

LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LATINOAMÉRICA

EVOLUCIÓN, TENDENCIAS Y OPORTUNIDADES

PREPARACIÓN ANTE CRISIS, CONTINUIDAD DEL NEGOCIO Y RIESGO CIBERNÉTICO





CONTENIDO

- 01 Prefacio
- 02 Resumen ejecutivo
- 03 Información demográfica
- 04 Evolución de la Gestión de Riesgos
- 05 Gestión de Crisis
- 06 Continuidad del Negocio
- 07 Riesgo Cibernético
- 08 Recomendaciones

PREFACIO

El concepto tradicional de la gestión de riesgos empresarial ha trascendido para convertirse en mucho más que un elemento importante de los esquemas de buen gobierno corporativo y control interno. La gestión de riesgos ha evolucionado para convertirse en un elemento esencial de competitividad, sostenibilidad y resiliencia empresarial, lo que a su vez resulta en mayores expectativas por parte de las organizaciones modernas, sus directores y alta gerencia. En este sentido, las juntas directivas o directorios han empezado a elevarla a un nivel de categoría estratégica, con lo cual esperan recibir una inyección de dinamismo, flexibilidad y capacidad de adaptación al cambio a través de la interacción de la gestión de riesgos con la planeación estratégica.

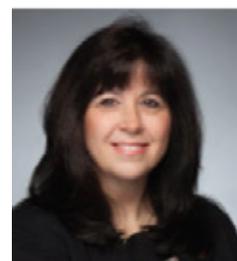
Por otro lado, los gestores de riesgo de la actualidad se enfrentan a un mundo más complejo, más interconectado y con flujos de información cuantiosos que representan retos importantes para hacer que la gestión de riesgos se mantenga al día y genere valor al interior de las organizaciones. Lo anterior lleva a los interlocutores de la gestión de riesgos a cuestionarse frente a la manera en cómo la gestión de riesgos aporta a la capacidad de su organización de absorber choques e impactos profundos, sin perder la capacidad de cumplir su misión y de reinventar dinámicamente los modelos de negocio y estrategias a medida que las circunstancias cambian.

Las juntas directivas o directorios y la alta gerencia de las organizaciones son cada vez más exigentes frente al valor que debe generar la gestión de riesgos para las organizaciones, y no se centran solamente en mantener los estándares de cumplimiento de normatividad y conservación o reducción de los niveles de exposición frente a riesgos estratégicos, financieros, operacionales y puros. Por el contrario, hoy en día amplía el alcance de la gestión de riesgos para utilizarla en el proceso de toma de decisiones de acuerdo con un apetito de riesgo definido. Elementos como la Gestión de Continuidad de Negocio, la Gestión de Crisis y la Gestión del Riesgo Cibernético son fundamentales en la gestión de riesgos, sin los cuales sería difícil proteger la reputación, la rentabilidad, las personas, los activos, y su misma la presencia en el mercado.

Por segundo año consecutivo, Marsh Risk Consulting, empresa del grupo Marsh & McLennan Companies, en asociación con RIMS, The Risk and Insurance Management Society, realiza este estudio en gestión de riesgos con el objetivo de medir la evolución de la gestión de riesgos en el entorno empresarial latinoamericano, que permita a las diferentes organizaciones de la región comparar su nivel de desarrollo con el de empresas de diferentes países y sectores, y con el de otras empresas de su mismo rubro. Este estudio busca compartir información valiosa para los interlocutores de la gestión de riesgos dentro de las empresas en la región, tales como: integrantes de Juntas Directivas, Presidentes, Vicepresidentes, Directores Financieros (CFOs), Chief Risk Officers (CRO), Gerentes de Riesgos, Contralorías, y demás colaboradores que tienen dentro de sus responsabilidades liderar la gestión de riesgos y que están comprometidos con la mejora continua. Adicionalmente, este estudio aporta luces sobre los retos que enfrenta la gestión de riesgos en las organizaciones latinoamericanas y las posibles brechas sobre las que debería enfocarse para acercarse a las mejores prácticas.

Esperamos que usted encuentre en este II Benchmarking de Gestión de Riesgos en Latinoamérica una herramienta útil para abrir espacios de discusión alrededor de la evolución y próximos pasos en la gestión de riesgos de su organización.

Finalmente, lo invitamos a acercarse a nuestros consultores para contestar cualquier pregunta o inquietud acerca del estudio.



JULIE C. PEMBERTON
PRESIDENT OF RIMS
2016



RODRIGO FAJARDO
MRC LEADER LATIN
AMERICA

RESUMEN EJECUTIVO

A continuación se presenta un resumen ejecutivo de los resultados del segundo benchmarking en gestión de riesgos en Latinoamérica, los cuales están basados en las respuestas a 330 encuestas realizadas a través de un cuestionario en línea entre mayo y julio de 2016, que contó con la participación de más de 10 países de la región y 10 sectores económicos.

EVOLUCIÓN

Dentro del estudio se ha podido evidenciar una tendencia positiva de factores que apoyan la sostenibilidad y evolución de la gestión de riesgos en la región. Algunos de estos elementos se evidencian a través de:

- Un mayor número de organizaciones han iniciado el desarrollo de la gestión de riesgos empresarial, lo que se muestra en la disminución de las proporciones en la categoría de “No desarrollado” y un aumento en las categorías de mayor desarrollo e implementación.
- Una mayor formalización de la gestión de riesgos, sus políticas, procesos y roles y responsabilidades, evidenciada en la mayor implementación del manual de gestión de riesgos (52% en 2016 vs. 36% en 2015).
- Una mayor utilización de métodos semi-cuantitativos para la etapa de análisis de riesgos, lo cual está orientado hacia una estimación más certera de la probabilidad e impacto de riesgos. Esto da como resultado información más precisa para la toma de decisiones.
- Una mayor utilización de indicadores de riesgos clave (KRI) en la etapa de monitoreo y

revisión de riesgos, favoreciendo un monitoreo más trazable y medible.

- Una mayor interacción entre la gestión de riesgos y la planeación y gestión estratégica, dado que la sumatoria de las dos primeras calificaciones es mayor este año que el año anterior (64% para 2016 vs. 59% en el 2015). Además, el 55% de las organizaciones cuenta con un mapa de riesgos estratégicos, cifra que aumenta versus su medición del año pasado (51%), lo cual puede estar vinculado a la relevancia que se le ha otorgado a la relación de la gestión de riesgos como elemento de competitividad y sostenibilidad, dos conceptos primordialmente estratégicos.
- Un robustecimiento de las estructuras organizacionales en gestión de riesgos a través de una mayor adopción de la figura de Líderes Funcionales en Gestión de

Riesgos (49% en 2016 vs. 31% en 2015).

Así como ha habido un desarrollo positivo en ciertos temas, también se encuentran importantes retos para mejorar. Algunos de estos retos son:

- Fortalecer el desarrollo y efectividad del paso inicial del proceso de gestión de riesgos, “Definición de Contexto”, donde se requiere robustecer la preparación y el entendimiento del contexto externo e interno con todos sus elementos, además de hacer especial énfasis en cómo luego éste debe ser comunicado a las partes interesadas para ser utilizado en la valoración de riesgos. Es de particular interés el estudio de tendencias y de riesgos emergentes como parte del establecimiento de contexto.
- Un fortalecimiento de la comunicación e interiorización de los roles y responsabilidades en gestión de riesgos, ya que



la categoría “En Desacuerdo” aumentó de 11% a 20%. Lo anterior tiene consecuencias en la efectividad de los mecanismos de comunicación, su frecuencia y forma de llegar a las audiencias meta, y el rol del liderazgo frente a la asimilación de la gestión de riesgos como parte del día a día.

DEFINICIÓN DE APETITO DE RIESGOS

Esta investigación encontró que son pocas las organizaciones que han evolucionado en términos del entendimiento completo del concepto de apetito de riesgos y que adicionalmente cuentan con claridad sobre los métodos para su estimación y utilidad. Lo anterior se debe a que la mayoría de organizaciones, representadas por un 46% de la muestra, se encuentran en este estado de madurez frente al concepto, el cual aún no ha sido ampliado para su utilización en el proceso de toma de decisiones. Sólo para un 12% de las organizaciones se han definido políticas para comunicar y utilizar el apetito de riesgos estimado para la toma de

decisiones en los diferentes niveles y áreas de la organización.

En línea con lo anterior, los conceptos de capacidad de retención y de tolerancia al riesgo parecen estar incipientes en Latinoamérica: únicamente una de cada cinco empresas ha realizado ejercicios para su estimación, mientras que dos de cada cinco han incursionado (parcialmente) estos con estos conceptos.

Adicionalmente, para las empresas donde sí se ha definido y/o estimado el apetito de riesgo, las áreas que participan en su definición están mayoritariamente compuestas por la alta dirección, en casi un tercio de la muestra, al cual le sigue la participación del área de riesgos en un 27% y finanzas con un 24%. La participación del área de estrategia aún no es importante en la definición del apetito de riesgos, lo cual indica una desconexión frente al concepto y/o frente a las implicaciones de contar con un apetito de riesgos determinado para la toma de decisiones estratégicas. Lo anterior se debe a que el apetito de riesgos debe estar alineado con la estrategia

definida por la organización, así como la toma de decisiones a este nivel.

CULTURA DE GESTIÓN DE RIESGOS

Las organizaciones latinoamericanas aún se encuentran de manera mayoritaria en una etapa de desarrollo, planeación o formulación de la cultura de riesgos (con un 42% de la muestra en esa categoría). En el nivel más alto de evolución de la cultura, donde ésta ha sido desarrollada, divulgada, interiorizada y arraigada en todos los niveles de la organización, convirtiéndose en parte del día a día, sólo se encuentra un 16% de la muestra; le sigue casi un tercio de la muestra, donde la cultura ya ha sido desarrollada y comunicada, pero no se ha logrado una real interiorización de la misma. Es así como se identifican importantes brechas por cubrir frente al desarrollo de cultura en gestión de riesgos, la cual se encuentra en un estado incipiente.



GESTIÓN DE CRISIS

- Más de la mitad de las organizaciones (53%) ha definido señales tempranas, detonantes o criterios de escalonamiento, que podrían discernir las situaciones que pueden desencadenar una crisis, lo que indica un nivel intermedio de preparación frente a situaciones de crisis.
- Más del 60% de las organizaciones latinoamericanas cuentan con equipos de trabajo articulados para responder ante una crisis.
- Una de cada cuatro empresas no cuenta con un comité de manejo de crisis, con roles y responsabilidades definidos. En igual proporción este comité ya se ha diseñado y desarrollado y se encuentra en operación, lo que sugiere la necesidad de mayor formalización.
- La mayoría (62%) de organizaciones latinoamericanas han definido voceros oficiales en caso de crisis. Sin embargo, solamente el 38% de éstas entrena periódicamente a estas personas, lo cual puede significar que las competencias necesarias para dirigirse a las diferentes audiencias en un estado de crisis, no se encuentren alineadas con lo que la organización espera de estas figuras.
- En gran medida, las organizaciones latinoamericanas (50%) han adoptado la buena práctica de repasar y mejorar gestión con base en lecciones aprendidas, a pesar de que aún falta que más organizaciones implementen esta práctica.
- Cerca de una en cada cuatro organizaciones latinoamericanas manifiesta que su Plan de Manejo de Crisis se encuentra en operación; una de cada cinco tiene un plan diseñado, pero aún

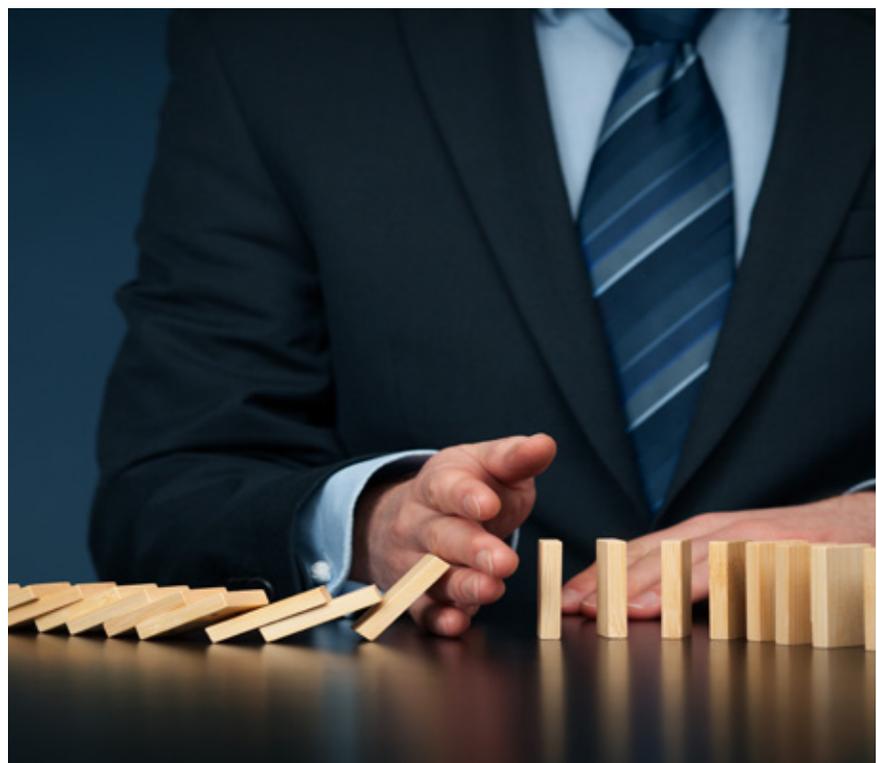
no se encuentra en operación. Finalmente en cerca de un tercio de la muestra el Plan se encuentra en desarrollo. A pesar de lo anterior, una en cada cuatro empresas latinoamericanas no cuentan con un Plan de Manejo de Crisis.

CONTINUIDAD DE NEGOCIO

- 23% de las empresas latinoamericanas cuenta con un Sistema de Gestión de Continuidad de negocio en operación, donde los elementos que lo componen se encuentran claramente definidos. No obstante lo anterior, existe un gran número de organizaciones (33%) en donde el sistema no existe.
- El 48% de las empresas en Latinoamérica no cuenta con un Plan de Continuidad de Negocio; una de cada cuatro se encuentra desarrollándolo; 13% cuenta con éste diseñado y 13% cuenta

con el Plan de Continuidad de Negocio en completa operación. Lo anterior quiere decir que sólo el 13% de las empresas cuenta con una implementación, documentación y pruebas de su Plan de Continuidad de Negocio, situación que refleja una importante brecha para la resiliencia de las empresas de la región.

- El Plan de recuperación de Desastres o DRP no existe en cerca del 40% de los casos, y en 22% de las organizaciones se encuentra en desarrollo. Sólo en una de cada cinco empresas el DRP cuenta con un data center alternativo, se encuentra en operación y está documentado y probado. En este sentido existe mucho campo de mejora para las organizaciones de Latinoamérica.
- Con respecto al Análisis de Impacto al Negocio, más de la mitad de las empresas latinoamericanas no ha



desarrollado este análisis, un 12% lo ha desarrollado sin una posterior revisión, un 22% lo revisa cada año y 12% lo revisa con una periodicidad mayor a un año. Se puede llegar a inferir que las actualizaciones del BIA deben realizarse con mayor frecuencia para mantener al día las capacidades de respuesta ante interrupciones de negocio.

- La gestión de Continuidad de la Cadena de Suministro es aún incipiente en la región: 53% de las empresas no cuentan con un Plan de Continuidad de la Cadena de Suministro. En un cuarto de la muestra, este plan se encuentra en desarrollo, en un 11% se encuentra planteado y no puesto en marcha y sólo en un 9% se encuentra en operación completa.

RIESGO CIBERNÉTICO

- Existe un grado de desarrollo interesante de la ciberseguridad en Latinoamérica, muy en línea con la creciente relevancia de amenazas cibernéticas a nivel mundial: La mayoría de empresas de la región se encuentran desarrollando su programa de ciberseguridad (32%); en un 12%

ésta ya ha sido diseñado, pero no puesto en marcha, finalmente también existe un número significativo de organizaciones que ya cuenta con su programa de ciberseguridad en operación (27%). Sin embargo, en cerca de una de cada cinco organizaciones, este programa no existe y el real reto es ponerse al día frente a las amenazas de un mundo en constante actividad cibernética.

- Frente a políticas de ciberseguridad y en términos organizacionales, las empresas latinoamericanas han establecido políticas que se encuentran en operación en un 35% de los casos, al que le sigue un 31% de casos en los que se encuentran en desarrollo y un 16% donde ya han sido diseñadas, pero no han sido puestas en marcha aún.
- La mayoría de las organizaciones latinoamericanas gestionan sus incidentes de seguridad cibernética de acuerdo con procedimientos formalizados (47%). Sin embargo, existe una proporción significativa del 39% de los casos, en donde estos incidentes se gestionan sin seguir procedimientos formales, seguido

de un 13% en donde estos no son gestionados.

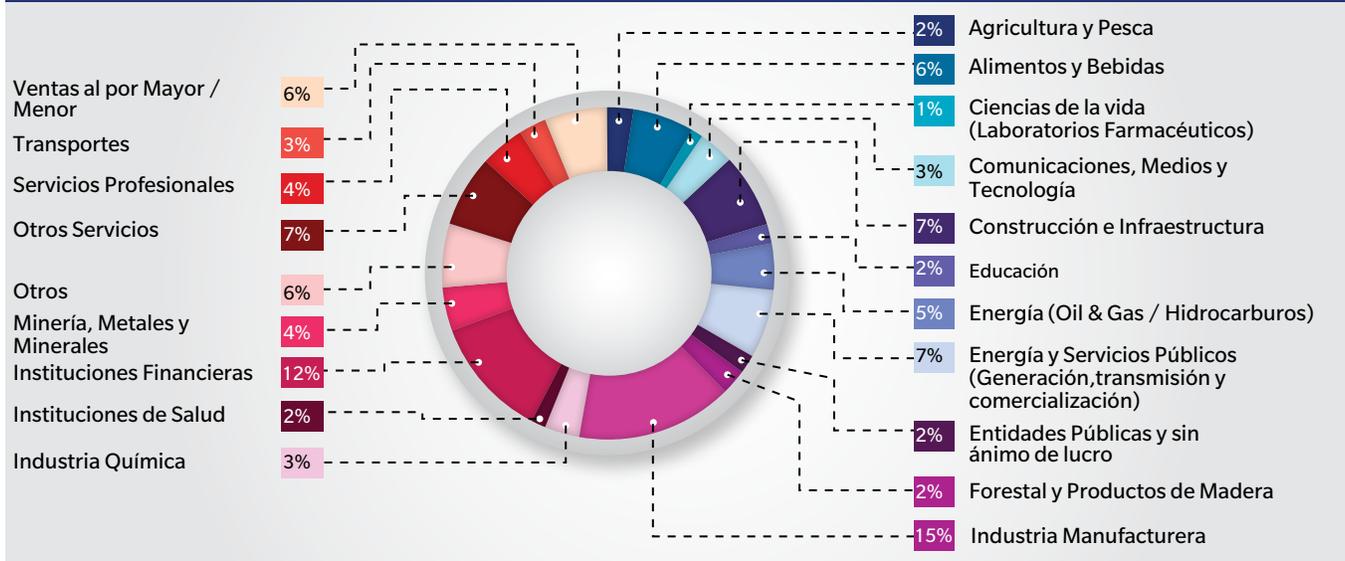
- Con respecto a los controles de Ciberseguridad, la mayoría de las empresas latinoamericanas los han calificado y clasificado (39%). Sin embargo, existe un 27% de casos en los que los controles no se califican, seguidos de un 13% en donde no se cuenta con el paso inicial de identificarlos. Solamente un 18% cuenta con un programa de fortalecimiento de los controles basado en su calificación y priorización.
- Dos de cada cinco organizaciones se encuentran “Sensibilizadas” frente a la gestión de ataques cibernéticos, el cual es un paso inicial frente al estado de preparación ideal. A este le sigue un 21% en donde se encuentran entrenadas con respecto a este tema. Solamente un 23% se encuentra realmente preparada, lo que involucra haber entrenado y realizado pruebas para medir efectivamente el grado de preparación ante ataques cibernéticos.



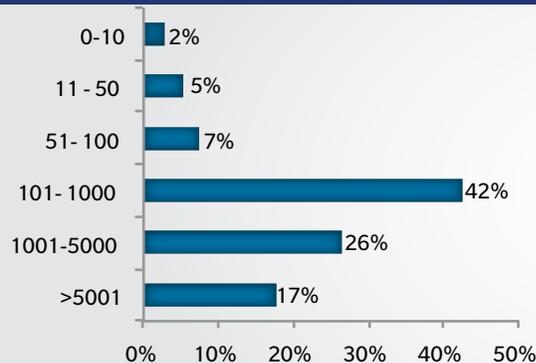
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA LA GESTIÓN DE RIESGOS

Los resultados de este estudio están basados en las respuestas de 330 encuestas realizadas a través de un cuestionario en línea entre mayo y julio de 2016 que contó con la participación de más de 10 países de la región y 10 sectores económicos.

