

ANALISIS DEL ESTADO DE MADUREZ DE LA GESTION DE RIESGO EMPRESARIAL EN EL SECTOR SERVICIOS DEL URUGUAY

Nora Machado¹; Silvana Ramírez²

RESUMEN

Actualmente el gerenciamiento de riesgo empresarial ha evolucionado hasta convertirse en una función de gestión ampliamente desarrollada, esta evolución hacia un enfoque del riesgo como cartera admite que los riesgos están interrelacionados y que se pueden obtener importantes beneficios a partir de la evaluación y supervisión del riesgo en la organización.

En el presente trabajo se analiza el estado en que se encuentra la gestión de riesgo empresarial en las empresas del sector servicios del Uruguay teniendo como base la metodología ERM, y se propone un modelo de madurez de capacidad de la gestión de riesgos con la finalidad de que sea una herramienta útil para el diagnóstico de la situación actual de las empresas.

La investigación consistió en encuestar a empresas utilizando una muestra estadística, los resultados revelan que las empresas pertenecientes al sector analizado se encuentran en promedio en un nivel de madurez 2 – “Repetible”, caracterizado por la existencia de algunos procesos básicos de gestión y control de actividades para alcanzar los objetivos establecidos, donde se manejan los riesgos en forma independiente sin coordinación, y no se han definido políticas de administración de los mismos.

PALABRAS CLAVE: *Riesgo, ERM, Madurez, Servicios, Muestreo*

1. Introducción

El riesgo es ineludible en la actividad empresarial, la actividad económica por definición compromete los recursos presentes a un futuro incierto, haciendo peligrar en determinadas ocasiones la estabilidad económico - financiera de una empresa. En este entorno, el mayor riesgo a enfrentar son las pérdidas económicas que puede acarrear su ocurrencia, siendo la minimización de dichas pérdidas, una de las principales finalidades de la gestión de riesgos. Tradicionalmente la administración de riesgos ha sido segmentada y manejada en “silos” o aisladamente, marcando una tendencia a clasificar los riesgos en distintas categorías mutuamente excluyentes, asumiendo que las consecuencias de un evento imprevisto estarán mas o menos limitadas a una determinada área. El enfoque actual, a partir de los años noventa, está marcado por tres tendencias:

¹ y ² Contadora Pública, Universidad de la República, Tesis en Cátedra Control Interno y Organización de Sistemas Contables.

- El avance del enfoque integral, por el cual se manejan los riesgos en forma coordinada integrada a través de toda la organización.
- La elaboración de estándares para la administración del riesgo.
- El desarrollo de múltiples sistemas y programas personalizados de asesoría para el manejo del riesgo en los diferentes ámbitos de la actividad económica.

En el año 1992 se publicó el denominado Informe COSO, elaborado por Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), uno de los objetivos que se pretendía lograr era aportar criterios prácticos y ampliamente aceptados para establecer el control interno y evaluar su eficiencia. Debido a la creciente importancia de la administración de riesgos en el año 2004 el comité publicó ERM (Enterprise Risk Management), metodología que aborda la gestión de riesgos en las empresas con un enfoque integrador y proporciona los métodos y procesos para manejar todos los riesgos y aprovechar las oportunidades para alcanzar sus objetivos de negocio. En el siguiente cuadro podemos visualizar las principales diferencias entre el gerenciamiento de riesgos tradicional y ERM.

Tabla 1

Gerenciamiento tradicional	ERM
Riesgo como peligro individual	Riesgo en contexto de estrategia de negocio
Identificación y evaluación de riesgos	Desarrollo de la "cartera" de riesgos
Foco en riesgos aislados	Foco en riesgos críticos
Mitigación de riesgos	Optimización de riesgos
Límites de riesgo	Estrategia de riesgo
Riesgos sin dueños	Responsabilidades de riesgo definidas
Cuantificación de riesgos ocasionales	Monitoreo y medición
El riesgo no es mi responsabilidad	El riesgo es responsabilidad de todos

Fuente: Banham 2004 citado en Engineering and Risk Management – ERM. Olson D., Wu D.

La administración de riesgo empresarial se define como: *Un proceso realizado por el directorio, la gerencia y el resto del personal de la entidad, aplicado en la definición de la estrategia y que implica a toda la empresa, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y administrar los riesgos de forma que se encuentren dentro del nivel aceptado, para proveer razonable seguridad con respecto al logro de los objetivos de la entidad.*

Los administradores deben identificar los potenciales eventos que en caso de ocurrir puedan afectar a la empresa y determinar si representan oportunidades o riesgos, definido el riesgo como la posibilidad de que un evento ocurra y afecte desfavorablemente el logro de los objetivos. Los eventos con impacto negativo representan riesgos que deberán ser evaluados y administrados, los eventos con impacto positivo representan oportunidades y la administración los reconduce hacia los procesos de fijación de estrategia y objetivos. Los eventos son evaluados desde dos perspectivas: probabilidad de ocurrencia e impacto, el primero representa la probabilidad de que un evento dado ocurra, mientras que el impacto su efecto en caso de que suceda.

