



COSO – GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL

Integrando Estrategia y Desempeño
Abril 2020



Instituto de Auditores Internos
Ecuador

COSO – GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL

Integrando la Estrategia y el
Desempeño

Fausto Racines J. CIA, CISA, CRISC
Director de Auditoría Interna y Riesgos
en Andicoaudi S.A.

slido #21042020

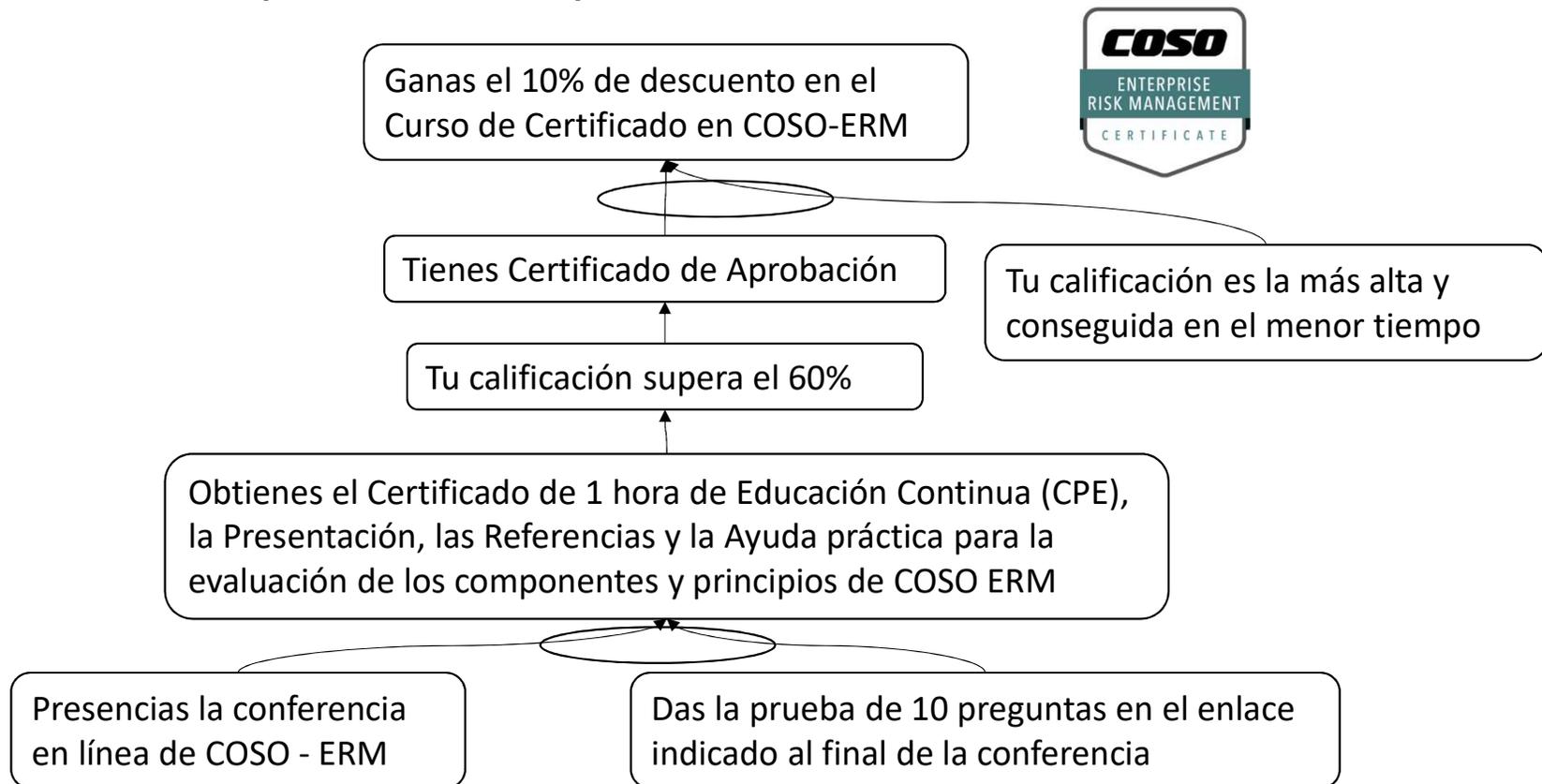


Normas de Participación



Preguntas mediante [slido](#) #21042020

Indicaciones para la obtención del certificado de asistencia/aprobación y material de la conferencia en línea



AGENDA

1. Introducción a la Gestión de Riesgo Empresarial

2. Valor del ERM al desarrollar la Estrategia

3. ERM y el desempeño

4. Integración del ERM con los procesos de negocio

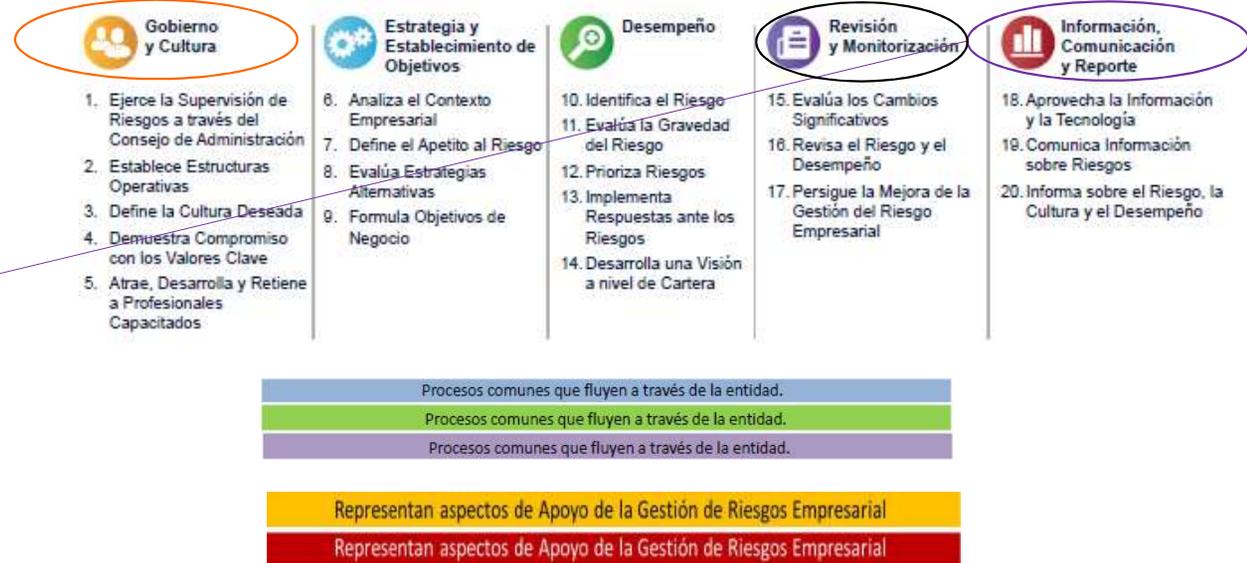
5. Consideraciones finales del ERM



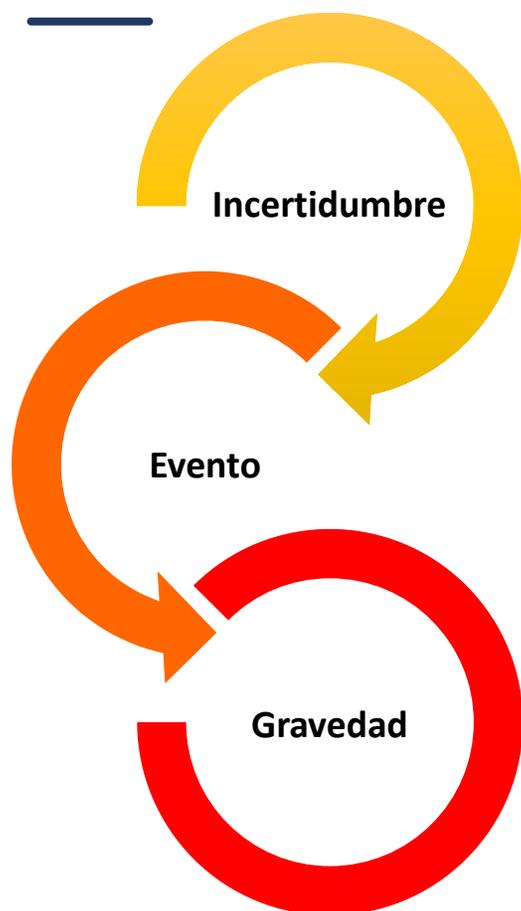
1. Introducción a la Gestión de Riesgo Empresarial