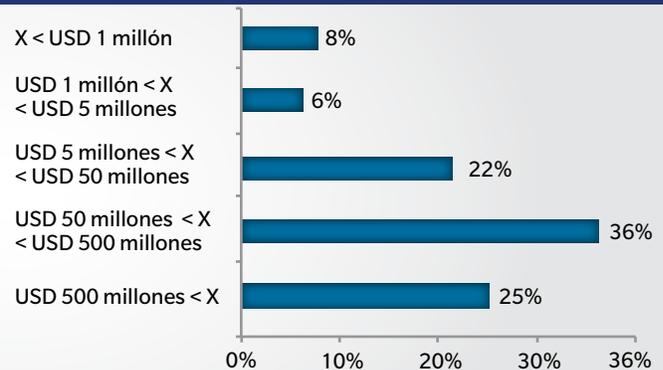
Distribución por Industria



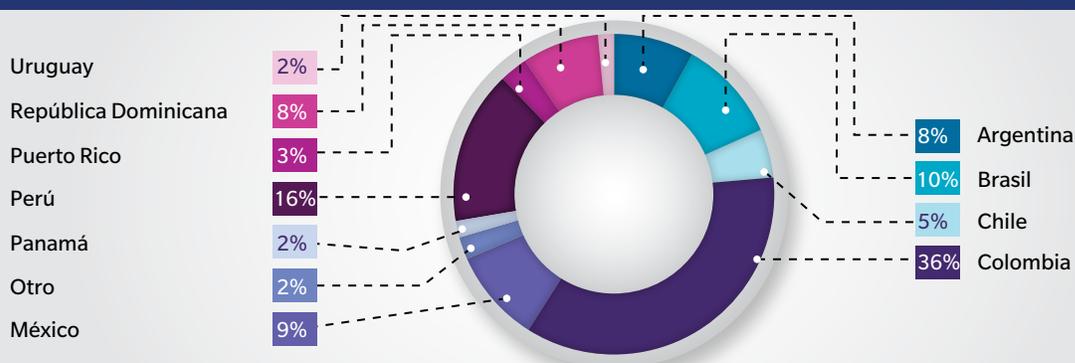
Distribución por Número de Empleados



Distribución por facturación anual



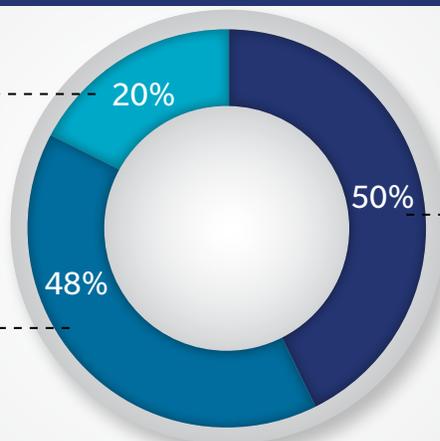
Distribución por país



Multinacional / Local

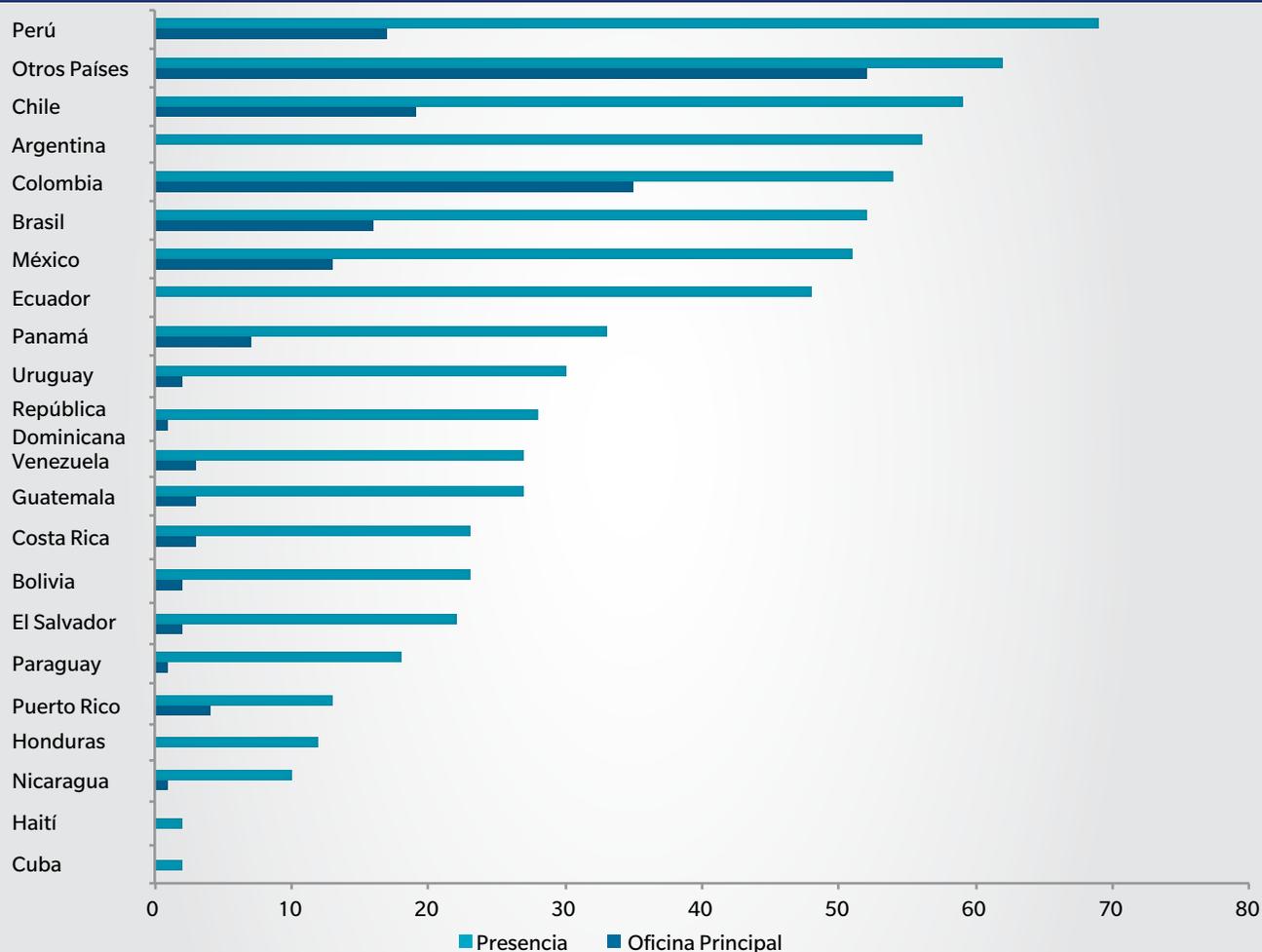
Multinacional de origen extranjero o sucursal de empresa del exterior. Empresa de origen extranjero con presencia en el país.

Multinacional de origen nacional (Outbound). Empresa de origen nacional, con presencia en otros países



Local / Nacional: Empresa de origen nacional, sólo con presencia local

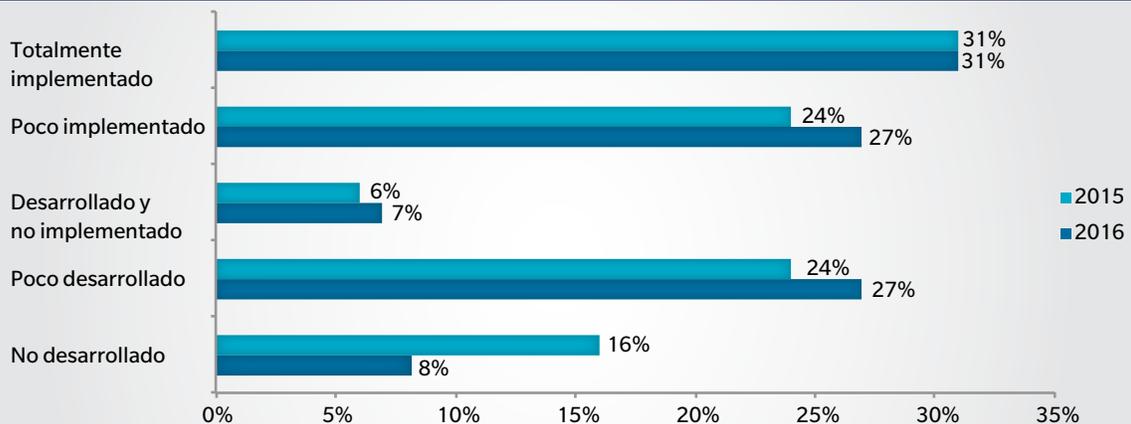
Presencia por país si es Multinacional



EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS



¿Tiene su empresa estructurado un Sistema de Gestión de Riesgos?



La mayoría de las organizaciones participantes cuentan con un Sistema de Gestión de Riesgos totalmente implementado, manteniendo las proporciones de la medición anterior (2015). Sin embargo, se observa una tendencia a la disminución de las proporciones en la categoría de “No desarrollado”

y un aumento en las categorías de mayor desarrollo e implementación, lo que podría significar que cada vez más empresas han dado inicio al desarrollo de la gestión de riesgos empresarial. Al analizar este aspecto por sector económico se observa una clara tendencia de las instituciones financieras, entidades públicas y sin ánimo de lucro, energía y servicios público, comunicaciones, medios y tecnología y ciencias de la vida a estar

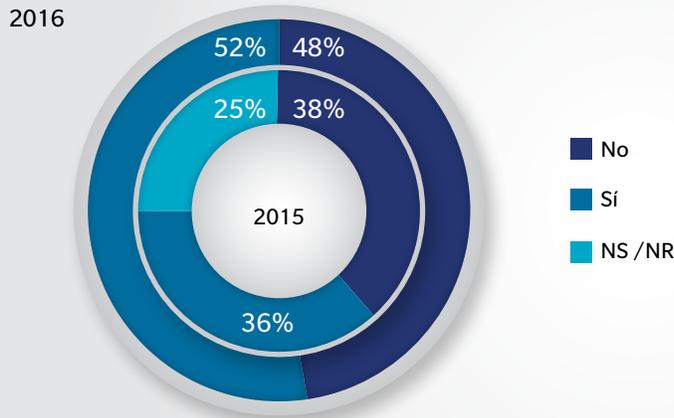
en un nivel de alto desarrollo frente a la gestión de riesgos.

¿Tiene su empresa estructurado un Sistema de Gestión de Riesgos? - Por sector



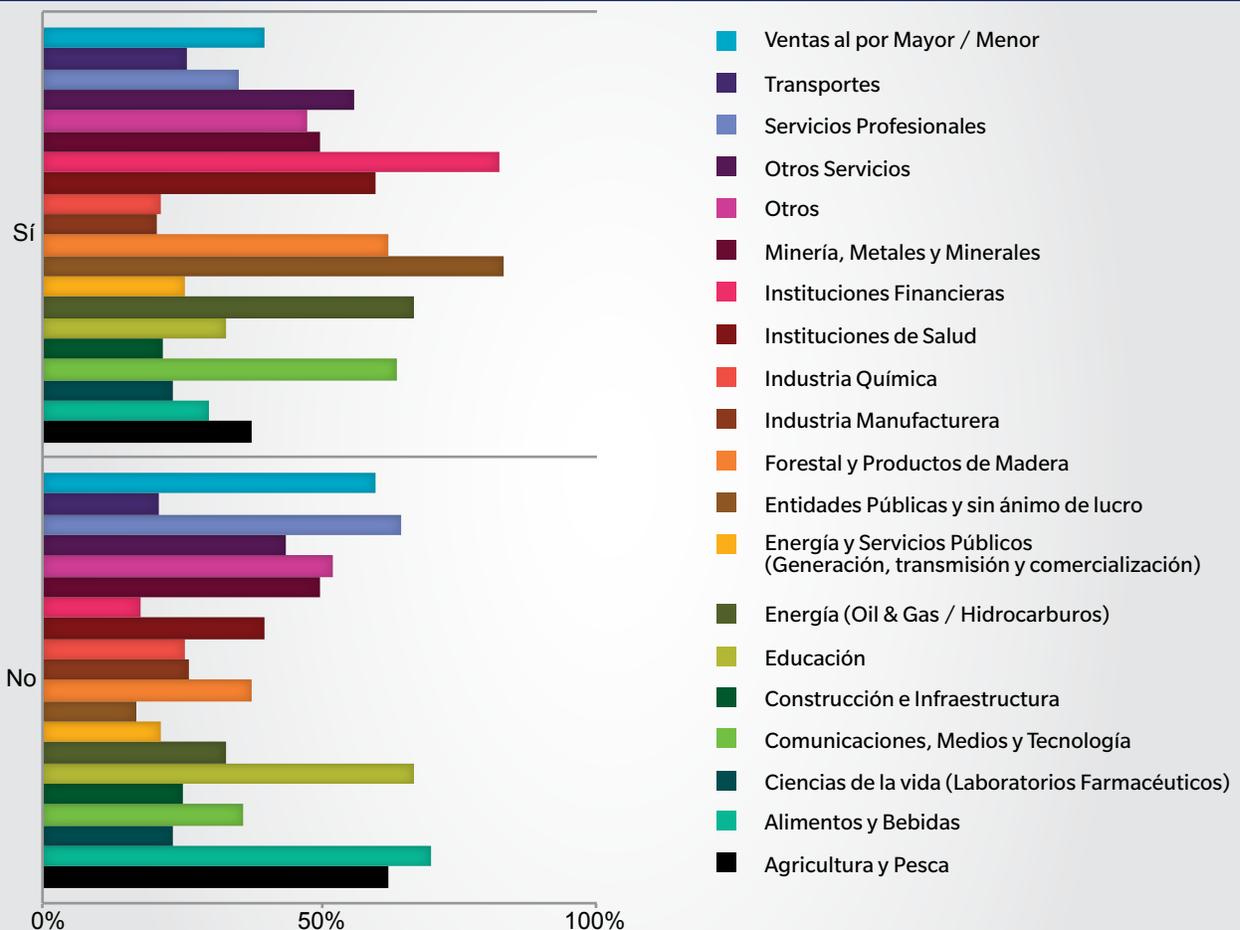
52% de las empresas cuenta con un Manual de Gestión de Riesgos

¿Cuenta la empresa con un Manual de Gestión de Riesgos?

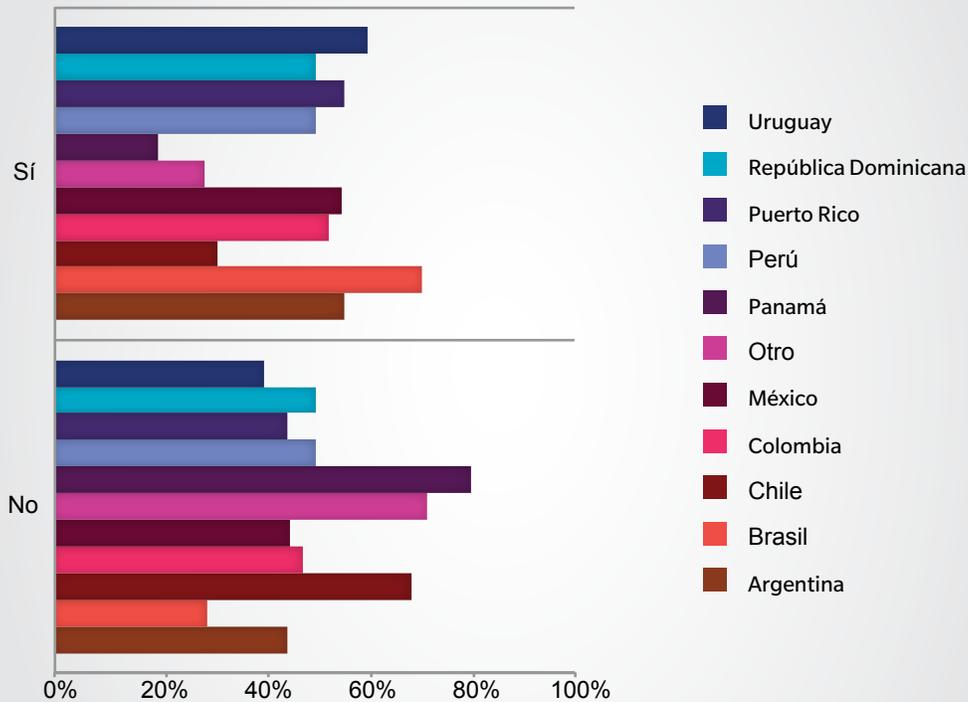


Más de la mitad de las empresas cuentan con un manual de gestión de riesgos, lo que indica una tendencia a una mayor formalización y documentación de la gestión de riesgos en la región, frente a la medición del año pasado. Por sector, se puede observar un mayor nivel de formalidad de la gestión de riesgos en los sectores de instituciones financieras, entidades públicas y sin ánimo de lucro, energía (oil & gas / hidrocarburos) y comunicaciones, medios y tecnología, donde típicamente existe mayor regulación y obligatoriedad a formalizar la gestión de riesgos, en contraposición a los sectores de servicios profesionales, educación y alimentos y bebidas donde se encuentra una

¿Cuenta la empresa con un Manual de Gestión de Riesgos? – Por Sector



¿Cuenta la empresa con un Manual de Gestión de Riesgos? – por País

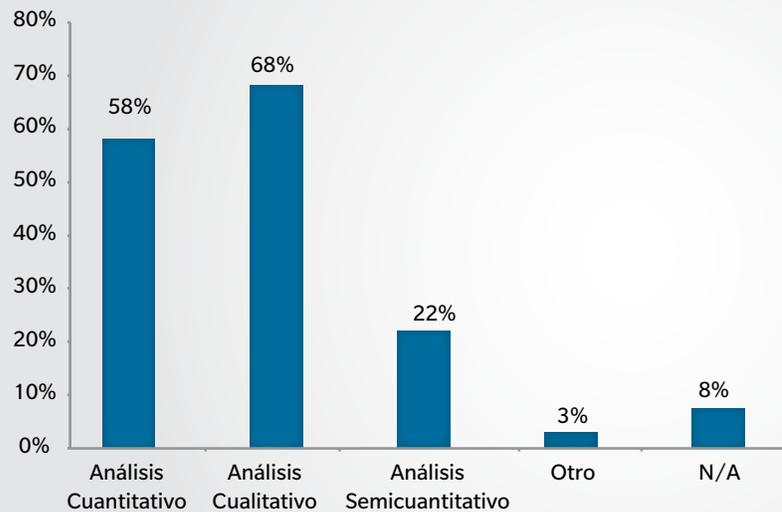


oportunidad de mejora frente a dicha formalización mediante la estructuración de un manual de gestión de riesgos.

En el análisis por país, Brasil, Argentina, México, Colombia, Puerto Rico y Uruguay muestran un mayor nivel de formalidad al contar mayoritariamente con manual de gestión de riesgo. Comparativamente, Panamá y Chile muestran una brecha frente a la formalización analizada, donde se deduce una necesidad de mayor consolidación de la gestión de riesgos a través de la documentación típica: manuales, protocolos, definición de procesos y responsabilidades, políticas, entre otros.

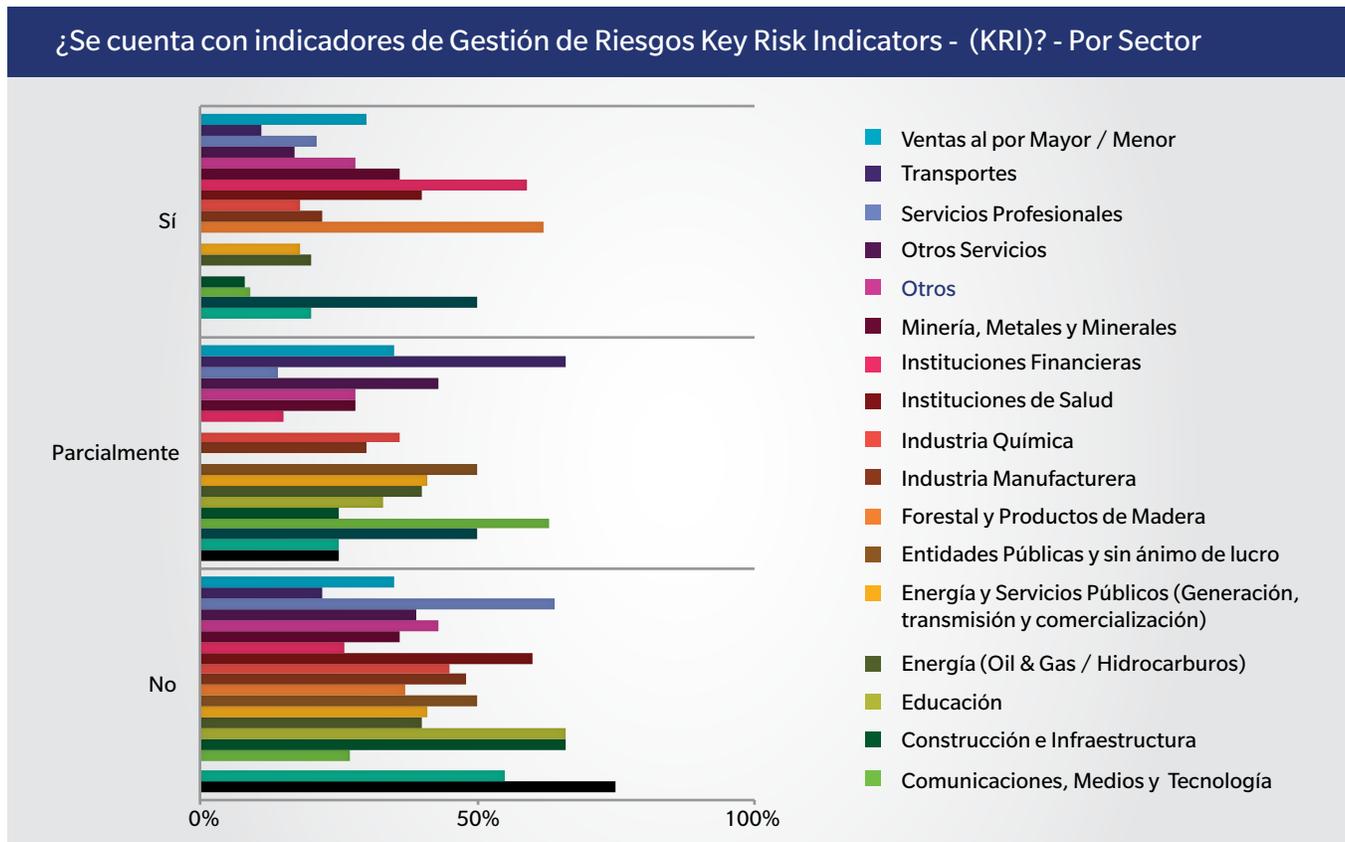
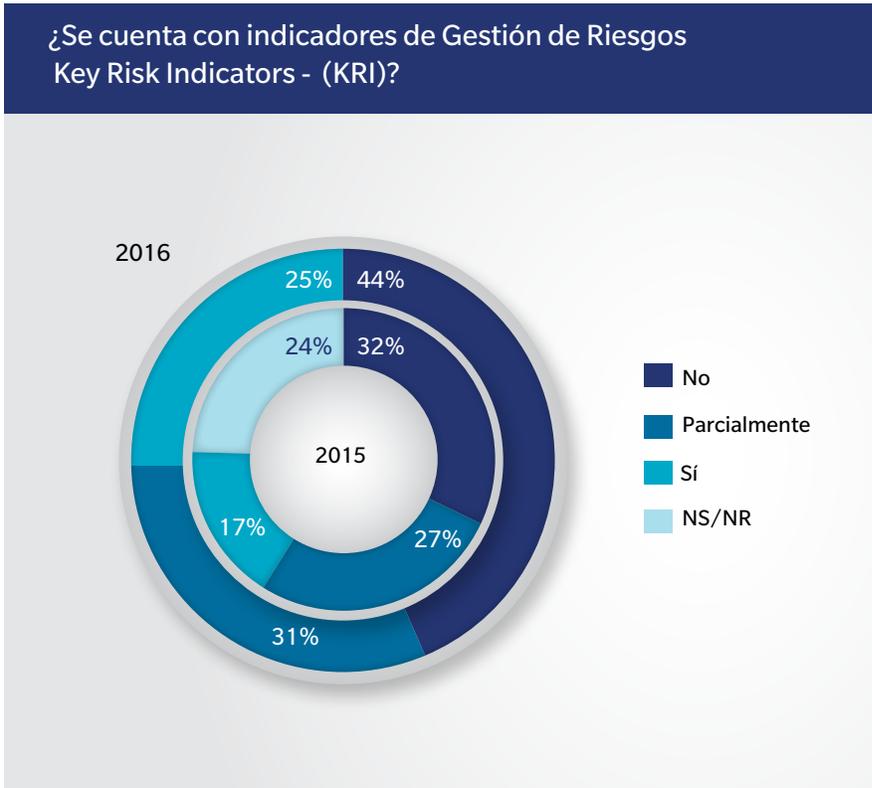
La mayoría de las empresas latinoamericanas han adoptado un enfoque de análisis cualitativo, que, comparado con la medición del año anterior, mantiene su proporción.

