

RESUMEN EJECUTIVO

La premisa subyacente en la gestión de riesgos corporativos es que las entidades existen con el fin último de generar valor para sus grupos de interés. Todas se enfrentan a la ausencia de certeza y el reto para su dirección es determinar cuánta incertidumbre se puede aceptar mientras se esfuerzan en incrementar el valor para sus grupos de interés.

La incertidumbre implica riesgos y oportunidades y posee el potencial de erosionar o aumentar el valor. La gestión de riesgos corporativos permite a la dirección tratar eficazmente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor.

Se maximiza el valor cuando la dirección establece una estrategia y objetivos para encontrar un equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados, además de desplegar recursos eficaz y eficientemente a fin de lograr los objetivos de la entidad.

La gestión de riesgos corporativos incluye las siguientes capacidades:

- *Alinear el riesgo aceptado y la estrategia*
En su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección considera el riesgo aceptado por la entidad, estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados.
- *Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos*
La gestión de riesgos corporativos proporciona rigor para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar.
- *Reducir las sorpresas y pérdidas operativas*
Las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y los costes o pérdidas asociados.
- *Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad*
Cada entidad se enfrenta a múltiples riesgos que afectan a las distintas partes de la organización y la gestión de riesgos corporativos facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de dichos riesgos.
- *Aprovechar las oportunidades*
Mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, la dirección está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo.
- *Mejorar la dotación de capital*
La obtención de información sólida sobre el riesgo permite a la dirección evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar su asignación.

Estas capacidades, inherentes en la gestión de riesgos corporativos, ayudan a la dirección a alcanzar los objetivos de rendimiento y rentabilidad de la entidad y prevenir la pérdida de recursos. La gestión de riesgos corporativos permite asegurar una información eficaz y el cumplimiento de leyes y normas, además de ayudar a evitar daños a la reputación de la entidad y sus consecuencias derivadas. En suma, la gestión de riesgos corporativos ayuda a una entidad a llegar al destino deseado, evitando baches y sorpresas por el camino.

Eventos – Riesgos y Oportunidades

Los eventos pueden tener un impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez. Los que tienen un impacto negativo representan riesgos que pueden impedir la creación de valor o erosionar el valor existente. Los eventos con impacto positivo pueden compensar los impactos

negativos o representar oportunidades, que derivan de la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que afecte positivamente al logro de los objetivos, ayudando a la creación de valor o a su conservación. La dirección canaliza las oportunidades que surgen, para que reviertan en la estrategia y el proceso de definición de objetivos, y formula planes que permitan aprovecharlas.

Definición de la Gestión de Riesgos Corporativos

La gestión de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera:

La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

Esta definición recoge los siguientes conceptos básicos de la gestión de riesgos corporativos:

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- Se aplica en el establecimiento de la estrategia.
- Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.
- Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.
- Está orientada al logro de objetivos dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de solaparse.

La definición es amplia en sus fines y recoge los conceptos claves de la gestión de riesgos por parte de empresas y otras organizaciones, proporcionando una base para su aplicación en todas las organizaciones, industrias y sectores. Se centra directamente en la consecución de los objetivos establecidos por una entidad determinada y proporciona una base para definir la eficacia de la gestión de riesgos corporativos.

Consecución de Objetivos

Dentro del contexto de misión o visión establecida en una entidad, su dirección establece los objetivos estratégicos, selecciona la estrategia y fija objetivos alineados que fluyen en cascada en toda la entidad. El presente Marco de gestión de riesgos corporativos está orientado a alcanzar los objetivos de la entidad, que se pueden clasificar en cuatro categorías:

- *Estrategia:* Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo
- *Operaciones:* Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos
- *Información:* Objetivos de fiabilidad de la información suministrada
- *Cumplimiento:* Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables

Esta clasificación de los objetivos de una entidad permite centrarse en aspectos diferenciados de la gestión de riesgos corporativos. Estas categorías distintas, aunque solapables - un objetivo individual puede incidir en más de una categoría- se dirigen a necesidades diferentes de la entidad y pueden ser de responsabilidad directa de diferentes ejecutivos. También permiten establecer diferencias entre lo que cabe esperar de cada una de ellas. Otra categoría utilizada por algunas entidades es la salvaguarda de activos.