COSO CONTROL INTERNO y COSO GESTIÓN

<p>Entorno de control</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra compromiso con los valores éticos y la integridad 2. Ejerce una vigilancia de forma responsable 3. Establece estructura, autoridad y responsabilidad 4. Demuestra compromiso con la competencia 5. Hace cumplir la rendición de cuentas
<p>Evaluación de riesgos</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Especifica los objetivos adecuados 7. Identifica y analiza el riesgo 8. Evalúa el riesgo de fraude 9. Identifica y analiza el cambio significativo
<p>Actividades de control</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Selecciona y desarrolla actividades de control 11. Selecciona y desarrollar controles generales sobre TI 12. Implementa a través de políticas y procedimientos
<p>Información y comunicación</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Usa información relevante 14. Comunica internamente 15. Comunica externamente
<p>Actividades de Supervisión</p> <ol style="list-style-type: none"> 16. Realiza evaluaciones continuas o separadas 17. Evalúa y comunica deficiencias

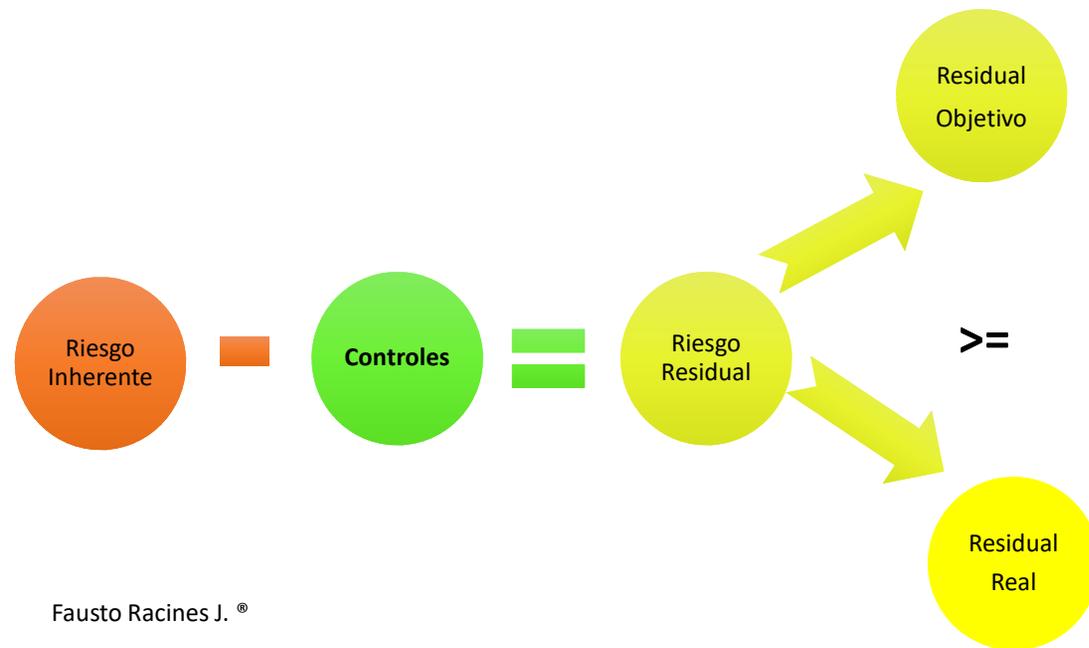


Definición de riesgo e incertidumbre



Las técnicas de gestión del riesgo empresarial ayudan a la organización a identificar, priorizar y concentrarse en aquellos riesgos que pueden impedir la creación, preservación y materialización del valor, o que pueden erosionar el valor existente.

El cambiante entorno de riesgos



Fausto Racines J. ®

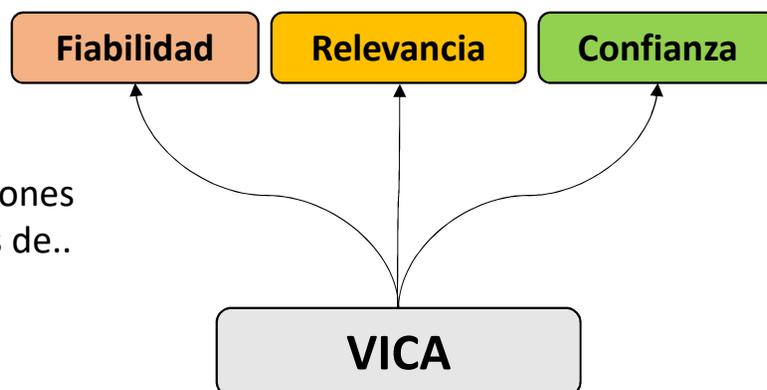
- Nuestra comprensión de los riesgos, esto es, el componente de “arte” y de “ciencia”
- Cada elección que hacemos para la consecución de nuestros objetivos tiene sus riesgos.
- Cuando se tiene en cuenta el riesgo a la hora de formular los objetivos estratégicos y de negocio de una organización, la gestión del riesgo empresarial contribuye a **optimizar los resultados.**

El cambiante entorno de riesgos



En uno de los últimos Foros Económicos Mundiales se resaltó la “creciente volatilidad, complejidad y ambigüedad existente en el mundo”

Entonces las organizaciones se enfrentan a desafíos de..



Sistemas Adaptativos Complejos CAS



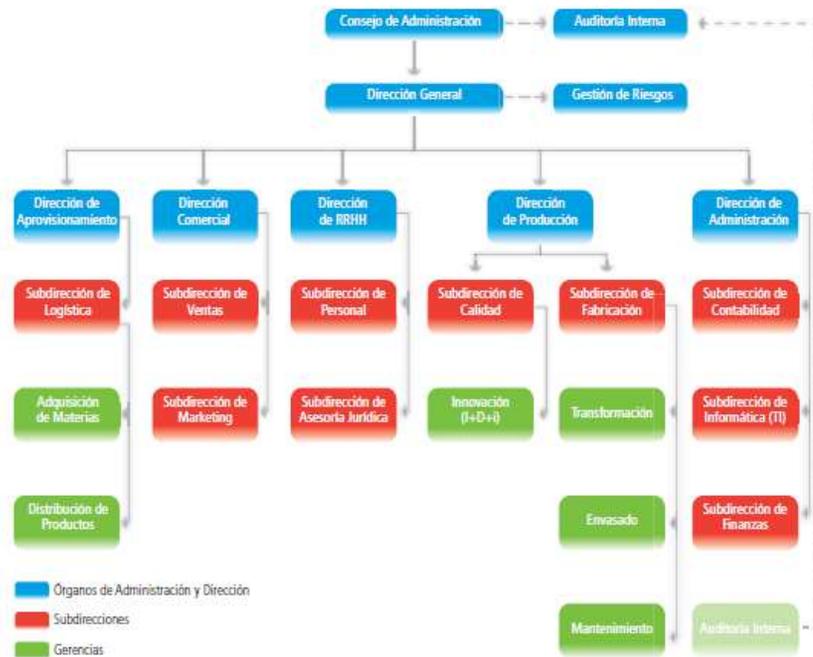
El cambiante entorno de riesgos



Actualmente



Guía de gestión del riesgo empresarial para la dirección



En particular, a través de este proceso, la dirección comprenderá mejor cómo, al considerar de manera expresa el riesgo, se puede influir en la elección de la estrategia.