¿Qué tipo de análisis de riesgos se realiza en su organización?

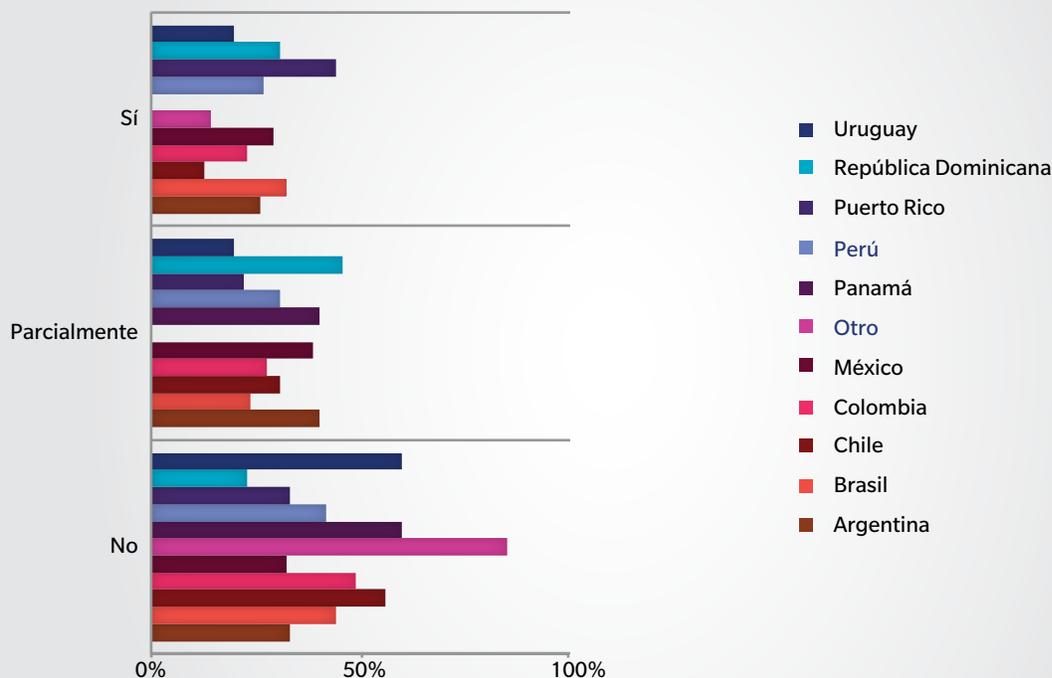


Sin embargo, una proporción mayor de empresas han empezado a adoptar el análisis semi-cuantitativo, lo que puede indicar que existe una preferencia por adoptar análisis más profundos de valoración de riesgos. Estos análisis con enfoque semi cuantitativo o cuantitativo, pueden estar dirigidos hacia una estimación más certera de la probabilidad e impacto de riesgos, y que como resultado logran aportar información más precisa para la toma de decisiones.

En línea con una mayor formalización y con la adopción de enfoques más cuantitativos, las empresas latinoamericanas muestran una tendencia positiva frente a la adopción de indicadores clave de riesgos, dada una mayor proporción de empresas (25%) que ha implementado la utilización de estos instrumentos de medición, sumada a una porción significativa



¿Se cuenta con indicadores de Gestión de Riesgos Key Risk Indicators - (KRI)? - por País



(31%) que ha llegado a una implementación parcial. Frente a la medición del año anterior, se muestra una tendencia positiva, al encontrar proporciones que se han orientado hacia un monitoreo de riesgos más tangible y robusto, o al menos sustentable a través de indicadores.

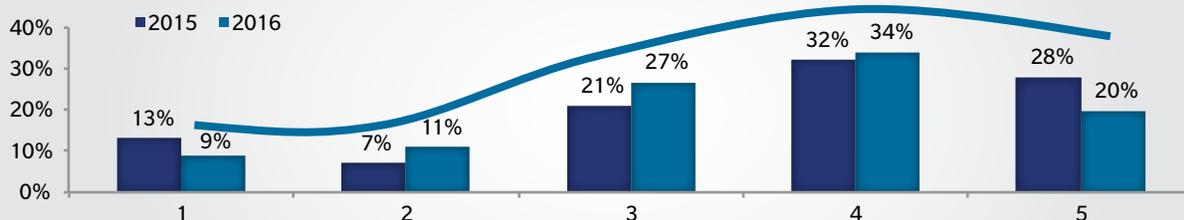
Al analizar la existencia de indicadores clave de riesgos (KRI) por sector, se marca una clara diferencia para las instituciones

financieras, forestal y productos de madera, y para ciencias de la vida (laboratorios farmacéuticos), los cuales sí cuentan con indicadores como instrumento de apoyo al monitoreo de gestión de riesgos. Los sectores menos desarrollados en este aspecto son servicios profesionales, la industria manufacturera, el sector educativo, la industria química, la agricultura o pesca y las entidades públicas o sin ánimo de lucro. Frente al mismo análisis, Uruguay, Panamá, Chile y otros

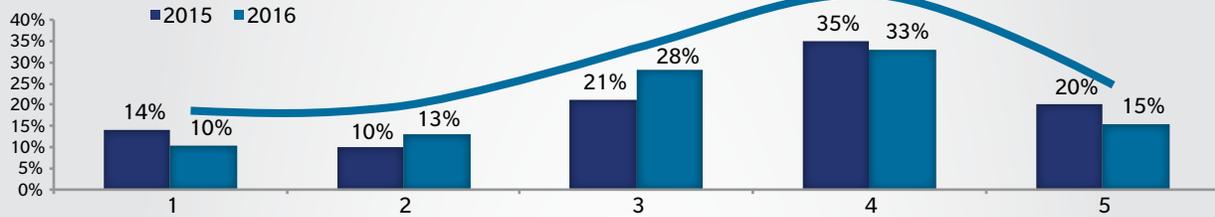
países (principalmente Venezuela y Bolivia dentro de “otros”), se encuentran comparativamente en un nivel incipiente de desarrollo de indicadores clave de riesgos (KRI). Los demás países muestran una distribución homogénea en las 3 categorías, donde se puede deducir que si bien aún tienen proporciones en las que no se han desarrollado indicadores, ya se ha iniciado con su implementación, o en algunos casos ya se cuenta con una implementación total.

Desarrollo y Efectividad de las etapas del Proceso de Gestión de Riesgos

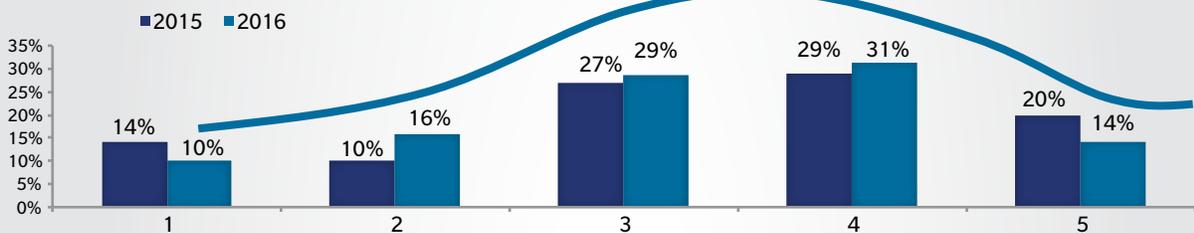
Identificación



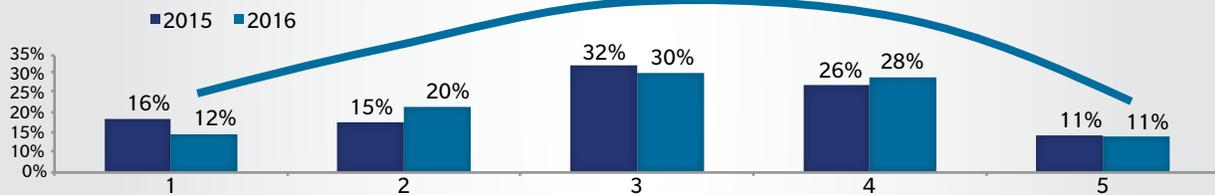
Análisis



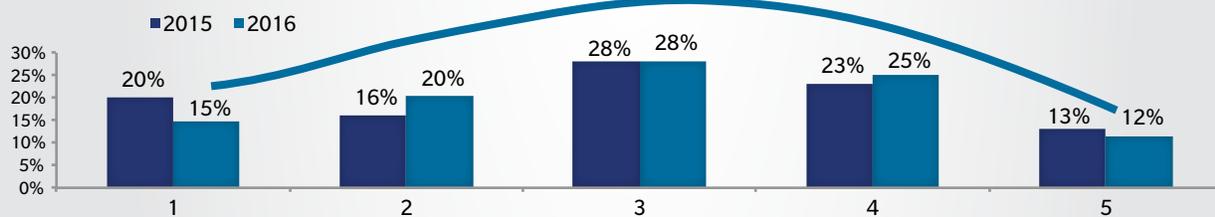
Evaluación



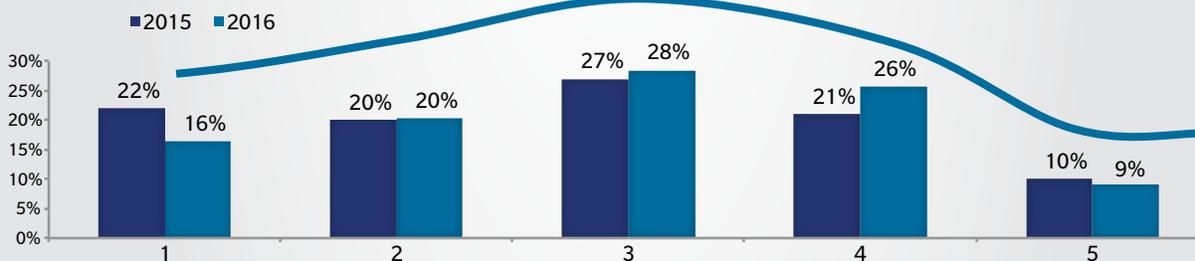
Tratamiento



Revisión y Monitoreo



Comunicación y Consulta



En materia de la calificación de “Desarrollo y Efectividad” de las etapas del Proceso de Gestión De Riesgos, se mantiene el mismo comportamiento evaluado el año pasado, donde para las empresas latinoamericanas ya se ha logrado un cierto nivel de madurez en las etapas iniciales del proceso, comprendidas en la fase denominada “Valoración de Riesgos”, la cual incluye los pasos de identificación, análisis y evaluación de riesgos. Sin embargo, se encuentran oportunidades de mejora para las etapas posteriores, es decir “Tratamiento”, “Monitoreo y Revisión” y “Comunicación y Consulta”, que son aquellas que consolidan a la gestión de riesgos como una verdadera herramienta de gestión, que apalanca procesos de transformación cultural y que aportan en la consecución del cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este punto es importante preguntarnos, ¿qué tipo de estrategias serían las adecuadas para llevar a los pasos posteriores a la “Valoración de riesgos” a un mayor estado de madurez? ¿Cómo están promoviendo las empresas

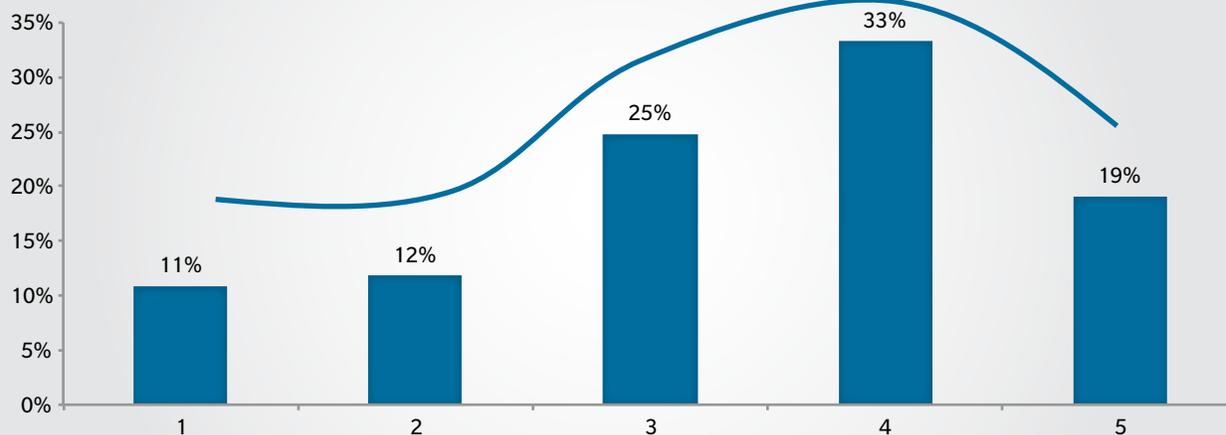
latinoamericanas el tratamiento, monitoreo y comunicación y consulta de los riesgos? ¿Cómo se puede mejorar esta postura frente a los procesos que aseguran, consolidan y vuelven tangibles los beneficios de la aplicación de la gestión de riesgos?

Este año se realizó una pregunta adicional, cuyo propósito es medir el paso de “Establecimiento del Contexto” en el mismo sentido que los pasos anteriormente evaluados. El contexto del proceso de gestión del riesgo establece los objetivos, estrategias, alcance y parámetros de las actividades o partes de la organización en donde se aplica el proceso de gestión del riesgo, así como también la identificación del contexto tanto interno como externo. El contexto externo es el ambiente en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos. Aquí se incluye el ambiente social y cultural, político, legal, reglamentario, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo, bien sea internacional, nacional, regional o local; también los impulsores

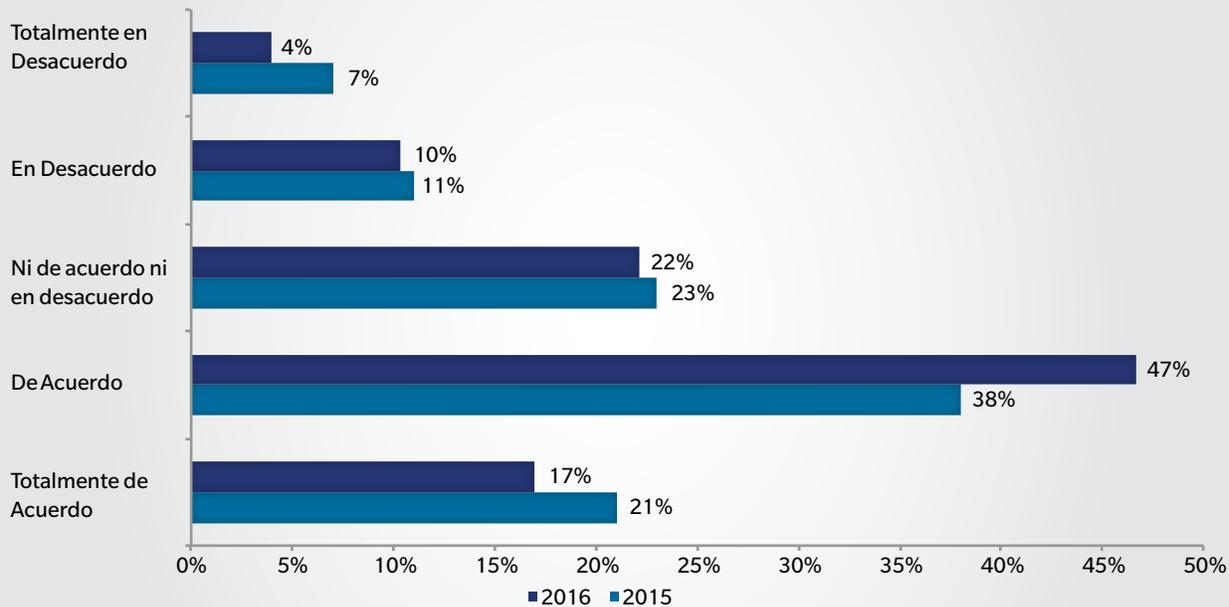
clave, las tendencias que tienen impacto en los objetivos de la organización, los riesgos emergentes y las relaciones con las partes involucradas (stakeholders) externas y sus percepciones y valores. El contexto interno define el ambiente interno en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos, lo cual implica, entre otros: identificar el esquema de gobernabilidad, estructura de la organización, funciones y responsabilidades, capacidades (recursos y conocimientos), las relaciones con las partes involucradas internas y sus percepciones y valores, sistemas y flujos de información, procesos de toma de decisiones, normas, directrices y modelos adoptados por la organización y forma y extensión de las relaciones contractuales. Adicionalmente, en la etapa de definición de contexto es donde la organización define sus escalas de valoración de riesgos su apetito y niveles de aceptabilidad del riesgo, así como sus niveles de tolerancia al mismo.

Desarrollo y Efectividad de las etapas del Proceso de Gestión de Riesgos

Definición del Contexto



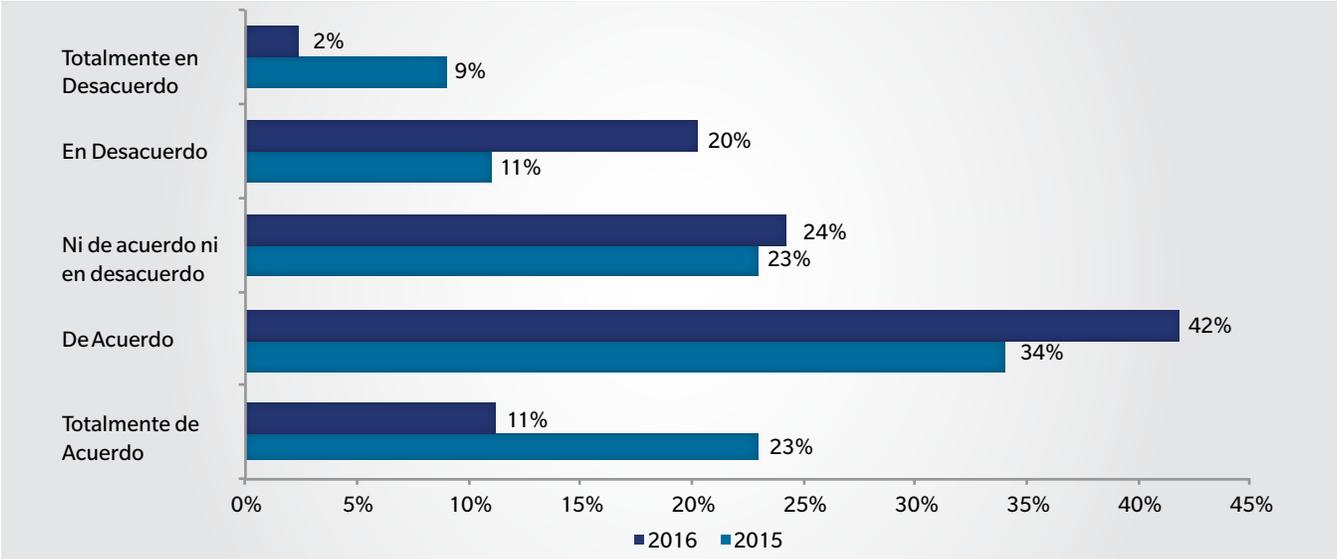
Dentro del proceso de planeación estratégica, está involucrada la Gestión de Riesgos



A pesar de obtener una calificación alta (19% en “5” y 33% en “4”), es notoria la diferencia que existe entre el menor nivel en la más alta calificación y la segunda, además de contar con una de cada cuatro empresas que lo califica con “3” y cerca de esta misma proporción en la combinación de las calificaciones inferiores (“1” y “2”). Lo anterior supone que aún existen muchas oportunidades de mejora en la definición del contexto, tales como una buena preparación previa del contexto externo e interno, particularmente frente a la identificación de nuevas tendencias y de riesgos emergentes, la necesidad de mayor meticulosidad para la preparación del contexto, de hacer énfasis en cómo éste es comunicado a las partes interesadas y cómo es posteriormente utilizado en la valoración. La relevancia que cobra este punto es significativa, teniendo en cuenta que es el punto de partida del proceso de gestión de riesgos donde se realiza toda la preparación necesaria para realizar una adecuada valoración y posterior tratamiento y monitoreo.



Las responsabilidades en Gestión de Riesgos han sido comunicadas, interiorizadas y hacen parte del día a día de los gerentes / directivos y colegas en toda la organización, en donde se tiene claridad sobre qué es un riesgo aceptable e inaceptable.

