
Inteligencia de riesgos: agregando valor a la estrategia empresarial

*Gustavo Díaz-García**

Resumen: Las organizaciones modernas han venido transformando sus prácticas empresariales, incorporando nuevos elementos en sus instrumentos de gestión, incluyendo su estrategia empresarial. Algunos de estos cambios han transformado sustantivamente su forma de evaluar el clima de negocios, incorporando la Inteligencia de Riesgos como un factor crítico de éxito para la consecución de sus objetivos, la preservación de su valor y la ejecución de su estrategia con un alto nivel de precisión.

Palabras clave: ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS - NEGOCIOS - ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

* Máster en Administración de Negocios de la UACA. Maestro con Licentia Docendi y jurado examinador de pruebas de grado en la Universidad Autónoma de Centro América. Profesor de la Escuela de Administración/SEPUNA de la Universidad Nacional. Profesor del CICAP Universidad de Costa Rica. Correo electrónico: gussydiaz@gmail.com / gustavo.diaz.garcia@una.cr

Abstract: Modern organizations have been transforming its business practices, incorporating new elements in their management tools, including its business strategy. Some of these changes have substantially changed the way they evaluate the business climate, incorporating Risk Intelligence as a critical success factor for the achievement of its objectives, the preservation of its value and the execution of its strategy with a high level of precision.

Keywords: RISK MANAGEMENT - BUSINESS STRATEGY - BUSINESS MANAGMENT

Recibido: 2 de abril de 2013

Aceptado: 22 de abril de 2013

Sin importar si una organización es de naturaleza pública y privada, es claro saber que se encuentra inmersa en un contexto de transformación altamente dinámico en donde las necesidades, los gustos, las preferencias de los clientes y la adopción de nuevos modelos de negocio, son el tema diario a gestionar con el fin de garantizar una posición de relevancia en el mercado. Cuando una organización decide encarar estos nuevos requerimientos de mercado, planteando una estrategia empresarial para un plazo futuro de tres, cuatro o cinco años, se puede encontrar de inmediato con un conjunto de factores que se interponen en la consecución plena de sus objetivos; estos factores conjugados con varios elementos presentes en el contexto, se convierten en riesgos que pueden afectar sensiblemente a las organizaciones.

Como parte de los componentes de la estrategia empresarial, las organizaciones se han ocupado de implementar un análisis del clima de negocios para conocer cuáles serán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que estarán presentes en la implementación de su estrategia; a esta herramienta comúnmente se le ha denominado FODA¹. Sin embargo esta tendencia ha venido transformándose por la honda preocupación de evaluar con mayor profundidad los factores del contexto empresarial

1 Modelo de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas propuesto por Albert Humphrey durante una pesquisa del Instituto de Investigaciones de Stanford University en los años 60, cuyo propósito se focalizaba en determinar porqué fallaba la planificación corporativa.

(vulnerabilidades/amenazas), es por ello que los estrategas han echado mano de un modelo conocido como FLOR, que retoma algunos de los elementos incluidos dentro de su antecesor el análisis FODA, pero que incluye un elemento novedoso denominado riesgo, como un actor sustantivo para el análisis del clima de negocios. El modelo de análisis FLOR pretende evaluar las fortalezas, limitaciones, oportunidades y riesgos asociados con la organización, veamos;



Figura 1: Comparación del Modelo FODA y el Modelo FLOR para el análisis del clima de negocios

Desde este punto de vista del análisis propuesto, se puede palpar como se empieza a incorporar el tema de *riesgos* como un elemento vital de la estrategia empresarial, cuyo objetivo fundamental es someter a un ejercicio de estrés, cada uno de los supuestos que dan origen al marco del plan estratégico. Al considerar los tiempos tan dinámicos que envuelven a las organizaciones, es necesario saber que la evaluación de riesgos está focalizada en permitirle a una organización alcanzar varios puntos críticos de éxito, a saber:

- a) mucha mayor precisión en la toma de decisiones
- b) optimización de los ingresos, los OpEx² y los CapEx³
- c) protección y conservación del patrimonio
- d) mayor confiabilidad y oportunidad en la información
- e) fortalecimiento del gobierno corporativo.

2 Operative Expenditures. Desembolsos operativos (costos).

3 Capital Expenditures. Desembolsos de capital (inversiones).

Un estudio realizado en el periodo 2009 - 2012 en la Distrito Federal de México, en donde participaron más de 100 empresas con operaciones en la región Américas, reveló que muchas organizaciones no han tomado un camino correcto en el tema de riesgos, incluso en un intento fallido por incorporar este tema dentro de su estrategia, impulsaron ejercicios para evaluar sus riesgos a través de matrices y cruces de probabilidad - impacto - criticidad, y obtuvieron como producto de ello un sinóptico colorido que, en la mayoría de los casos, no llegó a agregar valor para las junta directivas, los mandos determinativos/medios y mucho menos para el negocio.

