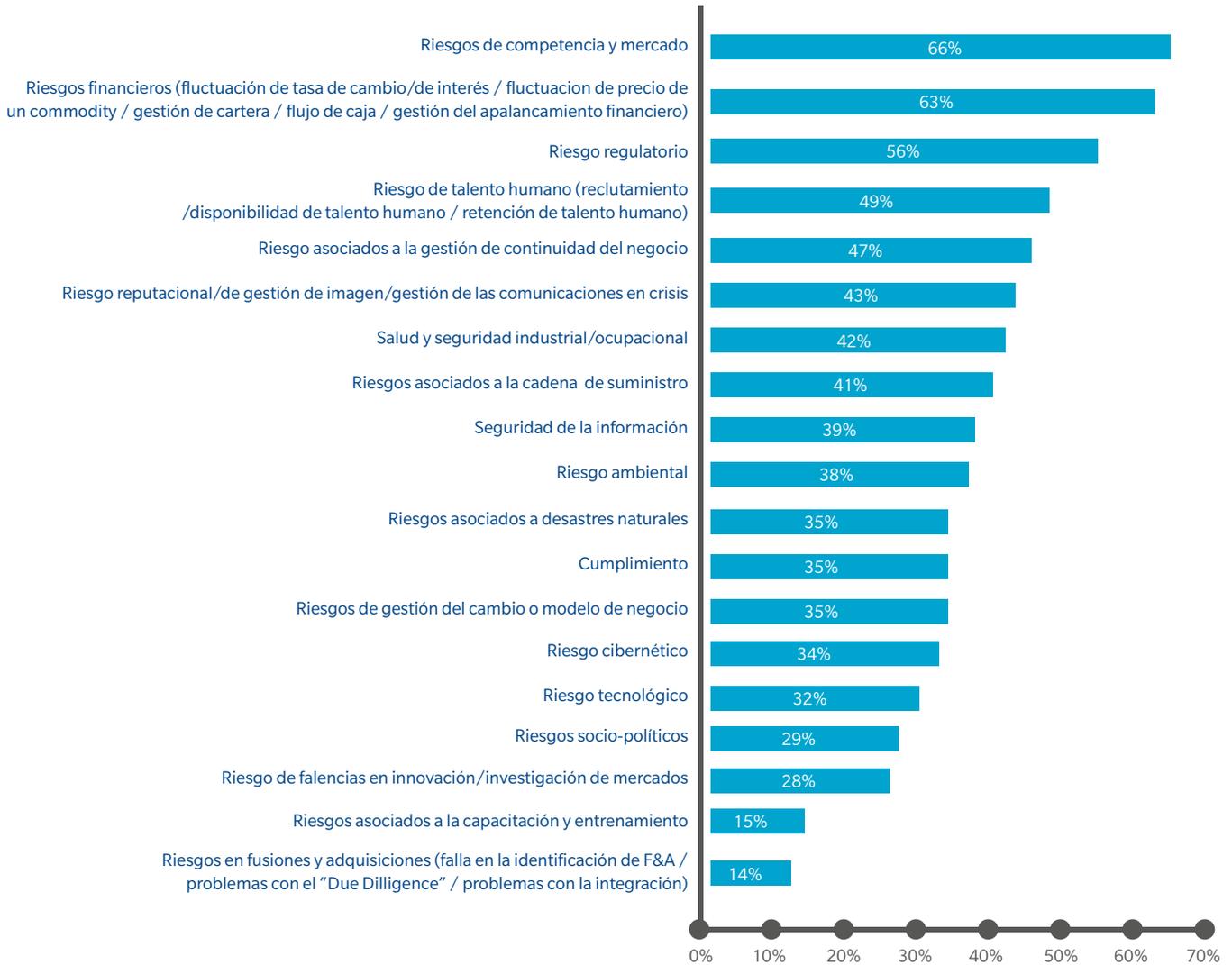
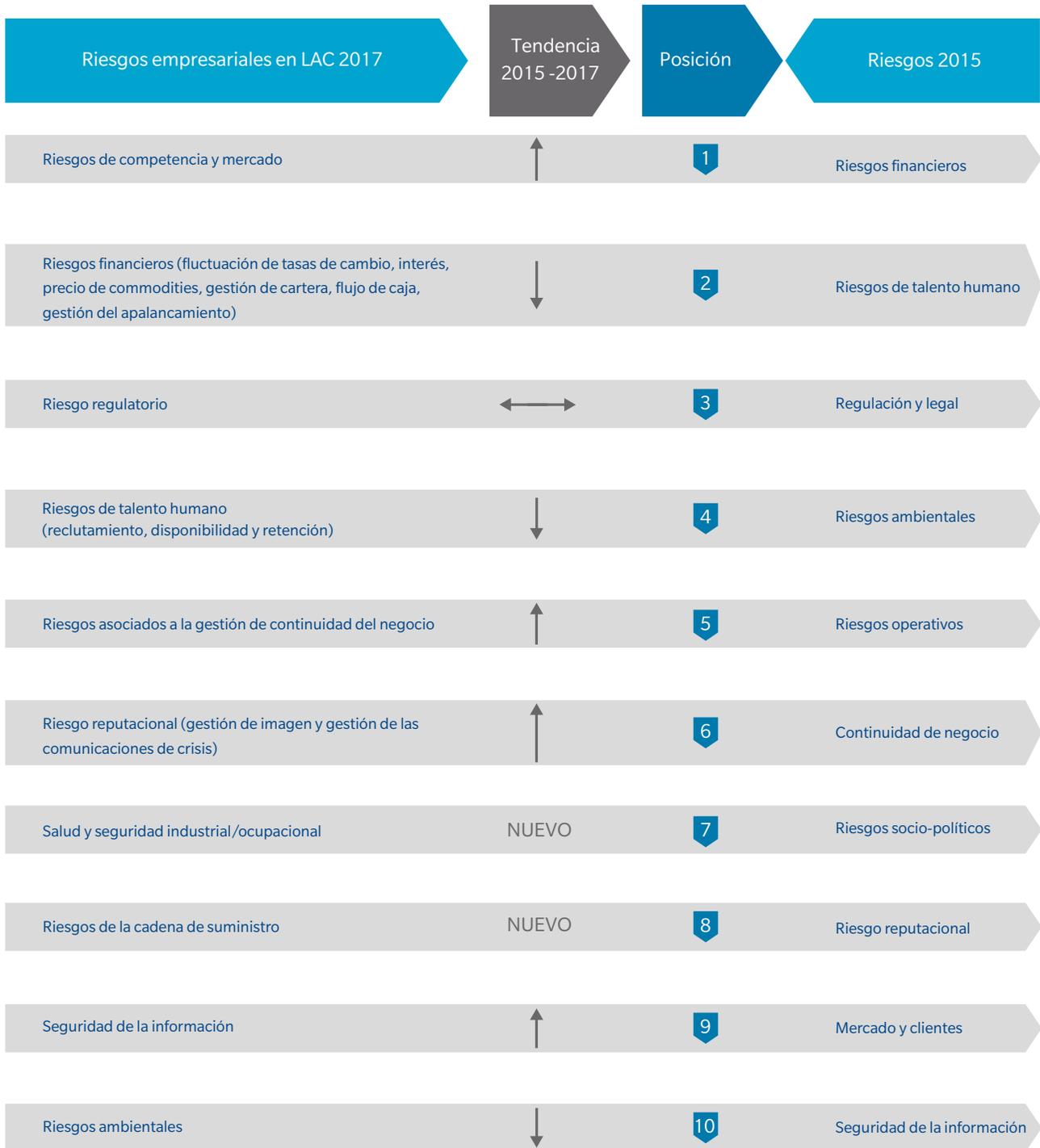


Gráfico #12

ANÁLISIS DEL TOP 10



\* Fuente: "LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LATINOAMÉRICA, SITUACIÓN, EVOLUCIÓN Y RETOS. EL CAMINO HACIA UNA GERENCIA DE RIESGOS EFICAZ", Marsh Risk Consulting, RIMS, Noviembre 2015