Dado que los objetivos relacionados con la fiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y normas están integrados en el control de la entidad, puede esperarse que la gestión de riesgos corporativos facilite una seguridad razonable de su consecución. El logro de los

objetivos estratégicos y operativos, sin embargo, está sujeto a acontecimientos externos no siempre bajo control de la entidad; por tanto, respecto a ellos, la gestión de riesgos corporativos puede proporcionar una seguridad razonable de que la dirección, y el consejo de administración en su papel de supervisión, estén siendo informados oportunamente del progreso de la entidad hacia su consecución.

Componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión. A continuación, se describen estos componentes:

- *Ambiente interno*
Abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.
- *Establecimiento de objetivos*
Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.
- *Identificación de eventos*
Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.
- *Evaluación de riesgos*
Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.
- *Respuesta al riesgo*
La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.
- *Actividades de control*
Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.
- *Información y comunicación*
La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.
- *Supervisión*
La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

La gestión de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e iterativo en que casi cualquier componente puede influir en otro.

Relación entre objetivos y componentes

Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes de la gestión de riesgos corporativos, que representan lo que hace falta para lograr aquellos. La relación se representa con una matriz tridimensional, en forma de cubo.



Las cuatro categorías de objetivos – estrategia, operaciones, información y cumplimiento – están representadas por columnas verticales, los ocho componentes lo están por filas horizontales y las unidades de la entidad, por la tercera dimensión del cubo. Este gráfico refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la gestión de riesgos corporativos de una entidad o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto deseado.

Eficacia

La afirmación de que la gestión de riesgos corporativos de una entidad es “eficaz” es un juicio resultante de la evaluación de si los ocho componentes están presentes y funcionan de modo eficaz. Así, estos componentes también son criterios para estimar la eficacia de dicha gestión. Para que estén presentes y funcionen de forma adecuada, no puede existir ninguna debilidad material y los riesgos necesitan estar dentro del nivel de riesgo aceptado por la entidad.

Cuando se determine que la gestión de riesgos es eficaz en cada una de las cuatro categorías de objetivos, respectivamente, el consejo de administración y la dirección tendrán la seguridad razonable de que conocen el grado de consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la entidad, que su información es fiable y que se cumplen las leyes y la normas aplicables.

Los ocho componentes no funcionan de modo idéntico en todas las entidades. Su aplicación en las pequeñas y medianas empresas, por ejemplo, puede ser menos formal y estructurada. Sin embargo, estas entidades podrían poseer una gestión eficaz de riesgos corporativos, siempre que cada componente esté presente y funcione adecuadamente.

Limitaciones

Aunque la gestión de riesgos corporativos proporciona ventajas importantes, también presenta limitaciones. Además de los factores comentados anteriormente, las limitaciones se derivan de hechos como que el juicio humano puede ser erróneo durante la toma de decisiones, que las decisiones sobre la respuesta al riesgo y el establecimiento de controles necesitan tener en cuenta los costes y beneficios relativos, que pueden darse fallos por error humano, que pueden eludirse los controles mediante connivencia de dos o más personas y que la dirección puede hacer caso omiso a las decisiones relacionadas con la gestión de riesgos corporativos. Estas

limitaciones impiden que el consejo o la dirección tengan seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad.

Inclusión del Control Interno

El control interno constituye una parte integral de la gestión de riesgos corporativos. Este Marco lo incluye, constituyendo una conceptualización y una herramienta más sólidas para la dirección. El control interno se define y describe en el documento *Control Interno – Marco integrado*. Dado que éste ha perdurado a lo largo del tiempo y es la base para las reglas, normas y leyes existentes, se mantiene vigente para definir y enmarcar el control interno. Aunque el presente documento sólo recoge partes de *Control Interno – Marco integrado*, su estructura entera se incorpora en él a través de referencias.

Roles y Responsabilidades

Todas las personas que integran una entidad tienen alguna responsabilidad en la gestión de riesgos corporativos. El consejero delegado es su responsable último y debería asumir su titularidad. Otros directivos apoyan la filosofía de gestión de riesgos de la entidad, promueven el cumplimiento del riesgo aceptado y gestionan los riesgos dentro de sus áreas de responsabilidad en conformidad con la tolerancia al riesgo. El director de riesgos, director financiero, auditor interno u otros, desempeñan normalmente responsabilidades claves de apoyo. El restante personal de la entidad es responsable de ejecutar la gestión de riesgos corporativos de acuerdo con las directrices y protocolos establecidos.