El estudio reveló además que el problema fundamentalmente se debía a una diferencia en el enfoque de gestión. Las organizaciones no deben evaluar riesgos como un ejercicio de cumplimiento para su junta directiva o su auditoría, sino deben hacerlo como un instrumento que les permita gerenciar sus amenazas y vulnerabilidades desde una perspectiva integral, razonada y proporcionada que agregue un alto valor al negocio.

La figura de los CRO⁴ ha resurgido para gerenciar el tema de riesgo a través de un camino ciertamente difícil, al abrirse espacio para dejar atrás aquellas matrices de cumplimiento que invocaban únicamente el riesgo con un color alto, medio o bajo y empezar a generar un alto valor para la organización. La firma internacional Accenture en su publicación denominada *Report on the Accenture 2012. Global Risk Management Study* estableció los principales desafíos de esta posición estratégica para los próximos dos años, veamos:

- a) alinear la gestión de riesgos con la estrategia de negocio
- b) optimizar los OpEx empresariales
- c) atender los requerimientos regulatorios
- d) expandir el rol del CRO y la perspectiva del riesgo
- e) establecer la gestión de riesgos en una posición de valor
- f) colaborar con las diferentes unidades de negocio

4 Chief Risk Officer. Director de Riesgos. Power Michael (2005). Organizational responses to risk: the rise of the chief risk officer. Corporate Risk Management. Cambridge University Press. Pp. 268.

- g) establecer la gestión de riesgos como una prioridad para el liderazgo empresarial
- h) integrar la gestión de riesgos con la información financiera y los procesos de negocio
- i) desarrollar una cultura de riesgo
- j) gestionar los datos de riesgo, asegurando: disponibilidad, consistencia y organización.

Con este panorama, nos resta pensar que estamos en frente de un gran desafío para las organizaciones y los CRO's: las estrategias empresariales y consecuentemente los planes estratégicos deben complementarse con una herramienta fundamentada en mejores prácticas, que les permita identificar, evaluar y gestionar las amenazas y vulnerabilidades asociadas a sus estrategias, procesos de negocio y/o proyectos; a esta herramienta le podemos denominar: *Inteligencia de Riesgos (IR)*.

La IR, tal y como lo podría ser una inteligencia de mercado, una inteligencia financiera o bien una inteligencia de negocios, pretende identificar, analizar, evaluar y gestionar los datos asociados a los riesgos que se encuentran vinculados con la estrategia empresarial que se desea desplegar en un periodo determinado, un proceso de negocio de características sensibles para los resultados de la organización o bien un proyecto cuyos resultados pueden impactar en el plano de los ingresos, los OpEx, los CapEx o en el nivel de endeudamiento de una organización.

La IR no es una matriz que únicamente indica si un riesgo es de bajo, medio o alto impacto, sino que se trata de una herramienta que sustenta en detalle las vulnerabilidades y amenazas que pueden afectar a la organización, y propone un extenso análisis de los riesgos y un consecuente plan con prioridades para gestionarlos. Por otro lado, es claro indicar que la IR es el resultado de implementar todos y cada uno de los procesos incluidos en el estándar ISO/FDIS 31.000:2009⁵ de gestión de riesgos, el cual se fundamenta en una serie de fases que deben culminar con la información razonable para gestionar los riesgos de acuerdo con las condiciones y posibilidades organizacionales.

5 International Organization for Standardization (2009). ISO/FDIS 31.000:2009 Risk Management – Principles and guidelines on Implementation.

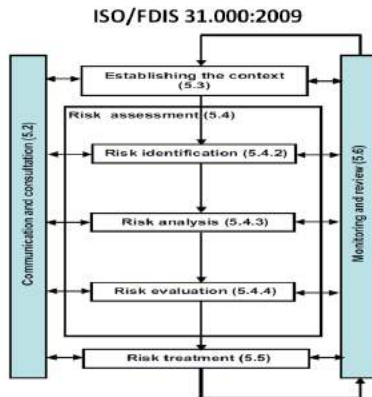


Figura 2: Matriz de Gestión de Riesgos. International Organization for Standardization (2009). ISO/FDIS 31.000:2009 Risk Management.

Aunque pareciera que se trata de una herramienta muy completa, podríamos decir que la IR se construye a partir de los siguientes apartados:



Figura 3: Modelo de Inteligencia de Riesgos

Declaración de confidencialidad

Regularmente las inteligencias de riesgo exponen y revelan datos muy sensibles e importantes para la organización, un proceso de negocio o bien un proyecto. Es prudente y razonable establecer políticas de confidencialidad que regulen el uso de este tipo de información e incluso la posibilidad de garantizar medidas que protejan su contenido para que no sea revelado, duplicado, trasladado o publicado total o parcialmente. La IR debe iniciar con un encabezado que indique a los colaboradores que la tengan en su poder, su responsabilidad por el uso de la información ahí contenida.