La administración de riesgos debe asegurarse de que la dirección tenga instalado un proceso para fijar objetivos alineados con la misión, la visión de la entidad, y sean compatibles con el

nivel de riesgo aceptado (cantidad de riesgo que la entidad puede o es capaz de soportar en la búsqueda de sus objetivos) según se muestra en el siguiente cuadro. El valor se maximiza cuando la dirección establece estrategias y objetivos que alcanzan un equilibrio óptimo entre las metas de crecimiento y rentabilidad, y los riesgos asociados a los mismos.

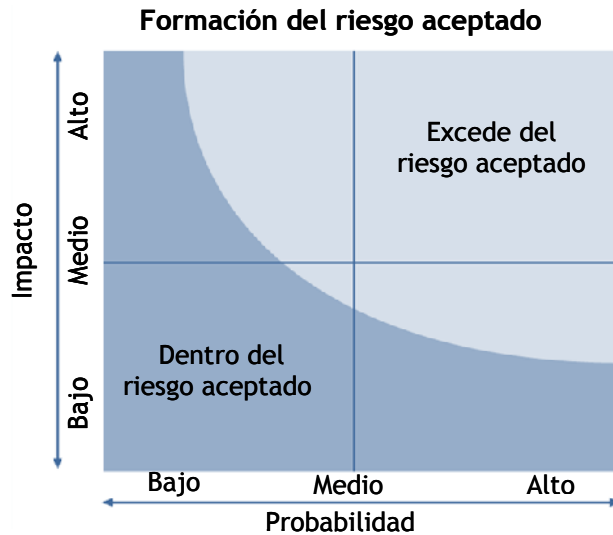


Figura 1 - Fuente: COSO, Gestión de Riesgos Corporativos – Técnicas de Aplicación

Las organizaciones deben adoptar el riesgo para lograr sus objetivos, la clave es entender cuánto riesgo están dispuestas a aceptar. Además, ¿cómo debe decidir una organización cual es la cantidad de riesgo aceptable? y ¿en qué medida deberían los riesgos aceptados reflejar los objetivos de los grupos de interés y la actitud de estos frente al riesgo?

Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad quiere lograr y los componentes de la administración de riesgos, esta relación se representa con una matriz tridimensional, en forma de cubo.



Figura 2 - Fuente: COSO Enterprise Risk Management- Integrated Framework. 2004. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

ERM consta de ocho componentes interrelacionados que forman un proceso multidireccional e interactivo donde cualquiera de ellos puede influir y ser influido por el otro, estos componentes representan lo necesario para poder lograr los objetivos y sirven para evaluar si la administración de riesgo empresarial es efectiva. Las cuatro categorías de objetivos: estratégicos, operativos, de información y cumplimiento están representadas por columnas, los ocho componentes lo están por filas, 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 de una entidad o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto deseado.

La aplicación del ERM depende de los riesgos prioritarios de cada organización, ERM no es una solución de “talle único para todos”, la gerencia debe decidir la naturaleza de ERM en función del tamaño de la organización, los objetivos, estrategia, estructura, cultura, estilo de gestión, perfil de riesgo, la industria, el entorno competitivo y financiero y los medios necesarios (Frigo, Anderson, 2011). Implementar ERM requiere que la administración tome las siguientes medidas:

- a) Identificar y comprender los riesgos prioritarios de la organización para proporcionar un contexto.
- b) El uso del marco COSO para definir el estado actual de las capacidades de la organización de gestión del riesgo y determinar el futuro deseado.
- c) Analizar la brecha entre el estado actual y el deseado, y la naturaleza de las mejoras que serán necesarias teniendo en cuenta las capacidades existentes en la organización.
- d) Organizar un plan de acción y proporcionar supervisión y facilitación necesarias para garantizar la integración efectiva y la coordinación del esfuerzo general.

Dado que para implementar ERM es necesario determinar el estado actual en que se encuentra la organización y hacia donde se encamina su gestión, se desarrolla un modelo de madurez para la administración de riesgos, herramienta que permite definir su estado y medir la efectividad de sus procesos.

2. Modelo de Madurez de Capacidad ERM

Al proponer un Modelo de Madurez, se busca establecer una valoración estandarizada, con la cual se pueda determinar el estado de capacidad de la administración de riesgos en una organización y efectuar su evaluación, permitiendo que pueda escoger el grado o nivel de madurez al que desea llegar. Objetivos específicos de un Modelo de Madurez:

- 1) Definir aquellos elementos del ERM a los cuales se determinará su grado de madurez.
- 2) Determinar el actual grado de madurez de los elementos definidos.
- 3) Establecer la brecha entre el grado actual y el deseado.
- 4) Establecer un diagnóstico y recomendaciones sobre el estado de capacidad del ERM de la entidad.