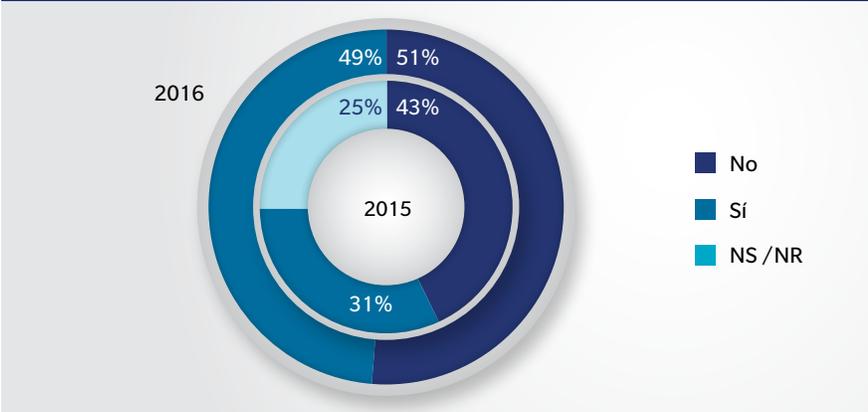


Un concepto que es cada vez más reiterativo y que representa un cambio significativo en el posicionamiento de la gestión de riesgos en la organización, es la interacción entre ésta área y la planeación estratégica. Al ser aplicados de manera complementaria, estos dos procesos que se retroalimentan mutuamente aportan una visión más integral sobre la planeación estratégica, lo que permite hallar sinergias, realizar trabajo colaborativo y en general elevar el nivel de la gestión de riesgos.

Como especial reflexión, muchas veces una exitosa interacción entre estas dos áreas incide positivamente sobre la percepción de generación de valor de la gestión de riesgos. En este sentido, el estudio ha encontrado que las organizaciones latinoamericanas han aumentado la interacción entre el área de riesgos y su planeación estratégica, dado que la sumatoria de las dos primeras calificaciones es mayor este año que para el año anterior (64% para 2016 vs. 59% en el 2015).

Otro factor que incide sobre la adopción de la gestión de riesgos, de su nivel de efectividad y de la percepción que se tiene sobre ésta como elemento que genera valor, es el grado en el que las responsabilidades en gestión de riesgos hayan sido comunicadas, interiorizadas por todos los colaboradores, quienes asimilen la gestión de riesgos como parte del día a día. Frente a la medición del año anterior, aunque la muestra participante refleja una disminución en la categoría más alta (“Totalmente de acuerdo”) frente a la asimilación de responsabilidades, se observa una proporción similar de la muestra en las dos categorías superiores en la evaluación de los dos años (2015: 57% y 2016: 53%). Sin embargo, la categoría “En Desacuerdo” aumentó de 11% a 20%, lo que refleja una necesidad de mecanismos más efectivos para transmitir las responsabilidades, cambiar la actitud de la organización y sus colaboradores frente al riesgo y volverlo parte de la rutina organizacional.

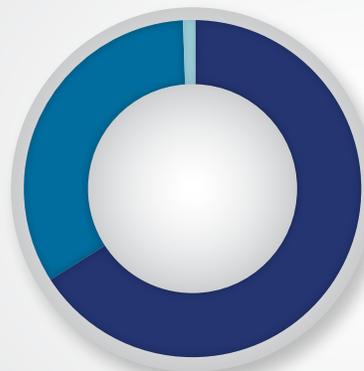
Se cuenta con líderes de Gestión de Riesgos por Áreas o Procesos.



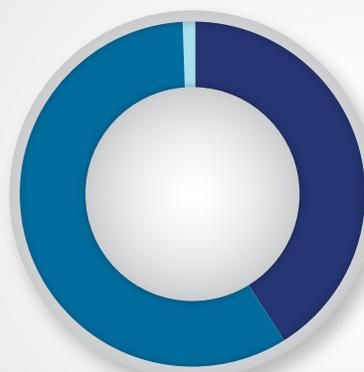
Casi la mitad de las empresas cuenta con líderes funcionales en gestión de riesgos, mostrando una tendencia positiva frente al año anterior. Este mecanismo de robustecimiento de las estructuras organizacionales de gestión de riesgos permite una mayor delegación de tareas y un segundo nivel de personas que facilitan y coordinan la gestión, y comunican y reportan al área de gestión de riesgos los avances, que luego son procesados, consolidados y reportados a alta gerencia. Usualmente, y como prácticas usuales de mercado, se observa que estos líderes están a cargo de:

- Facilitar el cumplimiento de la política y manual de la gestión de riesgos en su área o proceso.
- Retroalimentar al área de gestión de Riesgos acerca del desarrollo de la gestión de riesgos en su área.
- Apoyar en los talleres de identificación, valoración, tratamiento de riesgos, capacitaciones, difusiones, etc.
- Monitorear y gestionar los mapas de riesgos y controles del área, incluyendo sus procesos y proyectos.
- Actuar como un ente transformador de la cultura de gestión de riesgos en su área y reportar sobre los avances al área de gestión de riesgos
- Identificar oportunidades de aplicación de la gestión de riesgos. Es decir, apoyar en la aplicación de la metodología a proyectos nuevos, procesos que han cambiado, nuevas líneas de productos o servicios, oportunidades de fusiones o adquisiciones.
- Cuestionar los planes de tratamiento y abogar por la mejora continua, encontrar sinergias y actuar sobre lecciones aprendidas.

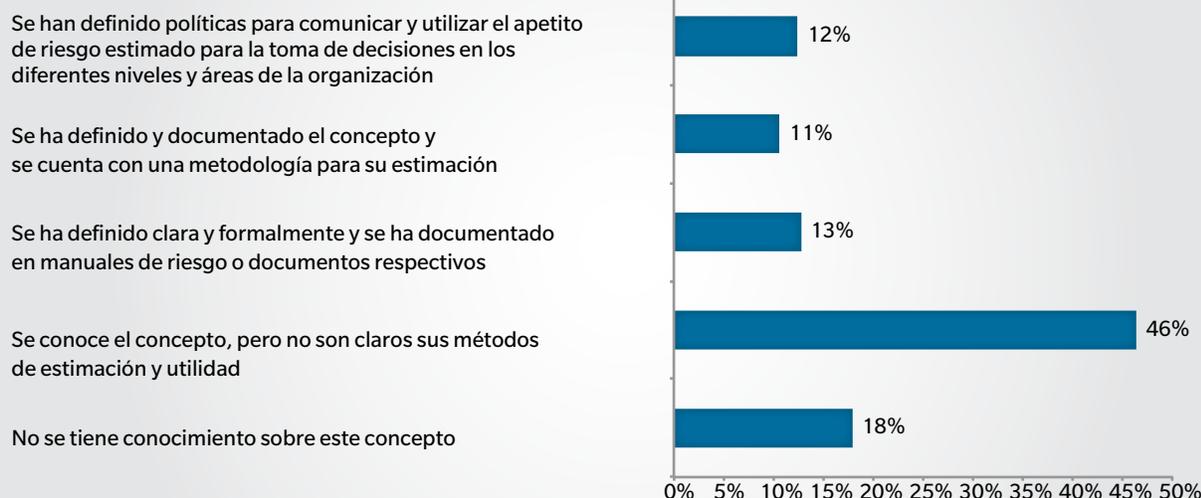
¿Cuenta su empresa con una Cautiva como complemento de su Gestión de Riesgos?



Si su empresa no cuenta con una Cautiva, ¿ha analizado o estaría dispuesta su empresa a analizar este mecanismo?



¿Qué nivel de madurez tiene su organización frente al concepto de Apetito de Riesgo?



Una cautiva es un vehículo de seguros o reaseguros creado por una organización para manejar, financiar, retener y asegurar sus riesgos. Usualmente, el contar con una cautiva o contemplar su estructuración, implica un cierto nivel de madurez frente a la gestión del tratamiento del riesgo, ya que requiere que la organización tenga claros sus costos de transferir, retener, administrar y controlar los riesgos, así como también su historia siniestral para ajustar y modelar de manera cuantitativa el comportamiento del impacto y probabilidad de sus riesgos. Las

empresas buscan eficiencias en estos métodos de transferencia alternativa de riesgos, cuando ya se cuenta con un cierto nivel de madurez frente a los conceptos de inversión en gestión de riesgos, apetito, tolerancia y exposición a riesgos.

En esta medición se observa que la mayoría de empresas latinoamericanas que participaron en el estudio no cuentan con una cautiva como instrumento de retención de riesgos, mientras que un tercio de la muestra sí cuenta con este mecanismo. Adicionalmente, de las empresas que no cuentan con una

cautiva, el 57% estarían dispuestos a analizar el mecanismo, en contraposición un poco más de dos quintas partes de la muestra no están interesados. Lo anterior muestra que si bien no hay un comportamiento completamente abierto a analizar este mecanismo de transferencia alternativa de riesgos, las cifras muestran una actitud positiva a incursionar en el campo de cautivas, o al menos a analizar otras formas de transferir, financiar o tratar el riesgo, diferentes a las tradicionalmente utilizadas.

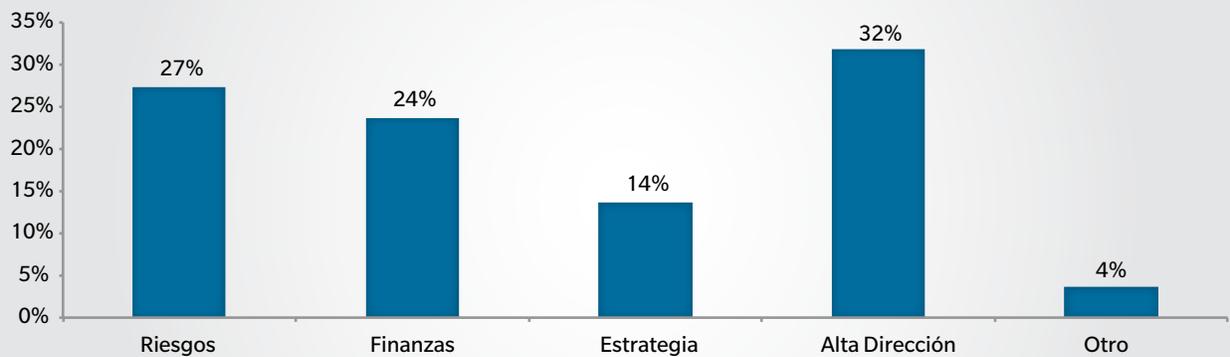
En línea con lo anterior, al medir en qué nivel de madurez se encuentran las organizaciones latinoamericanas con respecto al concepto de apetito de riesgo, el estudio encontró que casi la mitad de las organizaciones participantes conoce el concepto, pero no tiene claros los métodos de estimación y su respectiva utilidad. Son pocas las organizaciones que han evolucionado en este sentido para ampliar la utilización del concepto de apetito de riesgos en la toma de decisiones. Llama la atención que un

18% de las compañías participantes no conocen el concepto, y por tanto se encuentran en un nivel en donde la gestión de riesgos no está siendo aprovechada al máximo como insumo para la toma de decisiones.

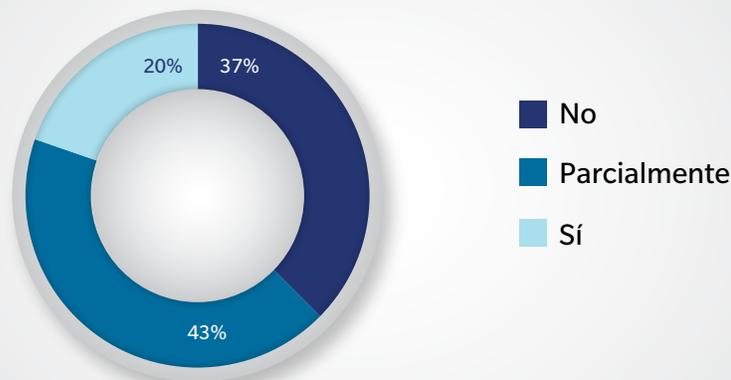
Para las empresas donde sí se ha definido y/o estimado el apetito de riesgo, las áreas que participan en su definición están mayoritariamente compuestas por la alta dirección en casi un tercio de la muestra, al cual le sigue la participación del área de

riesgos en un 27%, y finanzas con un 24%. Llama la atención que el área de estrategia no toma un rol predominante en la definición del apetito de riesgos, lo cual indica una desconexión frente al concepto y/o frente a las implicaciones de contar con un apetito de riesgos determinado. Lo anterior se debe a que el apetito de riesgos debe estar alineado con la estrategia definida por la organización, así como la toma de decisiones estratégicas.

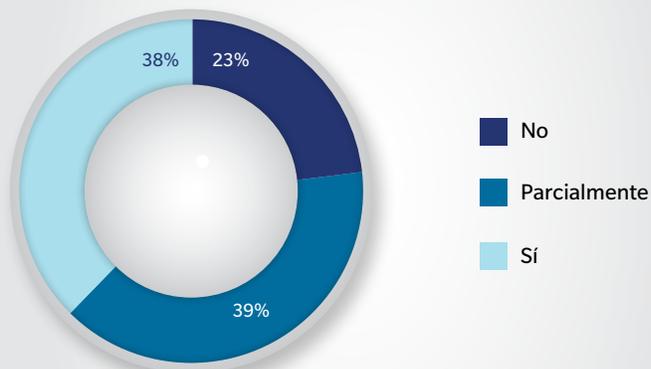
¿Qué áreas participan de la definición y/o estimación del Apetito de Riesgo?



¿Se han realizado ejercicios de estimación de la Tolerancia o de la Capacidad de Retención de Riesgos en su organización?

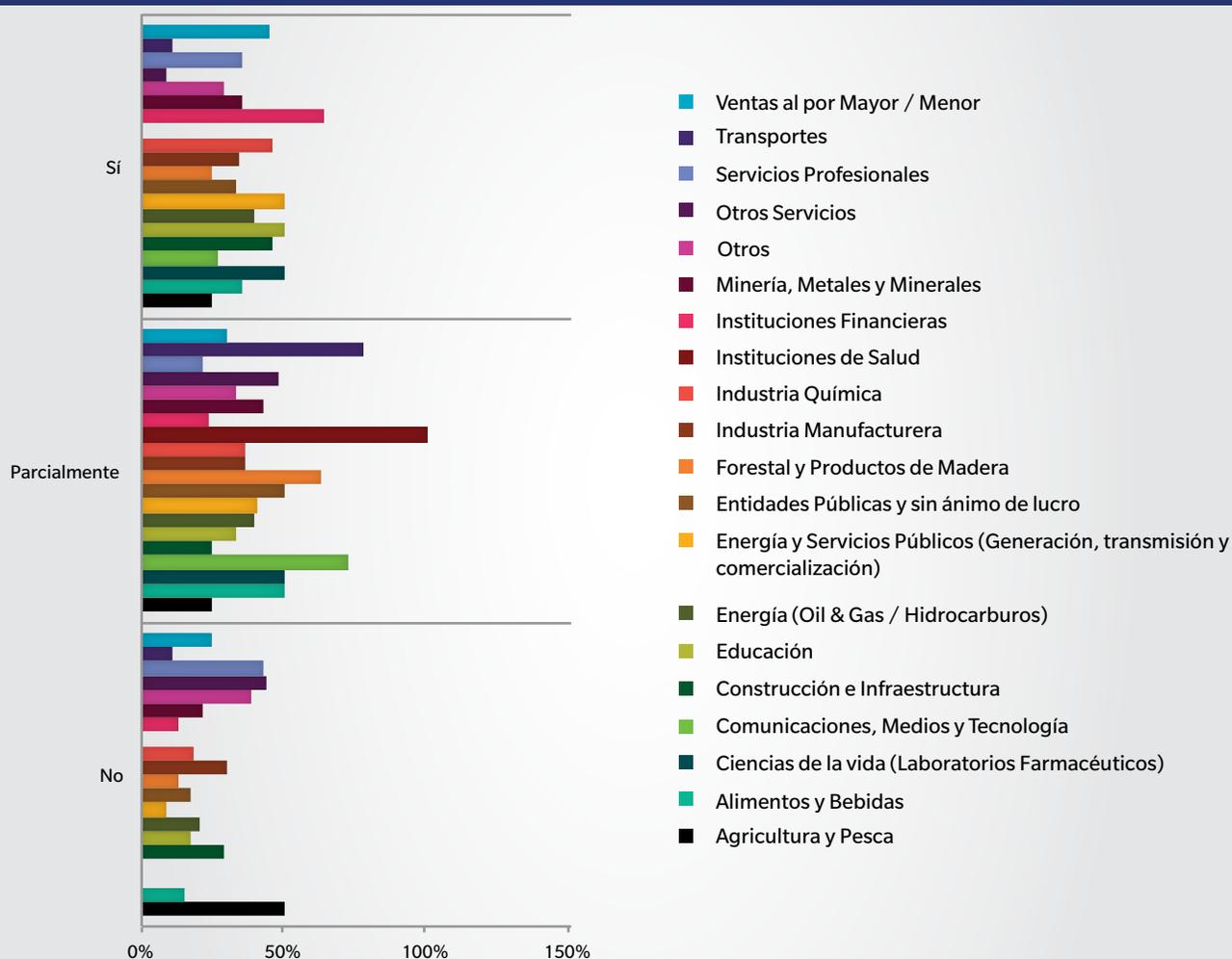


¿Se lleva un registro de eventos materializados en Gestión de Riesgos?



Los conceptos de capacidad de retención y de tolerancia al riesgo parecen estar incipientes en Latinoamérica: únicamente una de cada cinco empresas ha realizado ejercicios para su estimación, mientras que dos de cada cinco han incurrido (parcialmente) en estos con estos conceptos. Conocer la capacidad de retención y tolerancia al riesgo le ayuda a una organización a conocer sus límites o umbrales frente a los cuales podría retener riesgos sin desestabilizar sus estados financieros. En este orden de ideas, cuantificar la capacidad de retención puede ayudar a la organización a delimitar o redefinir sus deducibles con el objeto de encontrar eficiencias en la contratación de su programa de seguros.

¿Se lleva un registro de eventos materializados en Gestión de Riesgos? - Por Sector

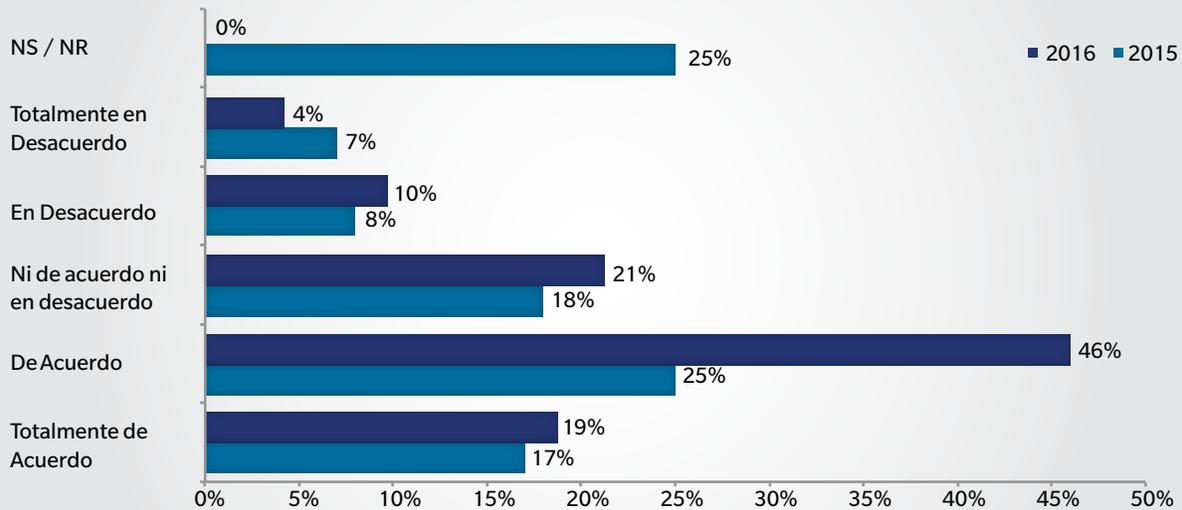


Una de las prácticas de mercado que las empresas latinoamericanas están poniendo en marcha cada vez con más frecuencia, es el estudio de la materialización de los riesgos tanto asegurables como no asegurables, los cuales usualmente son estudiados en comité de riesgos, de auditoría o en la junta directiva o directorio. Estos estudios de riesgos se realizan por medio de modelación cuantitativa y estudios de tendencias, que les permita obtener conclusiones sobre su comportamiento. Lo anterior permite anticiparse o tomar decisiones frente a planes de tratamiento que deban aplicarse con premura. Es importante mencionar que los datos sobre materialización de riesgos que más fácilmente se obtienen, son aquellos relacionados

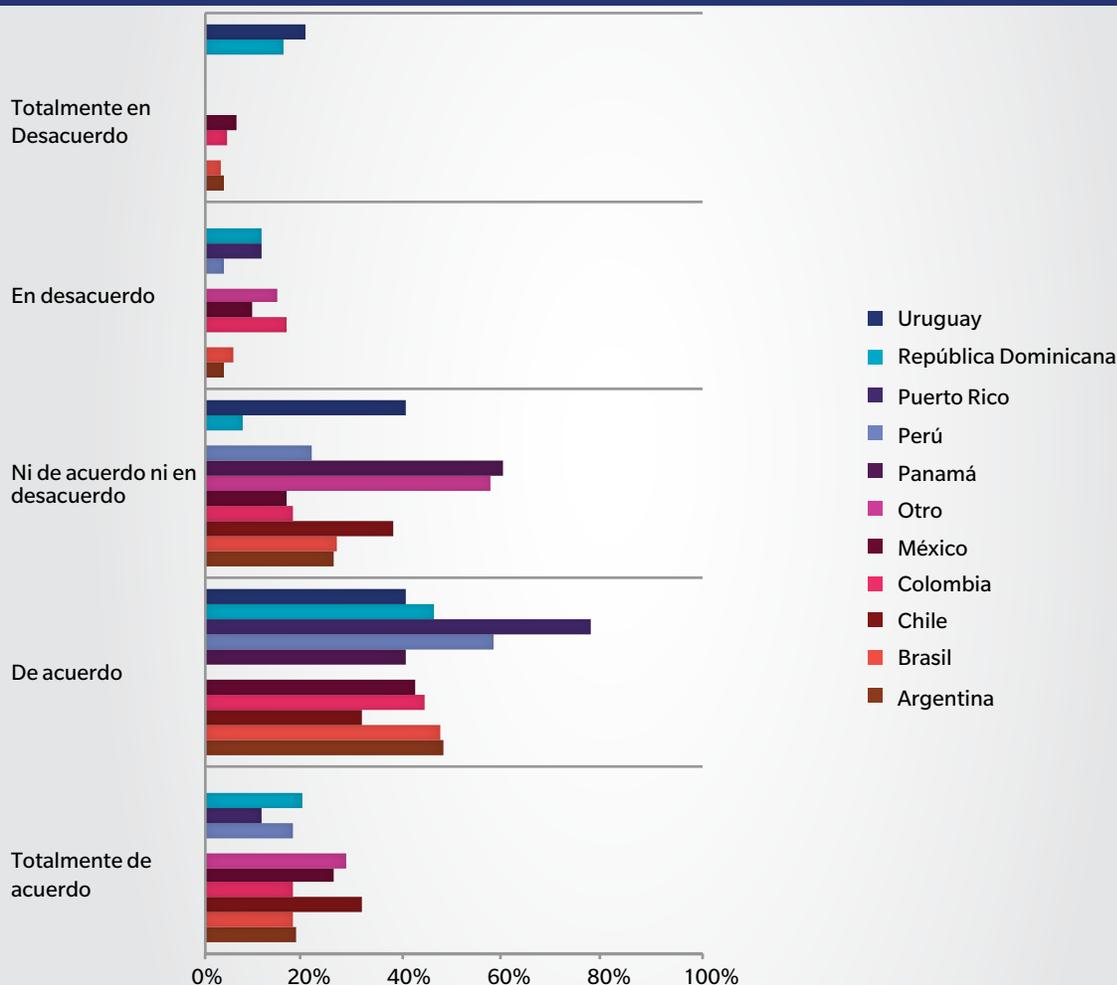
a riesgos asegurables. Lo anterior, ya que con la aseguradora se ha mantenido un historial de la siniestralidad que permite contar con una trazabilidad fiable de la data. Obtener la historicidad de la materialización de los riesgos no asegurables implica una mayor dificultad, ya que no es usual encontrar el registro de riesgos, por ejemplo, reputacionales o relacionados con competitividad, mercado, demanda, investigación y desarrollo, o cualquier otro riesgo de índole estratégica, los cuales son asegurables en casos muy puntuales. Igualmente, dado que el registro del riesgo se debe hacer junto con el impacto que tuvo, así como una fecha de materialización, la cuantificación o estimación del impacto de riesgos

reputacionales, legales, estratégicos o similares, es significativamente más complejo que para los riesgos que ya han sido indemnizados por una aseguradora en un monto fijo. Realizando el análisis por sector, las instituciones financieras se destacan por contar con un registro de eventos materializados, mientras que otros sectores como el de transportes, instituciones de salud, sector forestal y de productos de madera y el sector de comunicaciones, medios y tecnología muestran un desarrollo parcial del registro de eventos materializados. Los sectores de servicios profesionales, otros servicios y agricultura y pesca, aún no cuentan con desarrollos frente a este tema.