Permite a la dirección sentirse más segura de que se han analizado estrategias alternativas y se han tenido en cuenta las aportaciones de aquellos integrantes de la organización que implantarán la estrategia seleccionada

Guía de gestión del riesgo empresarial para el consejo de administración



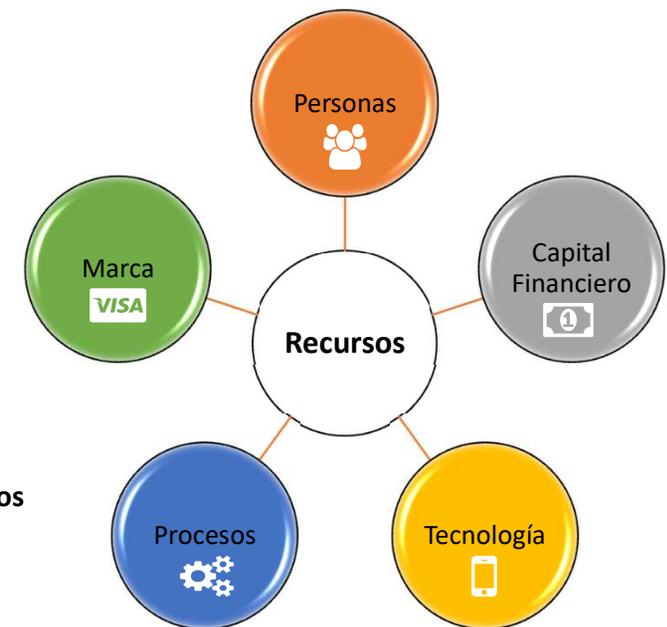
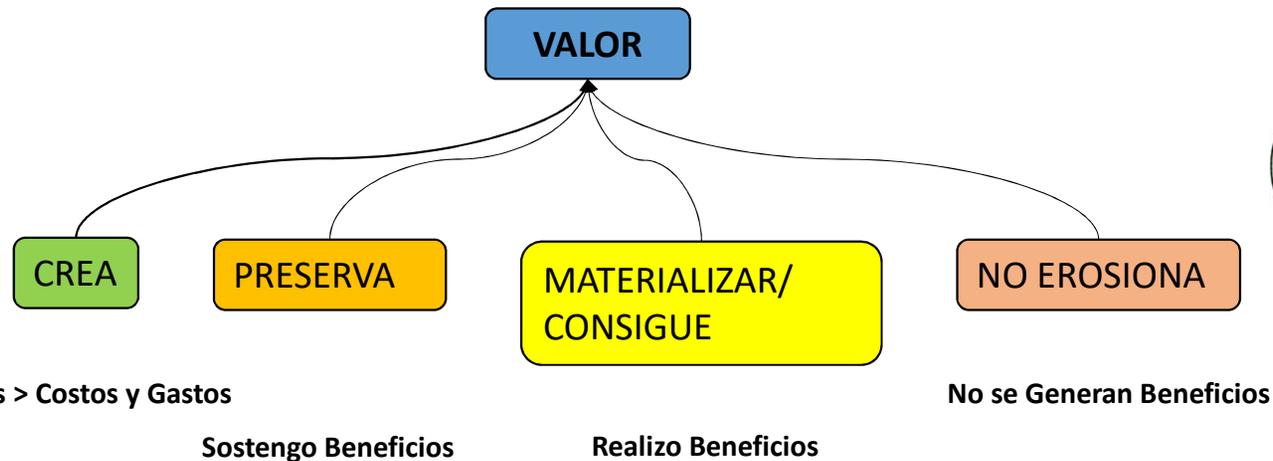
Los consejos de administración desempeñan una función de supervisión que ayuda a apoyar la creación de valor en una entidad y a evitar su declive. La función de supervisión de riesgos del consejo de administración puede incluir, pero sin limitarse a ello:

- Revisar, cuestionar y acordar con la dirección:
 - La estrategia propuesta y **el apetito al riesgo**.
 - La alineación de la estrategia y los objetivos de negocio con la misión, visión y valores clave de la entidad.
 - Las principales decisiones de negocio, (fusiones, adquisiciones, asignaciones de capital, financiación y decisiones relacionadas con dividendos).
 - La respuesta a dar ante fluctuaciones significativas en el desempeño de la entidad o en la visión del riesgo a nivel de cartera.
 - Las respuestas ante casos de desviación con respecto a los valores clave.
- Aprobar los incentivos y remuneración del equipo de dirección.
- Participar en la relación con inversores y demás partes interesadas.



La gestión del riesgo empresarial afecta al valor

El valor de una entidad viene determinado en gran medida por las decisiones que toma la dirección —desde las decisiones estratégicas más generales hasta las decisiones que afectan al día a día. Esas decisiones pueden determinar si se consigue crear, preservar, erosionar o conseguir el valor.



Logros de la gestión del riesgo empresarial

Despejando falsas creencias

Qué no es solamente

ERM no es una función ni un departamento

ERM no es un mero listado de riesgos

ERM no solo abarca el control interno

ERM no es una "lista de verificación".

Qué es

Es la cultura, capacidades y prácticas

Incluye prácticas que la dirección debe poner en marcha para gestionar activamente el riesgo.

Aborda el establecimiento de la estrategia, gobernanza, la comunicación y medición del desempeño

Conjunto de principios y procesos integrados en un sistema de seguimiento, aprendizaje y mejora del desempeño.

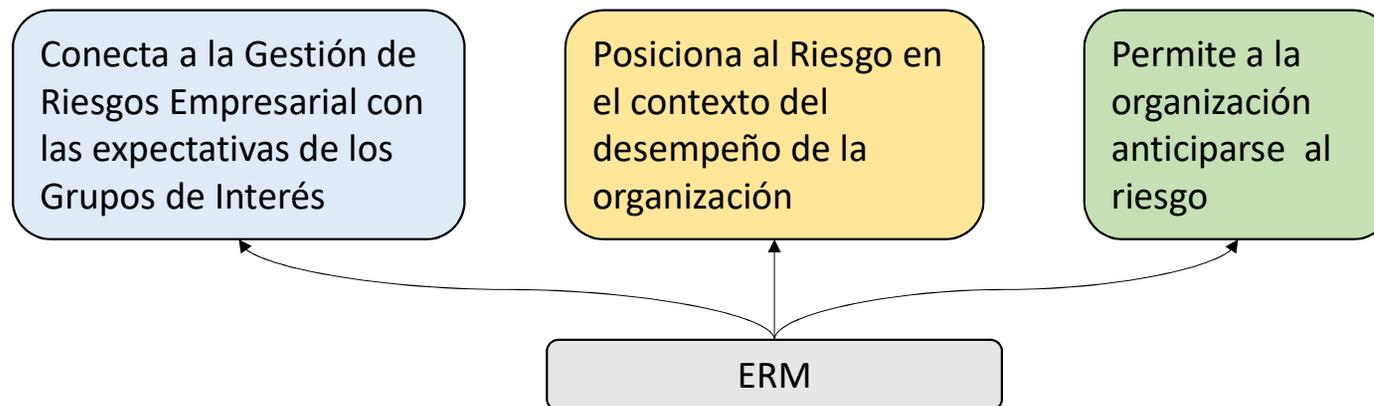
Logros de la gestión del riesgo empresarial



Marco Integrado de Gestión del Riesgo Empresarial, Resumen Ejecutivo, COSO (2004).

“el valor se maximiza cuando el equipo de dirección establece la estrategia y los objetivos para lograr un equilibrio óptimo entre las metas de crecimiento y rentabilidad y los riesgos relacionados, y despliega los recursos de manera eficiente y efectiva para alcanzar los objetivos de la entidad.”

Gestionar dichos riesgos dentro de un apetito al riesgo definido facilita la consecución de objetivos





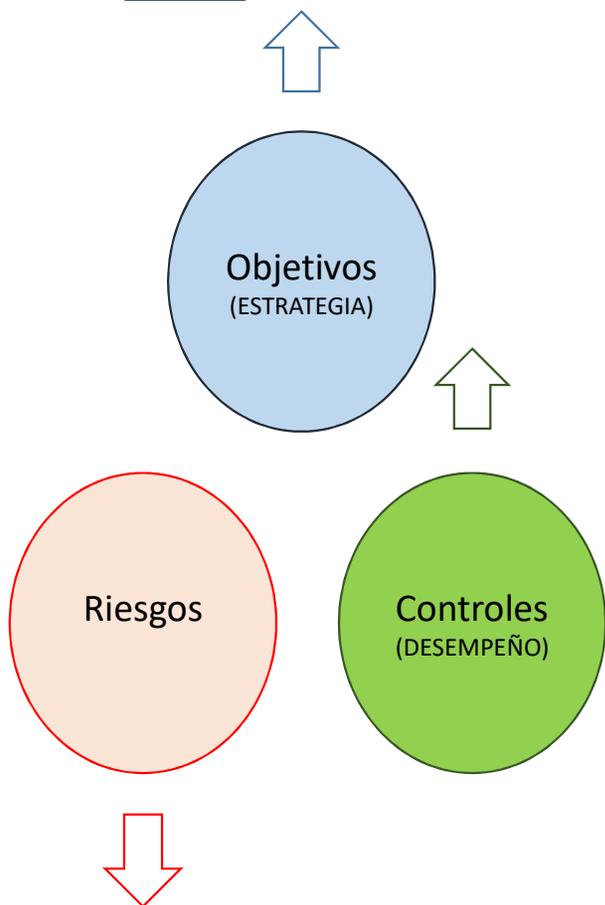
2. Valor del ERM al desarrollar la Estrategia

Misión, Visión y Valores clave



- **Visión:** Aspiraciones de la entidad de cara a su estatus futuro o lo que la organización pretende lograr con el paso del tiempo.
- **Misión:** El propósito principal de la entidad, que establece lo que quiere lograr y su razón de ser.
- **Valores clave:** Las creencias e ideales de la entidad sobre lo que es bueno o malo, aceptable o inaceptable, que influyen en el comportamiento de la organización.