El Software Engineering Institute (SEI) o Instituto de Ingeniería del Software, en Carnegie Mellon University publica en 1991 el Modelo de Madurez de Capacidad (Capability Maturity Model -CMM), el cual describe un conjunto de características, basándose en qué tan bien una organización se ajusta a procesos comunes y repetibles para realizar el trabajo. Los modelos de madurez del CMM se utilizan para establecer y mejorar los procesos en una organización,

midiendo su capacidad, según una escala de cinco niveles que indica la madurez de sus procesos:

1. Inicial. Los procesos presentan una alta variabilidad que se refleja en no estar probados y en la incapacidad de repetir éxitos. En general el éxito depende del esfuerzo individual, los presupuestos se exceden, los procesos son informales y no se documentan.
2. Gestionado. Los procesos se planean y se aplican de acuerdo con políticas generales. La documentación de los mismos es básica.
3. Definido. Los procesos están adecuadamente documentados y son comprendidos en cuanto a normas, procedimientos, herramientas y métodos. Cada proceso cuenta con objetivos claros, los procesos están estandarizados y se ejecutan de acuerdo con lo documentado.
4. Gestionado cuantitativamente. Existen objetivos e indicadores cuantitativos sustentados en las necesidades de los clientes internos y externos.
5. Optimizado. La organización mejora continuamente sus procesos, se establecen y revisan los objetivos cuantitativos de mejora de procesos. La organización se enfoca en la innovación y en la implantación de tecnología para lograr una ventaja competitiva.

El marco teórico del COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) adaptó el modelo de madurez para los procesos de tecnología de la información y gráficamente plantean el modelo que se describe a continuación:

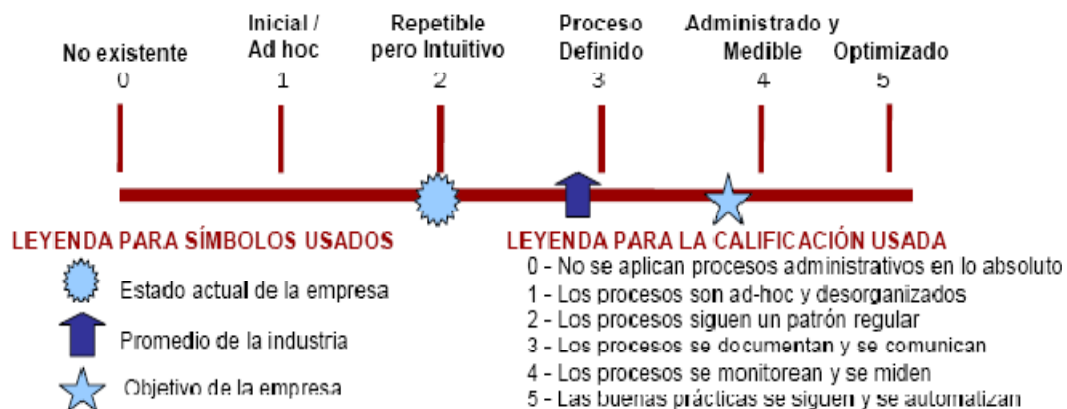


Figura 3 - Fuente: Cobit 4.1

La madurez de la capacidad ERM de una empresa en particular puede medirse en términos del progreso de la misma para alcanzar la mayoría de los atributos clave del ERM. Es útil evaluar desde el principio la capacidad ERM de la empresa, en relación con los componentes de la capacidad que correspondan a cada etapa del modelo de madurez, con el fin de establecer una línea básica.

2.1. Modelo de madurez por componente del ERM

Para ilustrar cómo el modelo de madurez de la capacidad se utiliza para determinar las mejoras necesarias en la capacidad de gestión de riesgos, los componentes del ERM (Ambiente interno, Establecimiento de objetivos, Identificación de eventos, Evaluación de riesgos, Respuesta a los riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Supervisión) pueden ser examinados a través de los cinco estados de madurez:

Ambiente interno

1. **Inicial** - Los valores éticos son percibidos por el personal de la entidad de acuerdo a sus creencias y valores individuales, la ética es considerada responsabilidad de la gerencia. La administración de recursos humanos se limita a tareas de selección de personal y remuneraciones, solamente una parte del personal posee los requisitos necesarios para el desempeño de las responsabilidades asignadas.
La estructura organizacional comprende de manera limitada la asignación de autoridad y responsabilidad y separación de funciones incompatibles.
2. **Repetible** - Existe un compromiso de la dirección con respecto a la gestión de riesgos, existe un código informal de conducta. La dirección realiza esfuerzos aislados para revisar la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la entidad.
La administración de recursos humanos comprende la planificación, selección, motivación, promoción, evaluación de desempeño y capacitación del personal.
3. **Definido** - La gerencia ha establecido y comunicado su filosofía de riesgo a través de declaraciones de políticas y comunicados, además la refuerza con acciones diarias. El directorio está activo y comprometido. Se han establecido formalmente la declaración de visión, misión, valores, código de conducta, y otros factores.
4. **Administrado** - Se ejerce un liderazgo constante en el fortalecimiento de la administración de riesgos. Se fortalecen y comunican todos los elementos relacionados al ambiente interno de la entidad. Los procesos de recursos humanos se evalúan constantemente y se capacita al personal para el desempeño de su cargo de acuerdo a las necesidades de la entidad. Se evalúa la estructura organizativa y se realizan acciones concretas para implementar los cambios necesarios para que se convierta en una herramienta eficaz.
5. **Optimizado** - El personal tiene una actitud proactiva respecto al mejoramiento constante, agregando efectividad y valor a la gestión institucional. Se han establecido mecanismos que promueven el compromiso con los valores de la entidad y las políticas de recursos humanos propician la estabilidad del personal y el logro de los objetivos. Se evalúa constantemente la efectividad de la estructura organizativa para potenciar la gestión y responder efectivamente a los riesgos. La organización, la gente, los procesos, la infraestructura y la cultura de riesgo, se encuentran alineados para facilitar la implantación de una estrategia exitosa y permitir a la entidad permanecer dentro de su nivel de riesgo aceptado.