Gráfico #13

**ARGENTINA**

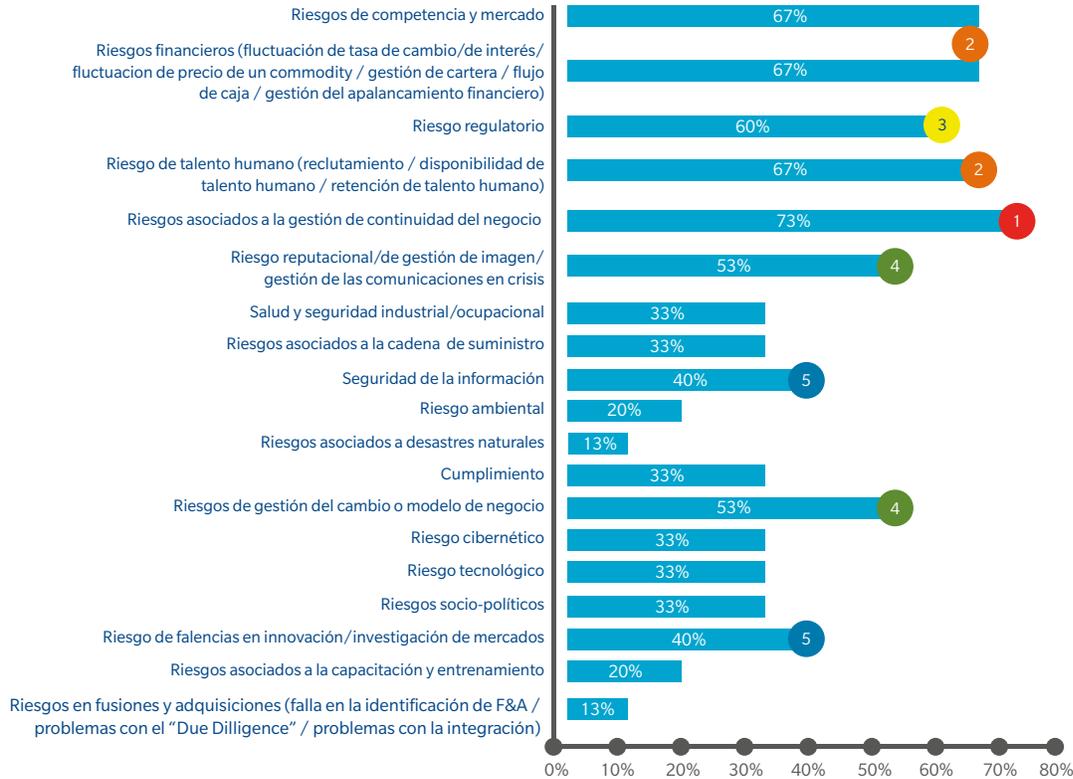


Gráfico #14

**BRASIL**

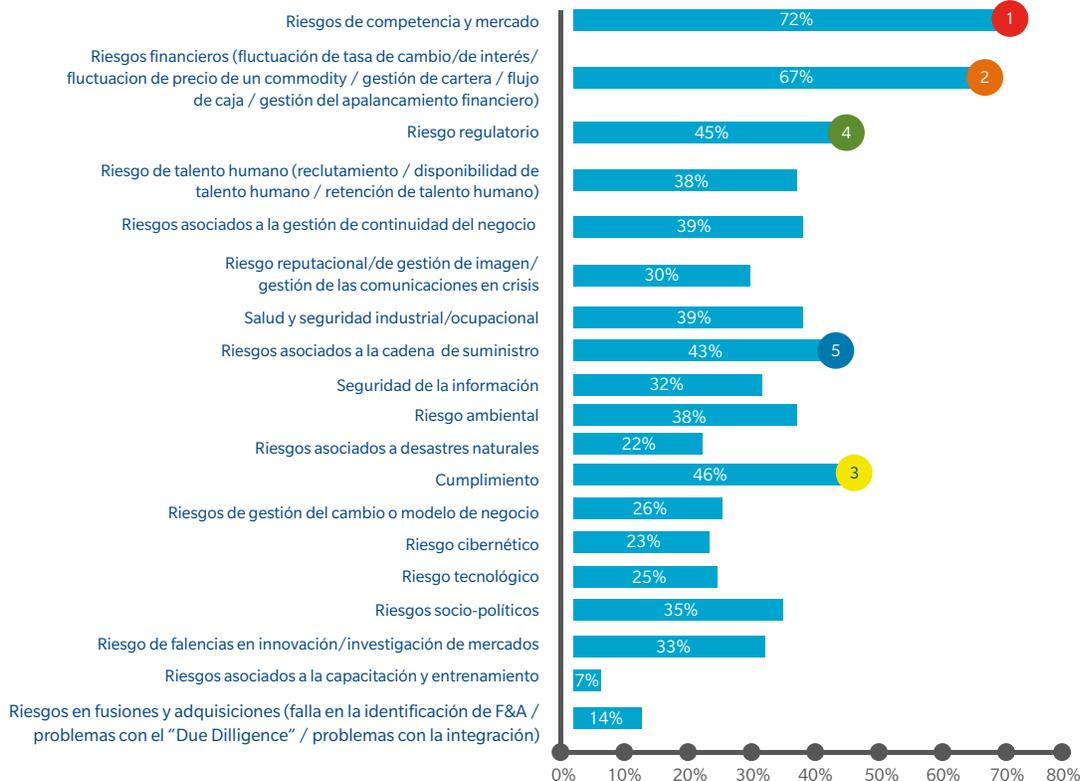


Gráfico #15  
**CHILE**

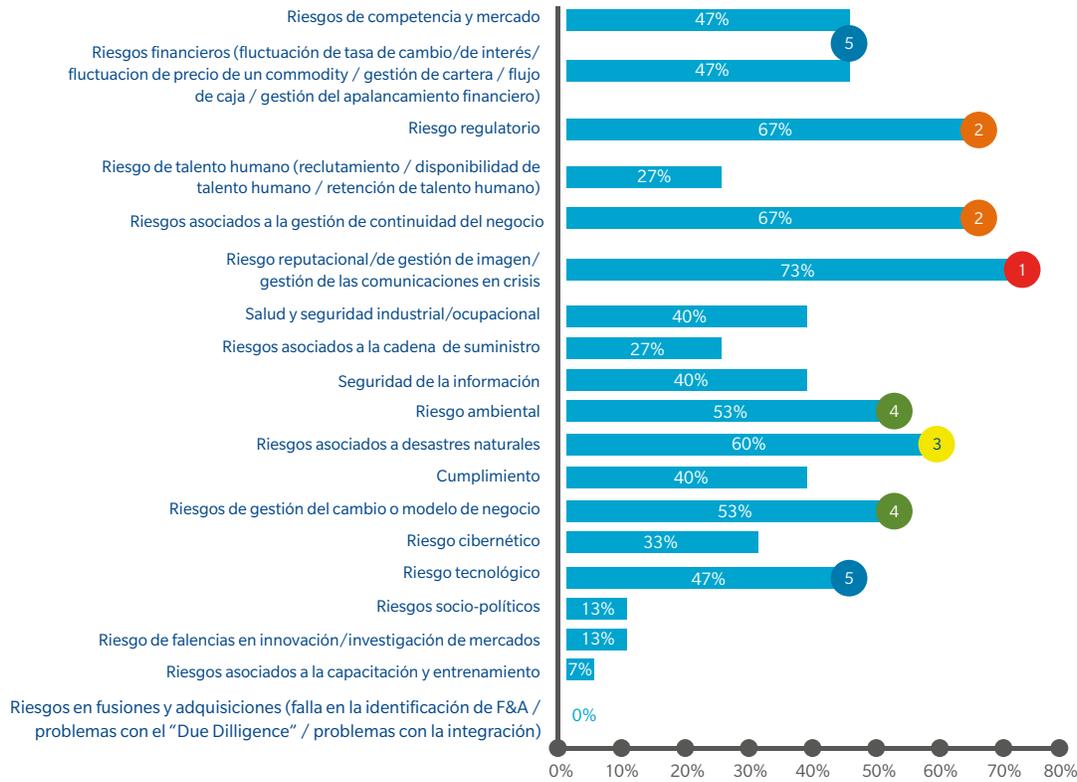


Gráfico #16  
**COLOMBIA**

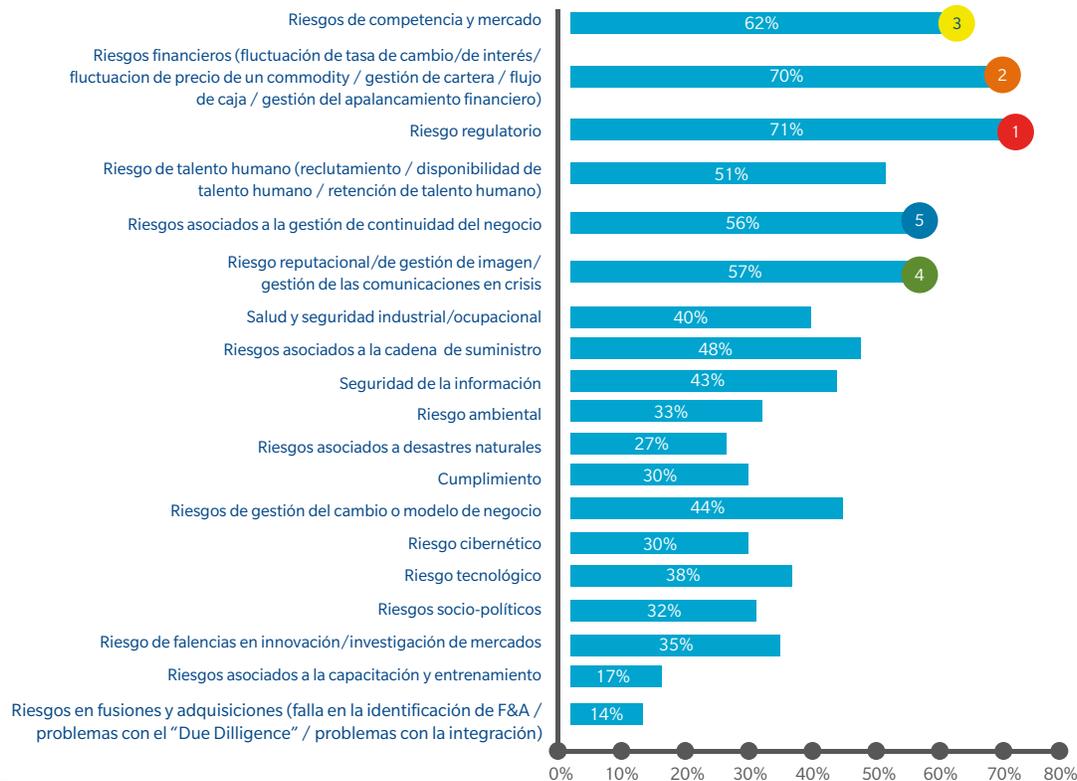


Gráfico #17  
**MÉXICO**

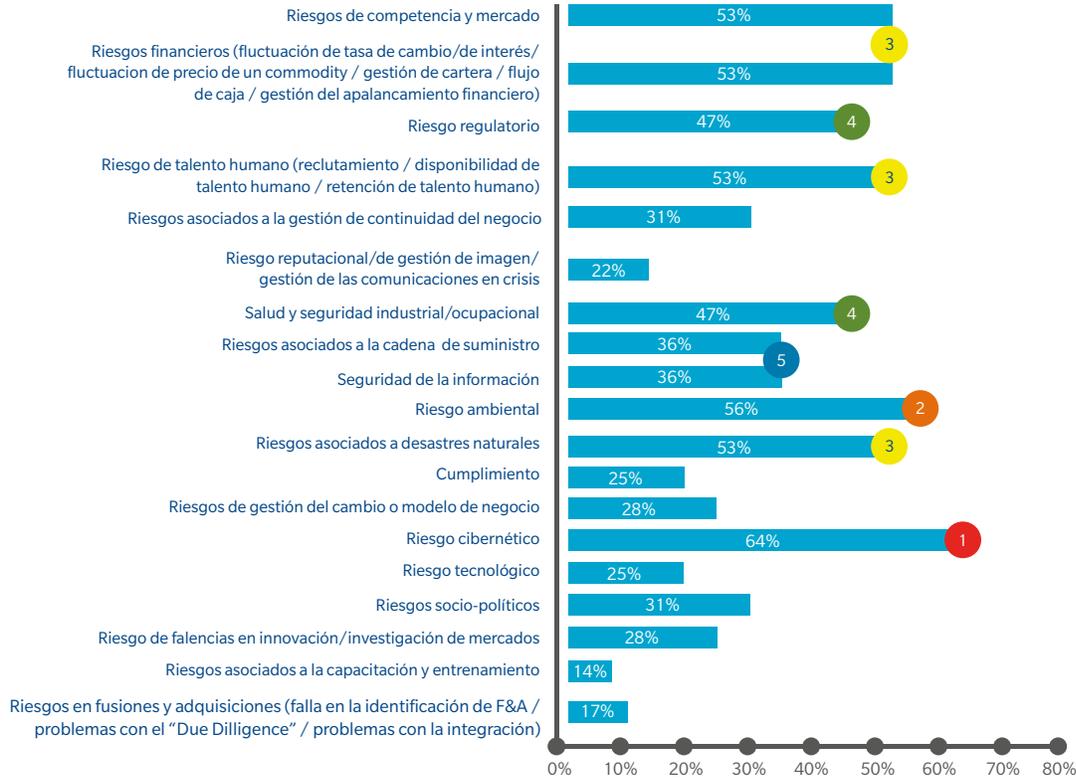


Gráfico #18  
**PANAMÁ**

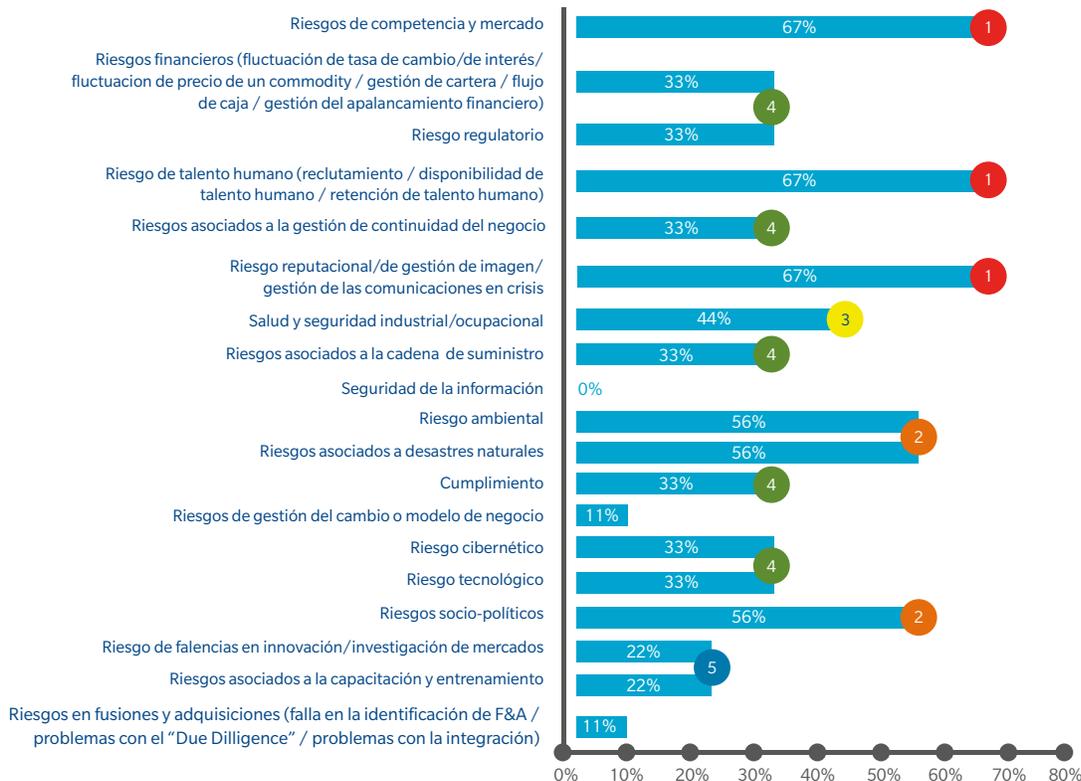


Gráfico #19  
**PERÚ**

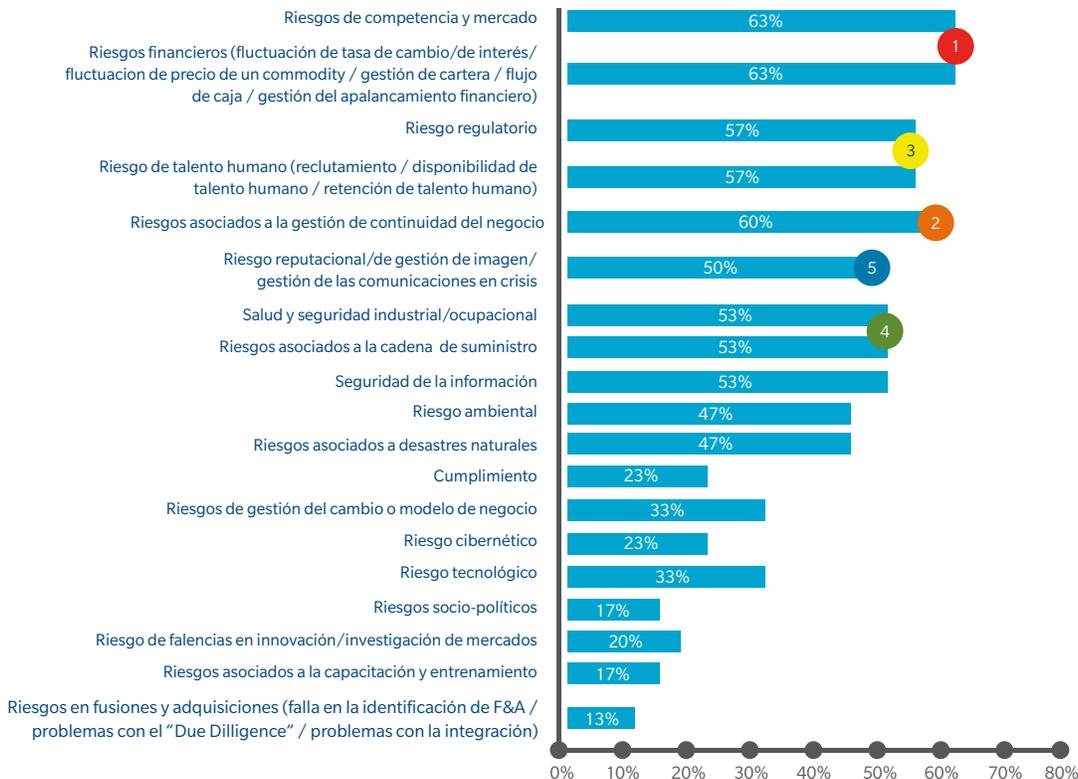


Gráfico #20  
**PUERTO RICO**

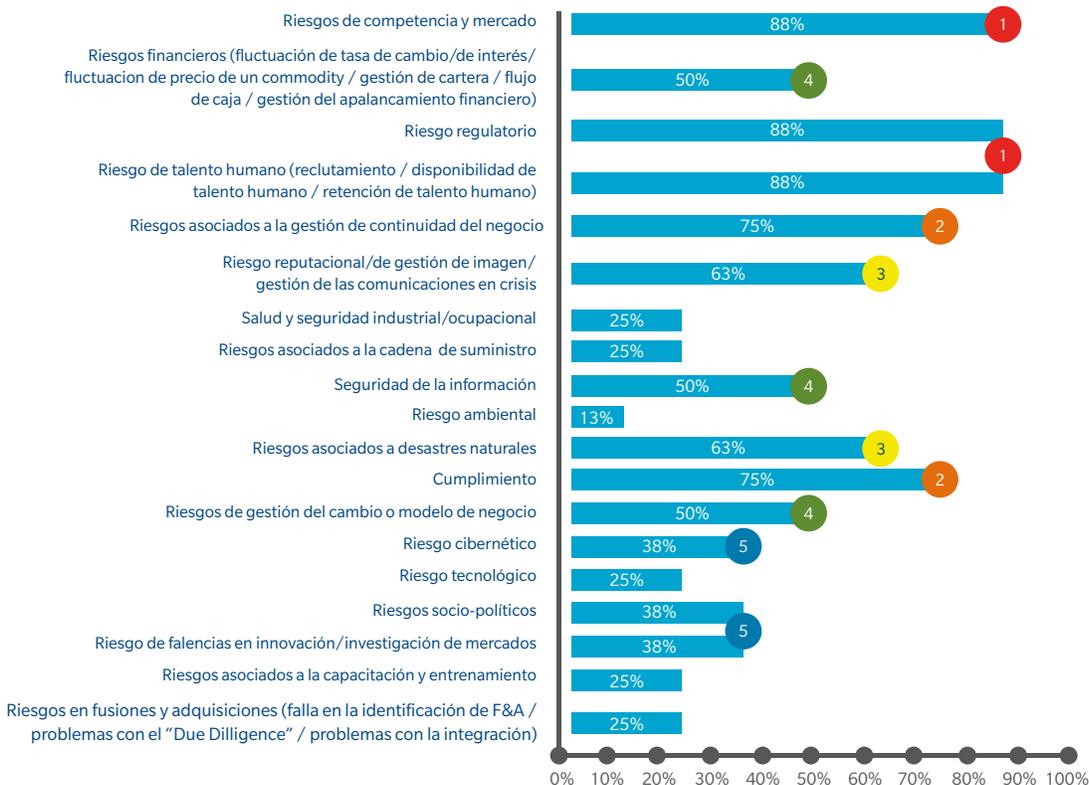


Gráfico #21

REPÚBLICA DOMINICANA

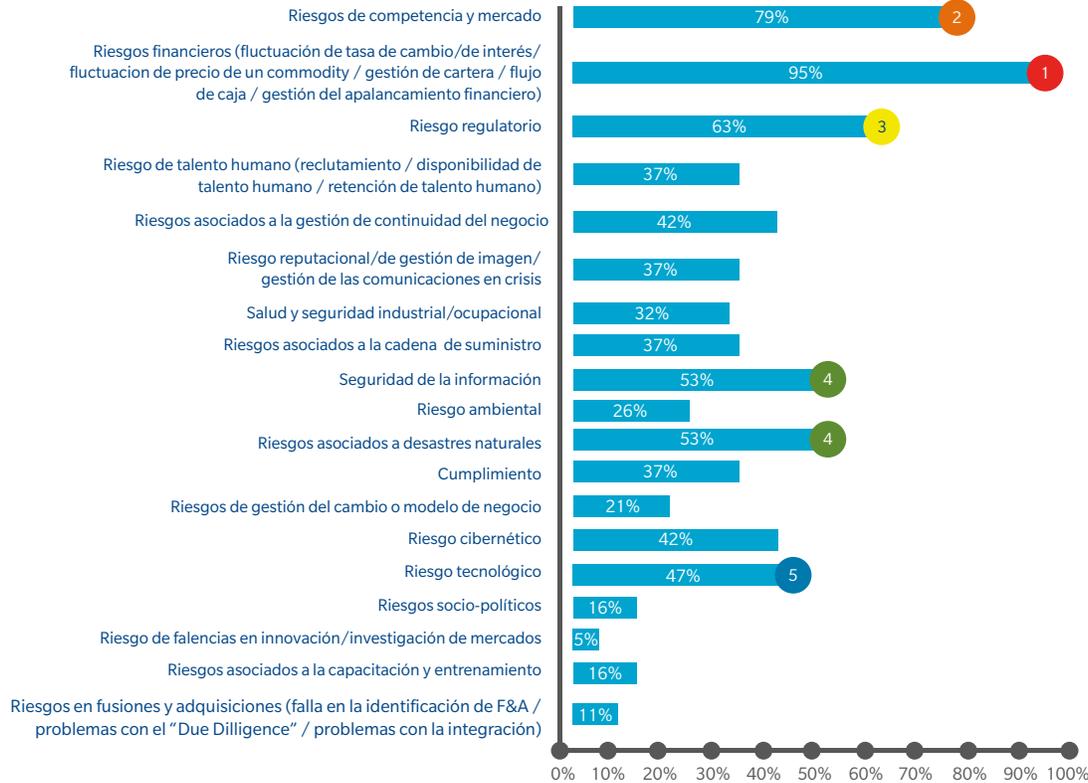
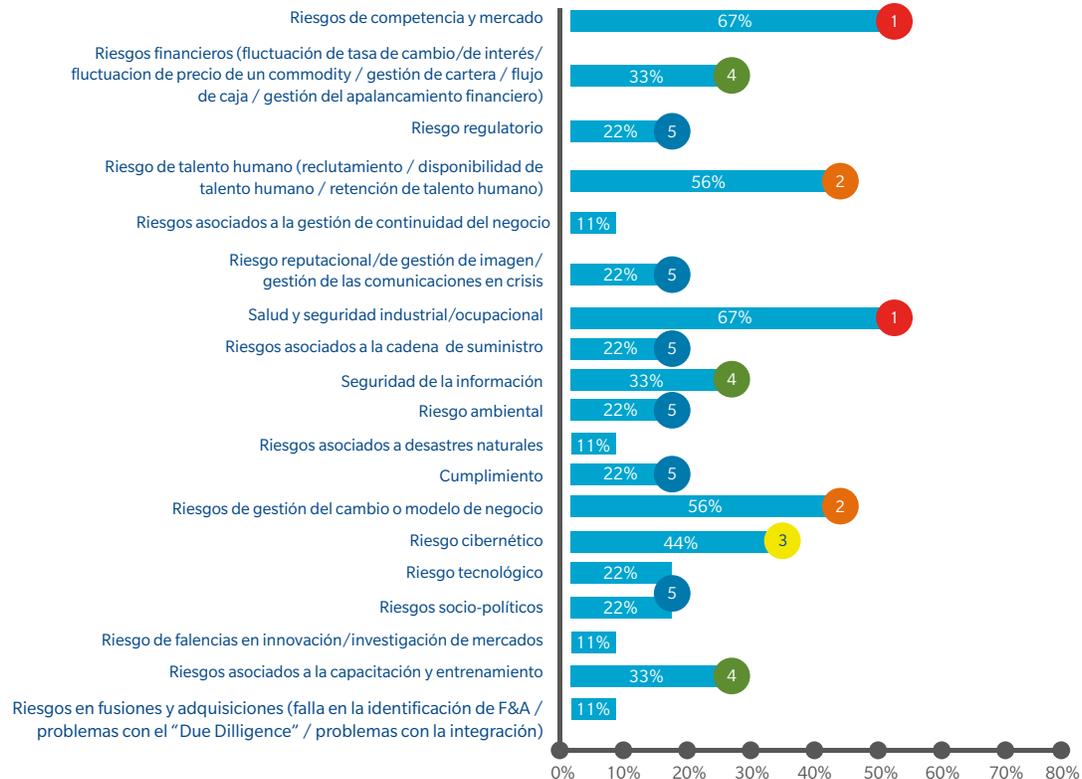


Gráfico #22

URUGUAY



# RIESGOS EMERGENTES

- ▶ Descubriendo qué son
- ▶ Valoración
- ▶ Principales riesgos emergentes en Latinoamérica
- ▶ Experiencias frente a los riesgos emergentes
- ▶ Previsibilidad
- ▶ Obstáculos para su comprensión
- ▶ Fuentes de información
- ▶ Instancias de discusión



# DESCUBRIENDO QUÉ SON

Los riesgos emergentes son amenazas nuevas o no identificadas, de interacciones complejas, cuya mitigación es el principal foco de defensa.

Los riesgos emergentes son aquellos eventos o situaciones que no se han manifestado de forma amplia y suficiente para poder ser gestionados con las herramientas usuales que son ya aplicadas a riesgos y exposiciones más conocidos en la organización. De una forma amplia, también son aquellos riesgos que una organización no ha identificado aun o sabe que existen pero no están comprendidos.

En otras palabras, son riesgos completamente nuevos que nunca han sido considerados previamente o riesgos conocidos que están evolucionando de manera inesperada y que tienen consecuencias que no se han podido anticipar. Sus características son:

- Su significancia es incierta y no está del todo comprendida.
- Son difíciles de cuantificar o estimar, dada una falta de información y/o volatilidad en su comportamiento futuro.
- Sus causas, consecuencias e implicaciones pueden ser ambiguas.
- Las interacciones e interconexión con otros riesgos puede ser compleja.
- Suelen ser sistémicos, fuera del control de la organización.
- Para estos riesgos solo se pueden mitigar sus exposiciones e impacto residual.

A continuación se incluye una definición de la Guía de implementación de RIMS Strategic Risk Management:

El riesgo emergente es una manifestación novedosa de riesgo que no se ha experimentado previamente. Para poder diferenciar entre los riesgos emergentes y los riesgos que pueden estar evolucionando con el tiempo, RIMS utiliza el término “*riesgos dinámicos*”, que son riesgos que se sabe que existen, pero que pueden cambiar con el tiempo.