Beneficios de una gestión eficaz del riesgo empresarial



Prototipo de la estrategia	Explicación
Crecimiento/Adquisición	La empresa se centra en el crecimiento (ingresos) ²
Innovación/Diferenciación	La empresa debe centrarse en ofrecer productos y servicios diferentes y/o innovadores a sus clientes ³
Liderazgo en costes	La empresa debe centrarse en la minimización de costes a corto plazo ⁴
Servicio al cliente/Estabilidad	La empresa se centra en proporcionar un servicio estable y orientado al cliente. ⁵

CQBIT₂₀₁₉

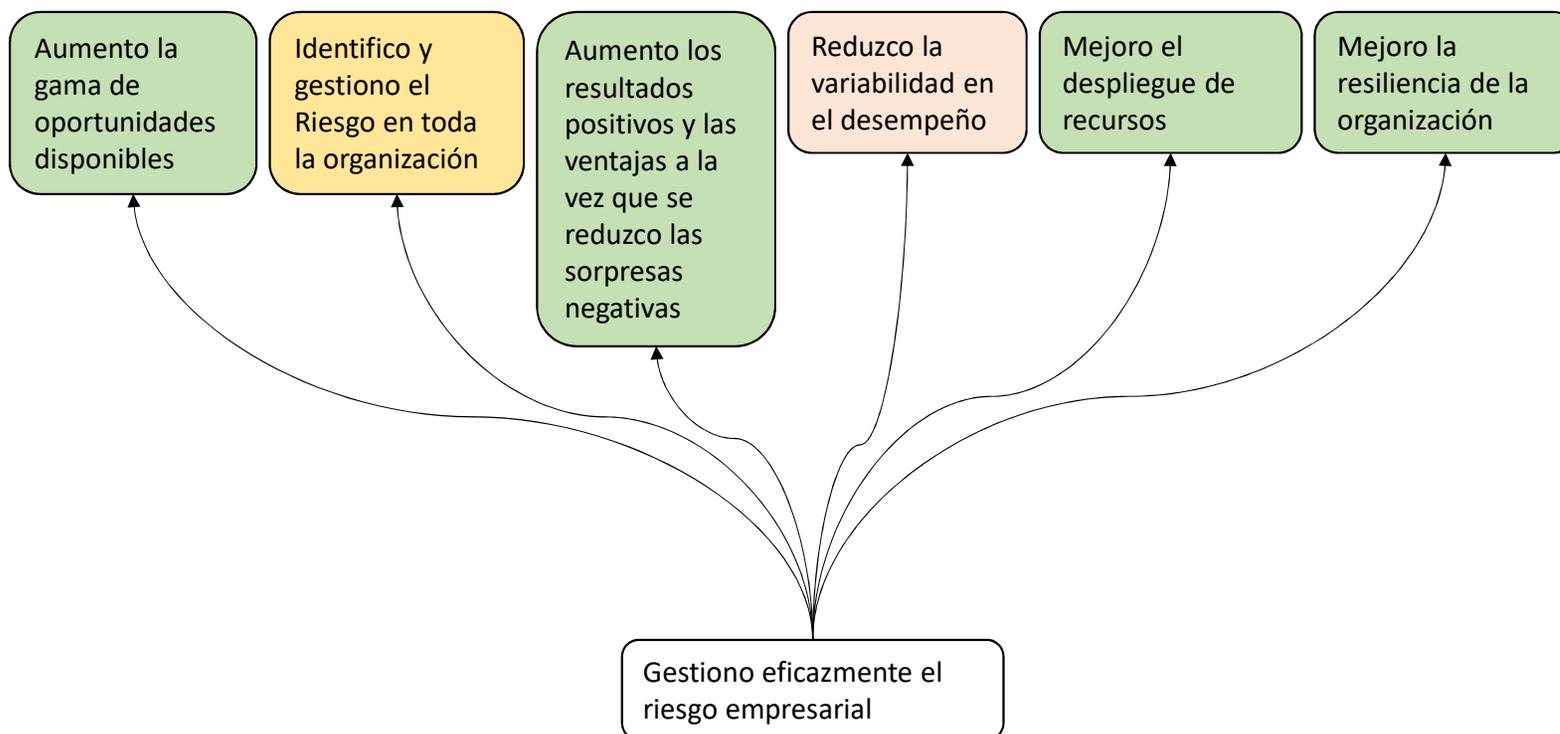
Todas las organizaciones deben establecer una estrategia y ajustarla periódicamente

Para ello, necesitan el mejor marco posible para optimizar la estrategia y el desempeño que permita:

- Aumentar la gama de oportunidades disponibles:
- Identificar y gestionar el riesgo en toda la entidad:
- Aumentar los resultados positivos y las ventajas a la vez que se reducen las sorpresas negativas:
- Reducir la variabilidad del desempeño:
- Mejorar el despliegue de recursos:
- Mejorar la **resiliencia** de las empresas:

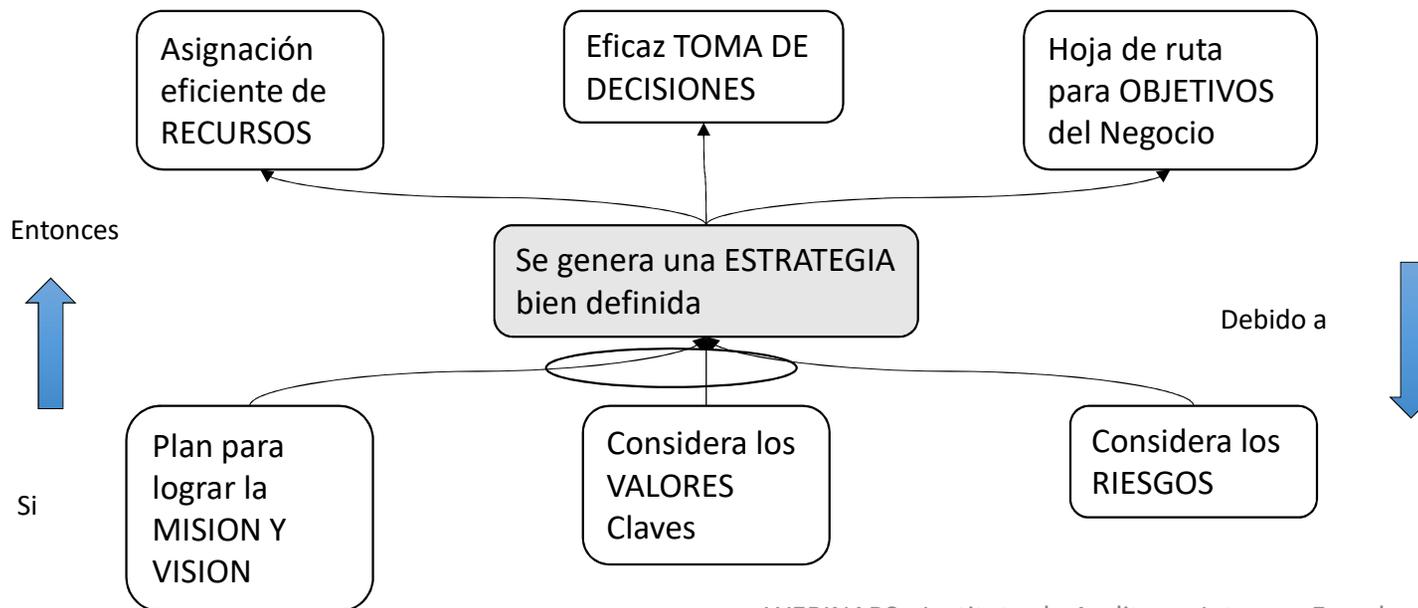
El cambio que subyace al riesgo y las respuestas de la organización ante el riesgo dan lugar a oportunidades estratégicas y a capacidades diferenciadoras clave.