Introducción y justificación

La IR incluye un acápite denominado introducción y justificación que introduce y explica al *stakeholder*⁶, el documento que está gestionando, formulando un preámbulo sobre el estudio, y justifica el fundamento sobre el cual se lleva a cabo con base en una estrategia, sobre un proceso de negocio, sobre un proyecto u otro y el propósito fundamental por el cual se desarrolla: para gestionar los riesgos asociados.

Equipo de trabajo especializado

Tal y como se ha indicado letras atrás, la posición del CRO debe colaborar con las diferentes unidades de negocio, proporcionándoles un ejercicio de estrés de alto valor. A pesar de que el CRO está llamado a tener una visión periférica de la estrategia empresarial y todo el negocio, es claro que la IR debe contener un conglomerado de visiones especializadas, resultado de un alto nivel de trabajo en equipo, en donde el CRO se convierte en un facilitador y un dinamizador del proceso que tiene por objetivo la creación de la inteligencia de riesgos. La incorporación del especialista comercial, financiero, jurídico, técnico, logístico y ambiental resulta fundamental para que pueda crearse una síntesis integral, razonable y proporcionada de los riesgos empresariales.

⁶ Término utilizado por R.E. Freeman (1984) en su obra *Strategic Management: a stakeholders approach*, para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una organización. Entiéndase sujetos interesados: proveedores, sociedad, gobierno, acreedores, clientes, propietarios, gerentes, auditores y colaboradores.

Contexto espacial y premisas

La acotación del contexto espacial y premisas pretenden establecer el espacio y tiempo en que se lleva a cabo el estudio. Este detalle resulta de gran relevancia al considerar que el comportamiento de los riesgos es altamente dinámico, de manera que hay que tomar en cuenta que en un análisis futuro, algo que sirvió de fundamento en la estrategia empresarial puede cambiar de un espacio de tiempo a otro. Por otro lado, premisas de tiempo, costo, alcance y calidad, incluidas en el marco lógico de los objetivos estratégicos, deben ser invocadas con el fin de establecer un correcto seguimiento de los mismos a través del curso del tiempo, cuando se llevan a cabo los planes de gestión de riesgo. Cuando se realiza el análisis en un proceso o proyecto en puntual, lo recomendable es citar con detalle todas aquellas piezas técnicas que servirán como insumo para el correcto desarrollo del análisis.

Marco de gestión y mejores prácticas

El marco de gestión y mejores prácticas es un apartado de mucha trascendencia en la IR. En este acápite se incluyen todos los instrumentos estandarizados o normalizados que sirvieron para desarrollar el estudio, como por ejemplo la ISO/FDIS 31.000:2009, la ISO GUIDE 73:2009⁷, o la IEC / FDIS 31.010⁸, también podríamos citar el estándar nacional, una política empresarial, un sistema específico para la valoración del riesgo institucional o bien el portafolio de riesgos adoptado por el país en donde se está llevando a cabo el análisis.

Por otra parte es de gran relevancia invocar aquellos estudios globales de riesgos emergentes que se hayan escrutado por ser atinentes al análisis y por haber aportado insumos para la toma de decisiones en un periodo determinado. La mayoría de estos

7 International Organization for Standardization (2009). ISO Guide 73:2009. Risk Management Vocabulary.

8 International Organization for Standardization (2009). ISO IEC FDIS 31.010. Risk Management – Risk Assessment Techniques.

estudios señalan para el periodo 2013 la presencia de 10 riesgos en todas las industrias mundiales: una recesión económica combinada con la crisis financiera/fiscal, crisis en los principales mercados mundiales, incremento en la regulación y cumplimiento, posibilidades de acceso a crédito, recorte de costos, fallas en la cadena de abastecimiento, volatilidad en el costo y precio de las mercancías, problemas de cambio climático y el abastecimiento mundial del agua, fuertes presiones en el establecimiento de los precios y finalmente el incremento de tecnologías disruptivas y las armas de destrucción masiva. Para tener un mejor panorama del periodo 2013 veamos los principales estudios de riesgo global:

Top 10 global business risks



Ernst & Young (2012) Turn risks and opportunities into results.
Exploring the top 10 risks and opportunities for global organizations.
Global report

Figura 4: Riesgos emergentes para el periodo 2012. Ernst & Young (2012). Turn risks & opportunities into results

Top 5 Global Risks in Terms of Impact

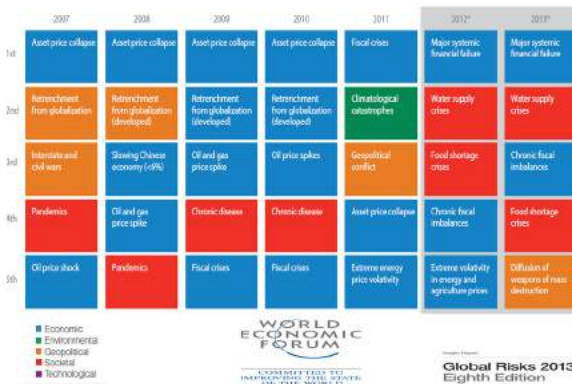


Figura 5. Sinóptico de riesgos emergentes en términos de impacto para el periodo comprendido entre el 2007 y el 2013. Foro Económico Mundial (2013). Global Risks 2013 Eighth edition.