La junta directiva de la organización está vinculada con la Gestión de Riesgos de la Organización.



La junta directiva de la organización está vinculada con la Gestión de Riesgos de la Organización –Por País



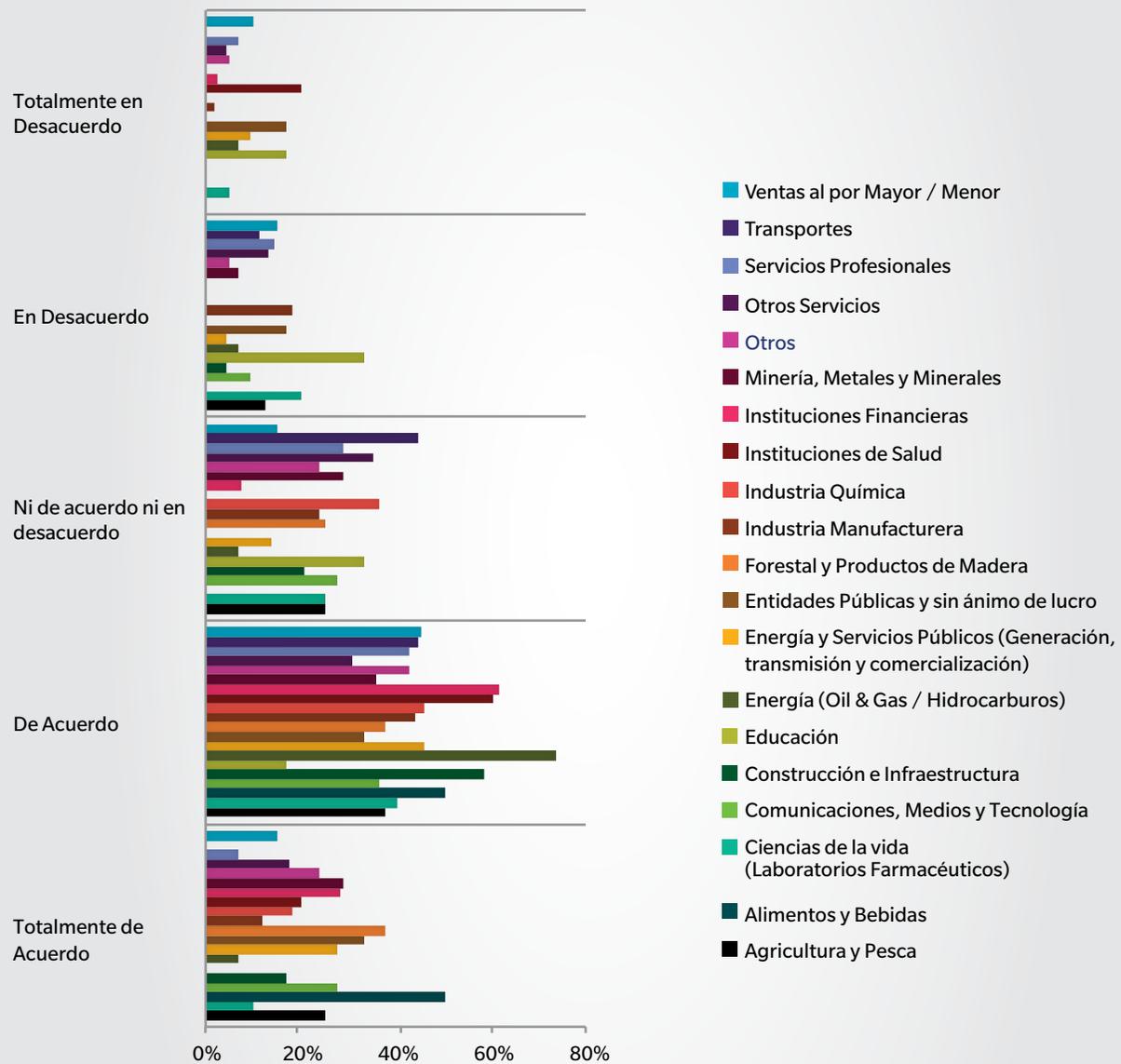
En cuanto al involucramiento de la junta directiva o directorio con la gestión de riesgos, vemos un desarrollo positivo frente a la medición anterior, dado que el 65% (“Totalmente de Acuerdo” + “de Acuerdo”) de las organizaciones participantes ven una vinculación positiva, frente a un 42% de la medición pasada. Lo anterior indica que, cada vez más, la gestión de riesgos está siendo elevada a nivel de junta / directorio, lo que aumenta

el patrocinio, aval, proyección y credibilidad de la gestión de riesgos al interior de la organización.

Al realizar el análisis por país, el estudio ha encontrado que Panamá, Chile y otros países (Bolivia y Venezuela) mayoritariamente se encuentran en “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, lo cual implica una posición neutral frente a este criterio y nos lleva a inferir que en estos países aún existe un trecho

importante por recorrer frente al involucramiento de las juntas directivas o directorios con la gestión de riesgos. En términos de sector, aunque se identifica una tendencia a estar más en las calificaciones superiores, es destacable la diferencia del sector Educación, el cual no califica positivamente el involucramiento de junta / directorio con la gestión de riesgos.

La junta directiva de la organización está vinculada con la Gestión de Riesgos de la Organización.- Por Sector





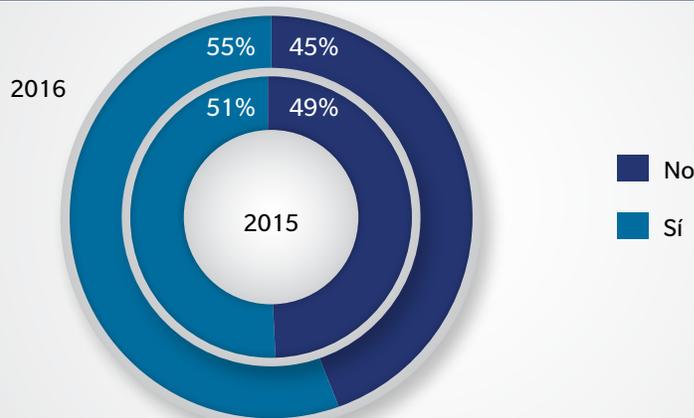
Frente a la existencia de un comité de auditoría de junta directiva / directorio, el estudio ha encontrado que las proporciones de la medición del año pasado están muy en línea con las de la presente medición, en la que la mitad de las empresas latinoamericanas cuentan con este comité.

El 55% de las organizaciones cuenta con un mapa de riesgos estratégicos, cifra que aumenta versus su medición del año pasado

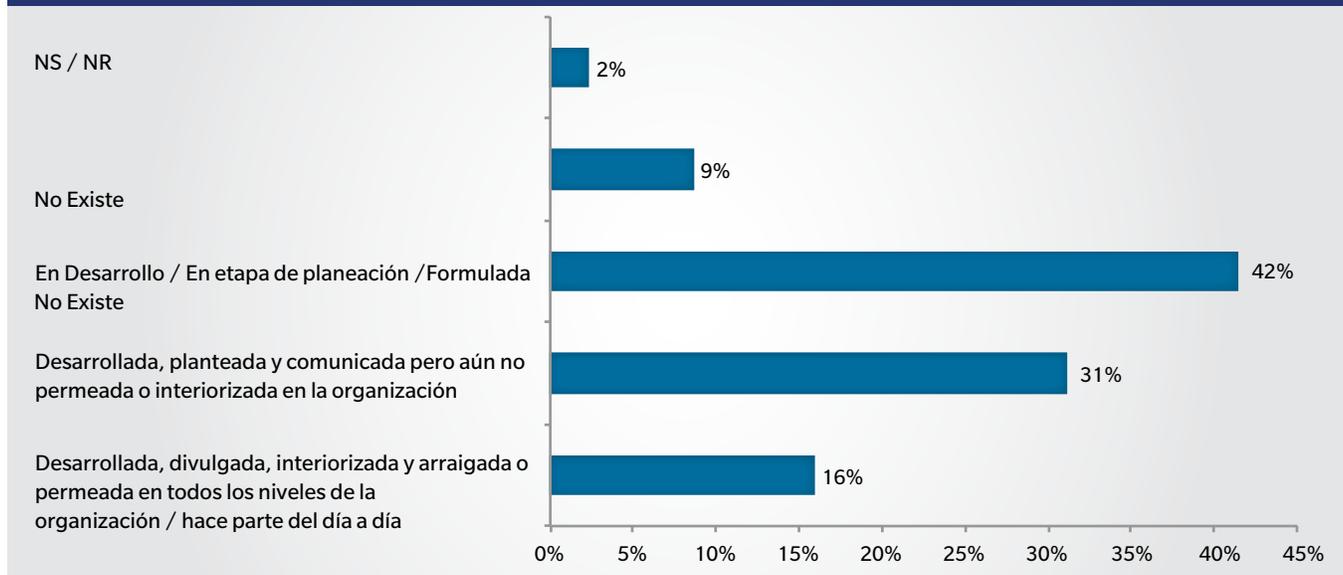
(51%). De lo anterior se puede concluir que la gestión estratégica de riesgos ha evolucionado de un año a otro, tendencia que puede ser sostenible a lo largo de varios años de medición. Lo anterior gracias a la relevancia que se le ha otorgado a la relación de la gestión de riesgos como elemento de competitividad y sostenibilidad, dos conceptos primordialmente estratégicos. Igualmente este crecimiento en el indicador se le puede atribuir a un mayor valor percibido de trabajar de

manera holística, donde la gestión estratégica se complementa con la gestión de riesgos, lo que a su vez permite encontrar sinergias y un mayor apalancamiento en trabajo colaborativo. De lo anterior podría deducirse que el personal especializado en gestión de riesgos podría contar en un futuro con un mayor conocimiento y una mayor especialización en el campo estratégico.

¿En su organización se cuenta con un mapa de riesgos estratégicos?



La Cultura de Gestión de riesgos en su organización está:

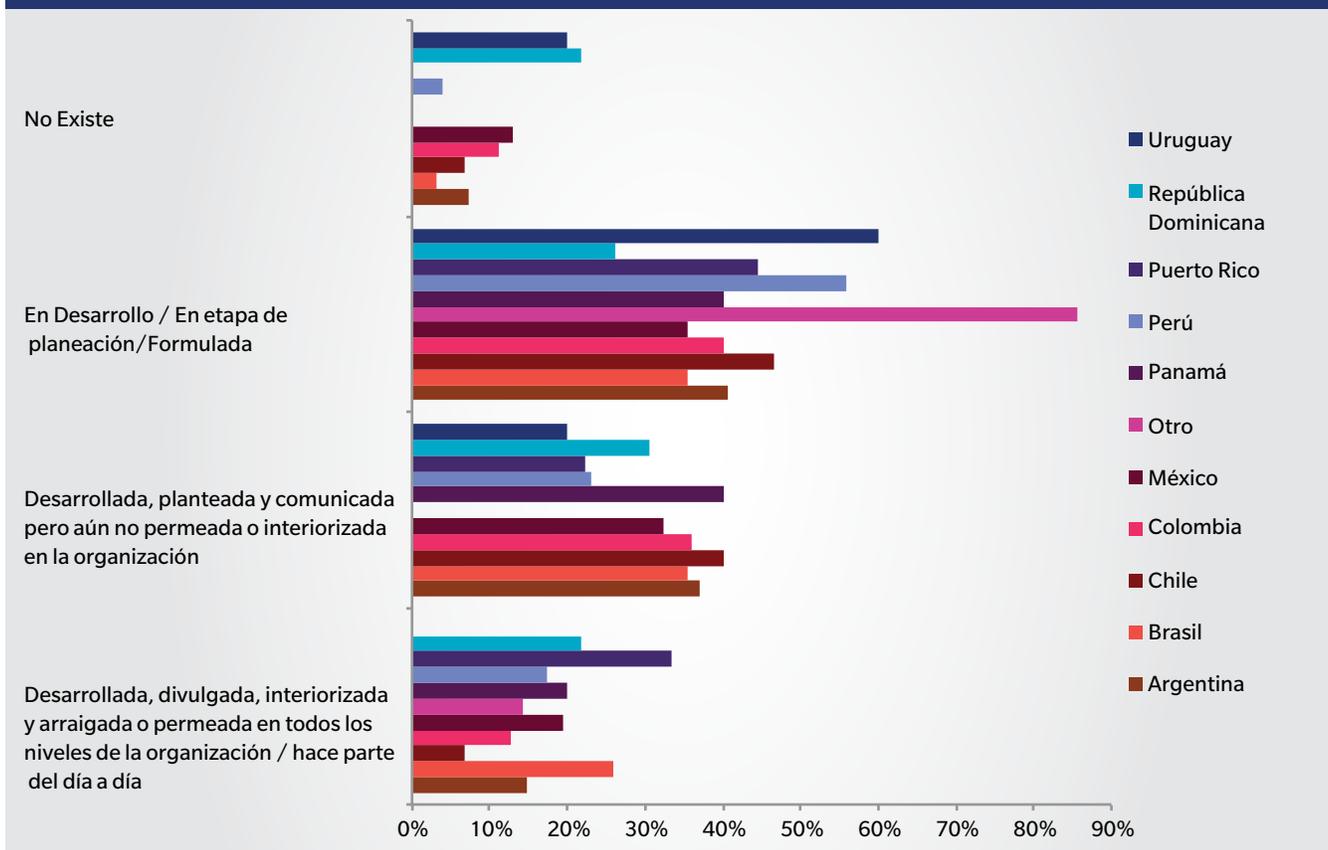


Como ya se ha venido mencionando en este estudio, existen varios elementos que aportan a la transformación cultural de la organización hacia una más orientada a la gestión de riesgos. En esta medición se realizó una pregunta frente al estado de evolución de la cultura en gestión de riesgos, la cual arrojó que las organizaciones aún se encuentran de manera mayoritaria en una etapa de desarrollo, planeación o formulación con un 42%. En el nivel más alto de evolución de la cultura, donde esta ha sido desarrollada, divulgada, interiorizada y arraigada en todos los niveles de la organización, convirtiéndose en parte del día a día, sólo se encuentra un 16% de la muestra, al que le sigue casi un tercio de la muestra, donde la cultura ya ha sido desarrollada y comunicada, pero no se ha logrado una real interiorización de la misma. Estas cifras nos llevan a inferir que en términos de cultura de gestión de riesgos existen muchas brechas por cubrir, en donde el reto se encuentra en lograr permear a la organización en todos sus niveles, no solamente a través de comunicación estructurada y capacitación frente a gestión de

riesgos, sino con elementos que influyan en lo comportamental, en el liderazgo, en el día a día, en la mentalidad de una organización y como ésta se mide a sí misma.

Al realizar el análisis por país, encontramos que los países que cuentan con un diferencial importante entre las dos primeras categorías y las dos últimas son Perú, Uruguay, Chile y otros países (primordialmente Bolivia y Venezuela), y por tanto se encuentran en un punto de desarrollo inferior en términos de cultura en gestión de riesgos en comparación de los demás países. Los demás países se encuentran en el medio, con diferencias muy cortas entre las dos primeras y las dos últimas categorías, a excepción de Brasil y Panamá que cuenta con una diferencia del 23% y el 20% en este sentido.

La Cultura de Gestión de riesgos en su organización está: - Por País



Para realmente medir la evolución de la gestión de riesgos en las empresas latinoamericanas, recurrimos a la pregunta de calificación general, donde se miden el desarrollo e implementación de la gestión de riesgos. A primera vista, existen avances en las tres primeras categorías con respecto a la medición anterior, lo que implica una evolución importante. A pesar de que en la categoría “Totalmente implementada”, el avance es de dos puntos sobre el anterior, existe en general un mayor desarrollo e implementación, por los incrementos en las dos categorías siguientes: “Poco implementada” y “Desarrollada y no implementada”. Adicionalmente, el estudio encuentra un mayor nivel de desarrollo (“Poco desarrollada” con 31%), indicando si bien en un

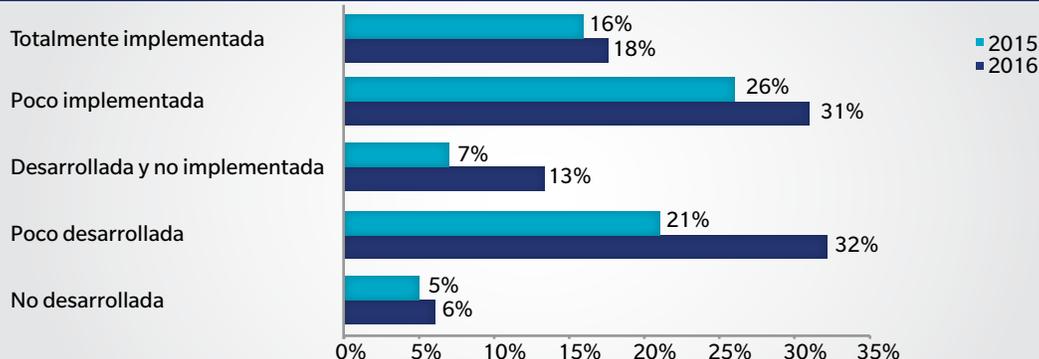


nivel incipiente a la estructuración de la gestión de riesgos en las organizaciones latinoamericanas, ya no se cuenta con niveles de total desconocimiento frente al tema¹.

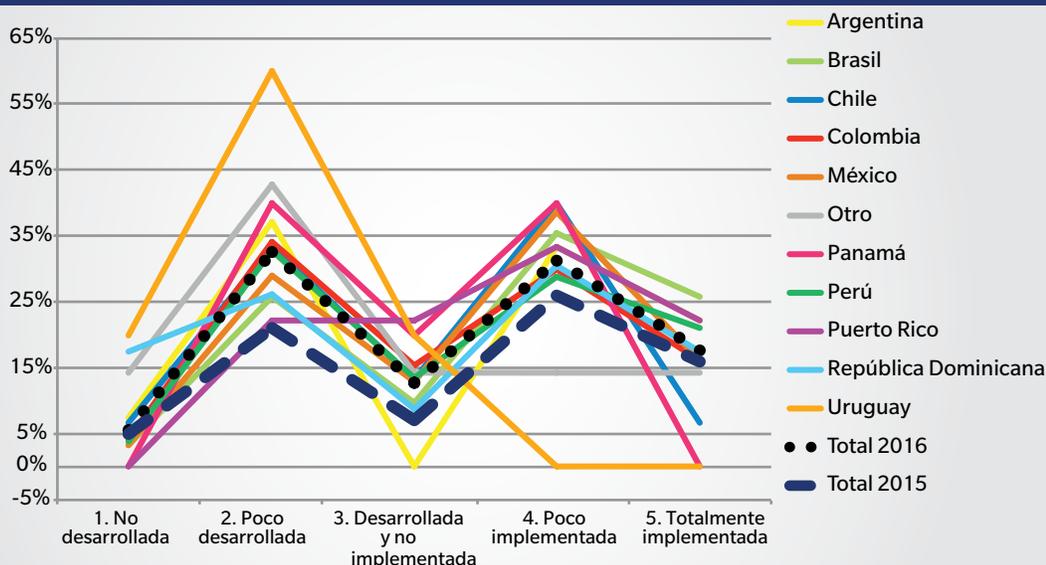
Frente al análisis por país, Brasil, Perú y Puerto Rico se encuentran por encima del valor total para este año en la categoría “Totalmente Implementada”. Los países que demuestran un comportamiento entre las medias de las mediciones de los dos años son Colombia, República

Dominicana, México y Argentina. Por otro lado, Chile, Panamá y Uruguay, al igual que “otros países”, se encuentran por debajo de la media tanto este año como el pasado. Lo anterior nos indica que si bien la región latinoamericana muestra una tendencia positiva, indicativa de una evolución frente a la gestión de riesgos, no en todas las geografías es comprendida o asimilada de la misma manera y por tanto su nivel de desarrollo e implementación se ve afectado en este sentido.

Como calificación general, ¿Cómo evalúa usted el desarrollo e implementación de la Gestión de Riesgos en su organización de 1 a 5?