Establecimiento de objetivos

1. **Inicial** – Los objetivos de la entidad no son claros y se establecen a nivel global.
2. **Repetible** – Se ha definido la misión y políticas generales de la entidad. Se determina al menos alguno de los objetivos relacionados con la estrategia (estratégicos, operativos, de información, de cumplimiento). Existen objetivos específicos para cada actividad, por ejemplo actividades de ventas, producción e infraestructura.
3. **Definido** – Se definen los cuatro objetivos que se fijan a escala estratégica. Existe adecuada vinculación entre los objetivos específicos de cada actividad y los objetivos globales de la entidad. Los objetivos son comunicados de manera eficaz a todo el personal.
4. **Administrado** – Los objetivos están alineados con el apetito de riesgo, definido por la dirección. Deben ser medibles y comprendidos por todo el personal. Todos los empleados tienen que saber qué debe lograrse y los medios para medirlo.

5. **Optimizado** – Los objetivos se deben comprender y medir rápidamente, existe coherencia entre los objetivos y metas a través de la organización, se identifican factores clave de éxito. La dirección conoce en forma oportuna el grado en que la organización se está moviendo hacia los objetivos. Los objetivos, políticas, procesos y tecnología están completamente alineados en la búsqueda de la generación de valor.

Identificación de eventos

1. **Inicial** – Consideración de una gama de eventos potenciales sin consenso en la determinación de su impacto. El riesgo es entendido de diferentes maneras por el jerarca y demás funcionarios de la entidad.
2. **Repetible** – Se identifican al menos los eventos que podrían afectar de forma significativa el cumplimiento de los objetivos establecidos, así como los factores internos y externos y las posibles consecuencias.
3. **Definido** – Se identifican eventos a nivel de entidad y a nivel de actividad, la dirección identifica como se relacionan los eventos. El significado del concepto de riesgo es uniforme en toda la entidad y ampliamente compartido.
4. **Administrado** – Se utilizan técnicas o herramientas para la identificación de eventos, se agrupan los eventos potenciales en categorías, la selección de metodologías se ajusta a la cultura de riesgo de la entidad.
5. **Optimizado** - Se ha logrado un proceso estandarizado de identificación de eventos. Según su impacto potencial en la entidad dichos eventos se derivan para su tratamiento a nivel de planificación estratégica (eventos con impacto positivo, oportunidades) o continúan en el proceso de la administración de riesgos (eventos con impacto negativo). El significado del concepto de riesgo se actualiza en función de los cambios en el entorno, debido a eso el proceso de identificación de eventos es iterativo.

Evaluación de riesgo

1. **Inicial** - Los gerentes realizan una valoración intuitiva de los riesgos más relevantes que afectan las actividades de las unidades que dirigen. La conciencia sobre la importancia de llevar a cabo una evaluación del riesgo como medio para conducir las operaciones con eficacia es apenas incipiente, y se observa solo en algunas instancias.
2. **Repetible** - Se realizan actividades de difusión y capacitación sobre valoración de riesgos entre el personal de diferentes niveles, se emiten orientaciones básicas sobre las acciones que deberán efectuarse a corto plazo para llevar a cabo una valoración inicial de los riesgos. La gerencia tiene la percepción de que la valoración del riesgo agrega valor a la entidad.
3. **Definido** - Se determinan los resultados esperados de la evaluación del riesgo, los recursos necesarios y sus responsables. Las políticas y estrategias de valoración del riesgo así como el nivel de riesgo aceptado han sido aprobados por la gerencia y divulgados en toda la organización. Los riesgos se revisan periódicamente de acuerdo a la tolerancia al riesgo, a fin de determinar variaciones. Se documentan los elementos mínimos sobre los riesgos (probabilidad e impacto, nivel de riesgo y medidas de administración) y dicha documentación está disponible para el personal de la entidad.
4. **Administrado** - La política, la estrategia y la normativa de evaluación de riesgo se actualizan y se ajustan periódicamente de acuerdo con las necesidades de la entidad. Se utilizan medidas de desempeño para evaluar el grado en que los eventos potenciales pueden impactar en el logro de los objetivos.

5. Optimizado - Se establecen procesos para la investigación constante sobre la valoración del riesgo y la metodología correspondiente, se promueve la generación de iniciativas innovadoras y su implementación. La evaluación de riesgos está inmersa en las actividades diarias, y permite anticipar condiciones que podrían incidir en el logro de los objetivos.