El consejo de administración desarrolla una importante supervisión de la gestión de riesgos corporativos, es consciente del riesgo aceptado por la entidad y está de acuerdo con él. Algunos terceros, como los clientes, proveedores, colaboradores, auditores externos, reguladores y analistas financieros, proporcionan a menudo información útil para el desarrollo de la gestión de riesgos corporativos, aunque no son responsables de su eficacia en la entidad ni forman parte de ella.

Estructura de este Documento

El presente documento se divide en dos partes. La primera contiene el *Marco* y un *Resumen Ejecutivo*. El Marco define la gestión de riesgos corporativos y describe principios y conceptos, proporcionando orientación a todos los niveles de dirección en empresas y otras organizaciones para ser usada en la evaluación y mejora de la eficacia de dicha gestión. El Resumen Ejecutivo es una perspectiva de alto nivel dirigida a los consejeros delegados, otros altos directivos, consejeros y reguladores. La segunda parte del documento corresponde a las *Técnicas de aplicación* y proporciona ejemplos de técnicas útiles para aplicar los componentes del Marco.

Uso de este Informe

Las acciones sugeridas que podrían adoptarse como resultado de este documento dependen de la posición y papel de las partes implicadas:

- Consejo de Administración
El consejo debería comentar con la alta dirección el estado de la gestión de riesgos corporativos de la entidad y aportar su supervisión según se necesite. Asimismo, debería asegurarse de que es informado de los riesgos más significativos, de las acciones que la dirección está realizando y cómo ésta asegura una gestión eficaz de riesgos.
- Alta dirección
Este documento sugiere que el consejero delegado evalúe las capacidades de gestión de riesgos corporativos de la organización. Por ejemplo, un consejero delegado reúne a los responsables de unidad de negocio y al personal clave del staff para comentar una evaluación inicial de las capacidades y eficacia de la gestión de riesgos corporativos. Sea cual sea su forma, esta evaluación inicial debería determinar si existe la necesidad de otra evaluación más profunda y amplia y, en caso afirmativo, cómo proceder a realizarla.

- Otro personal de la entidad
Los directivos y demás personal deberían considerar cómo están desempeñando sus responsabilidades a la luz del presente Marco y comentar sus ideas con responsables superiores para reforzar la gestión de riesgos corporativos. Los auditores internos deberían considerar el alcance de su enfoque sobre dicha gestión.

- **Reguladores**
Este Marco puede fomentar una visión compartida de la gestión de riesgos corporativos, incluyendo lo que se puede hacer y sus limitaciones. Los reguladores pueden referirse a este Marco al establecer sus expectativas, bien mediante normas o guías o en la realización de inspecciones en las entidades bajo su supervisión.
- **Organizaciones profesionales**
Las entidades encargadas de establecer normas y otras organizaciones que proporcionan orientación sobre gestión financiera, auditoría y temas afines, deberían considerar sus normas y guías a la luz de este Marco. A medida que se eliminen divergencias de conceptos y terminología, todas las partes se beneficiarán de ello.
- **Educadores**
Este Marco puede ser tema de investigación y análisis universitario, para ver dónde se pueden realizar futuras mejoras. En la idea de que este documento sea aceptado como base compartida de comprensión, sus conceptos y términos deberían encontrar una forma de integrarse en los programas de estudios universitarios.

Establecidos estos cimientos para una comprensión mutua, todas las partes podrán hablar un lenguaje común y se comunicarán más eficazmente. Los directivos estarán en posición de evaluar el proceso de gestión de riesgos corporativos de su entidad respecto a una norma y podrán potenciar el proceso de consecución de los objetivos establecidos. La investigación futura puede apoyarse en esta base sólida, mientras que los legisladores y reguladores podrán incrementar su comprensión de la gestión de riesgos corporativos, incluidas sus ventajas y limitaciones. Si todas las partes interesadas utilizan este Marco común para dicha gestión, se podrán obtener las ventajas comentadas.