Como calificación general, ¿Cómo califica usted el desarrollo e implementación de la Gestión de Riesgos en su organización de 1 a 5? – Por País



¹En la medición de 2015 se contaba con un 25% de empresas que contestaron NS/ NR: No sabe / No responde, versus un 0% registrado en este estudio en 2016.

GESTIÓN DE CRISIS

El siglo 21 ha traído numerosos retos tanto a la gestión de riesgos como a la gestión de crisis, lo que a su vez ha generado la necesidad de que estos dos campos evolucionen y abarquen el alcance completo de una complejidad que crece de manera constante en el mundo interconectado de la actualidad. La siempre cambiante y creciente complejidad que se ha añadido a la mezcla de elementos que un gestor de crisis tiene que manejar, es el resultado de las crecientes interdependencias críticas, la globalización, las cadenas de suministro globales y complejas, una mayor dependencia de la tecnología, la velocidad del flujo

de información a través las redes sociales y los nuevos retos que surgen a causa de los riesgos emergentes de la modernidad, tales como los ataques cibernéticos o la falta de capacidad para adaptarnos al cambio climático, además de los conflictos geopolíticos y religiosos. Estos cambios han hecho que sea significativamente importante que el nivel de profesionalización del gestor de riesgos / crisis se mantenga al día con el ritmo de cambio de nuestras sociedades modernas.

La gestión de crisis es el estudio de cómo hacer frente a las situaciones, para las cuales es casi imposible planificar y que representan una

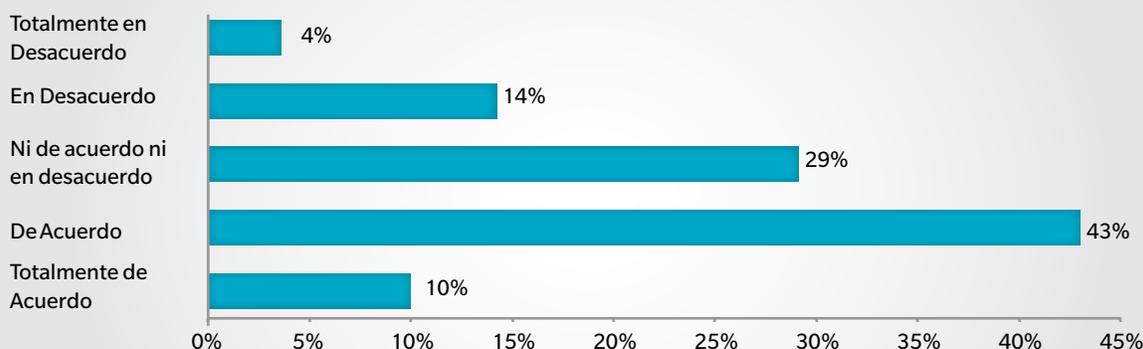
amenaza real para la existencia, la supervivencia o la sostenibilidad de las organizaciones.

Esta típicamente se hace cargo de:

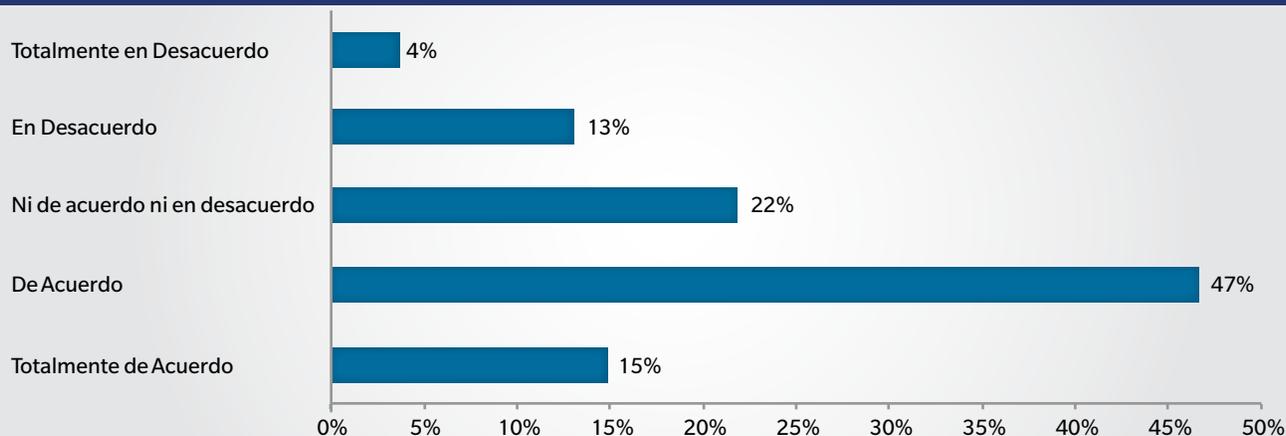
- La identificación de amenazas potenciales.
- La creación de protocolos eficaces para controlar esos riesgos.
- La creación de capacidades de respuesta.

La gestión de crisis para las empresas latinoamericanas es medida aquí a través de su definición, su estado de preparación, la existencia de equipos

¿Se han definido señales tempranas de situaciones que podrían desencadenar una Crisis?



¿Se cuenta con equipos de trabajo articulados para responder ante una Crisis?



de respuesta a crisis, la definición de roles y responsabilidades, la existencia de voceros y su preparación.

En primer lugar, las empresas latinoamericanas muestran una preparación frente a la definición de señales tempranas de situaciones que podrían desencadenar una crisis. Más de la mitad de la muestra (53%) revela un estado de preparación para hacer frente a las crisis, por lo menos a través de la definición de señales tempranas, detonantes o criterios de escalonamiento, que podrían discernir las situaciones que pueden desencadenar una crisis. Sin embargo, existe un 18% que muestra un estado de no preparación frente al tema, al evaluarse en las dos categorías más bajas de esta pregunta, que, sumado a un 29% de empresas que se encuentran en el punto neutral (“Ni de acuerdo ni en desacuerdo”), muestra una real holgura u oportunidad de mejora frente a la preparación frente a las crisis.

En segunda instancia, más del 60% de las organizaciones latinoamericanas cuentan con equipos de trabajo articulados para responder ante una crisis. Sin embargo, llama la atención que el mayor peso de la muestra en esta pregunta se centra en la segunda categoría de calificación, lo que hace que sólo un 15% de las empresas

latinoamericanas cuenten con toda certeza con un equipo articulado para responder ante crisis. De lo anterior se puede deducir que si bien existe una buena calificación frente a este tema, existe una brecha importante por recorrer para las empresas latinoamericanas frente a la consolidación de capacidades de respuesta materializadas en la estructuración de un equipo articulado para responder a crisis.

“MÁS DEL 60% DE LAS EMPRESAS LATINOAMERICANAS CUENTAN CON EQUIPOS ARTICULADOS PARA RESPONDER ANTE UNA CRISIS”

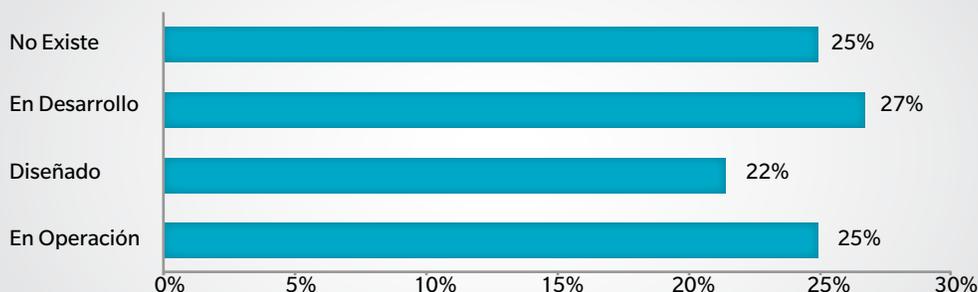
Al igual que contar con un equipo articulado para hacer frente a una crisis, es importante estudiar si las empresas de la región cuentan con un comité de manejo de crisis, que tenga sus roles y responsabilidades claramente definidos. Esto es vital para responder ante una crisis, ya que se debe haber predefinido las responsabilidades a nivel estratégico

(Nivel Oro - “Gold”), a nivel táctico (Nivel Plata - “Silver”) y operacional (Nivel Bronce - “Bronze”), quienes ante una crisis están a cargo de definir, diseñar y entregar respectivamente.

Este estudio encontró que una de cada cuatro empresas latinoamericanas no cuenta con un comité de manejo de crisis, con roles y responsabilidades definidos, y, en igual proporción este comité ya se ha diseñado y desarrollado y se encuentra en operación. Adicionalmente, un 27% de la muestra indica que este comité está en desarrollo y un poco más de la quinta parte manifiesta que ésta ha sido diseñada, pero aún no se encuentra en operación. Lo anterior nos lleva a concluir que, si bien existe un nivel de desarrollo de los comités de gestión de crisis y su respectiva asignación de responsabilidades, las empresas latinoamericanas se encuentran en un estado incipiente frente a este tema, lo cual representa una oportunidad de mejora con el fin de contar con estructuras robustas y definidas para responder ante una crisis.

Uno de los elementos primordiales de la gestión de crisis es el plan de comunicaciones en crisis, el cual debe idealmente contener una definición de las partes interesadas o stakeholders ante los cuales una organización en crisis debe

¿Tiene un comité de manejo de Crisis con roles y responsabilidades definidos?



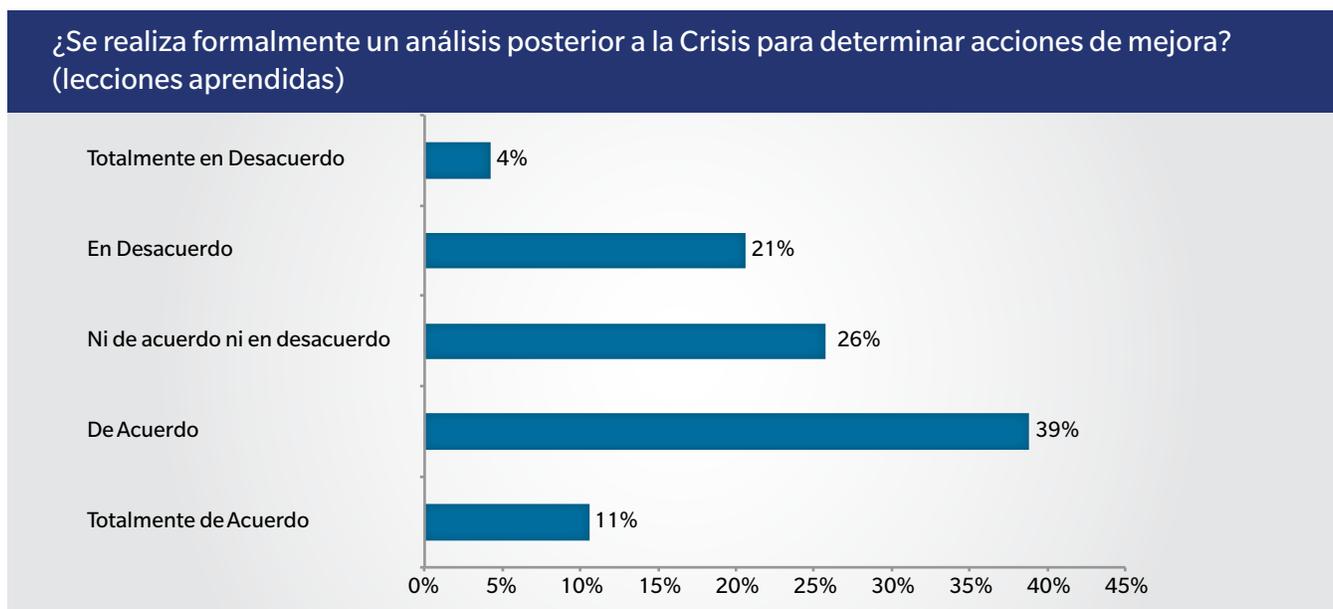
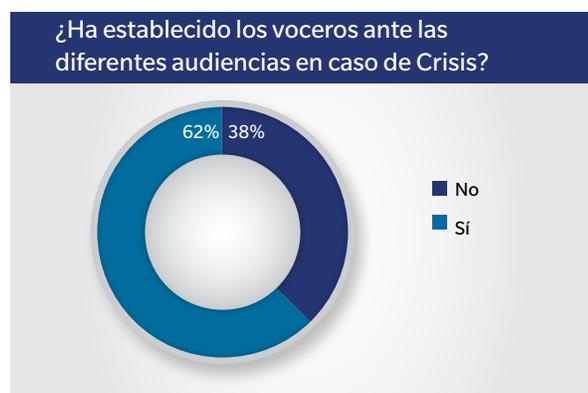
manifestarse o comunicarse. Para ello, es indispensable contar con los voceros oficiales definidos por la organización, sus responsabilidades y su entrenamiento para desarrollar las competencias necesarias con el fin de comunicar asertivamente y efectivamente enviar el mensaje planeado a las partes o audiencias interesadas. En este caso, se encuentra que la mayoría (62%) de organizaciones latinoamericanas han definido voceros oficiales en caso de crisis. Sin embargo, cerca de dos de cada cinco organizaciones en la región no ha definido esta figura. Adicionalmente, se encuentra que solamente el 38% de las organizaciones latinoamericanas

entrena periódicamente a sus voceros, lo cual puede significar que las competencias necesarias para dirigirse a las diferentes audiencias en un estado de crisis, no se encuentren alineadas con lo que la organización espera de sus voceros o generen mayor confusión ante la urgencia de información y la premura de acción ante una.

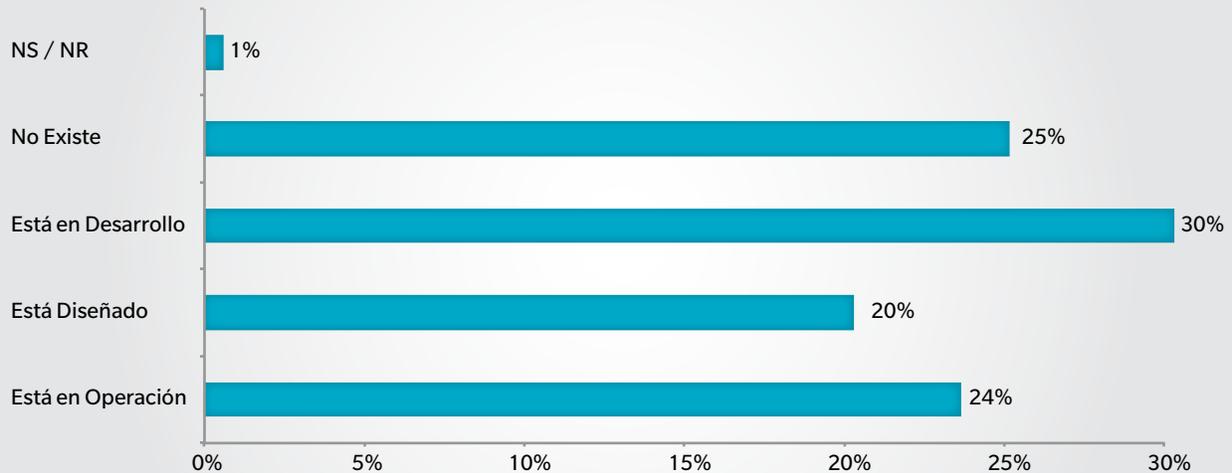
Uno de los elementos que aporta a la resiliencia organizacional es el aprendizaje de situaciones adversas pasadas que aporten oportunidades de mejora a la gestión de crisis. En este aspecto, las organizaciones latinoamericanas han adoptado en gran medida la buena práctica de las

lecciones aprendidas con la mitad de la muestra en las dos calificaciones superiores, frente a si se realiza o no, un análisis formal posterior a una crisis para aportar a la mejora continua. Sin embargo, este estudio encuentra que una de cada cuatro empresas no realiza este análisis, sumado a un 26% que ha calificado el tema de manera neutral (“Ni de acuerdo un en desacuerdo”). Lo anterior representa una oportunidad de mejora frente al aprendizaje y al progreso continuo.

Para la calificación general del Plan de Manejo de Crisis de las organizaciones latinoamericanas se puede observar que existe un nivel



El Plan de Manejo de Crisis de su organización (gobierno, políticas, componentes, equipo responsable del proceso) está:



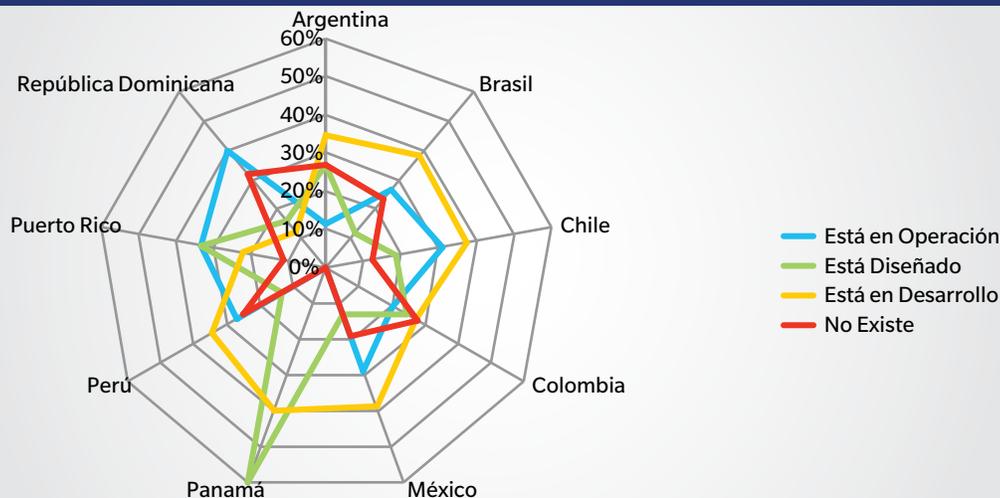
de avance en este sentido por encima de niveles incipientes, no empero existen grandes oportunidades de mejora. Cerca de una en cada cuatro organizaciones latinoamericanas manifiesta que su Plan de Manejo de Crisis se encuentra en operación, aunado a una de cada cinco donde el plan está diseñado, pero aún no se encuentra en operación, y cerca de un tercio de la muestra donde el Plan se encuentra en desarrollo. A pesar de lo anterior, una en cada cuatro

empresas latinoamericanas dice no contar con un Plan de Manejo de Crisis.

Al analizar el estado de la Gestión de Crisis por país, el estudio encuentra que en la mayoría de países el Plan de Manejo de Crisis se encuentra mayoritariamente en desarrollo (Brasil, Chile, México, Perú) y en algunos casos, como Colombia y Argentina, las proporciones de desarrollo frente al plan están

homogéneamente divididas, lo que quiere decir que en proporciones similares el plan no existe o está en desarrollo o está diseñado o está en operación. De manera general se identifica una gran oportunidad de mejora frente al desarrollo de planes de manejo de crisis en todos los países, ya que la calificación de “en operación” no supera 2 quintas partes (40%) de las empresas participantes.

El Plan de Manejo de Crisis de su organización (gobierno, políticas, componentes, equipo responsable del proceso) está:



CONTINUIDAD DE NEGOCIO



El entorno de riesgos actual requiere que para su gestión las organizaciones vayan más allá de la mitigación de riesgos en activos, y asuman también un enfoque de adaptación al riesgo global o resiliencia organizacional. Para esto un Plan de Continuidad de Negocios brinda una respuesta más holística a eventos en donde convergen, por ejemplo, riesgos de activos y tecnológicos con riesgos medio ambientales, de salud pública o riesgos geopolíticos.

El Plan de Continuidad de Negocios hace parte del Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio (BCM por sus siglas en inglés) que ayuda

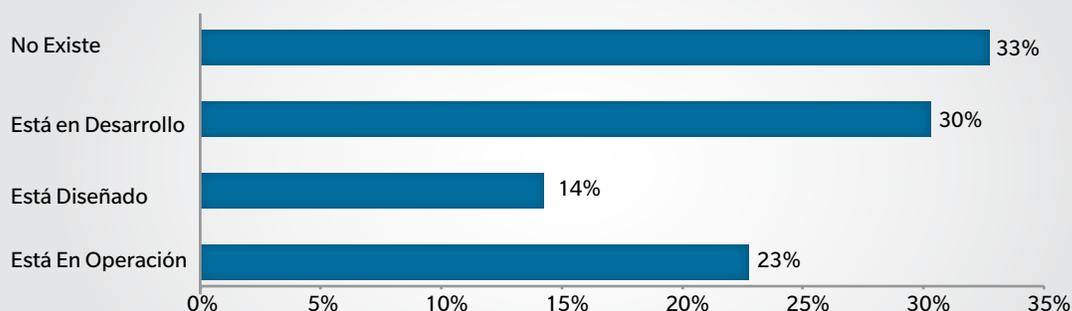
a las organizaciones a garantizar su sostenibilidad, incluso en un entorno de cambios dramáticos. Los componentes del sistema permiten definir sus prioridades de negocio frente a una interrupción de “peor caso”, establecer políticas y objetivos, implementar controles y estrategias fortaleciendo su capacidad de respuesta para gestionar estas interrupciones, así como la revisión y seguimiento de su desempeño y efectividad. El sistema se desarrolla aplicando estándares y buenas prácticas internacionales.

El Plan de Continuidad de Negocios permite a las organizaciones establecer e implantar

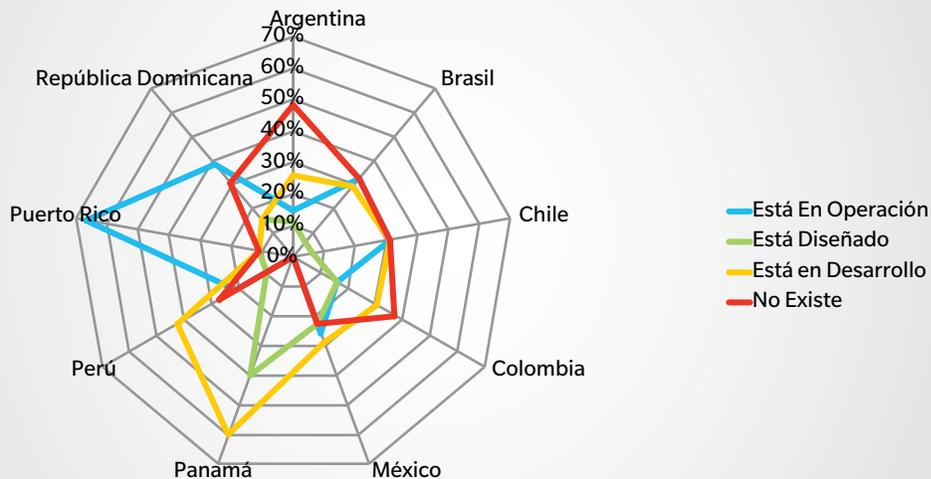
procedimientos y estrategias que garantizan la continuidad de las funciones de negocio críticas a un nivel aceptable de operación ante la ocurrencia de una interrupción, siguiendo estándares internacionales de buenas prácticas para sostener la entrega, así sea limitada, de sus productos / servicios.