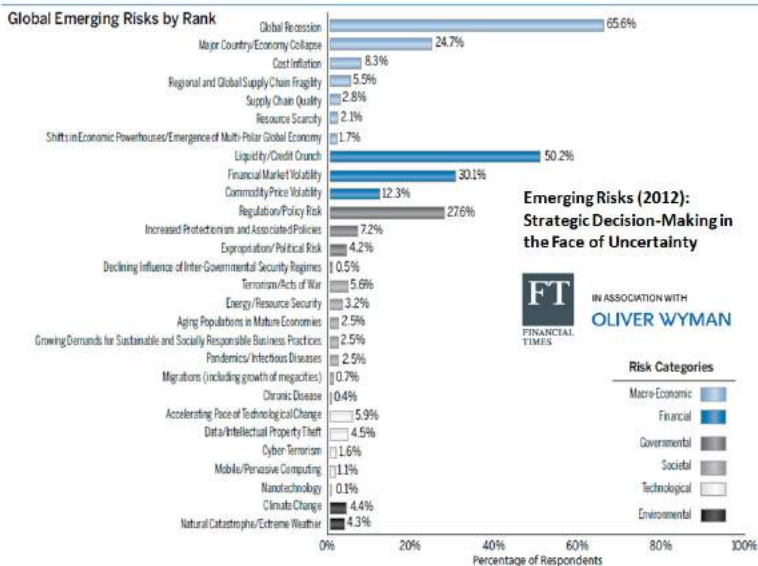


Figura 6. Riesgos emergentes para el periodo 2012. Oliver Wyman in association with Financial Times (2012). Strategic decision – Making in the face of uncertainty

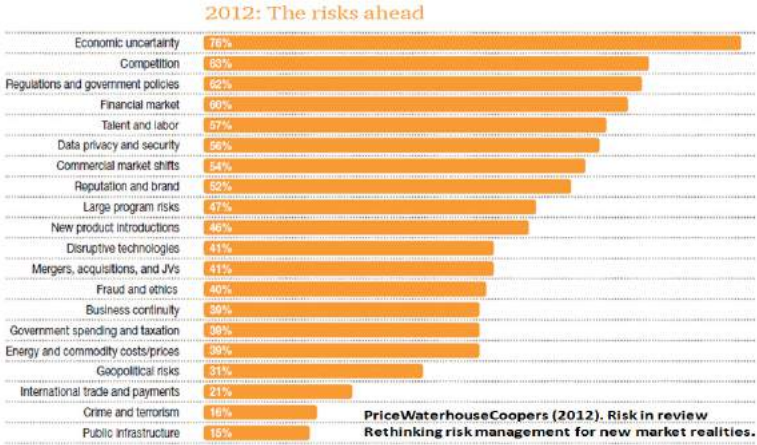


Figura 7: Riesgos emergentes para el periodo 2012. Price Waterhouse Coopers (2012). Risk in review. Rethinking risk management for new markets realities



Figura 8: Riesgos emergentes para el periodo 2013. Allianz (2013). Risk Pulse. Barometer of Risk 2013

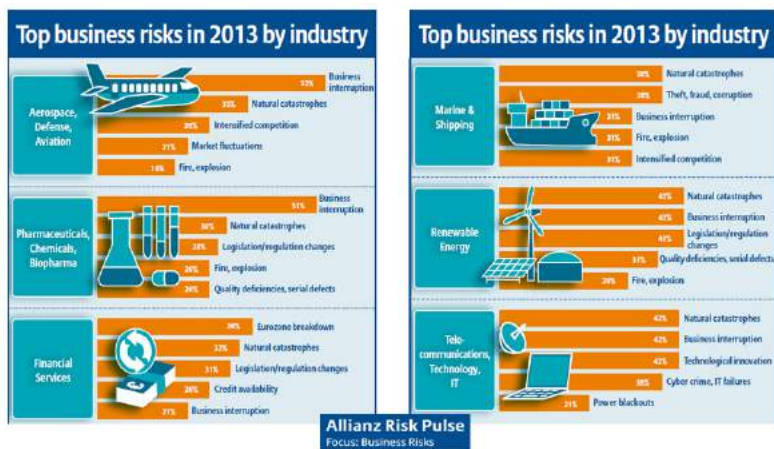


Figura 9: Riesgos emergentes por tipo de industria para el periodo 2013. Allianz (2013). Risk Pulse. Barometer of Risk 2013

El CRO debe mantenerse en contacto permanente con los estudios de riesgos emergentes que son emitidos por firmas especializadas a nivel global, por industria y por región económica; sobre todo cuando gestiona negocios que se caracterizan por su alto nivel de volatilidad. El riesgo emergente le permite al CRO conocer el comportamiento de su industria, le recuerda que las organizaciones son sistemas que interactúan con otros sistemas de mayor tamaño y que muchas de las decisiones que deben tomarse para llevar el riesgo a un nivel residual deben estar aparejadas con la realidad de su mercado e industria.