Respuesta a los riesgos

1. Inicial - La entidad intenta considerar las respuestas a los riesgos, pero no logra diferenciar ni clasificarlos en las categorías establecidas.
2. Repetible - La dirección procura dar seguimiento a los eventos riesgosos, con el fin de lograr acuerdo sobre su importancia y las acciones que deben emprenderse en relación con ellos.
3. Definido - Se consideran las respuestas para cada riesgo significativo a partir de un rango de categorías de respuestas identificadas previamente, los procesos están documentados y son de amplio conocimiento. Se conocen los riesgos relevantes y las medidas que se han tomado para administrarlos.
4. Administrado - La entidad, luego de haber seleccionado una respuesta a todos los riesgos identificados, mide nuevamente el riesgo sobre una base residual. La selección refleja la visión de riesgo de la empresa que esté de acuerdo con los objetivos establecidos. Se evalúan, miden y monitorean las respuestas al riesgo aplicadas considerando: su efecto sobre la probabilidad y el impacto de los eventos, la tolerancia al riesgo y la relación costo-beneficio.
5. Optimizado - Se cuenta con mecanismos, políticas y procedimientos que propician un análisis constante de respuesta a los riesgos, a fin de ajustar oportunamente la medida de administración. Se da seguimiento al grado de ejecución, la eficacia y la eficiencia de las medidas para la administración del riesgo.

Actividades de control

1. Inicial - Las actividades de control son realizadas en forma desorganizada, no se identifican procesos claros ni sistematizados.
2. Repetible - Se realizan controles generales en algunas áreas de mayor importancia y los mandos medios han instaurado mecanismos para asegurar su aplicación. Las actividades de control se dirigen a algunos eventos que podrían afectar negativamente el logro de los objetivos de la entidad.
3. Definido - Las actividades de control están documentadas mediante políticas, procedimientos y lineamientos. La preparación, actualización y difusión de la documentación relativa a las actividades de control es una práctica normal y debidamente regulada. Las actividades de control se han integrado a los procesos corporativos. El personal responsable de ejecutar las actividades de control está atento a su efectividad y comunica sus recomendaciones a los titulares subordinados correspondientes.
4. Administrado - Se realizan mediciones de su aplicación para corroborar que sea la adecuada y cumpla el objetivo para el cual fueron establecidos los controles. Existen actividades de control para todos los alcances de la gestión, operativo y estratégico, las cuales se evalúan constantemente. La aplicación de las actividades de control contempla el comportamiento de los riesgos de la entidad. Los mandos medios han establecido y aplican mecanismos para la ejecución de revisiones periódicas de las actividades de control.

5. **Optimizado** - Se han instaurado mecanismos de innovación e investigación para garantizar el cumplimiento de los objetivos. La documentación de las actividades de control se mejora y actualiza continuamente, se busca que el proceso sea participativo y generalizado. La cultura de riesgo vigente es tal que propicia un autocontrol, garantiza razonablemente la seguridad de que se contemple en los procesos la suficiencia y validez de las actividades de control vigentes, así como que se emprendan las acciones pertinentes para su fortalecimiento.

Información y comunicación

1. **Inicial** - Se recopila, procesa y comunica información para cumplir con algunos requerimientos específicos. Parte del personal realiza esfuerzos aislados para el procesamiento, generación y comunicación de información relativa a las actividades a su cargo. Se han definido algunos canales para comunicar la información interna, no es sencillo para la entidad aprovechar la información que recibe del exterior. La comunicación existente es muy débil en todos los niveles de la entidad y no logra satisfacer las expectativas de los distintos grupos de interés.
2. **Repetible** - Se han establecido algunos procesos para la generación de información que responda a las necesidades de los diferentes usuarios. Se cuenta con canales de comunicación formalmente establecidos para la atención de los requerimientos de información tanto internos como externos. Se han definido y divulgado controles para asegurar la calidad de la información y su comunicación. Entre dichos controles se encuentran la definición de accesos a los sistemas de información que utilizan recursos tecnológicos, y la asignación de responsabilidades sobre la custodia de los respaldos físicos de información.
3. **Definido** - El diseño y el desarrollo de los sistemas de información se fundamentan en una estrategia formal debidamente armonizada con los objetivos de la entidad. La información generada es requerida para el cumplimiento de los objetivos y reúne los atributos de confiabilidad, oportunidad y utilidad. La información se comunica oportunamente y se cuenta con regulaciones precisas sobre la comunicación de información confidencial. La gerencia es más formal y estructurada en su comunicación, concientiza sobre la importancia de una administración del riesgo eficaz y comunica el nivel de riesgo aceptado.
4. **Administrado** - Los sistemas de información permiten obtener, procesar, almacenar y recuperar información relevante sobre la gestión y el entorno, así como comunicarla a los usuarios que la requieren. Estos se diseñan y mejoran constantemente contemplando las necesidades según los objetivos, y se realizan los ajustes pertinentes en procura de una mayor utilidad y flexibilidad de la información. Los controles establecidos se monitorean de manera permanente. Se realiza un seguimiento constante de la efectividad de la comunicación de la información, y oportunamente se toman las acciones para incorporar las mejoras necesarias.
5. **Optimizado** - Los sistemas de información permiten una gestión de la información externa e interna con un nivel óptimo de seguridad en cuanto a su calidad y oportunidad, como medio para la toma de decisiones por todos los usuarios. Se basan en procesos que consideran la dinámica del entorno y la anticipación e innovación necesarias para la consecución de los objetivos de la entidad. La comunicación de la información se realiza a las instancias competentes, de manera ágil, oportuna y correcta, y permite a la entidad desarrollar métodos novedosos de gestión.