Este estudio ha encontrado que el 23% de las empresas latinoamericanas cuenta con un Sistema de Gestión de Continuidad de negocio en operación, donde los elementos que lo componen se encuentran claramente definidos.

El Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio de su organización (gobierno, políticas, componentes, equipo responsable del proceso) está:



El Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio de su organización (gobierno, políticas, componentes, equipo responsable del proceso) está:



En adición a lo anterior, muchas organizaciones se encuentran en etapa de desarrollo o puesta en marcha de su Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio, sumando un 44% del total de la muestra en estas categorías. No obstante lo anterior, existe un gran número de organizaciones, más particularmente una de cada tres, en donde no existe.

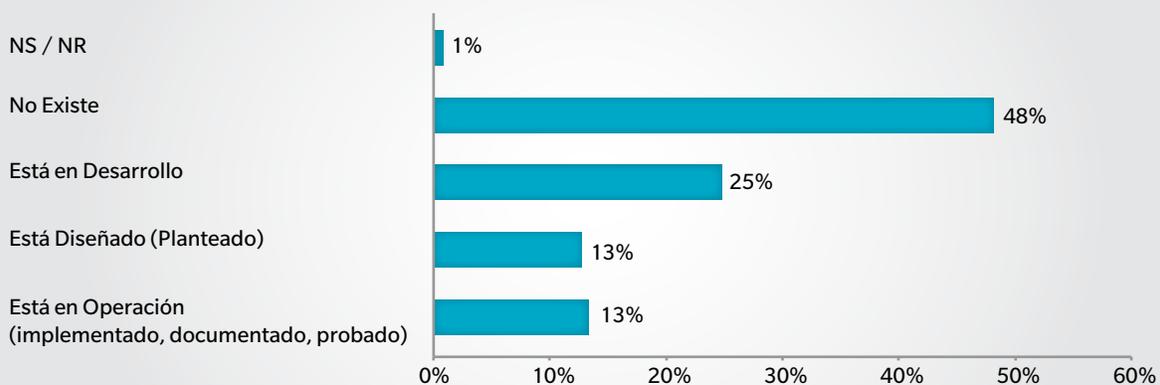
Al analizar este aspecto por país, el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio está en etapas de desarrollo en la mayoría de países de la región, con especial énfasis en

Perú, Panamá, México, Chile, Brasil. Para Colombia, Argentina, Brasil y Chile existe una mayor oportunidad de mejora frente al nivel de evolución del Sistema, ya que los niveles de la categoría “No existe” están más altos o a igual nivel que las demás categorías.

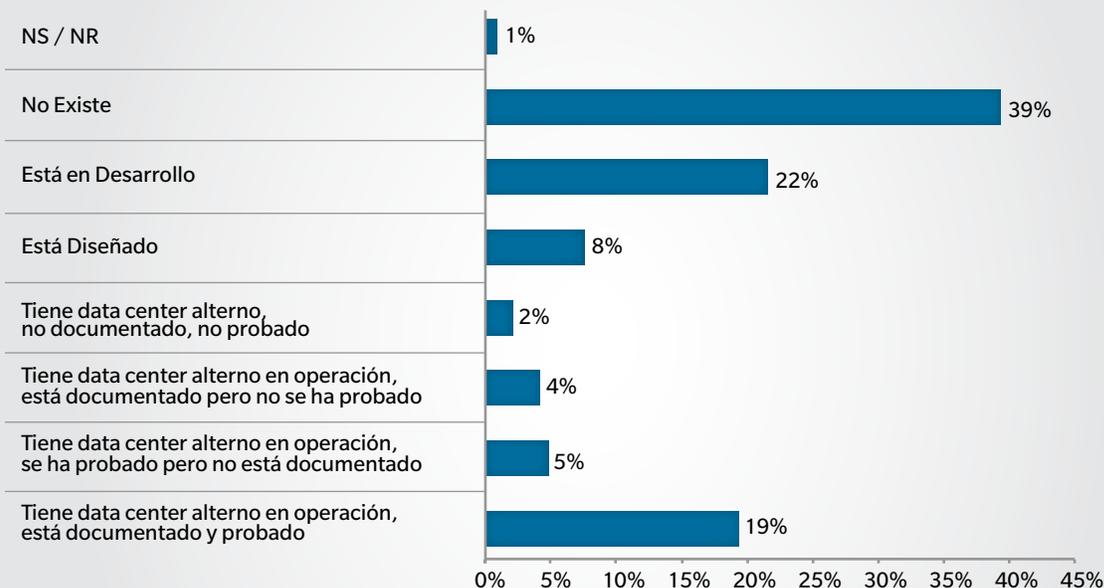
Como ya se ha mencionado anteriormente, el Plan de Continuidad de Negocio hace parte del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio y es parte fundamental del mismo. El 48% de las empresas en Latinoamérica no

cuenta con un Plan de Continuidad de Negocio, una de cada cuatro se encuentra desarrollándolo, 13% cuenta con éste diseñado y en esta misma proporción se cuenta con el Plan de Continuidad de Negocio en operación. Lo anterior quiere decir que sólo el 13% de las empresas cuenta con una implementación, documentación y pruebas de su Plan de Continuidad de Negocio, situación que refleja una importante brecha para la resiliencia de las empresas de la región.

El Plan de Continuidad de Negocio de su organización desarrollado con base en un estándar de reconocimiento internacional como ISO22301 está:



El plan de recuperación de desastres de su organización desarrollado con base en un estándar de reconocimiento internacional como ISO24762 e ISO22301:



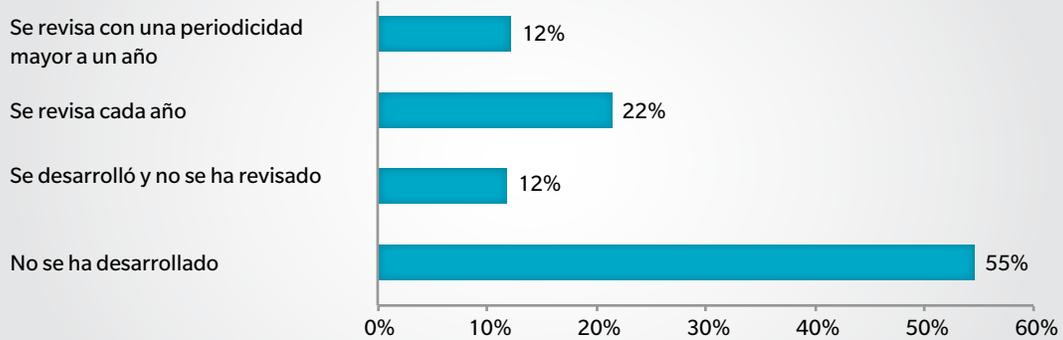
Otro de los elementos del Sistema de Continuidad de Negocio es el Plan de Recuperación de Desastres o DRP por sus siglas en inglés. La procedencia del término DRP se reconoce en el hecho de que fue en las áreas de TIC en donde, por la misma naturaleza del servicio, comienza a hablarse de recuperación por lo proclives que han sido éstos a las fallas y situaciones de pérdida por la misma novedad que representaban hace 40 o 50 años, ya que ante la pérdida de datos o suspensión de servicios debía pensarse en alternativas de trabajo manual y en cómo recuperar los datos con base en copias de respaldo (back ups) que se hacían de los archivos o bases de datos. En la medida en que se hacían más comunes los Centros de Cómputo, fueron estableciéndose estándares internacionales de protección contra fuego, ambiente refrigerado, pisos falsos, cableado estructurado, respaldo del suministro de energía, acomodación de equipos y particularmente la gestión de respaldos en medios magnéticos. Siendo esta última la base para la recuperación de los

datos, software y configuraciones de equipos, por lo que se generaron diferentes recomendaciones para su gestión en cuanto a almacenamiento externo, condiciones ambientales y de verificación de la efectividad del respaldo. Todo esto contribuyó a que se pensara que el único objeto de protección, respaldo, recuperación y continuidad fueran las áreas de procesamiento de datos. Otro factor que contribuyó en el reforzamiento de esta teoría fue el evento de cambio de siglo que fundamentalmente se centró en estar preparados para enfrentar los posibles efectos de los cálculos realizados con base en fechas que consideraban únicamente dos dígitos para el registro del año.

Este estudio ha encontrado que el DRP no existe en cerca del 40% de los casos y que 22% de las organizaciones se encuentra desarrollándolo. Sólo en una de cada cinco empresas el DRP cuenta con un data center alternativo, se encuentra en operación y está documentado y probado. En la actualidad es difícil concebir un negocio que no soporte sus procesos

en servicios de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. También es importante reconocer que hay negocios cuyo “core” es TIC, por lo que, con mayor razón estos últimos deben considerar tener una respuesta aún más efectiva y adecuada para enfrentar la adversidad que conlleve a la interrupción inesperada de sus operaciones, ya que, en buena parte de las situaciones, no hay alternativa de operación. En este sentido, las empresas latinoamericanas deben plantearse el interrogante de ¿qué pasaría si no se cuenta con disponibilidad de los servicios TIC? Por supuesto, el tipo de solución deberá corresponder a los requerimientos del negocio en cuanto a tiempos de recuperación y a la disposición de las organizaciones para la inversión en la misma, que en este caso tendrá que ver con Data Centers alternos y sus contenidos de servidores, almacenamiento y capacidades de conectividad, sin dejar de lado la consideración del recurso humano especializado para la operación de estas soluciones.

El Análisis de Impacto al Negocio:

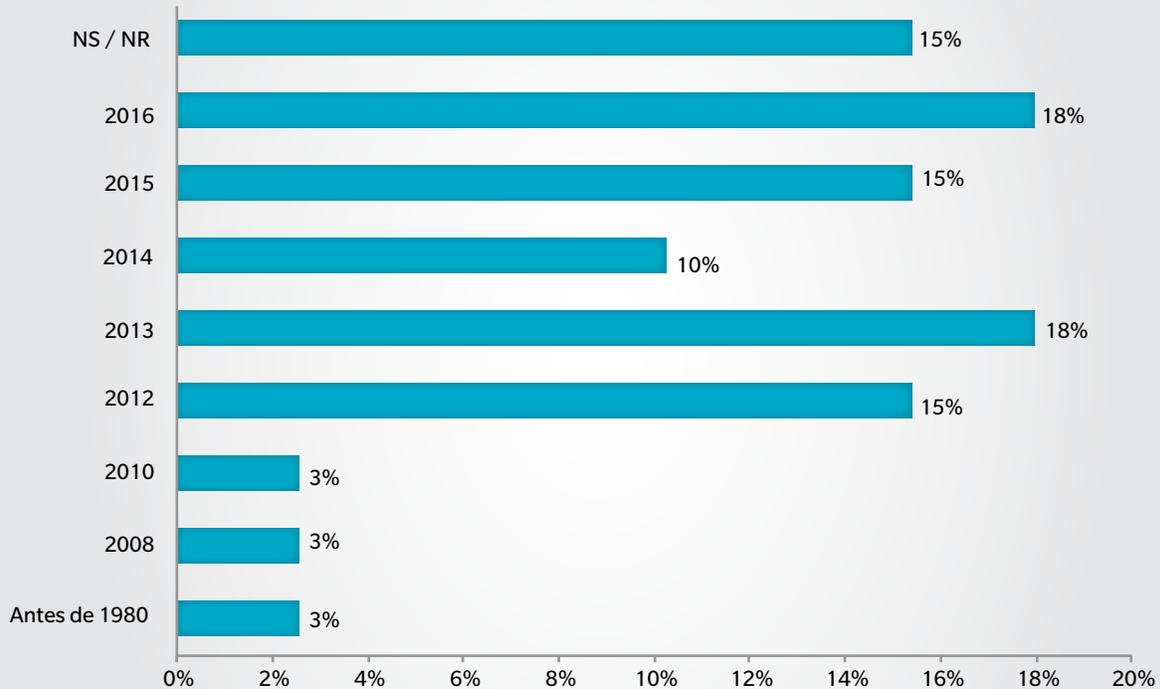


Uno de los pasos iniciales para la construcción de un Plan de Continuidad de Negocio es la definición del Análisis de Impacto al Negocio o BIA por sus siglas en inglés. Este análisis permite establecer la prioridad de los procesos de negocio en el tiempo, definiendo el orden en que serían recuperados en una interrupción. Este análisis parte

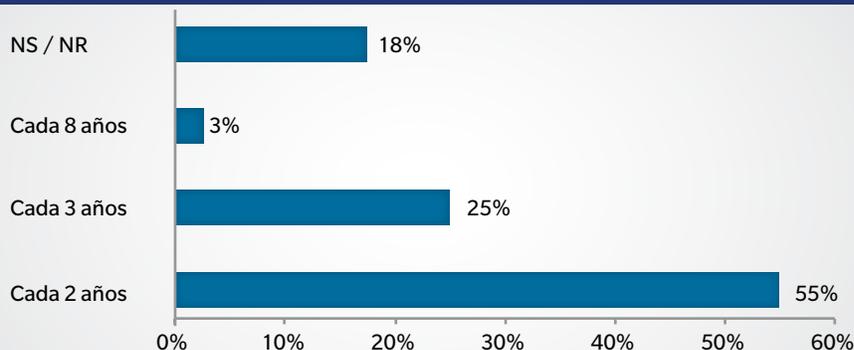
de la identificación de los efectos de la materialización de una interrupción en la organización, e incluye impactos en diferentes ámbitos tales como la pérdida de ingresos, el servicio al cliente, legales, a empleados, ambientales y su nivel de contribución a los objetivos estratégicos en la cadena de valor de la organización.

En este sentido más de la mitad de las empresas latinoamericanas no ha desarrollado este análisis, un 12% lo ha desarrollado sin una posterior revisión, un 22% lo revisa cada año y 12% lo revisa con una periodicidad mayor a un año. Tal y como se mencionó en el caso del Plan de Continuidad del Negocio, y teniendo en cuenta que el BIA es uno de los pasos iniciales para construirlo,

Si el Análisis de Impacto al Negocio se desarrolló y no se ha revisado ¿En qué año se desarrolló? Base =39



Si el Análisis de Impacto al Negocio se revisa con una frecuencia mayor a un año, ¿Cada cuánto se revisa? Base=40



estas calificaciones reflejan una importante brecha para la resiliencia de las empresas de la región, donde existen importantes oportunidades de mejora frente a la formalización de los planes de continuidad de negocio y su alineación con estándares internacionales y buenas prácticas.

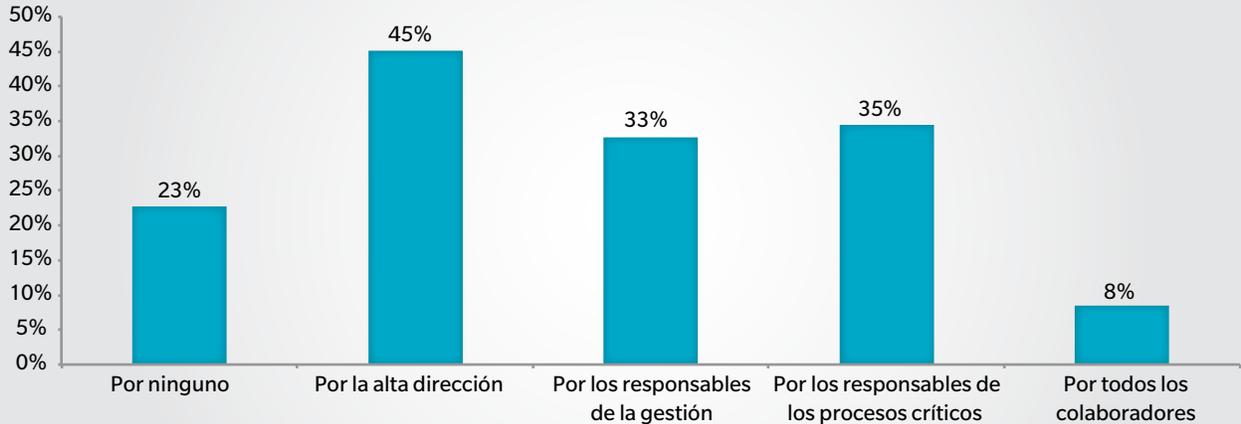
La mayoría de Análisis de Impacto al Negocio (BIA) en la región que han sido desarrollados y no se han revisado fueron creados a partir del año 2012 en adelante, lo cual quiere decir que su desarrollo tiene más de 4 años sin revisarse en algunos casos y por tanto puede no estar vigente ante un evento de interrupción de negocio. Adicionalmente, de aquellas organizaciones latinoamericanas que han desarrollado su BIA y lo revisan con una periodicidad mayor a un año, la mayoría deja pasar 2 años antes de revisarlo. Esta proporción es seguida por un cuarto de organizaciones que lo revisa cada 3 años. A pesar de lo anterior, existe un número no despreciable de organizaciones que desconocen cada cuánto se revisa el BIA, lo que puede significar grandes desactualizaciones o delineamientos e incluso falta de capacitación y pruebas sobre el mismo. Esto a su vez conlleva a un nivel de preparación inferior ante un evento de interrupción de negocio y

refleja una necesidad y un reto para las organizaciones latinoamericanas para mantener su BIA actualizado.

Uno de los elementos de suma importancia de la preparación frente a eventos de interrupción del negocio es el grado en que la organización y los colaboradores a todo nivel dentro de la misma se encuentran familiarizados con el contexto de gestión de continuidad de negocios, con el fin de poder responder o reaccionar de acuerdo a lo planeado cuando sea necesario. En este sentido las organizaciones latinoamericanas encuentran un gran reto para permear estos conceptos de manera transversal en la organización, dado que en un 23% de los casos el contexto de la continuidad de negocio no es conocido formalmente por ningún colaborador y sólo en un 8% por todos los colaboradores. Lo anterior, aunado a un 45% de las organizaciones donde el contexto es conocido por la alta dirección, sólo en un tercio de las empresas por los responsables de la gestión y en 35% por los responsables de los procesos críticos. Bajo el supuesto de que la gestión de continuidad de negocio debe estar comunicada y permeada en todas las partes interesadas o “stakeholders”, una de ellas a todos los colaboradores de la organización de manera independiente a su cargo

o responsabilidades, este estudio encuentra que las organizaciones de la región tienen dificultades para bajar la información a todos los niveles de la organización y para informar a todas las partes interesadas frente a un evento de interrupción de negocio.

El contexto de Gestión de Continuidad de Negocios (estándares, metodología, términos) es conocido formalmente en la organización:

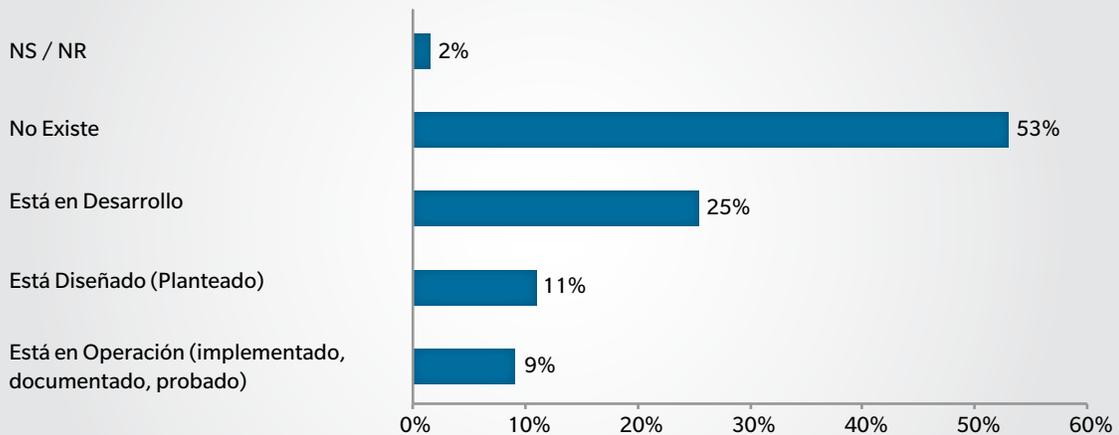


Como pregunta final frente a la preparación ante interrupciones de negocio, este estudio encuentra que, en su mayoría, las organizaciones de la región no cuentan con un Plan de Continuidad de la Cadena de Suministros que esté alineado con un estándar internacional o buena práctica. En este sentido, y teniendo en cuenta que el mundo actual es mucho más riesgoso que hace 30 años en términos de cadenas de abastecimiento por la alta

conectividad e interdependencias críticas que se han generado como resultado de una globalización, las empresas latinoamericanas demuestran estar en un estado de preparación incipiente frente a disrupciones de la cadena de suministro. Lo anterior dado un 53% que no cuentan con un Plan de Continuidad de la Cadena de Suministro. En un cuarto de la muestra, este plan se encuentra en desarrollo, en un 11% se encuentra

planteado y no puesto en marcha, y sólo en un 9% se encuentra en operación completa. Lo anterior puede reflejar serias debilidades en la gestión de riesgos de las cadenas de suministro de la región, lo cual aporta preocupaciones al perfil total de resiliencia organizacional en Latinoamérica.

El Plan de Continuidad de la Cadena de Suministro de su organización desarrollado con base en un estándar de reconocimiento internacional como ISO22318 está:



RIESGO CIBERNÉTICO

Las organizaciones actuales reconocen una gran dependencia de los servicios de gestión de datos, comunicación de los mismos y aplicaciones de computador, propios o tercerizados (Tecnologías de la Información y Comunicaciones - TIC), para realizar transacciones, recopilar e intercambiar información crítica, compartir o almacenar datos personales y confidenciales, e interactuar con sus clientes y socios de negocios. Dichos servicios y la infraestructura en la que se soportan deben ser capaces de responder efectivamente a los nuevos y crecientes riesgos cibernéticos, lo cual es fundamental para la protección de su reputación y relaciones con sus grupos de interés (stakeholders).