Establecimiento de los parámetros de evaluación

Muchos especialistas se ha referido al tema de los parámetros de evaluación, como el factor más crítico para poder gestionar riesgos. La razón es muy sencilla, los parámetros establecen la medida objetiva con la cual se evaluarán los riesgos y se les dará un peso o importancia dentro de la IR. Cuando definimos los parámetros de evaluación, nos focalizamos básicamente en tres elementos: probabilidad, impacto y criticidad.

La probabilidad es la medición de la posibilidad de que un evento ocurra, es decir, determinar cuantitativamente la posibilidad de que un suceso produzca un determinado resultado. El COSO II⁹ y el estándar ISO/FDIS 31.000:2009 nos ofrecen un modelo de evaluación de probabilidad que como es natural, puede ser flexible en función de los requerimientos de la organización, pero que siempre deberá estar asociado a número de eventos, veamos:

Probabilidad	Propuesto Empresa A	Propuesto Empresa B	Propuesto Empresa C
Raro	Un evento en 36 meses. 20%.	El evento ocurrirá en circunstancias excepcionales. 20%.	Un evento cada 24 meses. 20%.
Poco probable	Un evento entre 1,5 y 3 años. 40%.	El evento podría ocurrir en algún momento. 40%.	Un evento cada 18 meses. 40%.
Posible	Un evento entre los 9 y 18 meses. 60%.	El evento ocurrirá en algún momento. 60%.	Un evento cada 12 meses. 60%.
Probable	Un evento cada 9 meses. 80%.	Es probable que ocurra un evento en la mayoría de los casos. 80%.	Un evento cada 6 meses. 80%.
Casi certeza	Un evento cada 4 meses. 100%.	Es casi un hecho que el evento ocurrirá. 100%.	Un evento mensual. 100%.

Figura 10: Comparativo de un establecimiento de parámetros de probabilidad

Resulta interesante destacar del sinóptico anterior, que hay organizaciones que definen su probabilidad con un concepto, un número de eventos y un número relativo, con el fin de llevar a cabo un análisis más objetivo y preciso.

Además de la probabilidad, es muy relevante determinar el impacto que puede producir la eventual materialización de un riesgo. Esta es la medida de mayor peso en el análisis, de modo que su establecimiento debe ser preciso, razonable y proporcionado con la globalidad del análisis. Para determinar el impacto de un riesgo podemos explorar la afectación de algunos de los siguientes factores críticos:

9 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO. (2004). Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado. Técnicas de Aplicación.

- a) Ingresos: por ciclo, por periodo, por tipo de moneda, por tipo de cartera.
- b) OpEx: estructura, fijos, variables, más representativos.
- c) CapEx: estructura, relación con la estrategia empresarial, relación con ingresos y costos, impacto en los resultados de la empresa.
- d) Capital humano: talento clave, vidas humanas, continuidad del negocio.
- e) Tecnologías de información: inventario, clasificación y criticidad.
- f) Clientes: por cartera, por tipo de venta, por importancia en ingresos, por fidelización, por clientes instalados – potenciales.
- g) Procesos de negocio: vitales, de soporte, otros procesos.
- h) Productos/servicios: portafolio, relación con ingresos, de mayor – menos relevancia.
- i) Infraestructura: bienes inmuebles y su contenido, hardware, software, bienes muebles, semovientes.
- j) Social: región, país, comunidad.

Para complementar la probabilidad y el impacto; se define la criticidad del riesgo estableciendo un dato que represente ambas cosas. El factor criticidad es el dato de mayor importancia para el *stakeholder* y está regularmente representado por la metodología de semáforos, también conocida por la simbología de colores. La criticidad de los riesgos de una organización se representa a través de los denominados mapas de calor, el cual debe ser complementado con una definición del plazo con que deberán atenderse los riesgos según sea el caso, veamos;

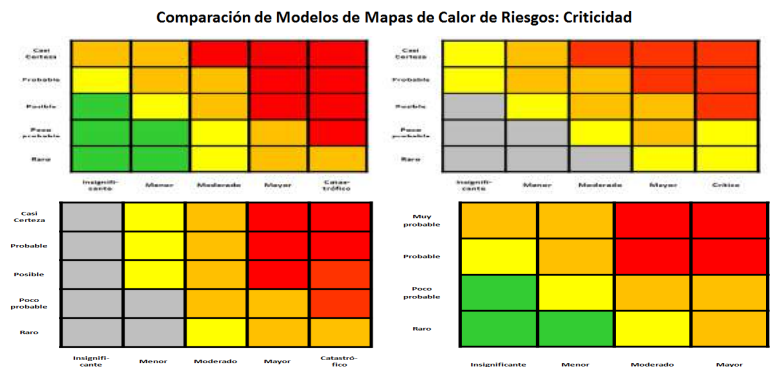


Figura 11: Comparativo de modelos de mapas de valor para establecer el nivel de criticidad de los riesgos

