



Perfil de Riesgo en una Organización

Basado en el nuevo Marco Coso ERM-2017



Perfil de Riesgo en una Organización

Basado en el nuevo Marco Coso ERM-2017

Todas las entidades enfrentan riesgos en la búsqueda de valor. Por lo tanto, un desafío para las organizaciones es determinar la cantidad de riesgos que pueden asumir y aceptar mediante su capacidad.

Para determinar el riesgo es necesario conocer: el propósito y los objetivos de la organización, qué es la gestión de riesgo, sus componentes y principios, qué se requiere para desarrollar un perfil de riesgo, los criterios de este perfil, y las respuesta a los riesgos.

Antecedentes

La transformación experimentada por las organizaciones y su entorno en todo el mundo durante los últimos años ha traído consigo una serie de nuevos retos que afrontar, y la incertidumbre generada por los cambios ha afectado la gestión de las instituciones a la hora de alcanzar sus objetivos de negocio. Es por esto que se ha dado la necesidad en las organizaciones de conocer y entender los riesgos que implican la incertidumbre y de que manera afectan la capacidad de una organización para alcanzar su estrategia y objetivos de negocio; buscando así diseñar respuestas a dichos eventos que logren una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Las organizaciones en sus esfuerzos por gestionar los riesgos han tenido una extensa aceptación de las publicaciones del “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission” (en adelante COSO), que abordan principalmente la gestión del riesgo y la necesidad de que las organizaciones perfeccionen ese enfoque de gestión para satisfacer las exigencias de un entorno en evolución.

Gestión Integral de Riesgos (GIR) – Marco de Gestión de Riesgo Organizacional COSO ERM 2017

El Marco de Gestión de Riesgo Organizacional COSO ERM 2017 define la Gestión Integral de Riesgos como “la cultura, las capacidades y las prácticas, integradas con el establecimiento de estrategias y su ejecución, en las que las organizaciones confían para gestionar el riesgo al crear, preservar y realizar el valor”.

El Marco COSO ERM 2017 establece que, ante todo, la organización debe desarrollar un perfil de riesgo que le permita un entendimiento general de los riesgos que pueden afectar el correcto desarrollo de sus actividades para alcanzar los objetivos del negocio, mediante la aplicación de mejores prácticas incluidas en sus cinco componentes y su relación con la misión, visión y valores de la entidad (Figura 1).



Figura 1: Estructura de componentes y principios



Gobierno y Cultura

1. Supervisión del riesgo por parte de la Junta Directiva
2. Establece estructuras operativas
3. Define la cultura deseada
4. Demuestra compromiso y valores fundamentales
5. Atrae, desarrolla y retiene individuos capaces



Estrategia y Establecimiento de Objetivos

6. Analiza el contexto del negocio
7. Define el apetito de riesgo
8. Evalúa estrategias alternativas
9. Formula objetivos del negocio



Ejecución

10. Identifica el riesgo
11. Evalúa la severidad del riesgo
12. Prioriza los riesgos
13. Implementa respuestas al riesgo
14. Desarrolla visión de portafolio



Revisión y Actualización

15. Evalúa cambios sustanciales
16. Revisa riesgo y desempeño
17. Persigue mejoras en la gestión de riesgo organizacional



Información, Comunicación y Reporte

18. Aprovecha la información y tecnología
19. Comunica la información del riesgo
20. Informa sobre el riesgo, cultura y desempeño



Representan los procesos frecuentes que fluyen en la entidad



Representan aspectos de apoyo de la gestión del riesgo empresarial

Comprendiendo el Perfil de Riesgo COSO ERM 2017

El Perfil de Riesgo en una organización proporciona una vista compuesta del riesgo al que se enfrenta una entidad, pero también puede ayudar a identificar los niveles de riesgo de la organización o los asociados con los objetivos propios del negocio. Esta vista compuesta permite a la administración de la entidad considerar el tipo, la severidad y las interdependencias de los riesgos, y cómo pueden afectar el desempeño en relación con la estrategia y los objetivos del negocio.

La relación entre el riesgo y el desempeño no es usualmente lineal, es decir, no necesariamente al aumentar el desempeño deseado el riesgo aumentará en la misma cuantía. Los cambios en los objetivos del negocio y situaciones internas o externas que puedan afectar el desempeño de la institución no siempre dan como resultado los correspondientes cambios en el riesgo. Una representación realista del perfil de riesgo muestra gráficamente la cantidad agregada de riesgo asociado con los diferentes niveles de desempeño.

Al desarrollar un perfil de riesgo, la organización debe comprender los siguientes conceptos:

- Capacidad y apetito al riesgo.
- Severidad del riesgo para el logro de la estrategia y los objetivos del negocio.
- Estrategia y objetivos del negocio.
- Objetivos y variaciones del desempeño.