El Foro Económico Mundial del 2012 y el de 2014, ha reconocido al riesgo cibernético como uno de los 10 más relevantes, y lo ha calificado como el primer factor de interrupción de negocios por los profesionales expertos en continuidad de negocio

del Business Continuity Institute (BCI) del Reino Unido. En el Foro Económico Mundial del 2016 se dice del riesgo cibernético: “El Internet ha abierto una nueva frontera en la guerra: todo está conectado en red y cualquier cosa conectada a la red puede ser “jaqueado” (hacked). La “red oscura” se ha convertido en un lugar de comercio que alimenta la inseguridad. Cada conflicto futuro tendrá un elemento cibernético, y algunos pueden ser combatidos en su totalidad en el ciberespacio. Dado que el ataque es más fácil que la defensa en el ciberespacio, esto va a cambiar radicalmente la forma en la que todo el aparato de seguridad se prepara para posibles infiltraciones / infracciones.”²

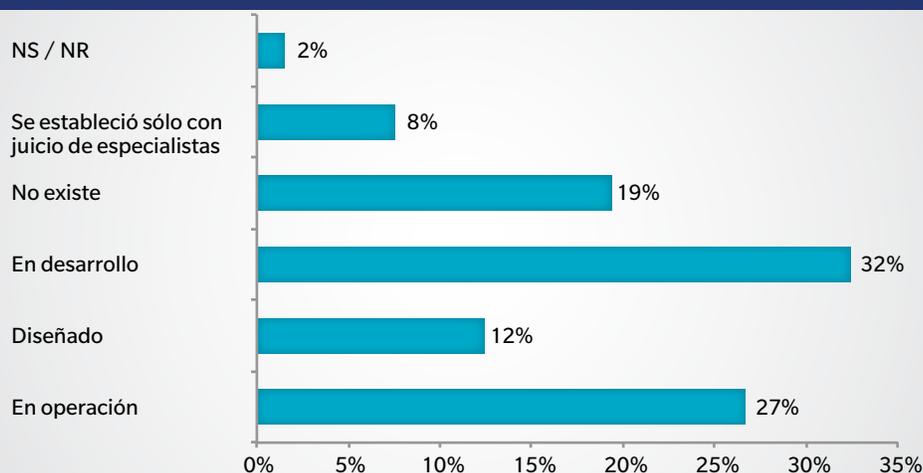
Algunas formas de materialización de este riesgo son:

- Delito Cibernético.
- Extorsión Cibernética.
- Ataques DDoS (Distributed Denial of Service).

- Infracciones a la propiedad intelectual.
- Robo de identidad.

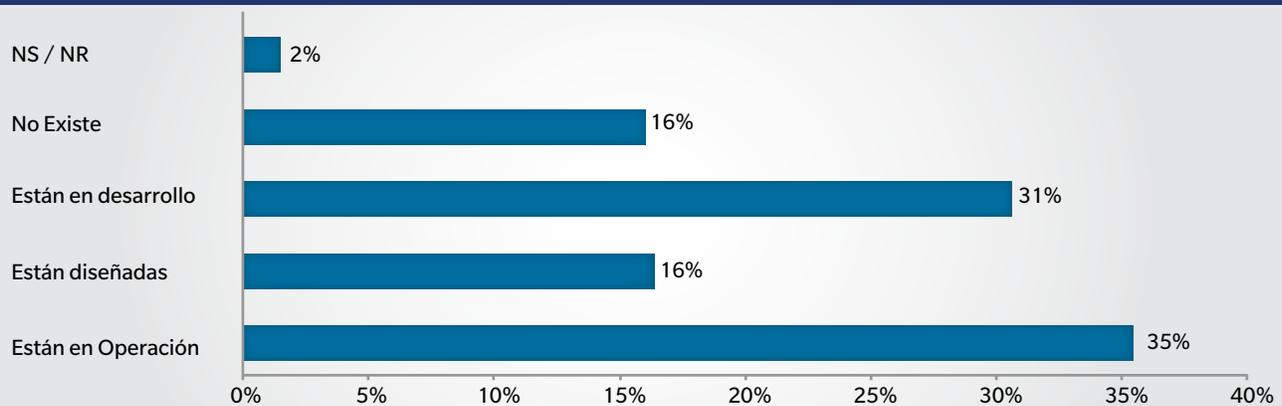
En este sentido, el estudio ha encontrado que la mayoría de empresas de la región se encuentran desarrollando su programa de ciberseguridad (32%), en un 12% ésta ya ha sido diseñado pero no puesto en marcha, y finalmente también existe un número significativo de organizaciones que ya cuenta con su programa de ciberseguridad en operación (27%). Lo anterior demuestra un grado de desarrollo interesante de la ciberseguridad en Latinoamérica, muy en línea con la creciente relevancia de amenazas cibernéticas. A pesar de lo anterior, existe un 19% de organizaciones en las que este programa no existe y cuyo reto es ponerse al día frente a las amenazas de un mundo en constante amenaza cibernética.

El programa de Ciberseguridad de la organización, establecido con base en un análisis formal del Riesgo Cibernético, se encuentra:

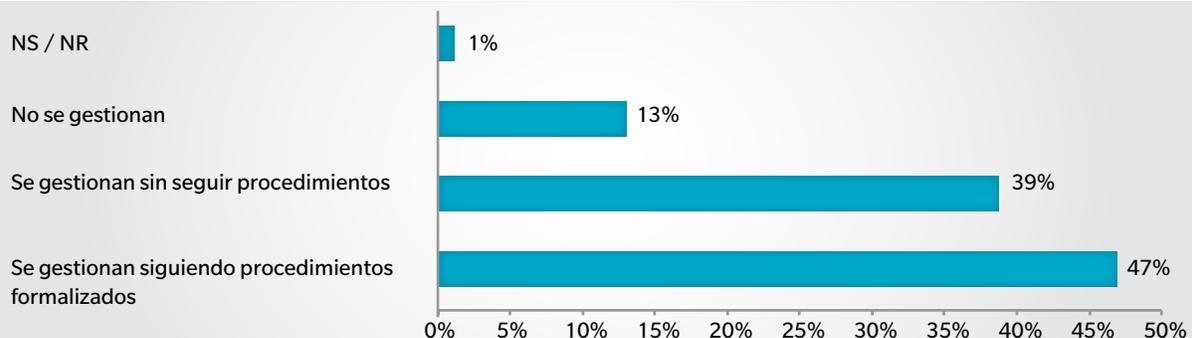


²Traducción Libre de “The Global Risks Report 2016, 11th Edition”, 2016: Un estudio de Marsh & McLennan Companies junto con el Foro Económico Mundial (WEF – World Economic Forum)

La organización y políticas para la Ciberseguridad están



Los incidentes de seguridad cibernética se gestionan:



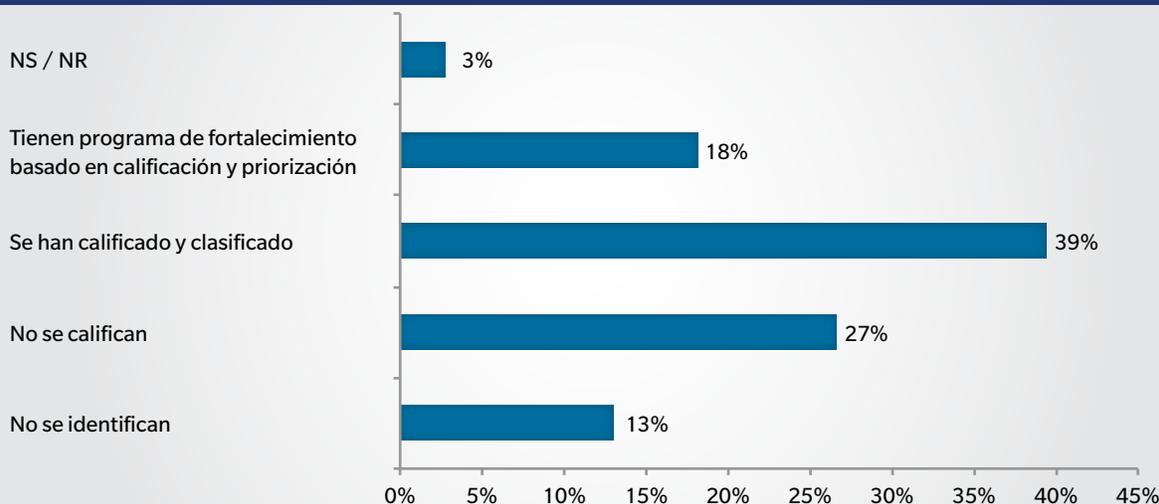
Particularmente frente a políticas de ciberseguridad y en términos organizacionales, las organizaciones latinoamericanas han establecido políticas que se encuentran en operación en un 35% de los casos, al que le sigue un 31% de casos en los que se encuentran en desarrollo y un 16% donde ya han sido diseñadas, pero no han sido puestas en marcha aún. En este sentido, y muy en línea con las calificaciones de desarrollo del programa de ciberseguridad revisadas con anterioridad, la región ha realizado la tarea de prepararse ante el riesgo cibernético, a pesar de la existencia de un 16% en donde esta definición de políticas y definición organizacional no se ha dado aún.

Otro de los elementos interesantes a medir frente a la ciberseguridad es la formalidad con la que se gestionan los incidentes de seguridad. Es decir, si éstos se gestionan de acuerdo con lineamientos y pautas previamente definidos o se reacciona simplemente de acuerdo con la situación sin tener en cuenta un procedimiento estándar.

En este sentido, la mayoría de las organizaciones de la región gestionan sus incidentes de seguridad cibernética de acuerdo con procedimientos formalizados (47%). Sin embargo, existe una proporción significativa del 39% de los casos, en donde estos incidentes se

gestionan sin seguir procedimientos formales, seguido de un 13% en donde estos no son gestionados. Lo anterior si bien refleja un avance frente a la estandarización de procesos para responder a incidentes de ciberseguridad, también muestra la necesidad de instaurar procedimientos para tratar incidentes de ciberseguridad.

Los controles de Ciberseguridad:

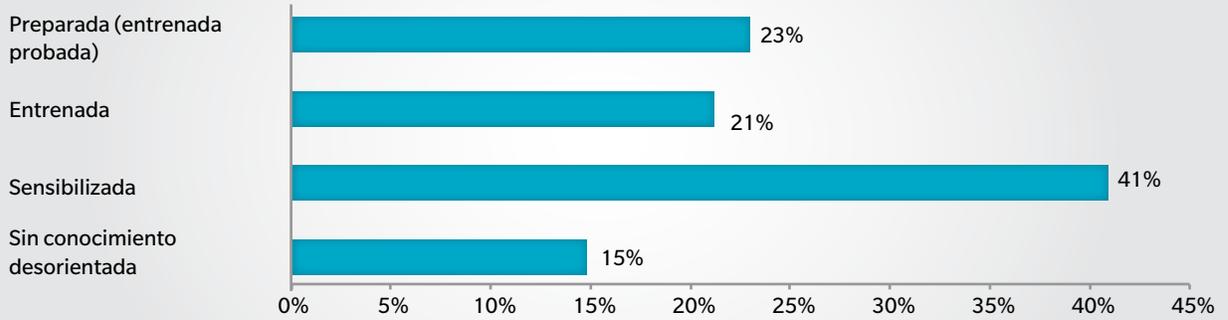


Con respecto a los controles de Ciberseguridad, la mayoría de las empresas latinoamericanas los han calificado y clasificado (39%). Sin embargo, existe un 27% de casos en los que los controles no se califican, seguidos de un 13% en donde no se cuenta con el paso inicial de identificarlos. Solamente un 18% cuenta con un programa de fortalecimiento de los controles basado en su calificación y priorización. Lo anterior comprueba la necesidad de un fortalecimiento continuo de controles, con el fin de alinearlos en efectividad y funcionalidad a las amenazas que emergen y cambian constantemente en el mundo cibernético.

Para las organizaciones latinoamericanas en general el panorama de preparación frente a la gestión de los ataques cibernéticos se encuentra en un nivel entre iniciación e intermedio, si se considera una mayor representatividad de la muestra en la segunda calificación “Sensibilizada” para dos de cada cinco organizaciones, el cual es un paso inicial frente al estado de preparación ideal, seguido de un 21% en donde se encuentran entrenadas con respecto a este tema.

Solamente un 23% se encuentra realmente preparada, lo que involucra haber entrenado y realizado pruebas para medir efectivamente el grado de preparación ante ataques cibernéticos.

Para la gestión de los ataques cibernéticos, la organización está:



RECOMENDACIONES

FORMALIZACIÓN APALANCADA EN UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Si bien la gestión de riesgos ha avanzado en su formalización a través de la mayor implementación del Manual de Gestión de Riesgos, a veces esta formalización queda relegada al papel. En la medida en que los encargados de la gestión de riesgos apalanquen la real implementación e interiorización de la gestión de riesgos en la comunicación efectiva a las personas de la organización, ésta adquirirá el impulso necesario y perdurará ante la inercia organizacional, que muchas veces obstaculiza su avance. Dicha comunicación debe ser diseñada de manera particular para cada audiencia de la organización y debe, a su vez, buscar inspirar y motivar en vez de sólo centrarse en impartir conocimientos operativos o técnicos sobre el funcionamiento de los procesos de gestión de riesgos.

Al comprender que los procesos sólo funcionan si las personas actúan por convicción, los mecanismos de comunicación deben buscar desvirtuar los paradigmas de mayor “carga operativa” o de falta de practicidad de la gestión de riesgos.

INTEGRACIÓN CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Como ya se ha mencionado en este estudio, la gestión de riesgos alcanzará su real potencial en la medida en que se perciba como tema estratégico y que aporta valor al proceso de toma de decisiones. Es por esto que la recomendación general es alinear el proceso de gestión de riesgos con la planeación estratégica, para que sus metas, objetivos y metas puedan iniciar con el proceso de identificación, análisis y evaluación de riesgos, que a su vez

arroja insumos que complementan los entregables de la planeación estratégica. Adicionalmente, al alinear estos dos procesos se logra elevar el nivel de la gestión de riesgos al interior de una organización, así como también se logra aportar a la percepción de creación de valor de las sinergias creadas en la interacción de estos dos campos.

TRABAJO COLABORATIVO CON LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN

Existen varias áreas en la organización que deben estar alineadas con la gestión de riesgos para efectos de coordinación y aseguramiento de varios de sus elementos. Estas áreas son:

- **Gestión Humana:** Al encontrar la necesidad de capacitar a los colaboradores de la organización a todo nivel, es importante contar con el apoyo del área de talento o gestión humana. Esto con el propósito de estructurar los módulos de inducción y de capacitación continuos, para garantizar que los colaboradores se encuentran alineados frente a las competencias necesarias para la gestión de riesgos.
- **Auditoría Interna:** Esta área es una de las que soporta el aseguramiento de varios de los pasos del proceso de gestión de riesgos. En primera medida pueden ayudar a revisar si en efecto el ciclo o proceso de gestión de riesgos se está cumpliendo como se ha planteado, y que los controles diseñados para los riesgos se estén ejecutando, así como también reportar sobre avances en implementación y sobre su efectividad. Otro de los elementos en los que

Auditoría Interna puede asistir a la gestión de riesgos es en la revisión del marco de referencia (manual, política procesos, roles y responsabilidades) frente a las mejores prácticas de estándares internacionales o buenas prácticas de mercado.

ROBUSTECIMIENTO DE LAS ESTRUCTURAS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Muchas veces, cuando la persona a cargo de la gestión de riesgos y las personas de su equipo son de entera dedicación al área de gestión de riesgos, se encuentran dificultades para permear la ejecución de la gestión de riesgos en las demás áreas de la organización. Por este motivo, una de las buenas prácticas de mercado ha sido optar por la figura de Líder Funcional de Gestión de Riesgos: personas que ya pertenecen a la organización o a un determinado proceso o área, que pertenecerán a un equipo especializado de personas con una dedicación porcentual de su tiempo total que será destinado a impulsar la implementación de gestión de riesgos en su nivel (área o proceso) y reportar al área de gestión de riesgos, quienes se convertirán en centralizadores de información. En este sentido, se puede lograr:

- Mayor delegación de tareas.
- Un mayor involucramiento de la organización en la gestión de riesgos.
- Un “brazo armado” de la gestión de riesgos en cada área o proceso.
- Un equipo multidisciplinario de personas, quienes al compartir lecciones aprendidas y trabajar de manera colaborativa mejorarán la curva de aprendizaje de la

organización frente a la gestión de riesgos.

Es importante que con este equipo de personas se lleven a cabo capacitaciones regulares y se mantengan al tanto de la gestión de riesgos en la organización.

CULTURA DE RIESGOS

En varios elementos del estudio se evidencia la necesidad de potencializar la Cultura en gestión de riesgos y en reforzar la asimilación de roles y responsabilidades frente a la misma, lo cual hace necesarias las siguientes reflexiones: ¿Cómo se mantienen vigentes las asignaciones de responsabilidad y los mecanismos para comunicarlas, y sensibilizar así a los colaboradores de manera constante? ¿Cómo lograr que la gestión de riesgos permanezca dentro del “top of mind” y haga parte del día a día? La respuesta puede dividirse en varios aspectos:

1. “Formalizar las responsabilidades en gestión de riesgos no es suficiente, si esta formalización no trasciende el papel”: Las organizaciones que han formalizado las responsabilidades dentro de un manual o una política de gestión de riesgos, tienen el reto de buscar los mecanismos que potencialicen la sensibilización frente a las responsabilidades, y lograr una asimilación activa de las mismas.
2. “La comunicación debe venir de manera frecuente y ser realmente efectiva”. Una de las dificultades frente a los procesos de transformación de cultura organizacional es que los mensajes deben ser reiterativos, coherentes y cohesivos frente a un mensaje unificado y fácil de entender. Se espera que las organizaciones de la actualidad contemplen la diversidad dentro de su población de colaboradores,

en la cual confluyen diferentes generaciones, géneros, opiniones y percepciones, y para quienes los mensajes deben ser transmitidos de manera dirigida y especializada, cumpliendo con las expectativas de cada audiencia receptora. Por lo anterior se espera que la comunicación y sus mensajes contemplen la diversidad en métodos y canales de comunicación, aludiendo a proyectar efectivamente un mensaje que busque inspirar, conmover, impactar de manera permanente y logre realmente permear a la población objetivo. Es importante comprender que en la actualidad la comunicación acostumbrada al interior de las organizaciones a través del canal tradicional (correo electrónico), puede no ser suficiente en la medida que las audiencias esperan más contenido, más rápido y a través de un multicanal, dado que nos encontramos en un entorno de constante flujo de información llega a través de canales múltiples (Twitter, Facebook, páginas web, medios de comunicación, etc.)

3. “Las responsabilidades y el liderazgo: El mensaje debe venir con el patrocinio de alta gerencia”. Los colaboradores asimilarán las responsabilidades más fácilmente si reciben el ejemplo desde alta gerencia.
4. “Impulsar la Cultura en Gestión de Riesgos es un rompecabezas con muchas piezas”: para lograr permear a la organización con los conceptos de gestión de riesgos y realmente cambiar la actitud de los colaboradores frente al riesgo requiere de un programa estructurado compuesto por varias estrategias que combinen la capacitación, inducción, programas de reconocimiento o incentivos, campañas de comunicación y sensibilización, participación activa del liderazgo y mecanismos que le permitan trascender el papel para volverse parte de la rutina organizacional. En este sentido es recomendable medir de manera periódica los frutos y avances de esta gestión a través de mediciones de Cultura organizacional frente a la gestión de riesgos.



POTENCIALIZACIÓN DEL TRATAMIENTO Y MONITOREO DE RIESGOS

De acuerdo con los hallazgos del estudio, los pasos del proceso de gestión de riesgos que cuentan con calificaciones más bajas frente a su desarrollo y efectividad son el tratamiento, monitoreo y la comunicación y consulta. En este sentido, refiriéndonos a los dos primeros, al no tratar efectivamente los riesgos y no comprobar su implementación o medir la efectividad de los controles, se están dejando de percibir los beneficios de la implementación de la gestión de riesgos empresarial, al no reducir la exposición al riesgo o no percibir el valor que genera la información que arroja el ciclo de gestión de riesgos para la toma de decisiones.

Para fortalecer el tratamiento de riesgos se debe recurrir a varios elementos, entre los cuales están:

- La asignación efectiva de responsables para cada riesgo identificado.
- Contar con conocimientos sobre las metodologías para identificación de causas raíz y de la posterior estructuración de planes de acción con entregables claros, medibles y documentados.
- La asignación de presupuesto para la ejecución de los planes de tratamiento.
- Trabajo colaborativo entre áreas cuando existen riesgos transversales, no empero contando con una única asignación de responsabilidad para la no dilución de la misma en varias personas.

Para fortalecer el monitoreo y revisión de los riesgos se debe recurrir a varios elementos, entre los cuales están:

- Estructuración de indicadores clave de riesgos (KRI) donde existe una periodicidad determinada para el reporte de sus valores al área de gestión de riesgos, a alta gerencia y finalmente a junta.
- Definición de frecuencia de monitoreo de los controles en gestión de riesgos (sea realizada por auditoría o por parte del área de gestión de riesgos). Estas sesiones de monitoreo pueden realizarse a través de la revisión de una muestra aleatoria de riesgos y controles, y con una frecuencia determinada para un panorama anual.

FORMALIZACIÓN DEL ELEMENTO COMUNICACIÓN EN RIESGOS

Por último, uno de los elementos con menor desarrollo es la comunicación en riesgos, y es uno que cuenta con una real incidencia sobre los niveles de cultura en gestión de riesgos en una organización.

Para iniciar, la comunicación debe construir una matriz de

“stakeholders” en la que se identifiquen las audiencias o partes interesadas y para cada una se determine:

- Sí son facilitadores u oponen resistencia a la gestión de riesgos.
- El mensaje que se les comunicará y su finalidad.
- El canal de comunicaciones.
- El material de comunicación.
- Frecuencia de comunicación.
- Responsables de la producción de la comunicación.

Lo anterior derivará en un plan de comunicaciones que ayudará a garantizar que la comunicación se genere de manera continua y consistente para apalancar la transformación cultural de la organización.





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 28.400 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 57.000 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



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



For further information about Marsh, please visit marsh.com.

For further information about RIMs, please visit rims.org.

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 © 2016 Marsh LLC. All rights reserved. Compliance MA16-14022 USDG19392