Otra definición del Centro Global de Riesgos de Marsh & McLennan Companies es útil para discutir los riesgos emergentes:

Los riesgos globales y emergentes son amenazas e incertidumbres complejas, usualmente exógenas, que pueden tener impactos significativos e inesperados en los resultados financieros de las empresas y su posicionamiento en el mercado. En su calidad de nuevos fenómenos o desafíos familiares que se agudizan bruscamente por las condiciones cambiantes, a menudo se configuran o toman forma en la intersección de varias tendencias fundamentales y pueden cristalizarse con la ocurrencia de bruscos cambios en velocidad.

Las trayectorias de estos riesgos son difíciles de predecir debido a las extensas interdependencias que éstos tienen con otras amenazas e interacciones complejas con otros sistemas que absorben el riesgo. Esto genera la posibilidad de disipación rápida, sorpresas no lineales y efectos de “*desbordamiento*” que trascienden fronteras geográficas, sectoriales y de otro tipo. Para algunos de estos riesgos, no hay garantía de un retorno a condiciones previas a la materialización del riesgo y el resultado es la aparición de un nuevo status quo. En general, las empresas (individual o colectivamente) no pueden controlar tales riesgos, sólo pueden mitigar sus exposiciones.

# VALORACIÓN DE RIESGOS EMERGENTES

Una mejor comprensión y valoración de los riesgos emergentes contribuye a una gestión más eficaz, y al mismo tiempo, a su aprovechamiento como ventaja competitiva.

A continuación mostramos algunos elementos que aportan mayor entendimiento sobre los riesgos emergentes, su valoración en las empresas latinoamericanas, las fuentes de información que los hacen detectables y las tendencias sobre cuáles son los más críticos para las empresas de la región.

Una de cada dos empresas latinoamericanas realiza valoración de riesgos emergentes,

dejando a un 45% de empresas que dicen no hacerlo y un 5% que dice no conocer el concepto. Existe un gran espacio por cubrir en materia de la dinámica de identificación y gestión de riesgos emergentes en Latinoamérica, y al analizar el tema por países encontramos que Perú, Colombia y Argentina es donde la brecha es mayor, siendo Chile, México y República Dominicana los más avanzados en proporción.

Gráfico #23

**¿EN SU ORGANIZACIÓN, SE VALORAN (IDENTIFICAN, ANALIZAN Y EVALÚAN) LOS RIESGOS EMERGENTES?**

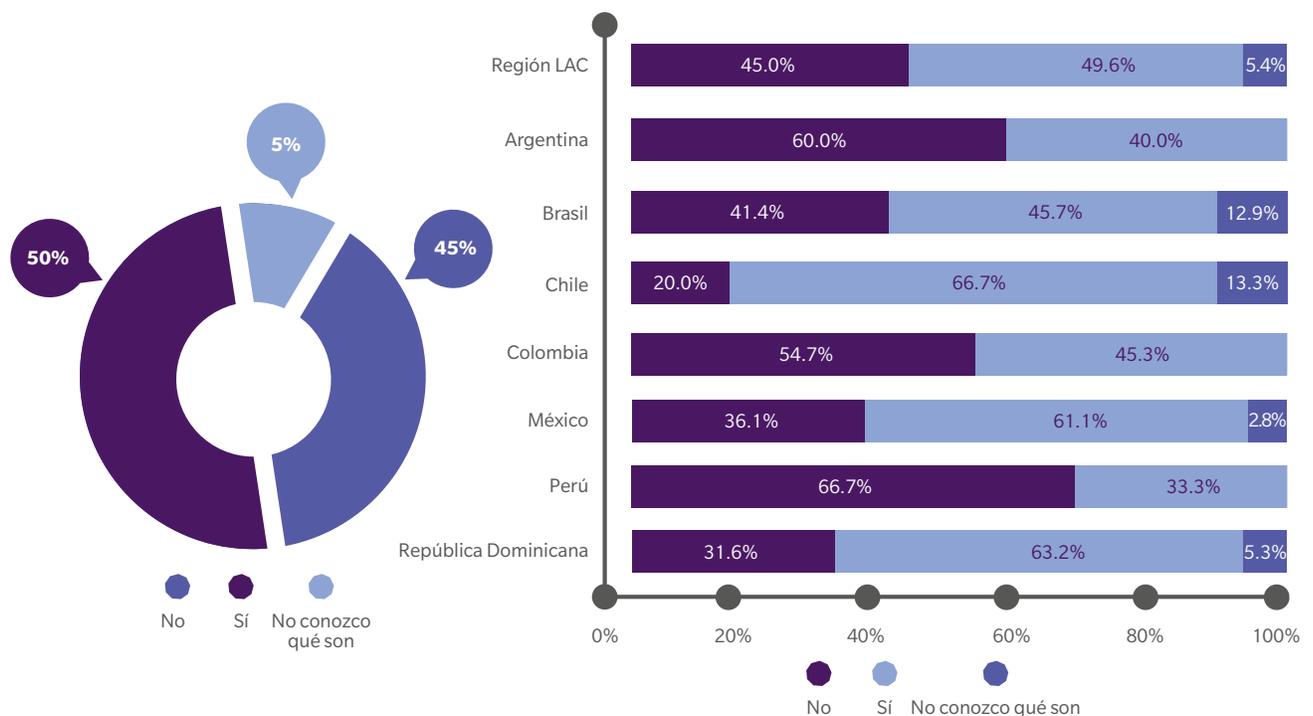
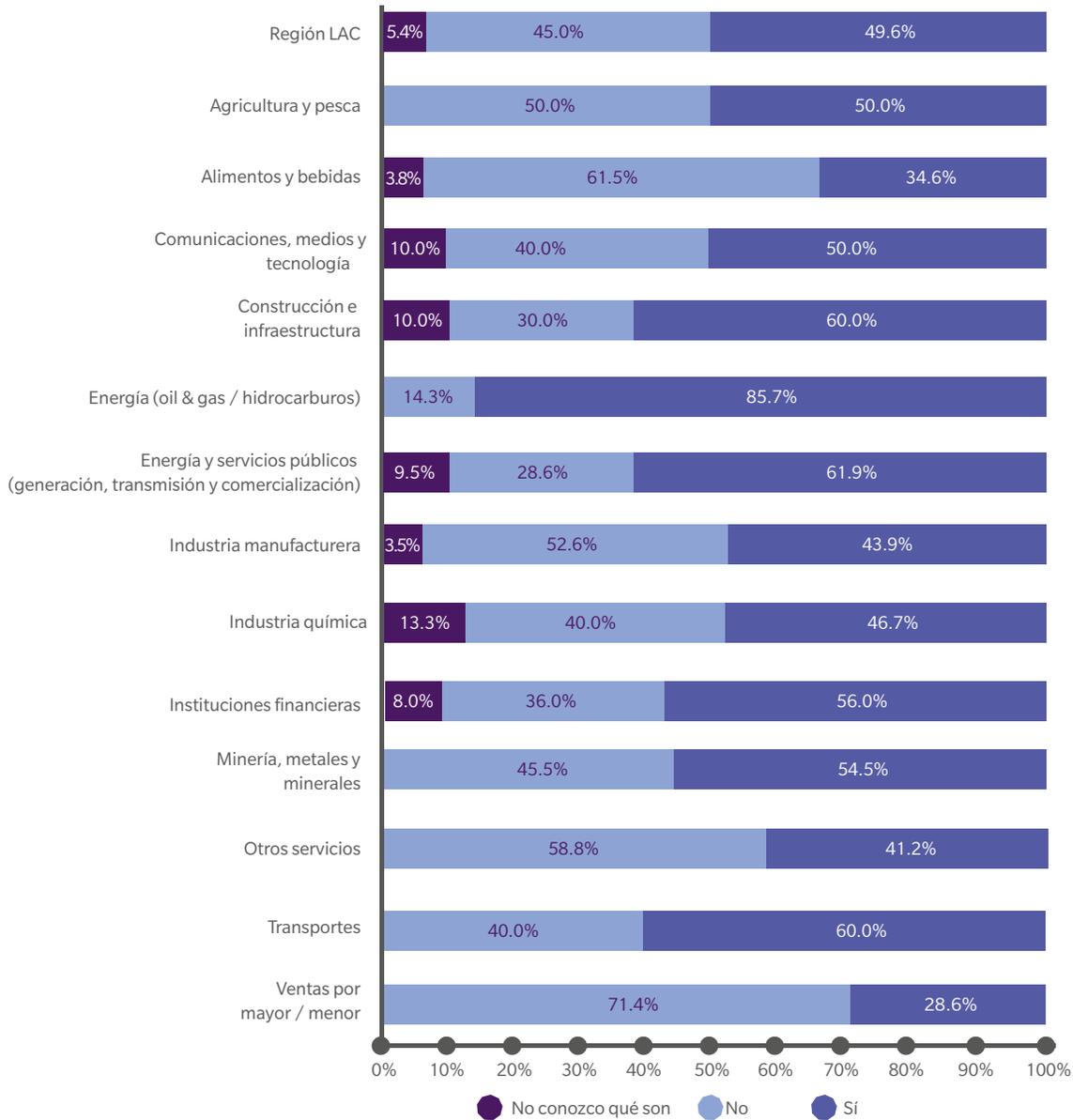


Gráfico #24

¿EN SU ORGANIZACIÓN, SE VALORAN (IDENTIFICAN, ANALIZAN Y EVALÚAN) LOS RIESGOS EMERGENTES?



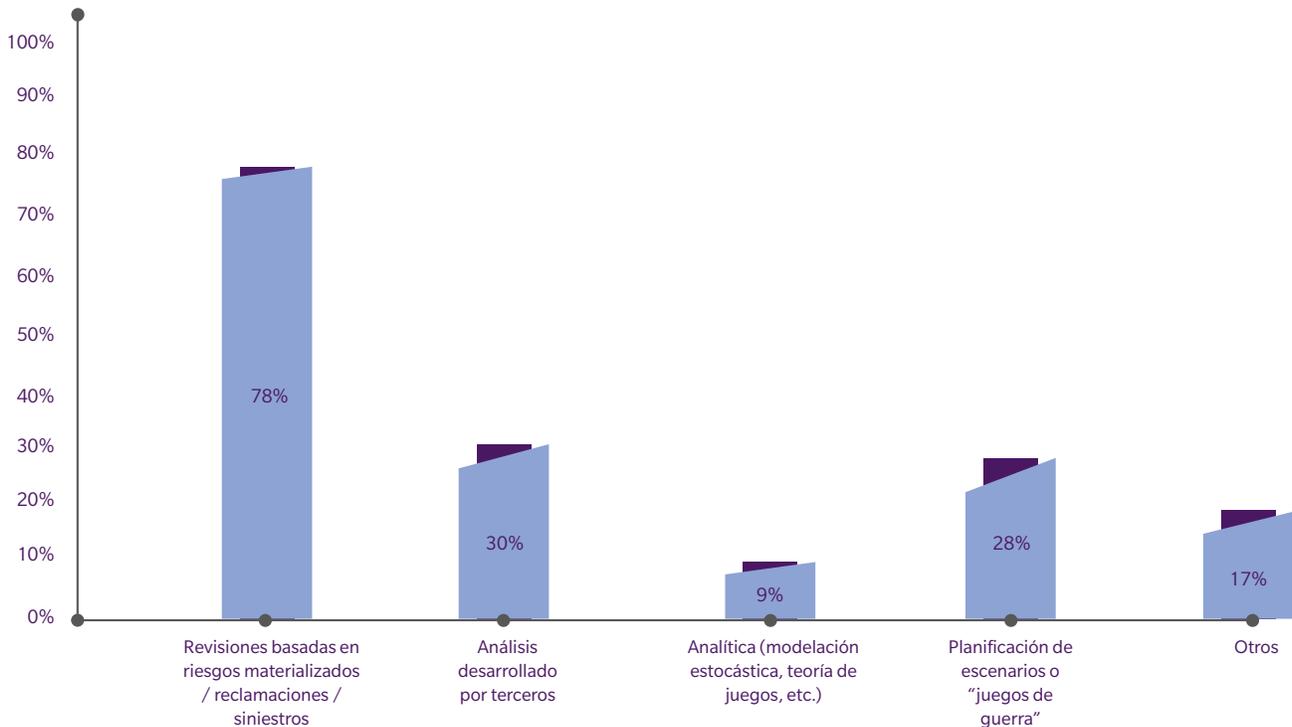
\*Se muestra información para los sectores con suficiente data para realizar comparaciones significativas.