Supervisión

1. **Inicial** - Existen tareas aisladas de supervisión sobre los procesos de administración de riesgos. La supervisión es responsabilidad de una o varias unidades particulares. Existen algunos controles específicos de manera rutinaria, los cuales están desorganizados y no definidos.
2. **Repetible** – Se realiza una supervisión periódica mediante evaluaciones independientes. Se solicita al personal de la entidad que participe en la misma, se vigilan las actividades con una visión de corto plazo y en procura del cumplimiento de las obligaciones establecidas.
3. **Definido** - La entidad documenta y comunica los procesos de supervisión, buscando que la misma sea más eficaz y eficiente. La supervisión de la gestión de riesgos es asumida por todo el personal, cada cual en el ámbito de sus competencias. Se establecen regulaciones formales sobre las tareas de supervisión, requiriendo que ésta se realice vigilando la eficacia de las actividades de control en las operaciones diarias y que se lleve a cabo una autoevaluación continua. A su vez los jefes realizan un seguimiento general sobre las unidades de negocio a su cargo.
4. **Administrado** - La entidad se asegura que los procesos de supervisión sean llevados a cabo en toda la organización. El seguimiento del ERM forma parte de las actividades de todo el personal, y se promueven revisiones independientes. El seguimiento del ERM se ha convertido en un proceso formal para una valoración y mejora permanente, en el que todos los participantes asumen sus responsabilidades. Se realizan evaluaciones específicas del ERM, y se implementan las mejoras necesarias.
5. **Optimizado** - La dirección y los mandos medios han asumido un liderazgo compartido respecto de la supervisión del ERM, y han establecido mecanismos necesarios para la innovación y mejora continua de la gestión. El proceso se mejora constantemente, con lo que se incrementan sus aportes al valor y a la gestión. ERM es supervisado en forma automatizada, es decir que existe un proceso establecido que demuestra tanto la presencia como el funcionamiento de los componentes y el grado y calidad de desempeño en el paso del tiempo. ERM es aplicado en todos los niveles de la organización.

2.2. Modelo de madurez genérico para ERM

Tomando como base las publicaciones “Una administración del riesgo empresarial bien realizada” (Deloitte, 2007) y “Guide to enterprise risk management” (Protiviti Inc, 2006), se desarrolla el siguiente modelo genérico con el fin de presentar una visión global de cada estado o nivel de madurez:

Inicial - En este estado de desarrollo la gestión del riesgo está separada y ad hoc. La entidad gestiona riesgos individuales en silos y con frecuencia es reactiva a los acontecimientos, es totalmente dependiente de las personas que actúan por iniciativa propia para “apagar incendios” dado que no existen políticas y procesos formales. No hay responsabilidades definidas, ya sea debido a la ausencia de un responsable para un riesgo claramente identificado o porque hay muchos “propietarios” del riesgo por lo cual nadie puede ser considerado responsable. En efecto, las capacidades de gestión de riesgos que existen en este estado por lo general corresponden a individuos específicos y no a la capacidad organizacional, esto significa que si estos individuos se van de la organización, ésta no puede replicar la gestión que realizan para tratar los riesgos. Además, problemas de la infraestructura de datos dificultan la obtención de información de calidad para la toma de decisiones, los

costos de recopilación de datos y otras actividades son altos. Para la mayoría de los riesgos el estado inicial es inadecuado y no es sostenible.

Repetible - Si bien existen algunos procesos básicos de gestión y control de actividades para alcanzar los objetivos establecidos, no se han definido políticas de administración de riesgos. Las unidades de negocio manejan sus riesgos de manera independiente y sin coordinación. Se ha logrado un avance en cuanto a la calidad de la información de algunos riesgos seleccionados. Las actividades de gestión se centran en ciertos tipos de riesgos como peligros asegurables, riesgos fácilmente cuantificables, de mercado y crédito. Se sigue dependiendo de la gestión de individuos concretos pero se viene dando un proceso de designación de funciones, responsabilidades, autoridades y lineamientos respecto al tratamiento de los riesgos.

Definido – El proceso de gestión del riesgo es uniforme en todas las unidades de la empresa, los procesos para las actividades de mitigación de riesgo y supervisión están documentados y se comunican. Se han establecido mecanismos de verificación para asegurar que las políticas se siguen y las responsabilidades están claramente definidas y coherentes en toda la organización, con la finalidad de coordinación de los esfuerzos. Las unidades de negocios se coordinan para ciertos tipos de riesgos comunes pero las exposiciones a riesgos se miden por separado. Se comienzan a gestionar los riesgos más difíciles de cuantificar como por ejemplo los operativos.

Administrado – Debido a que este estado es más cuantitativo que el estado definido, hay un mayor énfasis en la medición y gestión de los riesgos en toda la empresa. El análisis de riesgos asiste al proceso de toma de decisiones anticipando los problemas que van a enfrentar y apoyando las decisiones que se tomen. Se logra un entendimiento y adhesión a las políticas, procedimientos y metodologías. Los procesos y resultados están definidos cuantitativamente, comprendidos y controlados. La organización tiene la capacidad de realizar pronósticos, planificación de escenarios y análisis de tendencias, y está preparada para interrupciones importantes, si se presentan. Las estrategias y enfoques para la gestión de riesgos están totalmente integrados y los riesgos se gestionan con una perspectiva de cartera, o sea en forma conjunta.