Cada uno de estos conceptos posee una propia metodología para su definición, medición y gestión.

¿Cómo construir un perfil de riesgo?

Para construir un perfil de riesgo, la organización determina la relación entre el nivel de desempeño para una estrategia u objetivo de negocio y la cantidad de riesgo que espera que esté asociado. Gráficamente, se traza a lo largo del eje x el desempeño, mientras que el riesgo se encuentra en el eje y (Figura 2). La línea resultante se conoce como "curva de riesgo" o "perfil de riesgo".

Se pueden utilizar enfoques tanto cuantitativos como cualitativos al momento de realizar un perfil de riesgo.



¿Qué permite evaluar el perfil de riesgo en una organización?

- Estudiar diferentes supuestos para evaluar los riesgos sobre el cumplimiento de alguna estrategia u objetivo.
- Identificar acciones y respuestas para el tratamiento de los riesgos y así coadyuvar al cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización.
- Evaluar la posibilidad de considerar nuevos riesgos que no se han tomado en cuenta previamente.
- Visualizar la relación entre riesgo y desempeño, y su variación.

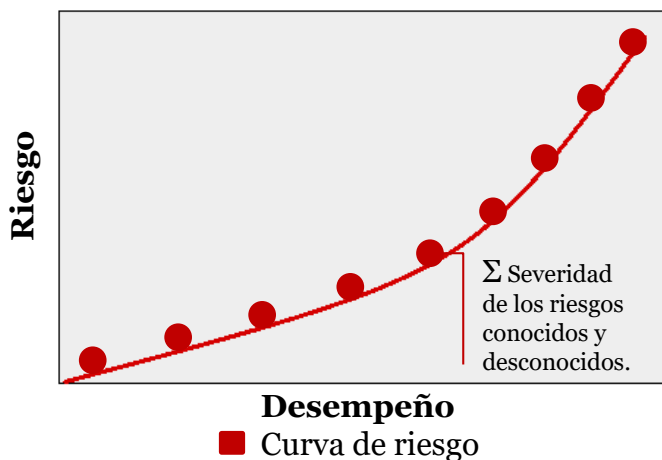


Figura 2: Curva de Riesgo

Perfil de Riesgo como base del desarrollo

Utilizando el perfil de riesgo las organizaciones pueden desarrollar una serie de elementos de suma importancia que le permitirán gestionar de la mejor manera los riesgos a los que se encuentran expuestos.

Algunos elementos que se incorporan en el perfil de riesgo (Figura 3) son:

Apetito de riesgo

Es la cantidad de riesgo que una organización está dispuesta a asumir para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Por otra parte, el gradiente de la línea del apetito de riesgo indica que este apetito permanece constante para todos los niveles de desempeño en un punto dado en el tiempo.

Asimismo, junto con el apetito de riesgo, las organizaciones pueden analizar tantos perfiles de riesgo como estrategias de negocio se planteen, ya que estos perfiles de riesgo respaldan el proceso de selección de estrategias.

Capacidad de riesgo

Es la cantidad de riesgo que la organización es capaz de soportar para el logro de los objetivos. Usualmente se busca mantener el apetito de riesgo por debajo de esta capacidad.

Objetivo – Target

Representa el nivel de desempeño elegido por la organización; este indicador es enfocado al expresarse en unidades mensurables.

Tolerancia al riesgo

Es el nivel aceptable de variación que la organización está dispuesta a aceptar en el cumplimiento de sus objetivos.



Los resultados del proceso de identificación de riesgos y el universo de riesgos, forman la base sobre la cual una organización puede construir un perfil de riesgo más confiable.