Beneficios de la gestión del riesgo empresarial

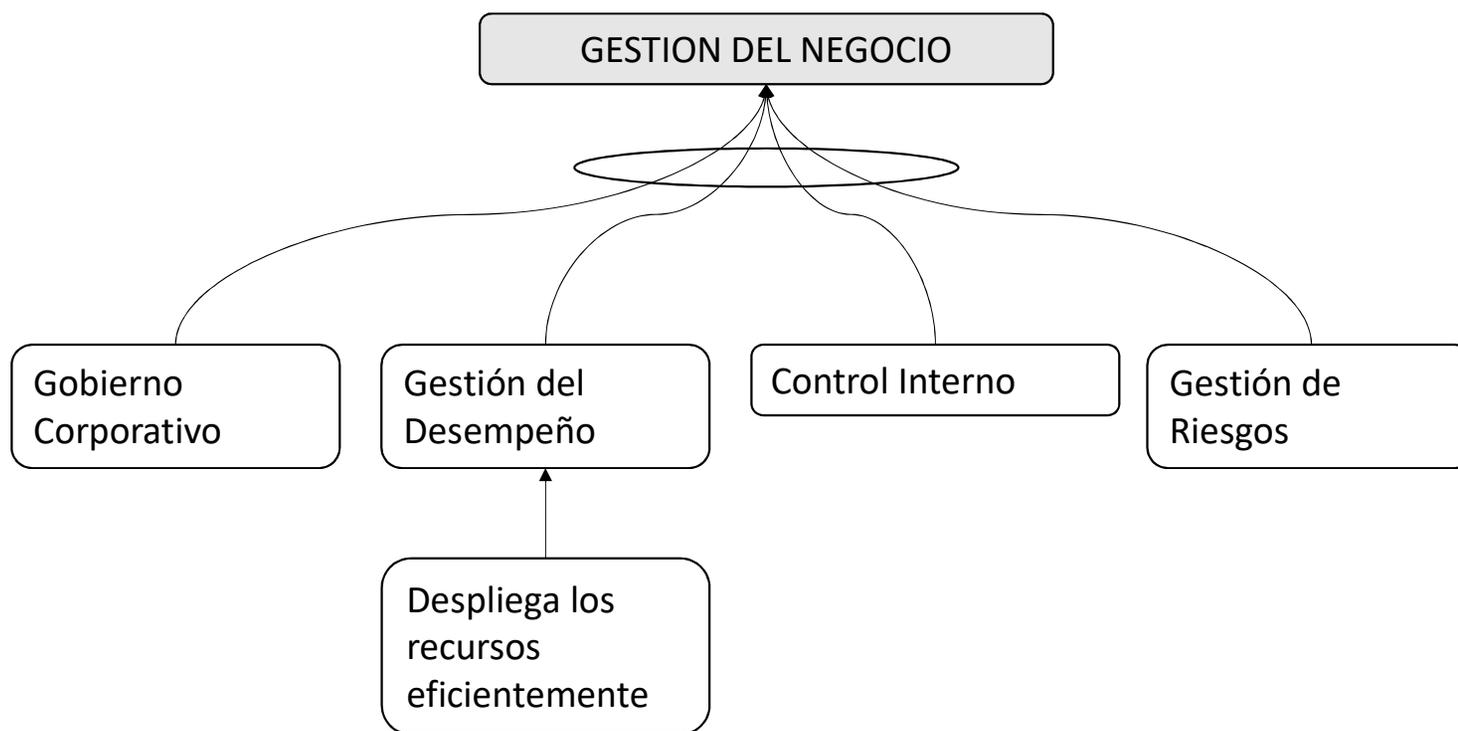


La gestión del riesgo empresarial afecta a la estrategia

- Una estrategia adecuadamente definida conduce a una asignación eficiente de recursos y a una toma de decisiones eficaz
- La gestión del riesgo empresarial no crea la estrategia de la entidad, pero influye en su desarrollo.



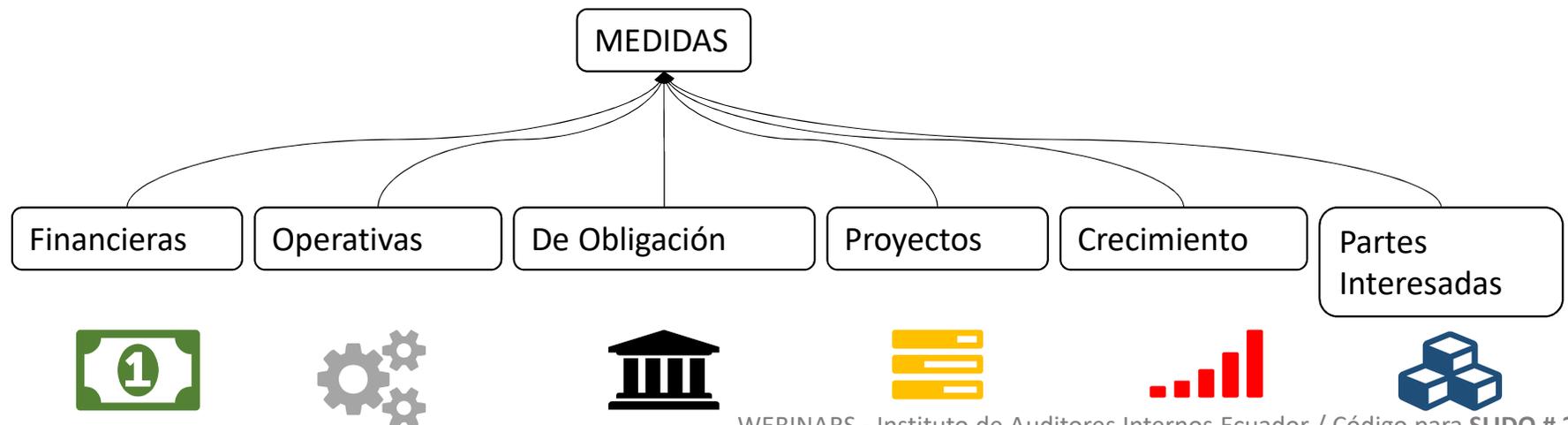
La gestión del riesgo empresarial está vinculada al negocio





Gestión del desempeño

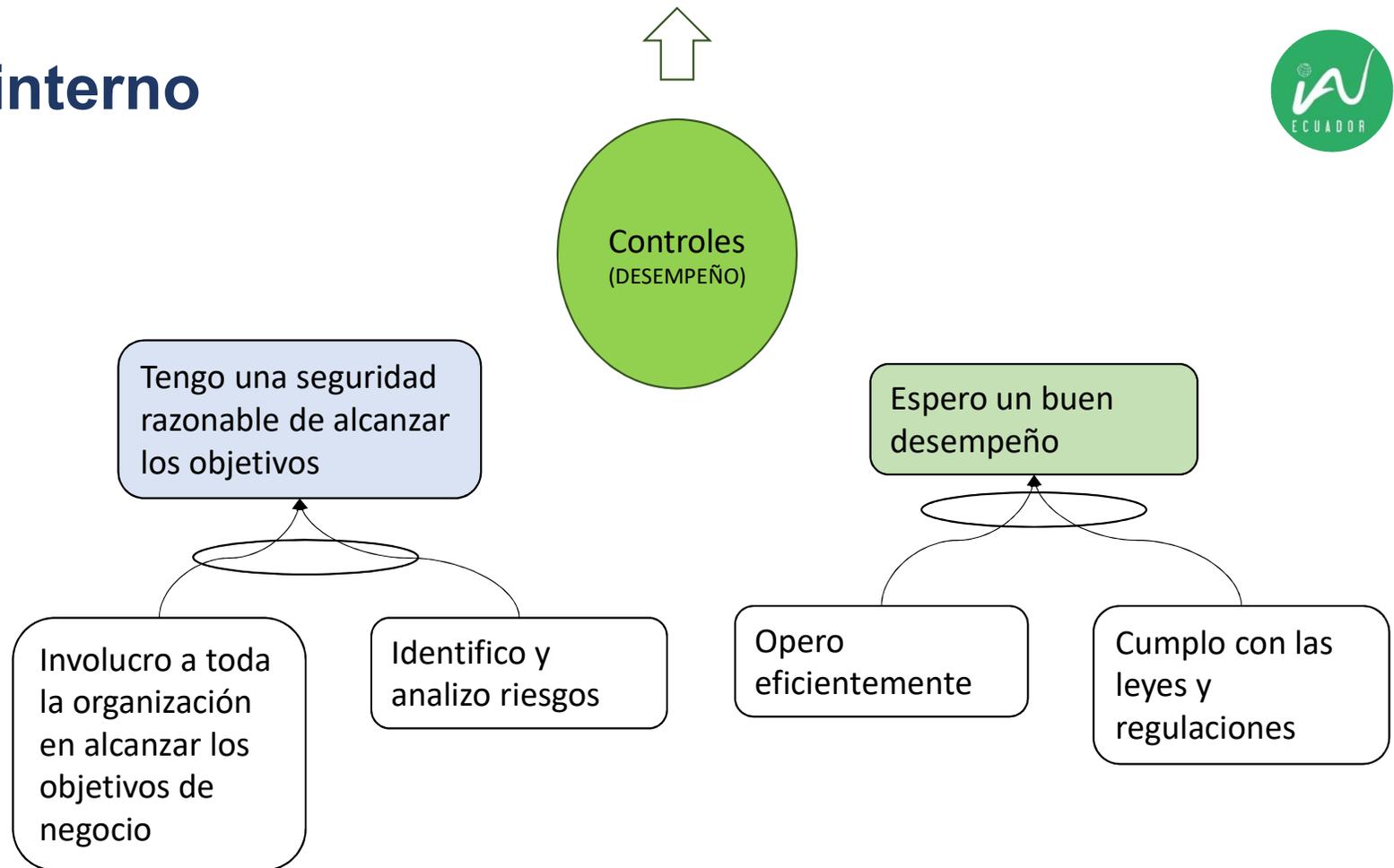
El desempeño hace referencia a las acciones, tareas y funciones necesarias para materializar o exceder la estrategia y los objetivos de negocio de una entidad. La gestión del desempeño se centra en desplegar los recursos de manera eficiente. Se trata de medir esas acciones, tareas y funciones con respecto a objetivos predeterminados (tanto a corto como a largo plazo) y determinar si se están logrando esos objetivos. Dado que existe una amplia variedad de riesgos -tanto conocidos como desconocidos- que pueden afectar al desempeño de una entidad, se puede utilizar una extensa gama de medidas:





Control interno

Entorno de control
1. Demuestra compromiso con los valores éticos y la integridad 2. Ejerce una vigilancia de forma responsable 3. Establece estructura, autoridad y responsabilidad 4. Demuestra compromiso con la competencia 5. Hace cumplir la rendición de cuentas
Evaluación de riesgos
6. Especifica los objetivos adecuados 7. Identifica y analiza el riesgo 8. Evalúa el riesgo de fraude 9. Identifica y analiza el cambio significativo
Actividades de control
10. Selecciona y desarrolla actividades de control 11. Selecciona y desarrollar controles generales sobre TI 12. Implementa a través de políticas y procedimientos
Información y comunicación
13. Usa información relevante 14. Comunica internamente 15. Comunica externamente
Vigilancia de actividades
16. Realiza evaluaciones continuas o separadas 17. Evalúa y comunica deficiencias



El papel del riesgo en la selección de estrategias

Preguntas que los directivos afrontan a diario, y responder a ellas es clave para implantar una estrategia.

¿Hemos modelado la demanda del cliente con precisión?

¿Cumplirá nuestra cadena de suministro las expectativas tanto en cuestiones de plazo como de presupuesto?

¿Emergerán nuevos competidores?

¿Está nuestra infraestructura tecnológica a la altura de las circunstancias?



Hay dos aspectos adicionales de la gestión del riesgo empresarial que pueden tener un efecto mucho mayor en el valor de una entidad

1. La posibilidad de que la estrategia no esté alineada con la misión, visión y valores clave de una organización
2. Las consecuencias resultantes de la estrategia elegida

3. ERM y el desempeño

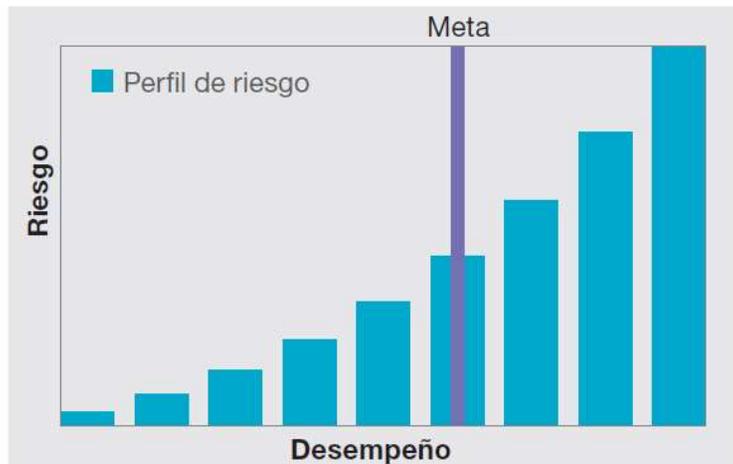


Gestión del riesgo empresarial y desempeño



La evaluación del riesgo con respecto a la estrategia y los objetivos de negocio requiere que una organización comprenda la relación entre el riesgo y el desempeño — lo que en este Marco se denomina “perfil de riesgo”

Los perfiles de riesgo que tienen una tendencia al alza



Sector	Situación
Financiación para proyectos y mejoras	En los mercados con escasa liquidez, o en los que la confianza del consumidor es baja, aumenta el nivel de riesgo asociado a la capacidad de una entidad para obtener financiación para proyectos o iniciativas
Transporte y logística	A medida que aumenta el número de lugares o el volumen de mercancías, se incrementa el tamaño de la flota de transporte y la complejidad de las operaciones, lo cual deriva en un mayor nivel de riesgo

Gestión del riesgo empresarial y desempeño



El perfil de riesgo de cada entidad será diferente según la estrategia y los objetivos de negocio.

Los perfiles de riesgo ayudan a la dirección a determinar qué nivel de riesgo es aceptable y manejable en la búsqueda de la estrategia y los objetivos de negocio. Los perfiles de riesgo pueden ayudar a la dirección a:

- Comprender el nivel de desempeño en el contexto del apetito al riesgo de la entidad
- Encontrar el nivel óptimo de desempeño dada la capacidad de la organización para gestionar el riesgo
- Determinar la tolerancia con respecto a la variación del desempeño y en relación con el objetivo establecido
- Evaluar el impacto potencial del riesgo sobre los objetivos predeterminados
 - Principio 11: Evalúa la Gravedad del Riesgo y Principio 14: Desarrolla una visión a nivel cartera.

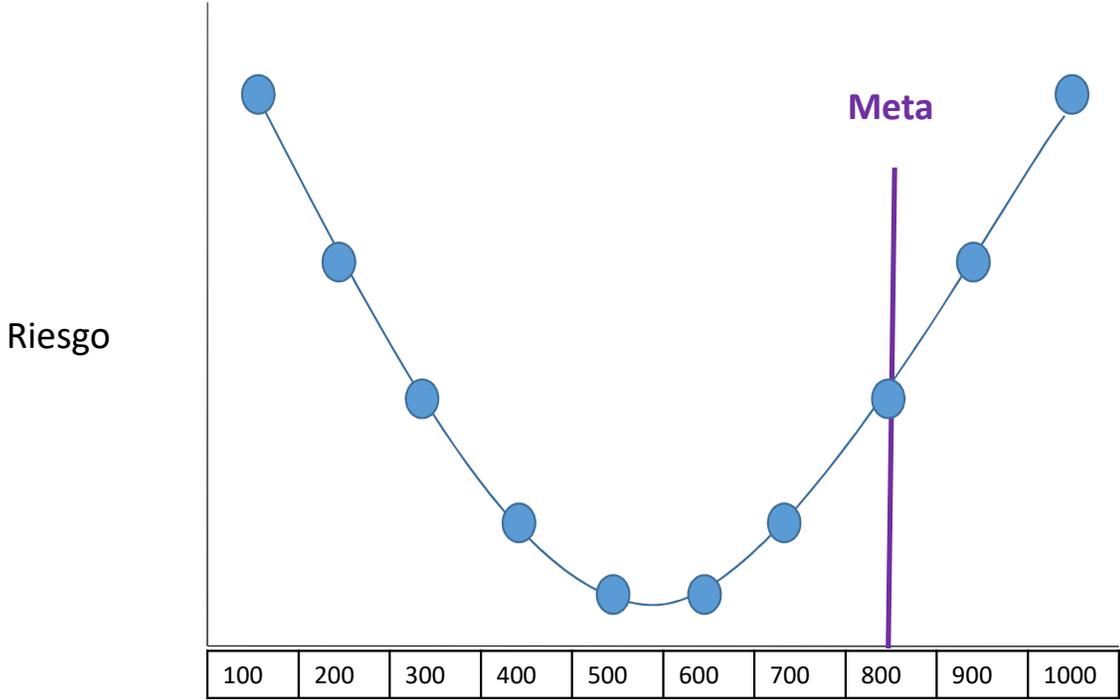
Estrategia y Establecimiento de Objetivos