Optimizado – En esta etapa se continúa mejorando las capacidades desarrolladas durante las etapas anteriores, lo que sugiere que la construcción de capacidades de gestión de riesgos es dinámica, se debe adecuar a medida que cambian las condiciones externas e internas. Toda la organización se enfoca en la mejora continua, coordina esfuerzos para eliminar ineficiencias y se aplica un análisis de costo/beneficio a todas las prácticas de gestión de riesgos. Es en este estado donde la organización alinea completamente sus políticas de gestión de riesgos, procesos, personas, tecnología y conocimiento. Las políticas de riesgo son evaluadas en toda la empresa buscando equilibrar riesgo y rendimiento, y aprovechar los efectos de la diversificación a través de múltiples tipos de riesgos. La gestión de riesgo se centra en la creación y preservación de valor, y es una fuente de ventaja competitiva que se utiliza para identificar y buscar nuevas oportunidades de negocio.

En el apéndice A se plantea una matriz con los elementos y acciones claves de cada estado de madurez, como ayuda gráfica para comprender el modelo como un todo, pudiendo visualizar los elementos por cada nivel (columnas) así como el desarrollo de cada componente a medida que se avanza en la implementación de un modelo ERM exitoso (filas).

3. Uruguay, ¿una economía de servicios?

Según la Organización Mundial de Comercio “el sector de los servicios es el sector de más rápido crecimiento de la economía mundial y representa dos tercios de la producción mundial, un tercio del empleo mundial y cerca del veinte por ciento del comercio mundial”. Al igual de lo que ocurre en las economías más desarrolladas los servicios han experimentado el mayor desarrollo en los últimos años y es uno de los sectores que más contribuye a la producción y al empleo en Uruguay. El crecimiento del sector medido a través del Producto Bruto Interno en los últimos 10 años se muestra en la siguiente gráfica.

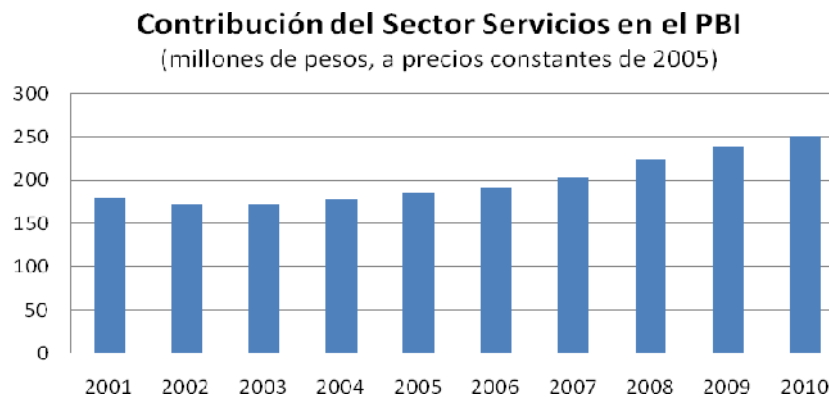


Figura 4 - Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCU

En términos de participación en el PBI, el Sector Servicios representa el 43,7% siendo el sector más significativo.

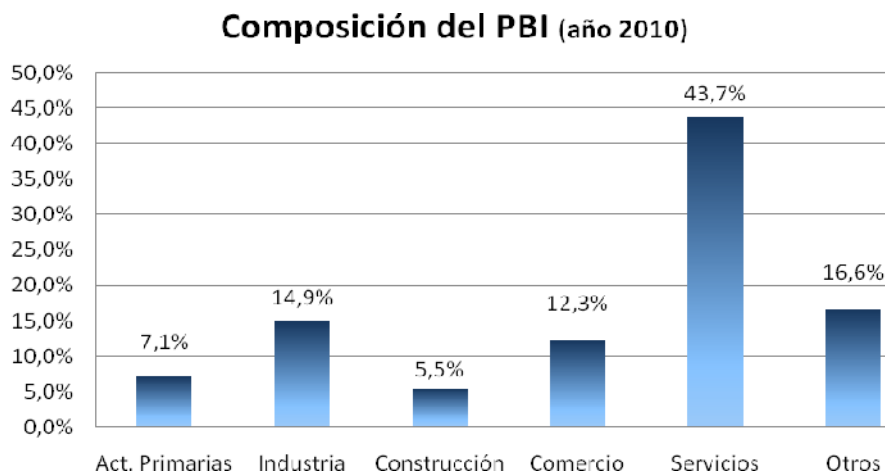


Figura 5 - Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCU

Desde el punto de vista del empleo, los servicios proporcionan trabajo al 69% de los ocupados activos. La siguiente gráfica nos muestra cómo se distribuyen los puestos de trabajo dentro del Sector Servicios.