Del análisis por sectores, en lo que respecta a valoración de riesgos emergentes, destacan las industrias de hidrocarburos, energía y servicios públicos, los cuales están muy por encima de la media de la región.

El 50% de las empresas de la región no valoran los riesgos emergentes.

Gráfico #25

### DE SER AFIRMATIVO, ¿QUÉ TÉCNICAS DE GESTIÓN DE RIESGOS UTILIZA SU ORGANIZACIÓN PARA VALORAR Y MODELAR LOS RIESGOS EMERGENTES?



Otro elemento interesante es que en el caso de las organizaciones donde sí está realizando valoración de riesgos emergentes, las técnicas que más se utilizan son la de revisiones basadas en riesgos materializados (78%), seguido de análisis desarrollados por terceros (30%) y planificación de escenarios o "juegos de guerra" (28%).

Al indagar en otras metodologías para valorar y modelar riesgos emergentes, se discutieron las siguientes técnicas:

- Lluvia de ideas (brainstorming) gerencial.
- Plan ROCA en todas las unidades operativas (ROCA: Risk Management, Operational Controls, Compliance, and Asset Quality).
- Riesgos identificados por terceros, basada en revisión de pares (peer review), otras industrias, etc.
- Análisis holísticos puntuales.
- Análisis estratégico de contexto por la alta gerencia.
- Simulaciones de Montecarlo.
- Técnicas predictivas.
- Análisis cualitativos en mesas de expertos.
- Talleres multi-área para evaluar riesgos, información histórica, evaluaciones internas y externas.
- Entrevistas trimestrales con la alta gerencia para discusiones sobre los escenarios externos y cómo esto puede afectar la planificación estratégica de la compañía.

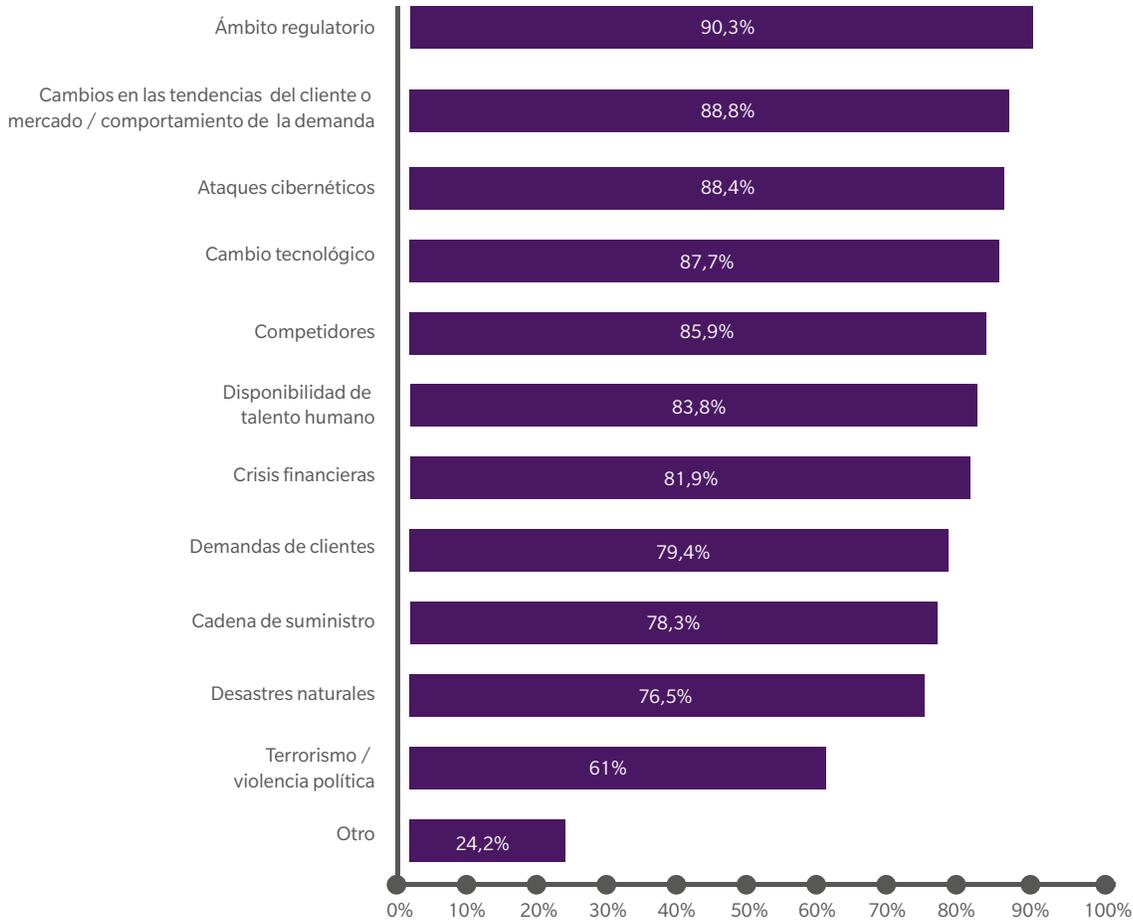
# PRINCIPALES RIESGOS EMERGENTES EN LATINOAMÉRICA

El ámbito regulatorio, el comportamiento de la demanda y los ataques cibernéticos son las principales amenazas identificadas por los gerentes de riesgos de la región, con la corrupción y el impacto social como nuevos factores de riesgo.



Gráfico #26

EN SU EXPERIENCIA, ¿DE QUÉ ÁREA ESTÁN SURGIENDO LOS RIESGOS EMERGENTES PRINCIPALES?



### ÁMBITO REGULATORIO

Los constantes cambios regulatorios en Latinoamérica y en el mundo, requieren de un constante estudio, interpretación y acción ante las nuevas legislaciones y normativas. El ámbito regulatorio impacta tanto en las operaciones como en la estrategia de la compañía, y puede conllevar inversiones importantes en su cumplimiento, así como grandes gastos por litigios relacionados. Para quienes lideran el área de gestión de riesgos el reto está en desarrollar un modelo que permita estar en constante cumplimiento frente a una normativa cambiante y sujeta a múltiples interpretaciones.

### CAMBIOS EN LAS TENDENCIAS DEL CLIENTE O MERCADO / COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA

La modernidad ha planteado numerosos desafíos para la gestión de riesgos, ya que nos encontramos en un mundo altamente interconectado, en constante cambio y de creciente complejidad. Hoy en día nos preocupan temas que no hubiésemos imaginado hace tan solo cinco años atrás, tales como: reemplazo de la fuerza laboral dedicada

a tareas operativas por sistemas de inteligencia artificial, cambio climático extremo o la gestión del talento “*millennial*”. Igualmente, un asunto crítico es la competencia no tradicional que emana de la innovación tecnológica en plataformas que compiten con los estándares tradicionales (ej. Airbnb vs. la industria hotelera, Uber vs. el sistema tradicional de transporte público, etc.). El crecimiento de las interdependencias, la globalización, cadenas de suministro más complejas y globales, la vertiginosa velocidad de la información, las redes sociales y los nuevos retos que surgen de riesgos globales como el cambio climático, las crisis de agua y migraciones involuntarias a gran escala, son factores que influirán en el comportamiento de la demanda y tendencias del consumidor. Los cambios demográficos y comportamentales en dichos consumidores presentarán nuevas oportunidades para las empresas ágiles en adaptarse a las nuevas necesidades del consumidor en las próximas décadas, mientras que este mismo cambio representa una amenaza para algunas estrategias de marketing que tradicionalmente venían funcionando.

## ATAQUES CIBERNÉTICOS

Un hecho que sorprende es que el riesgo por ataque cibernético, el cual comenzó a aparecer como uno de los principales riesgos emergentes desde hace más de cinco años, sigue hoy apareciendo como riesgo emergente. La realidad es que si bien el concepto de ataque cibernético ha sido conocido desde hace un tiempo, la naturaleza de dichos ataques sigue evolucionando en formas inesperadas y sus impactos son cada vez más difíciles de tasar. Ahora es cuando la atención hacia los riesgos cibernéticos emana directamente desde el nivel directivo (Junta Directiva o Directorio) y no sólo se relega a un tema de exclusivo del área de tecnología, y cuando una visión holística en causas y consecuencias requiere de la participación de todos los colaboradores de la organización. La importancia que mundialmente se le está dando a los ataques cibernéticos es significativa, dado que los impactos pueden

ser multisectoriales, simultáneos y disruptivos de operación. Lo anterior, en adición a que existen múltiples formas de ataques cibernéticos como los denominados “*ataques destructivos*”, “*Cyberwarfare*”, “*Hactivism*” o ataques indiscriminados como el conocido WannaCry Ransomware attack en mayo del 2017.

## EL CAMBIO TECNOLÓGICO

El riesgo intrínseco del cambio e innovación está especialmente presente en uno de los campos donde ha habido múltiples avances y dinamismo: la tecnología. Los riesgos que surgen de las tecnologías innovadoras y nuevos desarrollos, como la biología sintética, la nanotecnología, la inteligencia artificial, la computación cognitiva, la automatización de procesos con robótica, “*e-commerce*”, “*digital mobility*”, información en la nube y “*big data*”, son aquellos que están ya transformando los riesgos y el futuro de las organizaciones.

En opinión de muchos, hasta ahora hemos presenciado el inicio de un futuro potenciado por la tecnología. La globalización y la libre entrada a generar desarrollos tecnológicos, permite que una gama mucho más amplia de organizaciones puedan activarse en la economía, potencializando también el riesgo de competencia. La innovación y cambio tecnológico vienen con diversos beneficios y oportunidades, pero estas iniciativas no están libres de riesgo.

## COMPETIDORES

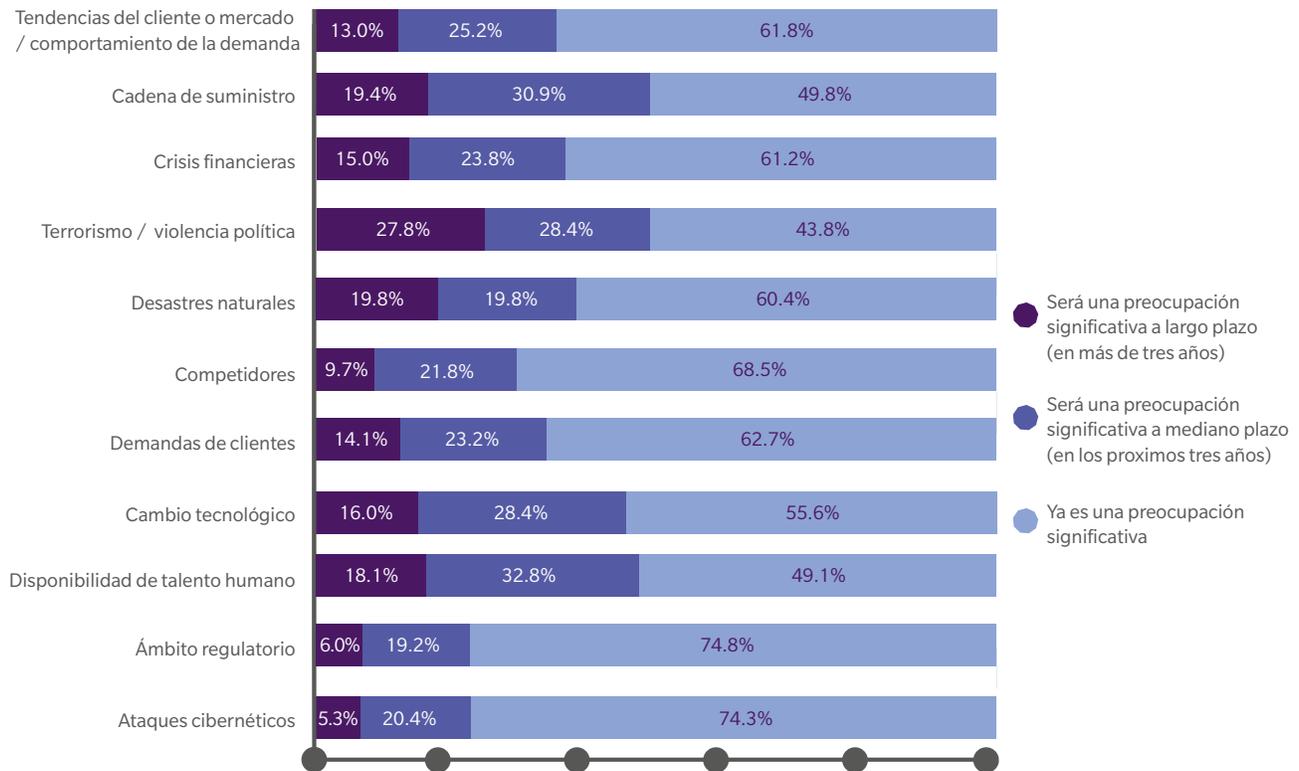
En un mundo dinamizado por el cambio tecnológico, los cambios en las tendencias del consumidor y de la demanda, la velocidad con que fluye la información, la activación de nuevos jugadores dentro de mercados locales a causa de la globalización y multiplicación de las cadenas de suministro, la competitividad se convierte en una de las mayores preocupaciones del mundo empresarial moderno. ¿Cómo mantenerse vigente y a la vanguardia en un mundo tan cambiante? Factores como precio, innovación, ubicación, recursos, promoción,

distribución y propiedad intelectual se vuelven fundamentales a la hora de evaluar el entorno competitivo. El potencial que tienen las acciones de un competidor para impactar negativamente en su negocio es multifactorial. En los últimos años, muchas marcas de renombre han sido víctimas de amenazas competitivas que no han sido gestionadas. En ocasiones puede subestimarse el tamaño del riesgo presentado por parte de rivales existentes, nuevos productos/tecnologías o nuevas empresas recién entrando en el mercado (start-ups), desde una posición de tamaño y dominio en un sector o mercado en particular. Es por lo tanto fundamental valorar el riesgo de competencia para procurar estar a la vanguardia, u optar por estrategias ofensivas en contraposición a alternativas reactivas, cuando ya puede ser muy tarde para proteger su posición.

El 75% de las empresas consideran los ataques cibernéticos y los cambios regulatorios como los riesgos más urgentes en el corto plazo.

Gráfico #27

**HORIZONTE DE TIEMPO PARA RIESGOS EMERGENTES.**



Una estrategia de profundizar en el pensamiento organizacional acerca de los riesgos emergentes es inferir las áreas de donde es probable que surjan estos riesgos críticos, específicamente considerando qué plazo de tiempo consideran para su impacto o

materialización. A continuación se muestra una línea de tiempo, fruto del plazo reportado por las empresas latinoamericanas frente a cuándo esperan que sus principales riesgos emergentes muestren sus impactos, y cuándo comenzaran a ser críticos para la empresa.