6. Analiza el Contexto Empresarial
7. Define el Apetito al Riesgo
8. Evalúa Estrategias Alternativas
9. Formula Objetivos de Negocio

Desempeño

10. Identifica el Riesgo
11. Evalúa la Gravedad del Riesgo
12. Prioriza Riesgos
13. Implementa Respuestas ante los Riesgos
14. Desarrolla una Visión a nivel de Cartera

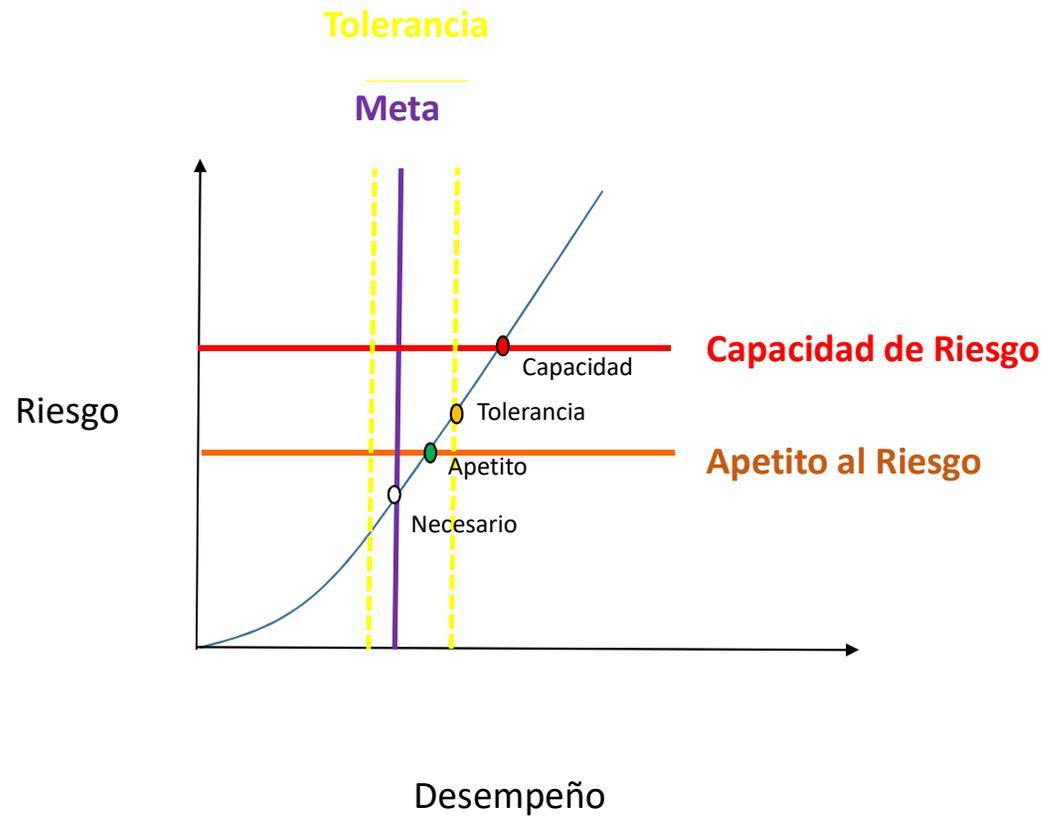
Elaboración del Perfil de Riesgos



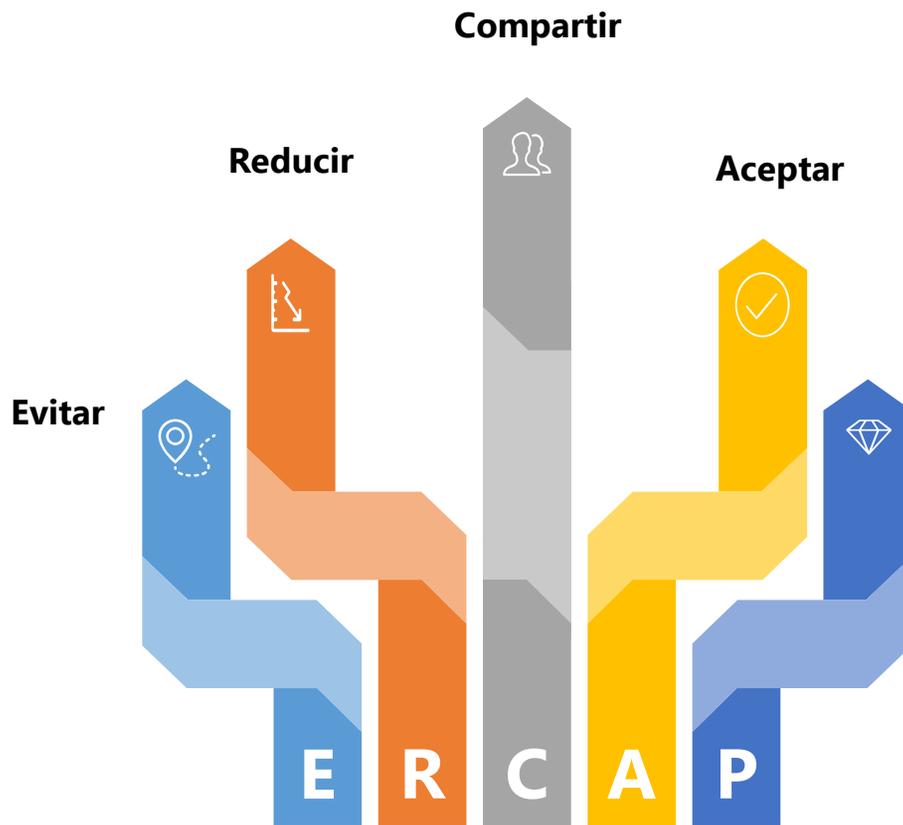
Nivel de Producción en Unidades (Desempeño)

Adaptación de: COSO Gestión de Riesgo Empresarial – Integrando Estrategia y Desempeño realizada por fausto Racines

Perfil de Riesgos con Metas de Desempeño



Uso de perfiles de riesgos al evaluar las respuestas a los riesgos



DECODING THE ECONOMICS OF COVID-19
POTENTIAL WINNERS & LOSERS IN THE SHORT TERM IN EGYPT



Source: Dcode EFC Analysis





4. Integración del ERM con los procesos de negocio

La importancia de la integración



El éxito de una entidad es el resultado de innumerables decisiones tomadas cada día por la organización que afectan al desempeño y, en última instancia, a la consecución de la estrategia o de los objetivos de negocio.

La mayoría de esas decisiones requieren la selección de un enfoque a partir de múltiples alternativas. Muchas de las decisiones no serán simplemente “correctas” o “incorrectas”, sino que incluirán pros y contras por ejemplo:



La importancia de la integración



La integración de la gestión del riesgo empresarial con las actividades y procesos del negocio se traduce en una mejor información que respalda la toma de decisiones y conduce a un mejor desempeño y ayuda a las organizaciones a:





Definición de la gestión del riesgo empresarial

La definición de la gestión del riesgo empresarial hace hincapié en su enfoque en ERM a través de la integración de:





5. Consideraciones finales del ERM

Un Marco claramente definido

GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL



Gobierno y Cultura

1. Ejerce la Supervisión de Riesgos a través del Consejo de Administración
2. Establece Estructuras Operativas
3. Define la Cultura Deseada
4. Demuestra Compromiso con los Valores Clave
5. Atrae, Desarrolla y Retiene a Profesionales Capacitados

Estrategia y Establecimiento de Objetivos

6. Analiza el Contexto Empresarial
7. Define el Apetito al Riesgo
8. Evalúa Estrategias Alternativas
9. Formula Objetivos de Negocio

Desempeño

10. Identifica el Riesgo
11. Evalúa la Gravedad del Riesgo
12. Prioriza Riesgos
13. Implementa Respuestas ante los Riesgos
14. Desarrolla una Visión a nivel de Cartera

Revisión y Monitorización

15. Evalúa los Cambios Significativos
16. Revisa el Riesgo y el Desempeño
17. Persigue la Mejora de la Gestión del Riesgo Empresarial

Información, Comunicación y Reporte

18. Aprovecha la Información y la Tecnología
19. Comunica Información sobre Riesgos
20. Informa sobre el Riesgo, la Cultura y el Desempeño

Procesos comunes que fluyen a través de la entidad.