Nótese muy claramente en las ilustraciones anteriores, que la criticidad del riesgo también debe ser modelada por la organización según sea su tolerancia al riesgo. En este apartado del análisis es importante establecer una guía práctica que le permita al *stakeholder*, identificar la importancia del riesgo señalado, de la siguiente forma:

CRITICIDAD	DEFINICION
Moderada	Los riesgos se encuentran en un nivel residual y controlado, con instrumentos de control que permiten mitigar y monitorear su eventual impacto sobre los objetivos empresariales
Media	Los riesgos se encuentran en un nivel considerable de exposición, los instrumentos de control deben ser fortalecidos y se deben tomar acciones de prevención en plazo no mayor a 6 meses, para que los riesgos no alcancen un nivel de exposición superior
Alta	Los riesgos se encuentran en un nivel muy importante de materialización, por tanto deben tomarse acciones en un plazo no mayor a 4 meses y establecer controles que permitan minimizar su probabilidad de materialización y su impacto a nivel empresarial
Crítica	Los riesgos se encuentran en un nivel muy crítico de materialización, se deben tomar acciones inmediatas (en un plazo no mayor a 2 meses) y establecer controles que permitan minimizar su alta probabilidad de materialización y su impacto a nivel empresarial

Figura 12: Establecimiento de parámetros de criticidad

Identificación de los riesgos

Al hacer un análisis preciso de la propuesta de valor, la cadena de abastecimiento y la cadena de valor se sugiere un ejercicio de estrés que dinamice la fase de identificación de los riesgos analizando: qué, cómo y porqué puede suceder un evento de riesgo que afecte en forma directa los objetivos estratégicos, los objetivos de un proceso de negocio o bien los objetivos planteados para un proyecto empresarial.

Los CRO's sostienen que uno de los elementos más importantes en esta fase, es contar con un portafolio de riesgos¹⁰ que le permita al equipo de evaluadores conceptualizar y definir

10 El portafolio de riesgos es un instrumento de gestión de mejores prácticas, que regularmente acompaña la política empresarial de gestión de riesgos. Su contenido establece una definición revisada y unificada de los riesgos presentes en el ámbito empresarial y su contexto. Según sean las necesidades y el giro de negocio de la organización, podría establecerse un único portafolio de riesgos empresariales, o bien varios portafolios: riesgos financieros, riesgos de tecnologías de información, riesgos de mercado, entre otros.

el riesgo con una visión única y clara. La identificación de los riesgos hace un inventario de las amenazas y vulnerabilidades presentes en la organización, ofreciendo en primera instancia una definición genérica del riesgo, veamos:

ID	DEFINICIÓN
R1	Riesgo de evaluación del entorno: los fallos en el monitoreo permanente del contexto externo y sus efectos en el plano empresarial; pueden causar que la empresa conserve estrategias más tiempo del requerido, hasta convertirse en obsoletas.
R2	Riesgo de contención y reducción de costos: la falta de una estrategia y/o una incorrecta gestión que permita contener y reducir los costos de operación en la empresa; ponen en riesgo la rentabilidad y continuidad del negocio.
R3	Riesgo de tasa de cambio: la falta de previsión a nivel empresarial y/o los cambios repentinos en el mercado financiero sobre las tasas de cambio en la moneda utilizada por la empresa para desarrollar sus operaciones comerciales, amenazan su posición competitiva y por ende su condición financiera.
R4	Riesgos de deterioro de la relación con el cliente: inadecuados procesos de comunicación, información y gestión con el cliente, que permitan capturar los resultados de su experiencia y atender sus requerimientos; comprometen negativamente la competitividad de la empresa en el mercado y deterioran su relación con los clientes.

Figura 13: Definición genérica de riesgos empresariales, derivados del portafolio de riesgos

Análisis y evaluación de los riesgos

Para no quedar en un señalamiento de riesgos sin valor, la IR debe formular un análisis y evaluación de los riesgos. En esta fase se vinculan los objetivos que son afectados por el riesgo, los factores que hacen *push* al riesgo y que consecuencias pueden darse como producto de que el riesgo se materialice. Consecuentemente se pasa a la fase de señalar su probabilidad, impacto y criticidad.

R1: El riesgo de evaluación del entorno se encuentra asociado con la inexistencia de prácticas focalizadas en evaluar el diferencial con las empresas que conforman la competencia y la incorrecta gestión de los ciclos de vida de los productos/servicios con que cuenta la Empresa actualmente. Las consecuencias asociadas a éste riesgo están vinculados primero con la potencial obsolescencia de los servicios establecidos en la línea de productos masivos y segundo con la pérdida de la participación relativa de mercado como producto de que no se actualicen las condiciones tarifarias y los atributos que conforman la experiencia de cliente.