Gráfico #28

**PANORAMA DE TIEMPO PARA LOS RIESGOS EMERGENTES EN AMÉRICA LATINA**



**OTRAS PREOCUPACIONES**

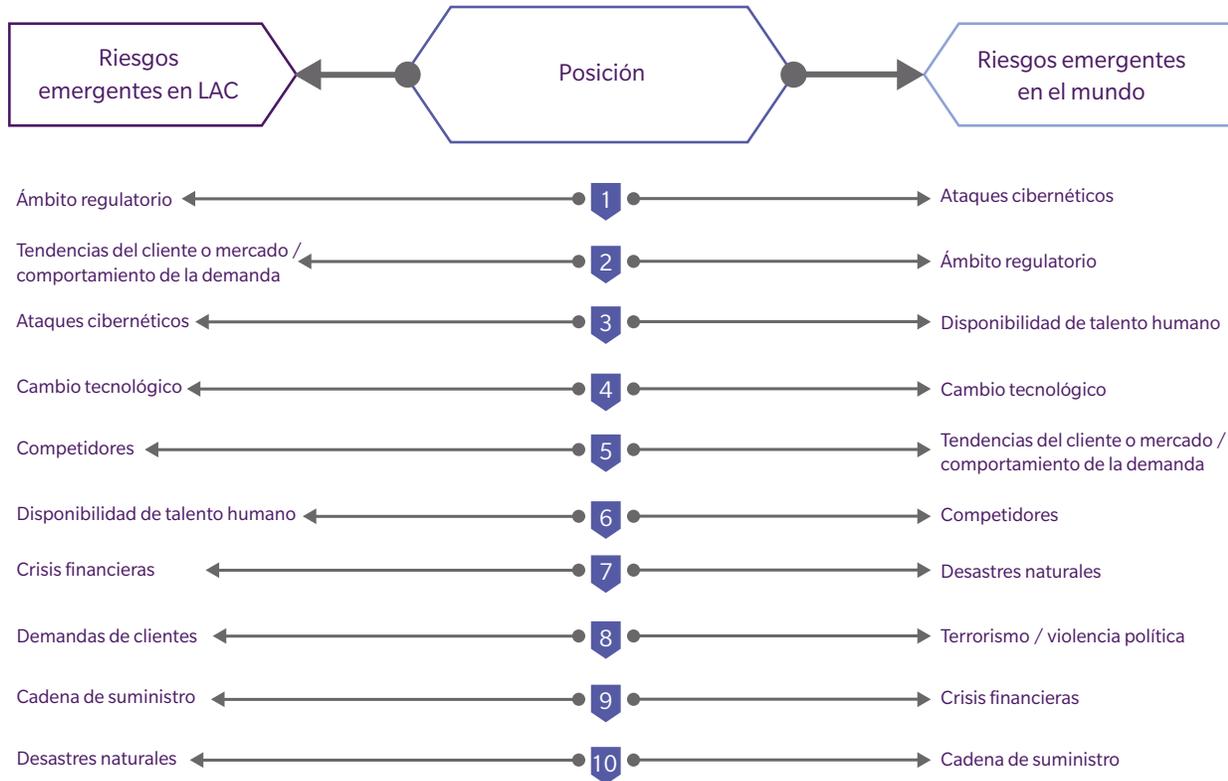
Dentro del análisis en la categoría de “otros” riesgos emergentes para las empresas, tres temáticas surgieron repetitivamente:

**Riesgos de Corrupción.** Los recientes acontecimientos ocurridos en la región (y a nivel global) sitúan a la corrupción como otro de los temas que requiere especial escrutinio en el ámbito del riesgo empresarial, no sólo a nivel reputacional sino también financiero.

**Riesgo Social.** Hoy en día el impacto que una organización tiene sobre su entorno, sus partes interesadas y en especial el relacionamiento e impacto a la comunidad, son focos de mucho interés tanto para el ámbito de sostenibilidad, como para el de gestión de riesgos.

**Riesgo Reputacional.** Es inevitable que dada la creciente utilización de redes sociales, la vertiginosa velocidad de dispersión de información y la variedad de públicos y canales por los que se moviliza ésta, el riesgo reputacional sea una de las preocupaciones crecientes en la región. Hoy en día, con la temática de desinformación o “Fake News”, y cómo las empresas protegen su imagen y reputación cobra una relevancia distinta a como el riesgo reputacional era visualizado hace 5 o 10 años atrás.

Gráfico #29  
**LOS RIESGOS EMERGENTES EN LATINOAMÉRICA Y EN EL MUNDO**



\* Fuente: "Emerging Risks: Anticipating Threats and Opportunities Around the Corner", EXCELLENCE IN RISK MANAGEMENT XIII, Marsh, RIMS, Abril de 2016

Al comparar el orden de importancia en el que se posicionan los riesgos emergentes en la región de Latinoamérica y el Caribe contra el ranking de los riesgos emergentes en el mundo, saltan a la vista, entre otras, tres diferencias en términos de prioridad:

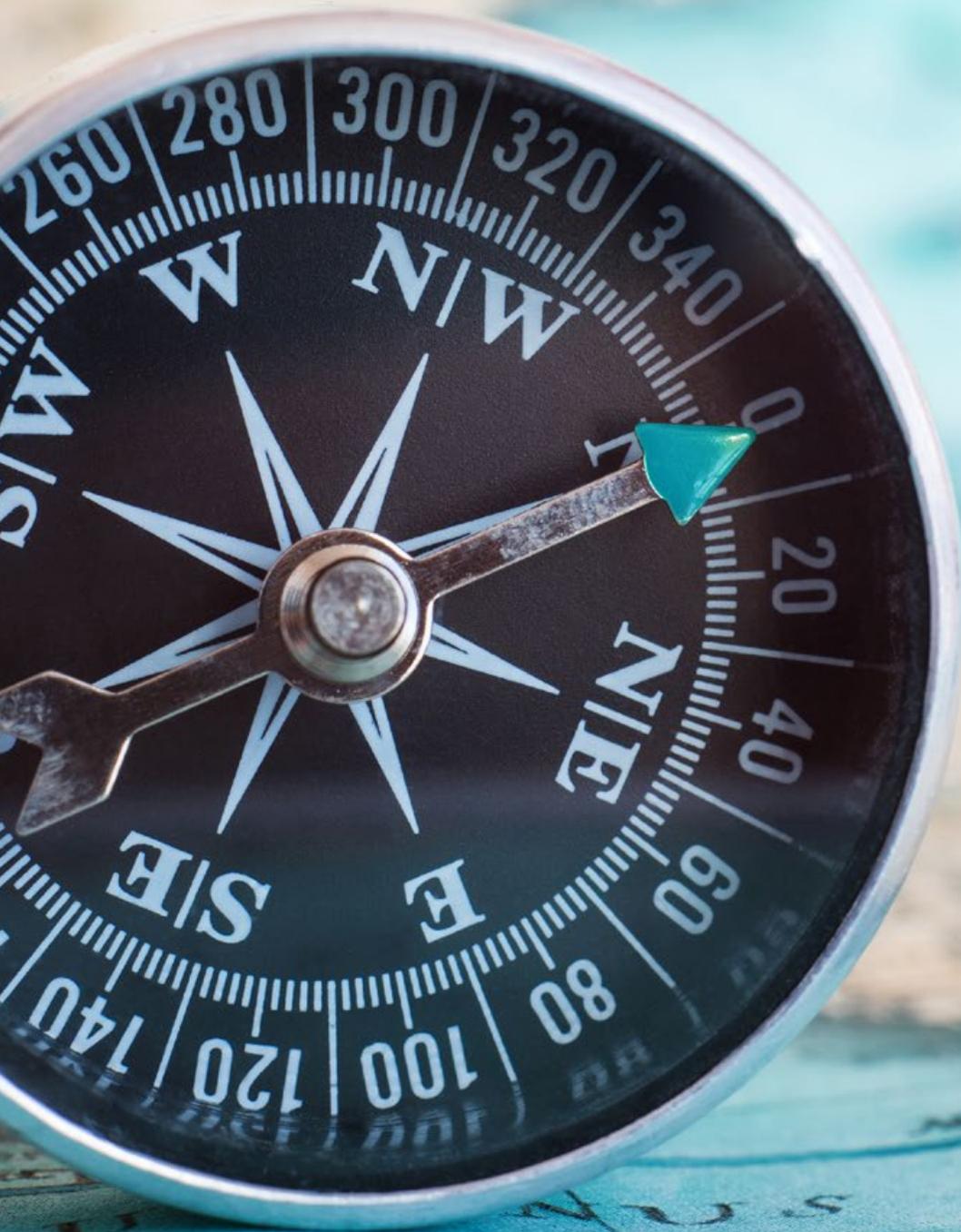
- La importancia que se le está otorgando al entorno regulatorio en Latinoamérica [LAC: Posición 1, Mundo: Posición 2].
- La prevalencia que se le está dando a los ataques cibernéticos en el mundo [LAC: Posición 3, Mundo: Posición 1].

- Las tendencias del cliente o mercado / comportamiento de la demanda [LAC: Posición 2, Mundo: Posición 5].

Las diferencias de cómo se visualizan y priorizan los riesgos en la región frente a cómo los visualiza el mundo, nos abre la puerta a comprender de manera más afin la realidad empresarial de la región latinoamericana y puede ayudar a los Risk Managers a orientar a sus organizaciones de manera más acertada frente a los riesgos específicos para su región o sector.

·REIMAGINE RISK

# EXPERIENCIAS FRENTE A LOS RIESGOS EMERGENTES



Los gerentes de riesgos que participaron en las sesiones focales de este estudio analizan sus experiencias sobre riesgos emergentes y su acercamiento actual a los mismos:

- *“Monitoreando las variables macroeconómicas buscamos identificar riesgos emergentes.”* Institución financiera.
- *“Si surgen riesgos emergentes se analizan cuando se materializan.”* Empresa del sector hidrocarburos.
- *“En cada una de las compañías filiales se identifican riesgos emergentes que no están dentro de los mapas de riesgos estratégicos de la filial. Son riesgos que se identifican, monitorean, e incluso se les definen planes de acción y en cualquier momento pueden pasar a la matriz de riesgos [...] Aún no se tienen metodologías específicas, ni calificaciones particulares para riesgos emergentes, por lo que se utiliza la metodología existente. No se ha trabajado desde el nivel corporativo, pero cada compañía filial tiene sus riesgos emergentes.”* Conglomerado multilatino en el sector de cemento.
- *“Desde auditoría interna, como tercera línea de defensa, se presta un apoyo muy interesante en la identificación de riesgos emergentes, igualmente se constituyen en una fuente importante de información.”* Empresa en el sector de transporte.
- *“Comenzamos este año a trabajar los riesgos emergentes desde Presidencia, reportándolos en los comités de presidencia y en la operación de cada país, mensualmente. Utilizamos la metodología usual para riesgos, el mismo apetito de riesgos, y el tema de análisis adicional se centra en cuál podría ser el impacto que puede tener el riesgo emergente. Evaluamos si el riesgo emergente cambia, si es estratégico u operativo y cómo se va a gestionar.”* Multilatina en el sector empaques.
- *“Sí se realiza la identificación de riesgos emergentes con la metodología existente para los nuevos proyectos. Sin embargo, no se está haciendo para riesgos empresariales.”* Multilatina de materiales de construcción.
- *“La organización monitorea las comunicaciones y noticias, tanto de agencias reguladoras como de la industria, para determinar cuáles aplican para la corporación. Partiendo de esta base se han hecho los “ejercicios de guerra” para cyber, eventos que afectan la continuidad de negocio, huracán, terremoto y ataque terrorista, entre otros. Estos escenarios se discuten en mesas redondas y son luego considerados dentro de los planes de contingencia. Para complementar, la organización realiza otro ejercicio interno, inclusive con compañías de relaciones públicas que tienen otros escenarios, desde el punto de vista más de comunicaciones, de manera que la persona esté preparada para lo que va a comunicar. La organización también evalúa escenarios de crisis en otras instancias y distintos comités corporativos.”* Institución financiera.
- *“En la organización se discute cualquier riesgo emergente que se mencione por parte de los miembros del Executive Risk Committee (ERC), quienes en conjunto determinan si hay suficiente relevancia como para asignarle un “risk owner”, un equipo de trabajo que formule un “overall assessment” y un “risk response plan”. Con lo anterior, el riesgo será parte de la discusión cotidiana del ERC y por ende se asignará a un comité de la Junta. Para informarse, utilizan todas las fuentes, desde consultores, “peers” de industrias, lo que reciben de corredores de seguros... Están al pendiente de todo lo que está sucediendo y evalúan hasta qué punto atañen a la organización. También se hacen encuestas cada dos años o tres años para recoger el sentir de la organización”.* Compañía aseguradora.
- *“Con la revisión anual de la matriz de riesgos, varios temas que surgen vía comité o por otros foros, son considerados y relacionados para el ámbito de trabajo en el año vigente. De esta forma, los riesgos emergentes son medidos y los que son prioritarios son mapeados (identificados, analizados, evaluados, eventualmente tratados, conforme el costo beneficio de las acciones mitigatorias)”. Empresa en el sector energético.*

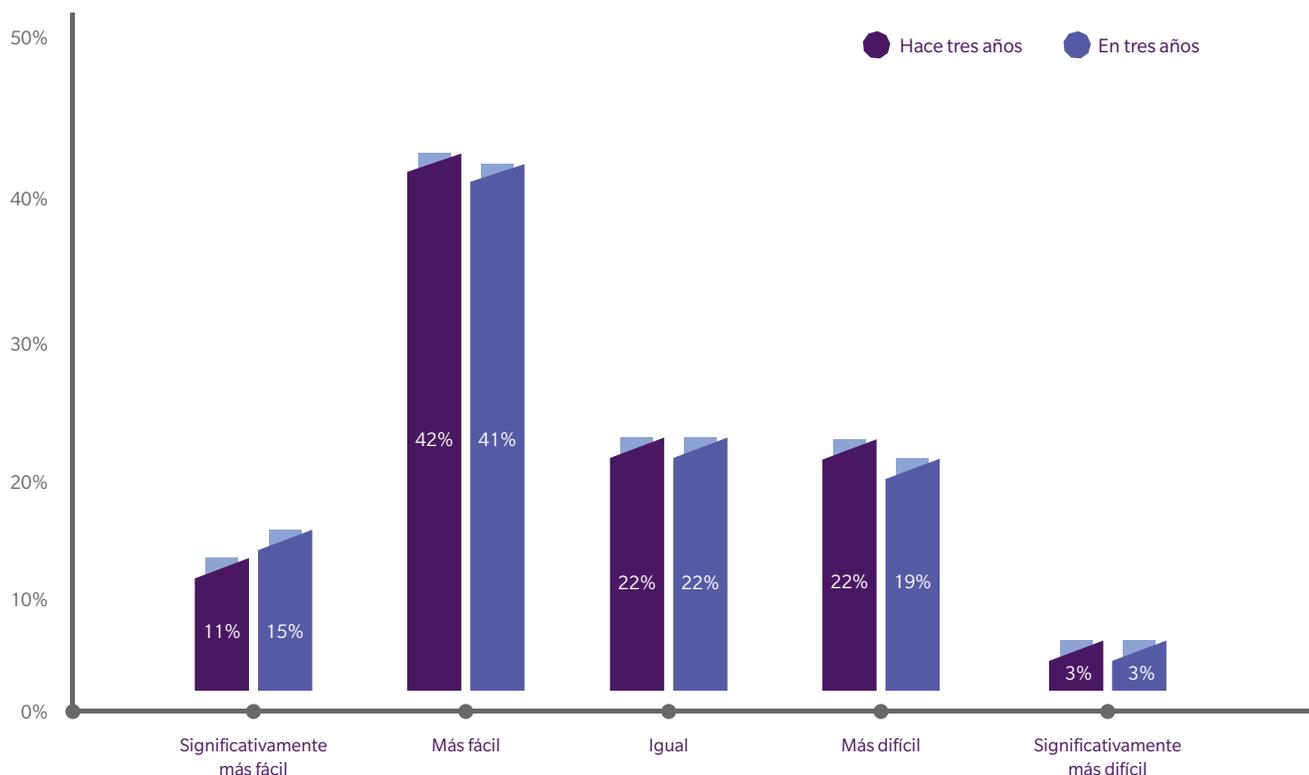
# PREVISIBILIDAD

¿Qué tan fácil es prever o pronosticar los riesgos emergentes?  
¿Contamos con herramientas para la identificación temprana?  
Claves para una respuesta eficaz e integrada.