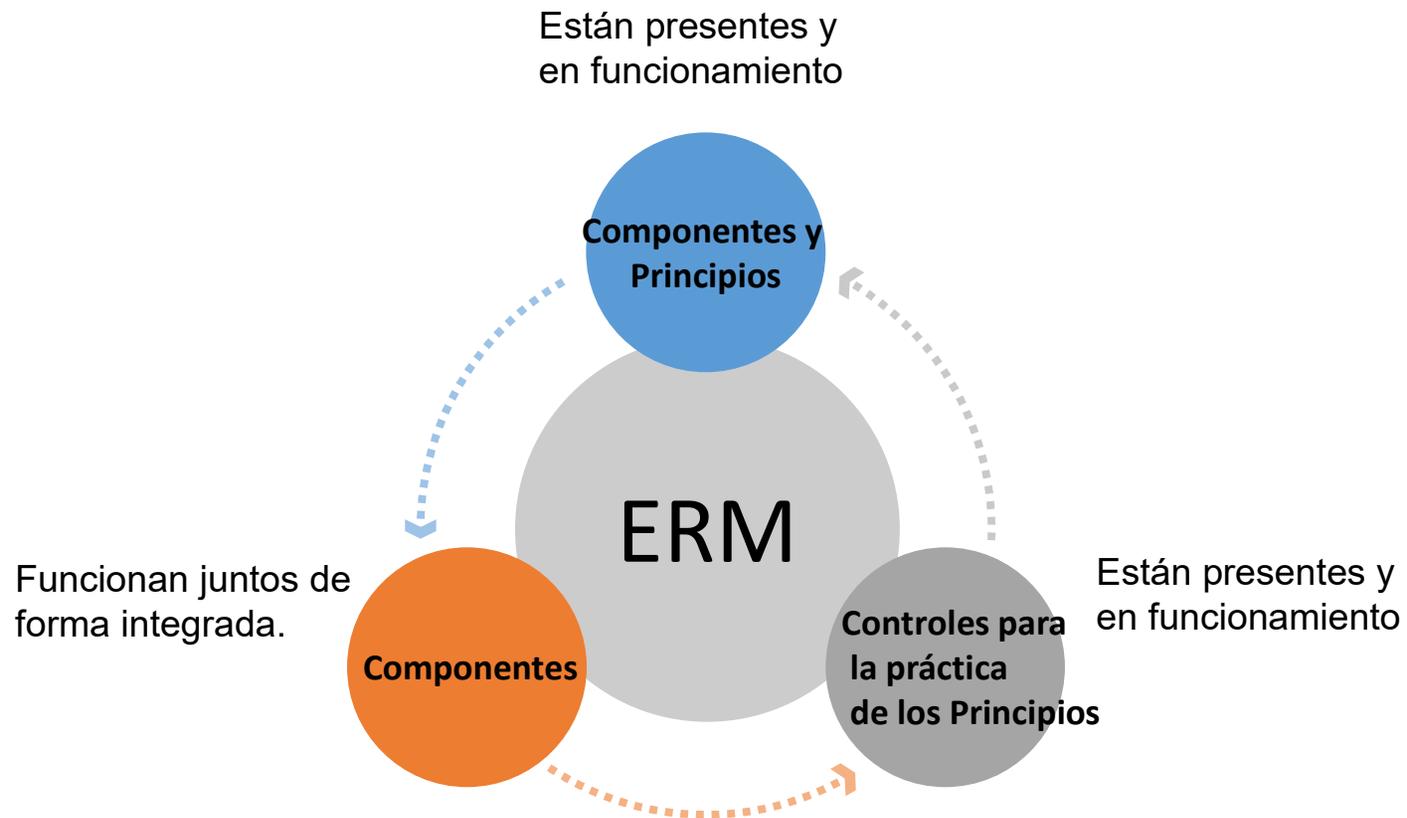
Procesos comunes que fluyen a través de la entidad.

Procesos comunes que fluyen a través de la entidad.

Representan aspectos de Apoyo de la Gestión de Riesgos Empresarial

Representan aspectos de Apoyo de la Gestión de Riesgos Empresarial

Evaluación de la Gestión de Riesgo Empresarial



Mirando hacia el futuro



Abordar la proliferación de datos



Aprovechar la inteligencia artificial y la automatización



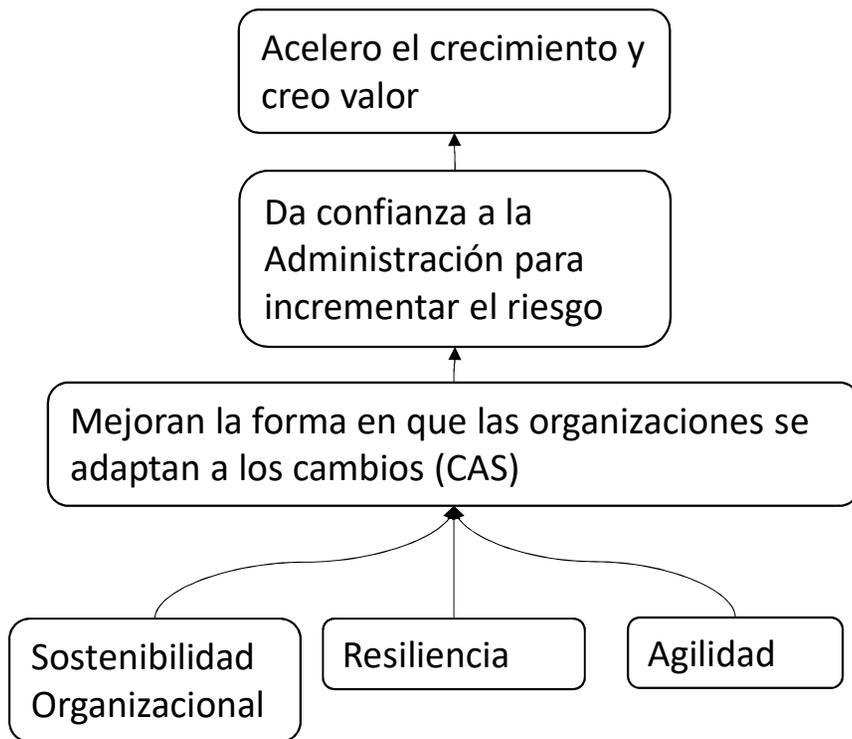
Gestionar el coste de la gestión de riesgos



Construir organizaciones más fuertes

De cara al futuro, vemos varias tendencias que influirán en la gestión del riesgo empresarial

La gestión del riesgo empresarial y la capacidad para adaptarse, sobrevivir y prosperar



Plan de gestión de crisis

Un operador de cruceros está preocupado por la posibilidad de que se produzcan brotes virales mientras sus buques están en el mar. Un crucero no tiene la capacidad de poner en cuarentena a los pasajeros durante un brote, pero puede llevar a cabo procedimientos para minimizar la propagación de gérmenes. Sin embargo, a pesar de la instalación de estaciones de desinfección manual en todo el barco, de instalaciones de lavandería y de la desinfección diaria de los pasamanos, lavabos y otras áreas comunes, los brotes virales todavía pueden ocurrir y ocurren. La organización responde implantando prácticas específicas. En primer lugar, se aumentan los niveles de limpieza y desinfección rutinarias a bordo. Una vez que el buque está en puerto, todos los pasajeros deben desembarcar para permitir que los empleados especialmente capacitados desinfecten todo el buque. A continuación, se actualizan los protocolos de limpieza basados en la cepa de virus encontrada. El próximo crucero de salida se retrasa hasta que se completen todos los protocolos de limpieza. En la mayoría de los casos, el retraso es inferior a 48 horas. Al contar con sólidas técnicas de gestión del riesgo empresarial para responder inmediatamente y adaptarse a cada situación única, la compañía es capaz de minimizar el impacto manteniendo la confianza de los pasajeros en la línea de cruceros.

REFERENCIAS ADICIONALES COSO - ERM

Board Risk Oversight a Process Report

https://www.coso.org/documents/Board-Risk-Oversight-Survey-COSO-Protiviti_000.pdf

Effective Enterprise Risk Oversight

https://www.coso.org/Documents/COSOBoardsERM4pager-FINALRELEASEVERSION82409_001.pdf

Enhancing Board Oversight: Avoiding Judgment Traps and Biases

https://www.coso.org/documents/COSO-EnhancingBoardOversight_r8_Web-ready%20%282%29.pdf

The Strategic Financial Executive: Managing Risk In A Disruptive World

<https://www.financialexecutives.org/Research/Publications/2017/The-Strategic-Financial-Executive-Managing-Risk-I.aspx>

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN
Fausto G. Racines Jarrín CIA, CISA, CRISC

fracinesj@gmail.com

<https://bit.ly/3apLkSQ>