Nótese con el ejemplo anterior que el análisis no se limita a dar una definición genérica del riesgo, sino que conceptualiza su incidencia en las condiciones particulares de la operación de la organización, lo que le permite al *stakeholder* un marco de referencia para decidir mejor sobre la forma en que se gestionará el riesgo.

Plan de gestión de riesgos

Las acciones propuestas para gestionar el riesgo regularmente se enmarcan en lo que se denomina la estrategia de las 4T. En general el tratamiento de uno o varios riesgos se focaliza en tratarlo, terminarlo, transferirlo o bien tolerarlo. Según sea el caso particular, el riesgo es tolerable cuando su nivel de criticidad es bajo y la organización puede eventualmente asumir la pérdida que puede generar en caso de materializarse. El riesgo debe ser trasladado cuando la organización dimensiona su incapacidad de soportarlo y decide compartir el riesgo con un socio estratégico, suscribe seguros para garantizar la recuperación de su pérdida, o bien establece acuerdos o cláusulas contractuales que le permitan prever situaciones de pérdida, entre otras medidas.

Asimismo la organización decide terminar con el riesgo cuando su nivel de impacto y su probabilidad resulta ser muy alto y no se cuentan con las posibilidades para soportar el mismo, ya que es la única decisión factible: terminar. Por otro lado, se decide tratar el riesgo cuando su nivel de criticidad ostenta un nivel manejable o bien, a pesar de que su nivel es alto, la organización toma el riesgo por mantener un interés particular en llevar adelante la estrategia, el negocio o proyecto que se ha planteado. Gráficamente podríamos describirlo de la siguiente forma:

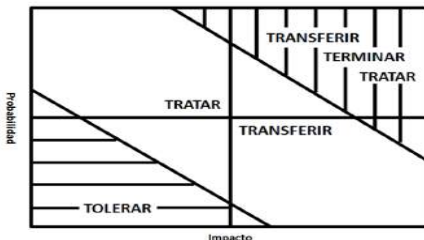


Figura 14: Las 4T para la gestión de los riesgos, focalizando su posición con respecto a la probabilidad y el impacto en un mapa de calor

Las acciones propuestas para gestionar el riesgo deben obedecer al principio de costo beneficio, ser aceptables, equilibradas y oportunas. Regularmente estas acciones se formulan en un plan que debe contener al menos los siguientes aspectos:

- a) Riesgo de su identificación
- b) Descripción de la acción para gestionar el riesgo
- c) Responsable por la ejecución de la acción
- d) Plazo para su ejecución (información proporcionada por la criticidad del riesgo)
- e) El indicador de gestión para evaluar el comportamiento del riesgo.

Las oportunidades estratégicas que se podrían derivar

Regularmente hemos etiquetado el riesgo como un sinónimo de materialización de pérdidas y pocas veces hemos visto las oportunidades que podrían generar de un adecuado plan de gestión de riesgos, incluso como las acciones que se plantean para llevar los riesgos a un nivel residual, podrían abrir la puerta de nuevos negocios. Los especialistas Slywotzky & Weber en su best seller *The Upside*, describen cómo una empresa global decidió incursionar en el mercado automotriz con vehículos híbridos, con lo que se exponía a un riesgo entre los mil y dos mil millones de dólares si el vehículo no llegaba a despegar en el mercado, sin embargo tomando algunas medidas para reducir el riesgo lograron posicionar el híbrido, con ganancias que superaban los veinticinco mil millones de dólares.

Tenemos el caso de otra empresa que prestaba servicios administrados de telecomunicaciones a una entidad gubernamental que necesitaba una conectividad 7/24/365. El riesgo de interrupción de la comunicación representaba un 3% mensual de su facturación en multas, sin embargo con la redundancia de sus enlaces de comunicación, logró incursionar en la prestación de nuevos servicios que le permitieron incrementar su facturación en 14% mensual. El desafío del CRO es aquí vincular los riesgos con oportunidades de negocio y establecer dentro del plan de gestión un apartado que le permita determinar el lado positivo del riesgo.