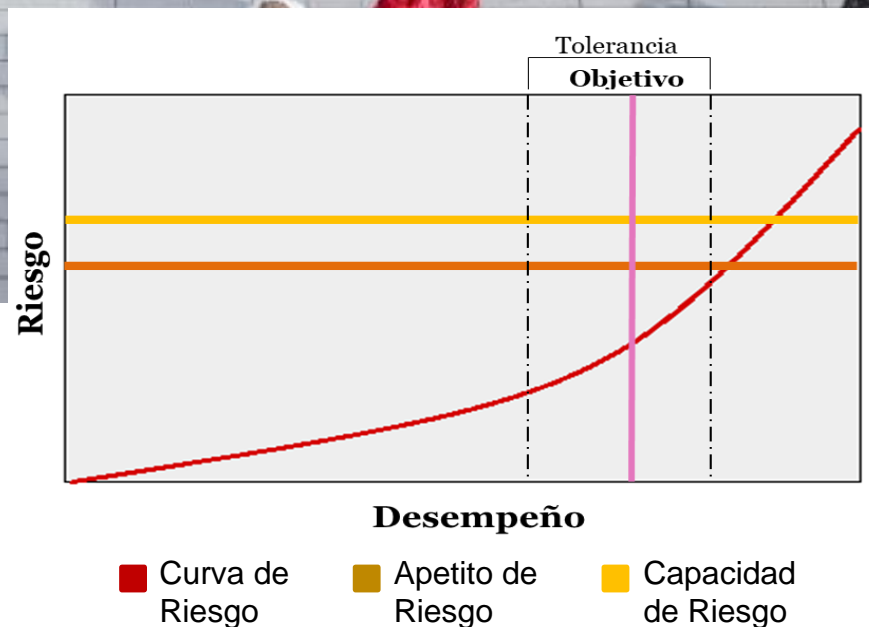


Figura 3: Perfil de Riesgo.

Utilizando el Perfil de Riesgo

Los riesgos identificados e incluidos en un perfil de riesgo se evalúan con el fin de comprender su severidad y cómo estos podrían afectar el logro de las estrategias o los objetivos del negocio. La evaluación de la gestión puede enfocarse en diferentes puntos del perfil de riesgo para diferentes propósitos:

- 1 Confirmar que el desempeño se encuentra dentro de la variación aceptable.
- 2 Confirmar que el riesgo está dentro del apetito de riesgo.
- 3 Comparar la severidad de un riesgo en varios puntos de la curva.
- 4 Analizar el impacto sobre el desempeño o el logro de la estrategia u objetivo del negocio cuando la cantidad de riesgo observado sobre la curva ha excedido el apetito definido por la entidad.
- 5 Determinar si el nivel de riesgo que se asume no es suficiente para el adecuado logro de la estrategia u objetivo.



La forma en que las organizaciones priorizan los riesgos puede afectar el perfil de riesgo para una estrategia u objetivo de negocio. Algunos de los criterios de priorización en el perfil son:

Adaptabilidad: Refleja la facilidad con la que la organización puede cambiar la cantidad de riesgo y desempeño deseada, mayor adaptabilidad menor riesgo.

Complejidad: Cambia el perfil de riesgo, mayor complejidad implica mayor riesgo.

Velocidad: Rapidez con la cual un riesgo impacta a la organización, además puede afectar la distancia de la variación aceptable en el desempeño del objetivo.

Persistencia: Se refiere a cuanto tiempo un riesgo afecta a la organización y determina qué tipo de variación en el desempeño es aceptable.

Recuperación: Representa la forma en que la organización da respuesta a los riesgos.

Considerar las respuestas de riesgo
Una vez que la organización desarrolla un perfil de riesgo, puede determinar si se requieren respuestas de riesgo adicionales como:

Aceptar: no se toman medidas adicionales para afectar la severidad del riesgo y el perfil de riesgo sigue siendo el mismo.

Evitar: se toman medidas para eliminar el riesgo o los generadores de riesgo según sea el caso.

Perseguir: se toman medidas que aceptan un mayor riesgo para lograr un mayor desempeño.

Reducir: se toman medidas para reducir la severidad del riesgo.

Compartir: se toman medidas para reducir la severidad de un riesgo transfiriendo o compartiendo una parte del riesgo.

Revisión del objetivo: se elige revisar el objetivo dada la severidad de los riesgos identificados y la variación aceptable en el desempeño.

Revisión de estrategia: la organización elige revisar la estrategia dada la severidad de los riesgos identificados y el apetito de riesgo de la entidad.

Nuestros servicios de gestión de riesgo



Contáctenos:

José Miguel Chirinos T.
Socio
Risk Assurance Services
jose.chirinos@ve.pwc.com
+58 212 700 6246

Alba M. Arias A.
Gerente Senior
Risk & Compliance Services
alba.m.arias@ve.pwc.com
+58 212 700 6642

En PwC, nuestro propósito es crear confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas en 157 países con más de 208.000 personas que están comprometidas a brindar calidad en servicios de aseguramiento, asesoría e impuestos. Obtenga más información y díganos lo que le importa visitando nuestra página www.pwc.com. Esta publicación ha sido preparada para orientaciones generales en asuntos de interés solamente, y no constituye consejo profesional. No debe actuar sobre la información contenida en esta publicación sin obtener asesoramiento profesional específico. Ninguna representación o garantía (expresa o implícita) se da en cuanto a la exactitud o integridad de la información contenida en esta publicación, y en la medida permitida por la ley, PwC no acepta ni asume ninguna responsabilidad, responsabilidad o deber de cuidado por cualquier consecuencias de que usted o cualquier otra persona actúe o se abstenga de actuar, basándose en la información contenida en esta publicación o en cualquier decisión basada en ella.

www.pwc.com/ve



@PwC_Venezuela



PwC Venezuela



PwC Venezuela



@pwcvenezuela