Gráfico #30

**EN SU OPINIÓN Y EXPERIENCIA, ¿ES MÁS FÁCIL O MÁS DIFÍCIL PREVER O PRONOSTICAR RIESGOS CRÍTICOS PARA SU NEGOCIO HOY EN DÍA QUE HACE TRES AÑOS? ¿ESPERA QUE SEA MÁS FÁCIL O MÁS DIFÍCIL PRONOSTICAR RIESGOS CRÍTICOS PARA SU NEGOCIO DENTRO DE TRES AÑOS?**



\* Fuente: "Emerging Risks: Anticipating Threats and Opportunities Around the Corner", EXCELLENCE IN RISK MANAGEMENT XIII, Marsh, RIMS, Abril de 2016

En el estudio se refleja que, comparando su situación de hace tres (3) años, los encargados de gestionar riesgos en las empresas latinoamericanas han visto una mejoría en las condiciones para pronosticar sus riesgos críticos y ven que hacia adelante esta tendencia se mantendrá. Esta sutil mayor confianza, está basada en el robustecimiento de los mecanismos que tienen y que tendrán a su disposición para identificar riesgos críticos y proyectar su comportamiento, complementado por una mejor estructuración de la información y la utilización de metodologías cuantitativas cada vez más avanzadas.

En línea con lo anterior, una de las conclusiones a las que se llegó en las sesiones con los Líderes de Gestión de Riesgo (Risk Managers), es que los métodos cuantitativos de análisis de información aportan significativamente al proceso de toma de decisiones frente a la gestión de riesgos. Inclusive, sin tener que profundizar en análisis extensos y sofisticados, el sólo hecho de contar con la cuantificación como un vehículo para la visualización básica y mejor entendimiento de la materialización de riesgos, ya es un avance importante para aportar al proceso de toma de decisiones.

# OBSTÁCULOS PARA SU COMPRENSIÓN

La falta de conocimientos clave o la incapacidad para modelar la magnitud de los riesgos emergentes hace que las empresas no entiendan adecuadamente su impacto en la estrategia organizacional y la toma de decisiones.



Gráfico #31

**¿QUÉ OBSTÁCULOS INHIBEN LA CAPACIDAD DE SU ORGANIZACIÓN PARA COMPRENDER EL IMPACTO DE LOS RIESGOS EMERGENTES EN LA ESTRATEGIA Y EN LAS DECISIONES ORGANIZACIONALES?**

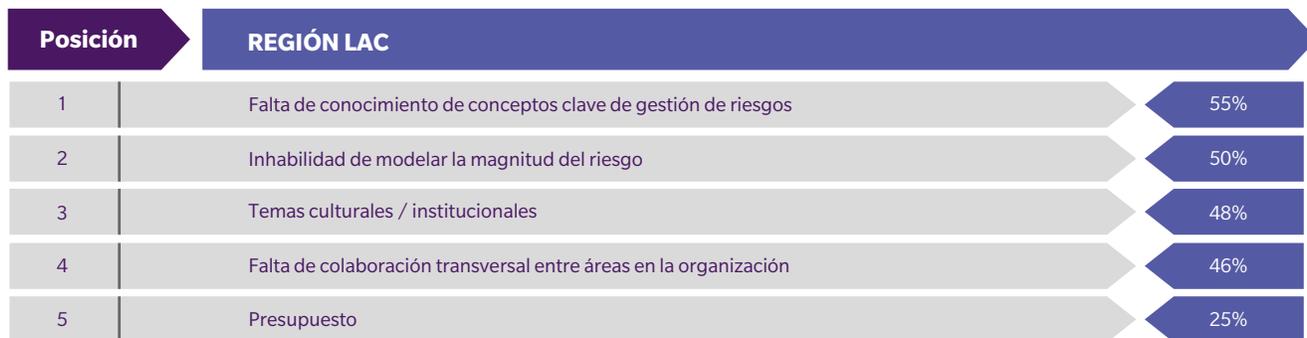


Gráfico #32



Para la región, la barrera inicial para lograr comprender los riesgos emergentes y su impacto en la organización es la falta de conocimiento de conceptos clave en gestión de riesgos. Si el conocimiento se concentra en unos pocos, la organización perderá capacidad de ser previsiva y perderá el “momentum” requerido para convertirse una organización resiliente. Desde la perspectiva de industria, este primer motivo es compartido por el sector manufacturero, agricultura y pesca, pero para la industria financiera y el sector de servicios públicos está en el cuarto nivel, siendo para estos dos sectores la inhabilidad de modelar la magnitud del riesgo la barrera principal a enfrentar.

La barrera de temas culturales / institucionales se manifiesta fuertemente en el sector de alimentos y bebidas, pero en la región esta

misma problemática ocupa la tercera posición. La falta de colaboración transversal entre áreas en la organización ocupa la segunda posición para los sectores de alimentos, bebidas, energía y servicios públicos. El tema de presupuesto es el que ocupa la última posición de manera generalizada para todos los sectores analizados.

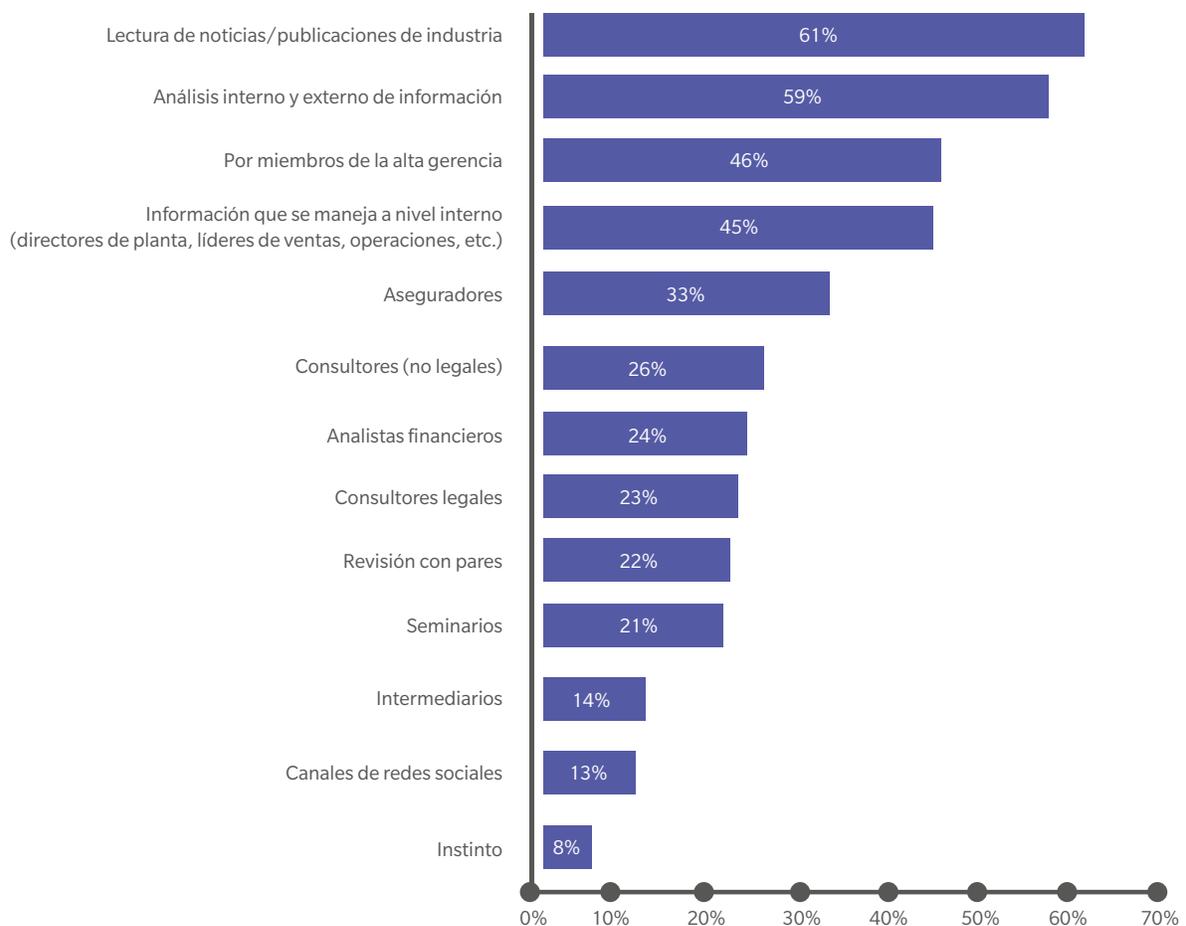
De lo anterior se puede inferir que contar con los conocimientos en gestión de riesgos, tener las condiciones de cultura organizacional adecuadas, y facilitar la colaboración transversal entre áreas en la organización, aunado mecanismos que asistan en la modelación de la magnitud del riesgo, son temas fundamentales a trascender si se desea avanzar en la comprensión del comportamiento e impacto de los riesgos emergentes en las organizaciones latinoamericanas.

# FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes en las que los gerentes de riesgos confían para identificar riesgos emergentes pueden ayudar a entender la complejidad de anticiparlos.

Gráfico #33

**¿EN QUÉ FUENTES DE INFORMACIÓN CONFÍA PARA IDENTIFICAR Y ENTENDER LOS IMPACTOS POTENCIALES QUE UN RIESGO EMERGENTE PUEDE TENER EN SU ORGANIZACIÓN?**



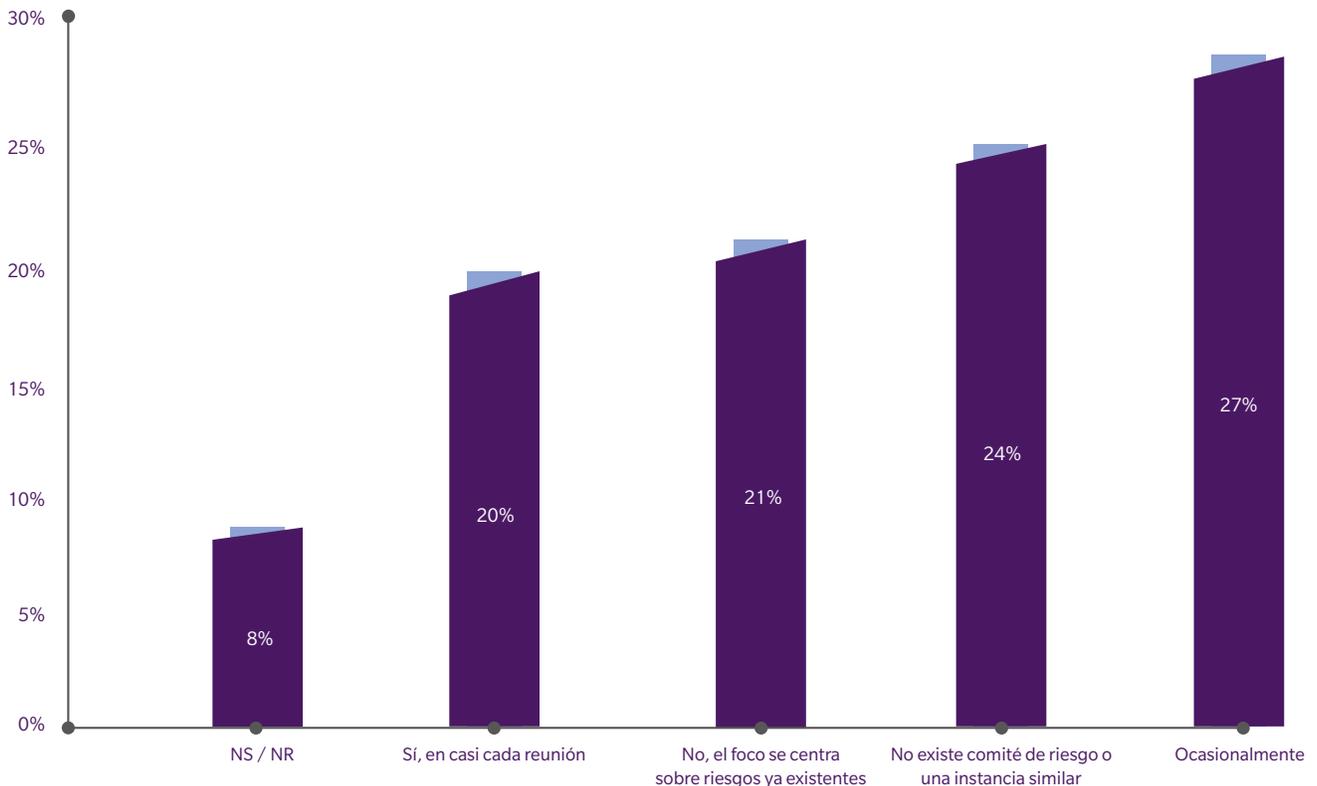
Les preguntamos a los profesionales de riesgos qué fuentes de información consultan para identificar riesgos emergentes y estimar sus potenciales impactos. Las siguientes son las principales respuestas:

- La principal fuente de información es la lectura de publicaciones externas, con el aliciente de que cuanto más amplia sea la lectura, más nutrida será la información sobre los riesgos emergentes que pueden afectar a la organización. *“Nosotros nos basamos en el Informe de Riesgos Globales del Foro Económico de Davos y Marsh & McLennan Companies, el cual nos da una visión mundial de lo que está por venir”*, comentó el líder de gestión de riesgos de una empresa del sector de gas. Otros participantes compartieron basarse en informes de analistas financieros y blogs de futuristas, los cuales pueden reforzar el conectar los puntos entre la estrategia de la organización y los riesgos/tendencias mundiales emergentes.
- También se observa una alta concentración del análisis interno y externo, basado en la información que la empresa produce desde sus diferentes áreas, así como con terceras partes que aportan puntos de vista diferentes al análisis. - *“Nosotros nos apoyamos mucho en auditoría interna, y en los informes y análisis del mercado de consultores externos”*. Comenta el líder de riesgos de una empresa en el sector papelerero.
- Los insumos que pueden aportar los que conocen propiamente el negocio y su día a día, ya sea la alta gerencia, directores de planta, líderes de ventas u operaciones hacen parte de las fuentes de información valiosas para identificar riesgos emergentes. Decididamente este enfoque, para no ser limitante y centrarse exclusivamente en los riesgos de negocio, debe ser combinado con la perspectiva de otras instancias como debates gremiales o publicaciones sectoriales especializadas. *“Podemos decir que los foros de discusión sectorial, las publicaciones especializadas y el involucramiento constante de los procesos internos de la compañía, son las principales fuentes de información para que capturemos impactos potenciales de los riesgos emergentes.”* - Líder de riesgos de una empresa en el sector energético.
- El conocimiento especializado, no exclusivamente del sector, sino también de otras industrias, tamaños, mercados, etc., es una fuente que aporta a la conversación de riesgos emergentes, ya que trae perspectivas no exploradas anteriormente. *“Utilizamos información de medios y de consultorías especializadas. Los consultores también están permeados de experiencias con casos reales, donde el conocimiento que han aplicado con otros clientes es valioso en la medida que pueden aportar lecciones aprendidas.”* Menciona el líder de gestión de riesgos en una organización en sector de hidrocarburos (downstream). *“Nosotros buscamos información en los medios y en casos que ya hayan sucedido; casos reales o casos de estudio-”* líder de riesgos y seguros de una empresa en el sector aeroespacial.
- Llama la atención que viviendo en un mundo digital y globalizado, las redes sociales no son mencionadas como una fuente clave de información. La relevancia de las plataformas de medios sociales puede aumentar rápidamente y convertirse en herramientas críticas para recopilar información, especialmente con la renovación generacional. Las organizaciones que empiezan a tener un uso más creativo de los medios sociales, donde un público más joven y más conectado interviene, pueden encontrar una oportunidad para entender mejor las tendencias que pueden transformarse en riesgos emergentes para su organización.