Factores críticos de éxito en la gestión de los riesgos

Es difícil conducir una organización sin pensar en los potenciales problemas que se tendrán en el corto, mediano y largo plazo. Siempre que dirigimos un negocio, un proceso o un proyecto es necesario conocer con el mayor nivel de exactitud cuáles podrían ser los riesgos con el fin de controlar su impacto en los resultados. Hay que tener en cuenta que existen varios factores críticos de éxito en la gestión de los riesgos que:

- a) Garantice el respaldo de la administración superior.
- b) Desarrolle y comunique una política organizacional que le permita tener un adecuado y oportuno marco de acción.
- c) Agregue valor en los procesos sustantivos de la organización (estrategia, procesos, proyectos) manteniendo una comunicación fluida sobre los resultados de su trabajo.
- d) Establezca y actualice periódicamente su portafolio de riesgos.
- e) Defina parámetros de evaluación claros. Recuerde que la medida del riesgo es diferente para la empresa, para un proceso de negocio o para un proyecto.
- f) Defina y garantice los recursos necesarios para una correcta gestión de riesgos: TI, recursos financieros, capital humano y su posición dentro de la organización.
- g) Dé un seguimiento periódico a los riesgos identificados y comunique su comportamiento a las instancias interesadas.
- h) Busque sinergia y complemente su gestión con el gobierno corporativo de la organización.

Bibliografía

- Accenture Risk Management (2011). *Report on the Accenture 2011 Global Risk Management Study: risk management as a source of competitive advantage and high performance*. Recuperado 03 de enero de 2013, de <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Global-Risk-Management-Study-2011.pdf>
- Allianz Risk Pulse (2013). *Fire risk burns brighter for companies: barometer risk 2013*. Recuperado 01 de febrero de 2013, de <http://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz-RP-Risk%20Barometer%20Jan2013.pdf>
- Allianz Risk Pulse (2013). *Fire risk burns brighter for companies: barometer risk 2013*. Recuperado el 01 de febrero de 2013, de <http://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz-RP-Risk%20Barometer%20Jan2013.pdf>
- Canadian Institute of Actuaries (2009). *Risk Management*. (15a ed.). Recuperado el 09 de enero de 2013, de <http://www.soa.org/library/newsletters/risk-management-newsletter/2009/march/jrm-2009-iss15.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos: marco integrado técnicas de aplicación*. Estados Unidos: Price Waterhouse Coopers Publicaciones.
- Deloitte. (2013). *Tecnología, medios de comunicación y telecomunicaciones: Predicciones 2013*. Recuperado el 18 de enero de 2013, de <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Uruguay/Local%20Assets/Documents/Predicciones%20TMT%202013.pdf>
- Ernst & Young. (2011). *Turn risks and opportunities into results: exploring the top 10 risks and opportunities for global organizations*. Recuperado el 21 de enero de 2013, de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_top_10_risks_and_opportunities_for_global_organizations/\\$FILE/Business%20Challenge%20main%20report-%20SCORED.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_top_10_risks_and_opportunities_for_global_organizations/$FILE/Business%20Challenge%20main%20report-%20SCORED.pdf)

International Organization for Standardization. (2009). *ISO Guide 73: 2009. Risk management: vocabulary*. Suiza: International Organization for Standardization.

International Organization for Standardization. (2009). *ISO IEC/ FDIS 31.010: Risk Management, risk assessment techniques*. Recuperado el 09 de enero de 2013, de http://www.previ.be/pdf/31010_FDIS.pdf

Price Waterhouse Coopers. (2012). *Risk in Review: Rethinking risk management for new market realities*. Recuperado el 09 de enero de 2013, de http://www.pwc.com/en_US/us/risk-assurance-services/forms/rethinking-risk-management-strategies.jhtml

Simmons & Simmons. (2011). *Global TMT Risk Management Survey: risks, challenges and opportunities*. Recuperado el 11 de enero de 2013, de http://tcr.simmons-simmons.com/index.cfm?fuseaction=service_industry.display_left&page=4310

Simpson, B. (2012) *Corporate Governance Recruitment Market Report 2012*. Recuperado 03 de enero de 2013, de http://www.barclaysimpson.com/5DAF0952-D441-497A-AA63-A2CA7A6F8E92/FinalDownload/DownloadId-82ABEFFDD94F34A49B040233062D60B6/5DAF0952-D441-497A-AA63-A2CA7A6F8E92/document_uploaded/BS2012_CorpGovMR.pdf

Simpson, B. (2012) *Corporate Governance Recruitment Market Report 2012*. Recuperado el 03 de enero de 2013, de http://www.barclaysimpson.com/5DAF0952-D441-497A-AA63-A2CA7A6F8E92/FinalDownload/DownloadId-82ABEFFDD94F34A49B040233062D60B6/5DAF0952-D441-497A-AA63-A2CA7A6F8E92/document_uploaded/BS2012_CorpGovMR.pdf

Slywotzky, A. & Weber K. (2008). *El riesgo positivo (The Upside): cómo convertir las grandes amenazas en oportunidades*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

World Economic Forum. (2013). *Global Risks 2013: An Initiative of the Risk Response Network*. Recuperado el 11 de enero de 2013, de http://www3.weforum.org/5DAF0952-D441-497A-AA63-A2CA7A6F8E92/FinalDownload/DownloadId-D721FCCE58D066F60D9E3F01A92092EE/5DAF0952-D441-497A-AA63-A2CA7A6F8E92/docs/WEF_GlobalRisks_Report_2013.pdf