# INSTANCIAS DE DISCUSIÓN

Gráfico #34

**SI SU ORGANIZACIÓN TIENE UN COMITÉ DE RIESGOS O UNA INSTANCIA SIMILAR EN LA QUE SE DISCUTA Y SE REALICE EL SEGUIMIENTO A LA GESTIÓN DE RIESGOS ¿ALLÍ SE DISCUTEN LAS TENDENCIAS DE RIESGO EMERGENTES? EN CASO AFIRMATIVO, ¿CON QUÉ FRECUENCIA LO HACEN?**



Los foros en los que se discuten los riesgos emergentes y la visibilidad que se le aporta al tema, indica directamente en la efectividad para poder gestionarlos.

Casi un cuarto de la muestra dice no contar con un comité de riesgos o instancia similar, lo cual sugiere que sin afirmar que exista una necesidad de un comité de riesgos, el 25% de las empresas latinoamericanas no cuentan con una instancia que esté estructurada específicamente para revisar temas referentes a la responsabilidad de riesgos y afines, lo que hace que los temas de riesgos deba ser punto de discusión en otras instancias para darle relevancia, visibilidad y periodicidad a su seguimiento.

Analizando puntualmente las instancias donde se discuten riesgos emergentes, solamente una de cada cinco empresas latinoamericanas discute con alta periodicidad el tema. El 27% confirma que los riesgos emergentes se tocan ocasionalmente, y el 21% afirma que no son el foco de atención, ya que la conversación gira alrededor de riesgos ya existentes. Siendo lo más preocupante que en otro 21% los riesgos emergentes nunca fueron discutidos.

Todo lo anterior evidencia que existen oportunidades de mejora en la estructura de gobernabilidad de los comités de riesgo para que el tema de riesgos emergentes pase a ser parte importante de la agenda.



# CULTURA EN GESTIÓN DE RIESGOS

- ▶ Estrategias para facilitar una sólida cultura de gestión de riesgos
- ▶ Descubriendo la oportunidad en el riesgo



# ESTRATEGIAS PARA FACILITAR UNA SÓLIDA CULTURA DE GESTIÓN DE RIESGOS

La integración en la estrategia, operativa y valores de la organización, el compromiso de la alta dirección y una adecuada capacitación y comunicación, son factores clave para aprovechar al máximo el valor de la gestión de riesgos.



- **La integración de la gestión de riesgos con la estrategia y valores de la organización**

Es uno de los elementos que pesa más en el análisis, siendo para el 64% de los participantes uno de los factores primordiales para la cultura de gestión de riesgos. Uno de los líderes de gestión de riesgos en una Institución Financiera comenta: *“Tenemos que formar parte de la estrategia, desafiando en status quo para llevarlo al negocio.”*

- Igualmente, con un 59% de participación, hacer que **la gestión de riesgos haga parte del día a día empresarial**, es también uno de los grandes facilitadores. *“El enraizar las prácticas de gestión de riesgos, que éstas sean parte del día a día de las personas. El asunto de riesgos es muy nuevo dentro de las organizaciones y las personas aún no han podido percibir su debido valor. La evidencia de las noticias actuales, principalmente relacionadas a riesgos emergentes, ha ayudado a las personas a pensar más sobre riesgos y sus impactos.”* Líder de gestión de riesgos y seguros del sector hidrocarburos (downstream).

- En muchas ocasiones es conocida la necesidad de utilizar **la comunicación, sensibilización y capacitación** como medida para insertar el tema de riesgos en la organización, a través de una estrategia completa de comunicación que incluya la identificación de las diversas audiencias (internas o externas), los mensajes clave que se quieren transmitir, el medio, la periodicidad, y por supuesto, qué instrumento de medición se utilizará al final de dicha estrategia para medir su efectividad. Cualquier proceso de transformación cultural dentro de una organización debe ser acompasado y gradual, con mensajes consistentes, reiterados y adecuados a las diferentes audiencias internas, para así lograr realmente imprimir el mensaje y lograr la reacción esperada en el subconsciente y psiquis organizacional. Por lo anterior, el contar con estrategias de comunicación y sensibilización efectivas y medibles es uno de los puntos principales para los líderes de la gestión de riesgos en Latinoamérica. *“Las estrategias más eficaces para lograr esa transformación en la cultura de la organización son de carácter reflexivo y práctico, vivenciando e interpretando situaciones internas*

*y externas en la compañía. Es un proceso lento y gradual, para que el público pueda ser capaz de absorber una idea y ponerla en práctica en todos los niveles de la empresa.”* Empresa en el sector energético. *“Es crucial evangelizar con campañas, mostrando el “para qué” de una gestión integral de riesgos.”* - Empresa en el sector de información financiera.

También es importante que la capacitación se diseñe para adecuarse al “idioma” que las personas en distintos niveles de la organización están esperando recibir. En otras palabras, el tema debe hacerse más “digerible” y práctico para lograr que el personal actúe realmente por convicción, con el propósito de verdaderamente suscitar la reacción esperada *“[...] no todos están acostumbrados a los términos que utilizamos en la gestión de riesgos. Es importante desarrollar un lenguaje común, y por ejemplo en los escritos tratar de no usar el lenguaje técnico; se debe explicar el por qué, pero sencillo, porque entendemos que eso es algo que puede impactar en la efectividad de la capacitación.”* – Institución financiera. *“Debemos traducir conceptos sofisticados de gestión de riesgos a conceptos totalmente asequibles a las personas que más cerca están al riesgo, o al cliente que, al final del día, es la razón de ser por la cual existe gestión de riesgos. Hay que generar fluidez de información, de conocimiento, de percepción de riesgo, para que la conexión entre el problema y los recursos siempre suceda.”* Compañía aseguradora.

- Otro de los puntos de gran peso es el **patrocinio e interés de promover la gestión de riesgos desde la alta gerencia**. Sin contar con un convencimiento de los líderes de la organización, no se facilitará su *“caída en cascada”* hacia los demás niveles de la empresa. Muchos de los participantes manifestaron la importancia de contar con este respaldo desde la dirección. *“El patrocinio de la alta administración ayuda, y mucho, a la transformación cultural en la gestión de riesgos. Muchas dificultades se concentran en las actitudes reactivas de las personas.”* Multinacional en el sector de alimentos.

A continuación plasmamos algunos otros elementos de valor discutidos en las sesiones focales con los Líderes de Gestión de Riesgo, los cuales aportan luz sobre cómo facilitar el proceso de transformación cultural necesario para avanzar en el desarrollo y modernización de la gestión de riesgos en las empresas de la región.

- **Demostrando su valor:** *“Demostrar las ventajas y resultados de una gestión de riesgos eficaz, más preventiva que reactiva.”* Empresa en el sector aeroespacial.

- **Inculcar el tomar responsabilidad de los riesgos:** *“mostrando el porqué de una gestión, e inculcando el adueñarse de los riesgos a quien corresponda.”* - Empresa en sector de información financiera.

- **El reporte sistemático y vincular la gestión de riesgos a la medición de desempeño e indicadores estratégicos:** *“Se logró que los indicadores de remuneración variables estuvieran atados a la forma de gestionar los riesgos. Logramos una cultura de autogestión y autocontrol de los riesgos.”* Conglomerado multilatin. *“Nos hemos apoyado mucho en el reporte sistemático a la gerencia y el amarre de la gestión de riesgos a los indicadores estratégicos.”* – Empresa en el sector de transporte.

- **Contando con un equipo de trabajo empoderado para multiplicar el esfuerzo y el mensaje:** *“Nos ha ayudado mucho la creación de líderes de riesgos.”* Empresa en el sector transporte. *“Nos ha facilitado el tema el posicionar la gestión de riesgos en los coordinadores de Gestión de Calidad. Ellos son un brazo armado que nos ha ayudado mucho. También nos ha servido empoderar a las personas con este rol, apoyados en la nueva versión de ISO9001, ya que éste contempla ahora el tema de riesgos.”* Grupo empresarial multinegocio.

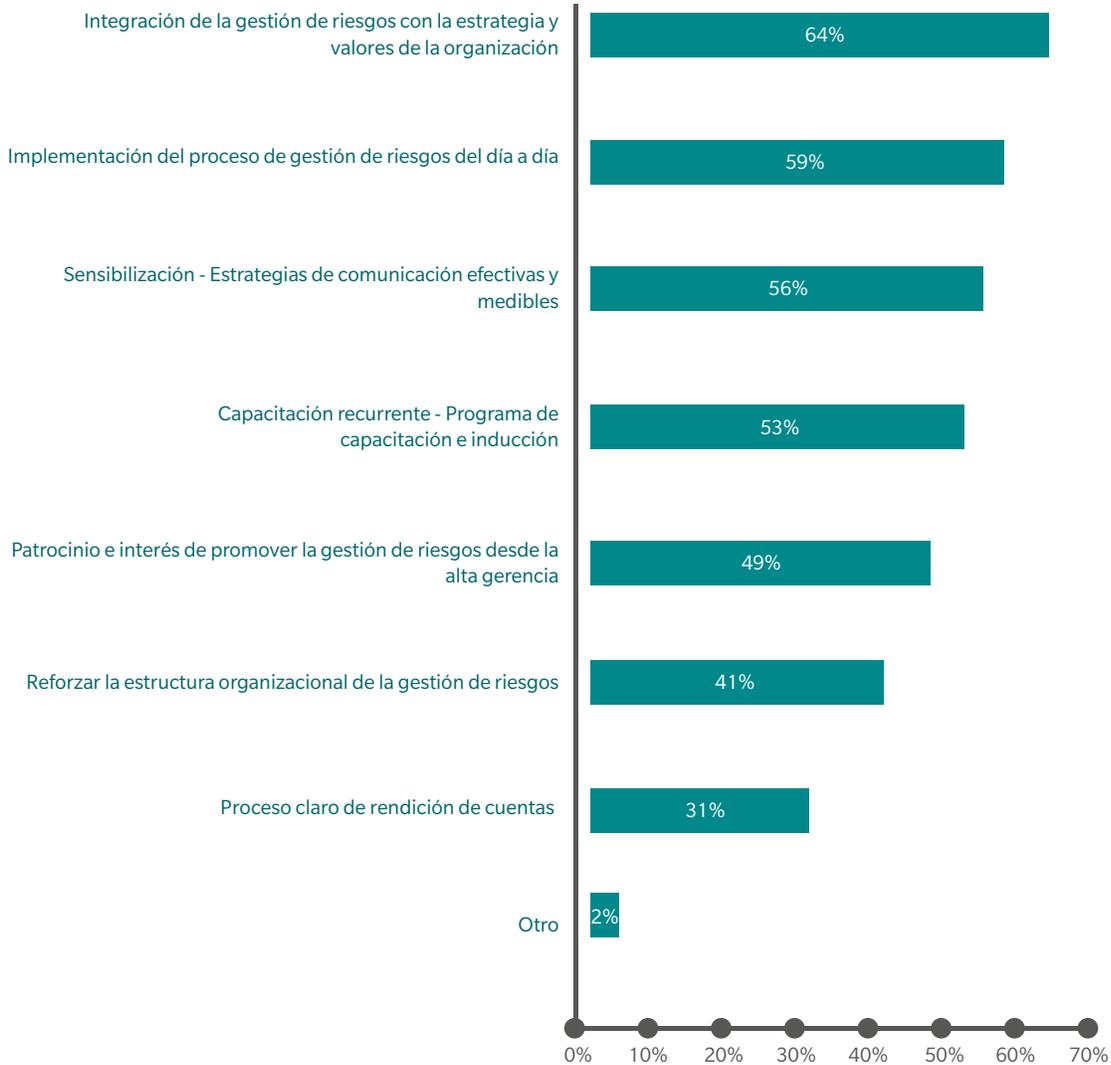
- **Aportar información de materializaciones para lograr lecciones aprendidas:**

*“Aún contamos con muchos retos para solidificar la cultura, pero hemos encontrado un aliado importante en la información de materializaciones.”* - Organización multilatin en el sector de manufactura y retail. *“De gran utilidad ha sido el análisis de incidentes que llevan a lecciones aprendidas para identificar causa-raíz. A partir de este insumo se arman planes de mejoramiento que apalancan la gestión preventiva.”* Empresa en el sector transporte.

El 64% de las empresas considera que la integración de la gestión de riesgos en la estrategia y valores de la organización son claves para transformar la cultura corporativa y, por tanto, la efectividad de la gestión.

Gráfico #35

**FRENTE A LA CULTURA DE GESTIÓN DE RIESGOS EN SU ORGANIZACIÓN, ¿QUÉ ESTRATEGIAS ENCUENTRA NECESARIAS PARA TRANSFORMAR LA CULTURA DE SU ORGANIZACIÓN HACIA UNA ORIENTADA A LA GESTIÓN DE RIESGOS?**



# DESCUBRIENDO LA OPORTUNIDAD EN EL RIESGO

Más de un tercio de las organizaciones latinoamericanas dice no valorar las oportunidades de la gestión de riesgos.

Gráfico #36

**¿EN LA GESTIÓN DE RIESGOS INCLUYE LA VALORACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES?**



Parte de contar con una cultura en gestión de riesgos incluye ver el riesgo como una oportunidad. Este concepto se encuentra apalancado en múltiples normativas que así lo proyectan, además de representar una de las razones de ser de la gestión de riesgos. El 65% de las empresas latinoamericanas dicen sí incluir la valoración de las oportunidades dentro de la gestión de riesgos, lo que nos permite afirmar que un poco más de una de cada tres empresas latinoamericanas aún no está integrando la identificación y aprovechamiento de oportunidades dentro del alcance.

Lo anterior demuestra que la región tiene aún un importante camino por recorrer frente al tema y que muy probablemente elementos detonantes, tales como los cambios en ISO9001, ISO 31000 y COSO (Committee of

Gráfico #37

**¿CUENTA CON UNA METODOLOGÍA PARA QUE LAS OPORTUNIDADES SEAN GESTIONADAS DENTRO DE LA GESTIÓN DE RIESGOS?**

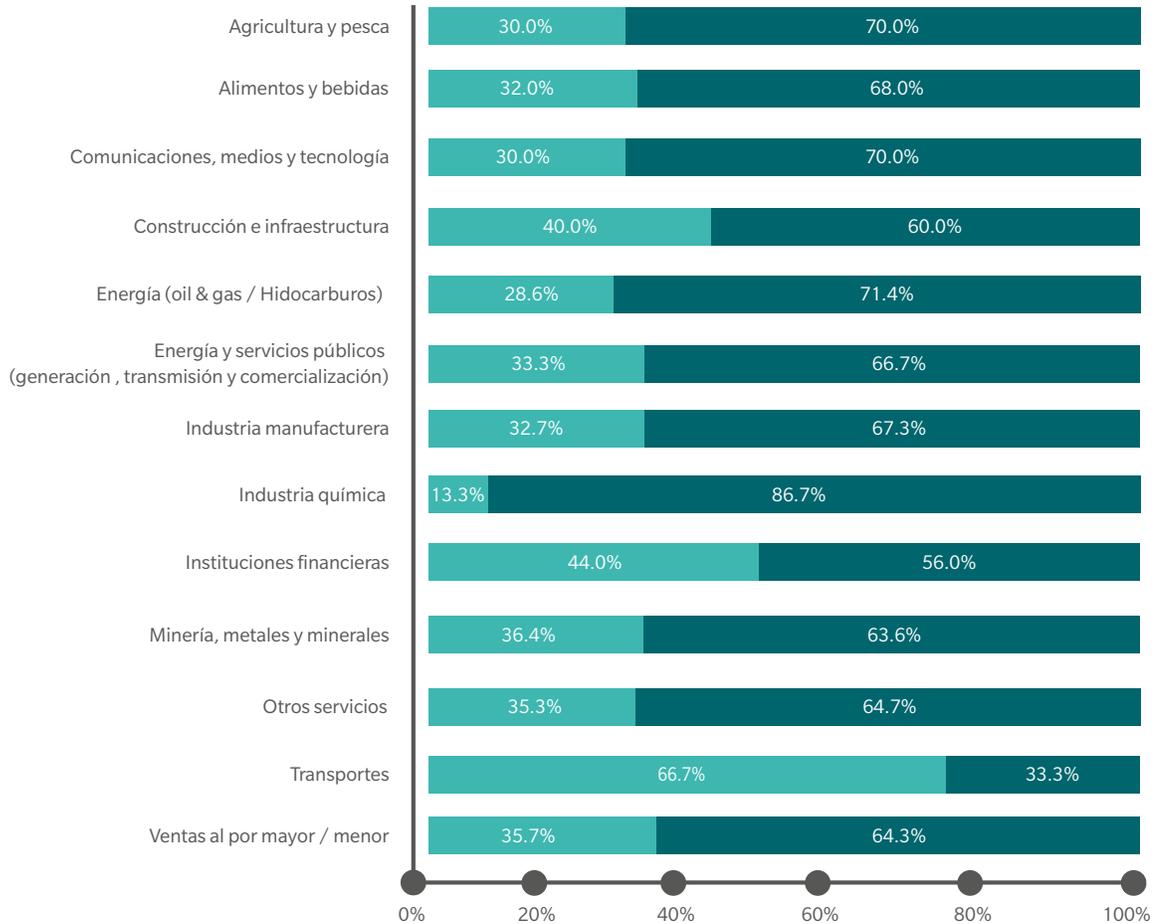


Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), incentivarán que la gestión de riesgos se integre aún más con la estrategia, área cuyo insumo primordial es la identificación de oportunidades.

Revisando el proceso de identificación de oportunidades por parte de los diferentes sectores económicos, los que más realizan esta práctica son la industria química y el sector hidrocarburos, mientras que el sector de transportes, las instituciones financieras y el sector de construcción e infraestructura son los que menos la realizan.

Sin embargo, si bien un número importante de organizaciones latinoamericanas están abordando las oportunidades desde la óptica de la gestión de riesgos, la mayoría no cuenta con una metodología particular

Gráfico #38



para incorporarlas. Sólo dos de cada cinco empresas dice contar con una metodología formal para gestionar oportunidades dentro de la gestión de riesgos, lo que sugiere que el resto de empresas que las gestionan, pero que no cuentan con una metodología, lo realizan de una manera más informal. En conocimiento de las vicisitudes de todo aquello que es informal, el camino natural es sugerir la buena práctica de formalizar una metodología para la gestión de oportunidades.

El 65% de las organizaciones afirma valorar las oportunidades dentro del alcance de la gestión de riesgos, pero 2 de cada 3 no cuentan con una metodología formal para aprovecharlas.

# INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

Los resultados de este estudio están basados en las respuestas de 294 encuestas realizadas a través de un cuestionario en línea entre abril y agosto de 2017, con la participación de más de 10 países y 20 sectores económicos de la región.

Gráfico #39  
DISTRIBUCIÓN POR INDUSTRIA

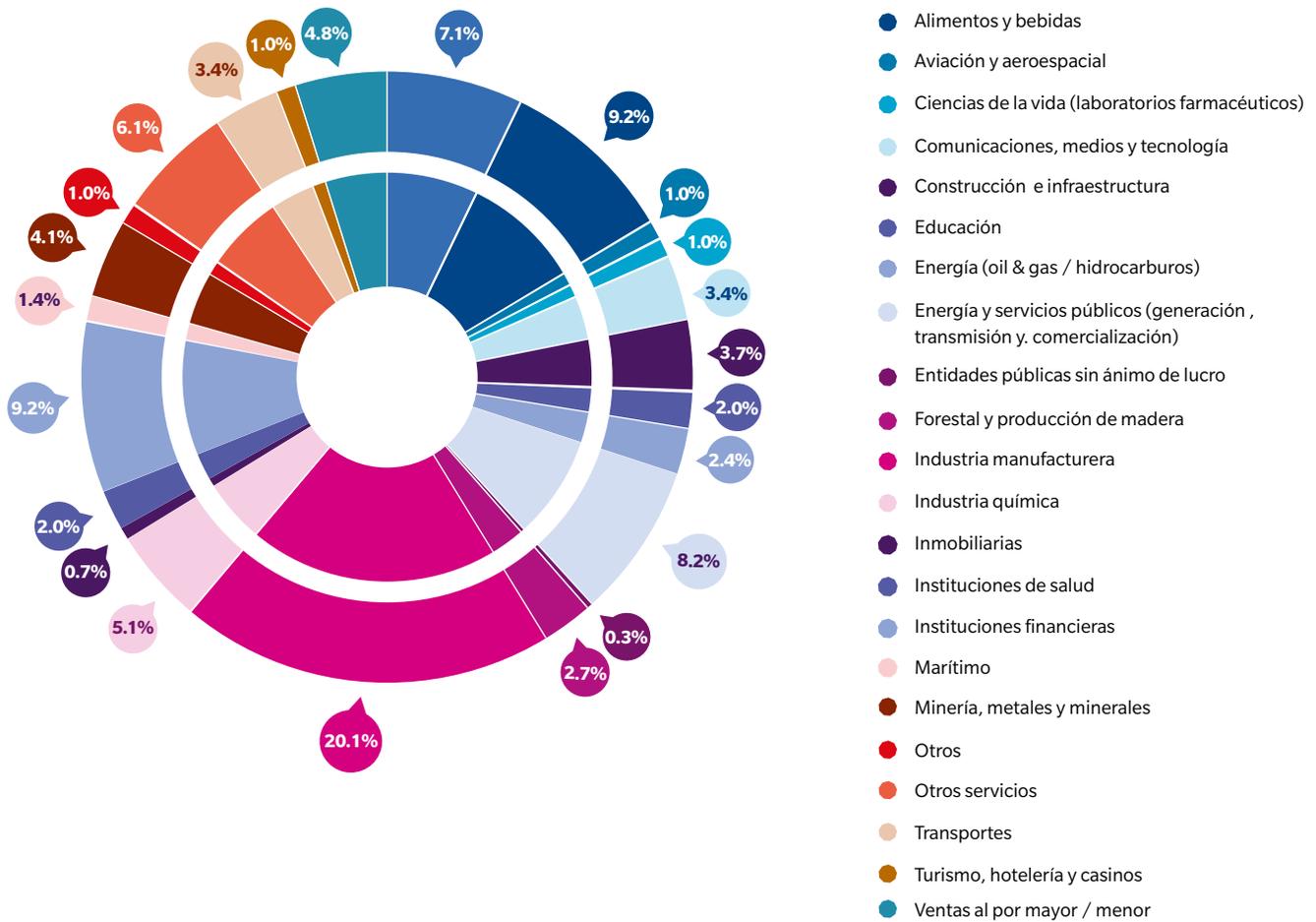


Gráfico #40  
DISTRIBUCIÓN POR NÚMERO DE EMPLEADOS

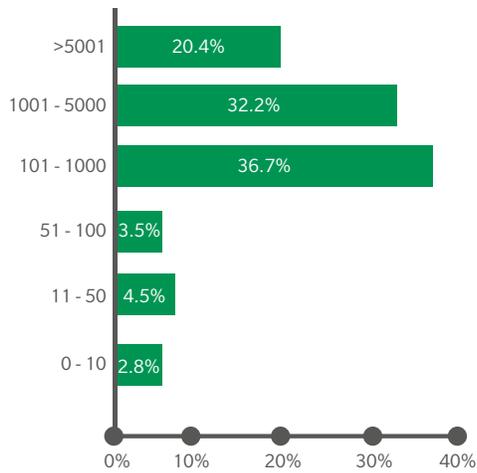


Gráfico #41  
DISTRIBUCIÓN POR FACTURACIÓN ANUAL

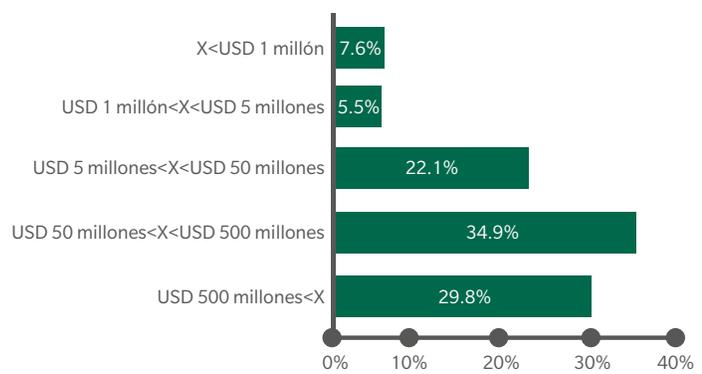
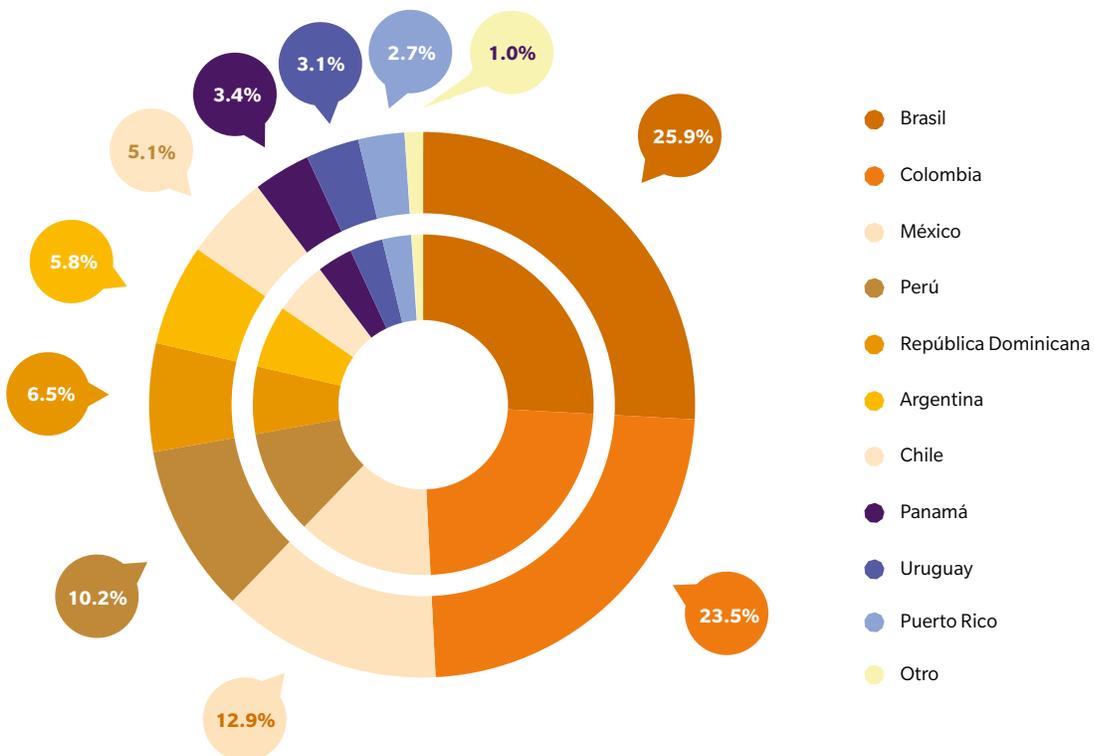


Gráfico #42  
DISTRIBUCIÓN POR PAÍS





## Acerca de Marsh:

Marsh es un líder global en correduría de seguros y gestión de riesgos. Marsh ayuda a sus clientes a tener éxito en sus negocios, definiendo, diseñando y ofreciendo soluciones innovadoras y específicas para cada sector de actividad, que les ayuden a manejar eficazmente sus riesgos. Nuestros más de 30.000 profesionales colaboran a nivel global para prestar servicio a clientes en más de 130 países. Marsh pertenece al grupo Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC), firma global de servicios profesionales que ofrece a sus clientes asesoramiento y soluciones en materia de riesgos, estrategia y capital humano. Con más de 60.000 empleados en todo el mundo y unos ingresos superiores a 13.000 millones de dólares, Marsh & McLennan Companies es también la empresa matriz de Guy Carpenter, líder global en servicios de riesgos e intermediación de reaseguros; Mercer, líder global en consultoría de Recursos Humanos y servicios relacionados; y de Oliver Wyman, líder global en consultoría de gestión. Síguenos en Twitter @MarshGlobal, LinkedIn, Facebook, YouTube y en <http://latinamerica.marsh.com> y [www.marsh.com](http://www.marsh.com)

## Acerca de Marsh Risk Consulting (MRC):

Marsh Risk Consulting es una organización global de consultoría de riesgos que ofrece soluciones y estrategias personalizadas e integrales para una amplia gama de riesgos, tanto asegurables como no asegurables. Más de 800 consultores, especializados por tipo de riesgo e industria, en 40 países, proporcionan servicios para evaluar y reducir los riesgos de nuestros clientes y sus costes asociados, así como el impacto de dichos riesgos en su organización, con el objetivo de ayudarle a gestionar eficazmente sus riesgos, y por tanto, contribuir al éxito de su negocio.

## Acerca de RIMS

RIMS, la sociedad para la gestión del riesgo™, es una organización sin ánimo de lucro que representa a más de 3.500 empresas, organizaciones gubernamentales y ONGs en todo el mundo. Dedicada al desarrollo de la gestión de riesgos para el éxito de las organizaciones, RIMS ofrece networking, desarrollo profesional y oportunidades educativas para sus miembros: más de 11.000 gerentes de riesgos en más de 60 países. Para más información visite: [www.rims.org](http://www.rims.org)

## Lecturas Relacionadas



**THE GLOBAL RISKS REPORT 13TH EDITION**  
World Economic Forum. January 2018  
Strategic Partner  
Marsh & McLennan Companies



**EXCELLENCE IN RISK MANAGEMENT XIV**  
Marsh & RIMS,  
April, 2017.



**I BENCHMARK DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LATINOAMÉRICA**  
Marsh Risk Consulting  
LAC & RIMS  
Noviembre 2015



**II BENCHMARK DE GESTIÓN DE RIESGOS EN LATINOAMÉRICA**  
Marsh Risk Consulting  
LAC & RIMS  
Octubre 2016

## Consejo Editorial:

Gerardo Herrera  
Alex Bolbrugge  
Antonia Durán  
Amaya Corral

*Marsh is one of the Marsh & McLennan Companies, together with Guy Carpenter, Mercer, and Oliver Wyman.*

*This document and any recommendations, analysis, or advice provided by Marsh (collectively, the "Marsh Analysis") are not intended to be taken as advice regarding any individual situation and should not be relied upon as such. The information contained herein is based on sources we believe reliable, but we make no representation or warranty as to its accuracy. Marsh shall have no obligation to update the Marsh Analysis and shall have no liability to you or any other party arising out of this publication or any matter contained herein. Any statements concerning actuarial, tax, accounting, or legal matters are based solely on our experience as insurance brokers and risk consultants and are not to be relied upon as actuarial, tax, accounting, or legal advice, for which you should consult your own professional advisors. Any modeling, analytics, or projections are subject to inherent uncertainty, and the Marsh Analysis could be materially affected if any underlying assumptions, conditions, information, or factors are inaccurate or incomplete or should change. Marsh makes no representation or warranty concerning the application of policy wording or the financial condition or solvency of insurers or reinsurers. Marsh makes no assurances regarding the availability, cost, or terms of insurance coverage. Although Marsh may provide advice and recommendations, all decisions regarding the amount, type or terms of coverage are the ultimate responsibility of the insurance purchaser, who must decide on the specific coverage that is appropriate to its particular circumstances and financial position.*

**Copyright © 2018 Marsh LL C. All rights reserved. Compliance MA 16-14022 USD G19392**

# MARSH RISK CONSULTING