Composición del Sector Servicios según personal ocupado en la actividad privada

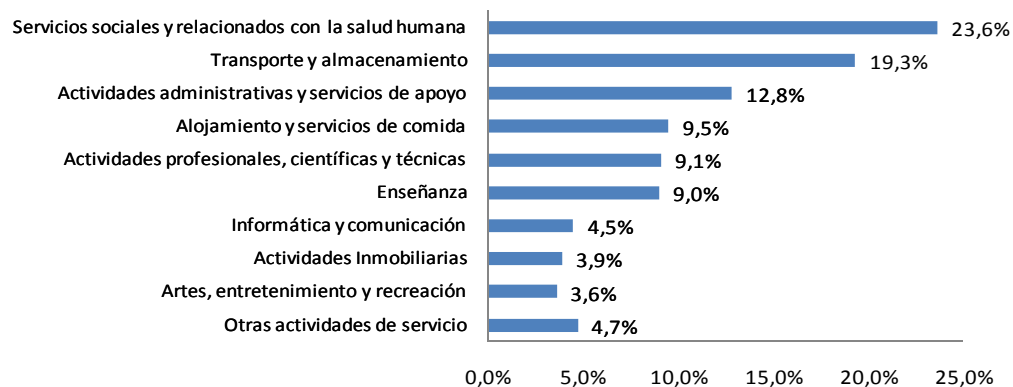


Figura 6 - Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE (Anuario)

Adicionalmente se viene consolidando como un exportador de servicios, la economía uruguaya es estructuralmente exportadora de servicios e importadora de bienes. Asimismo, registra una especialización exportadora moderada en transporte y servicios no tradicionales (financieros, desarrollo y adaptación de software y producción audiovisual) y más intensa en servicios turísticos (J.Rebella, entrevista, 22 de febrero de 2010).

Exportaciones de Servicios (en millones de dólares)

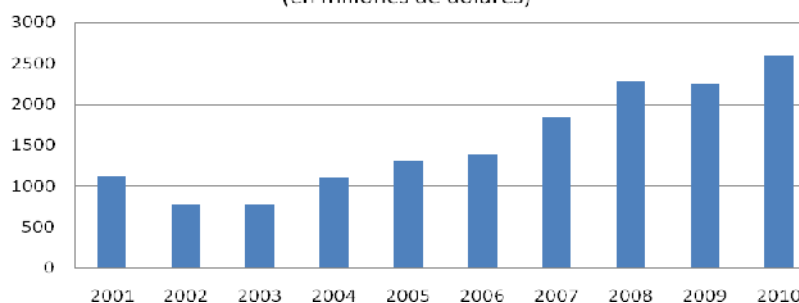


Figura 7 - Fuente: Elaboración propia en base a datos del BCU

4. Metodología de la Investigación

Combinando la atención que actualmente tiene el gerenciamiento de los riesgos y la importancia del sector servicios en la economía y desarrollo del país, la investigación se centró en analizar la madurez de los procesos de ERM en dicho sector.

La encuesta apuntó a obtener información sobre la gestión y actividades que ayudan a componer el escenario donde la administración de riesgos se desarrolla, se diseñó un cuestionario estructurado, donde las preguntas y posibles respuestas están formalizadas y estandarizadas, y autoadministrado (el entrevistado se encarga de completarlo), el cual se dividió en cuatro partes:

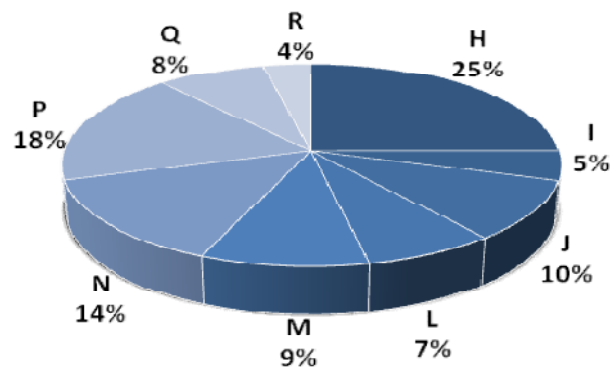
- 1- La primera parte releva información relacionada con características generales de la empresa, se recaban una serie de datos que permiten identificar el sub-sector de actividad, número de empleados, tamaño y ubicación, entre otros.

- 2- La segunda parte apunta a identificar los principales factores externos e internos de riesgo a los que están expuestas las empresas del sector.
- 3- En la tercera parte se exponen las cuestiones relevantes planteadas en el Marco Integral del ERM con el objetivo de comprobar si la gestión de riesgos de las empresas del sector tienen puntos en común con dicho marco.
- 4- El cuarto grupo consta de preguntas concretas con el fin de establecer si en la empresa se aplica alguna herramienta específica de gestión de riesgos, identificando principalmente si aplica o conoce la metodología ERM.

Se realizó una prueba piloto o pre-test del mismo enviándolo a veinticinco empresas del sector servicios para verificar su idoneidad. Un extracto del cuestionario se puede visualizar en el Apéndice B.

El trabajo de campo se llevó a cabo durante cuatro meses, desde noviembre de 2011 hasta febrero de 2012 y se trabajó con una muestra estadística solicitada al Instituto Nacional de Estadística (INE). Geográficamente, las empresas que participaron en el estudio se distribuyen en un 67% en la ciudad de Montevideo y un 33% en el interior del país. La población objeto de estudio está conformada por todas las empresas del territorio nacional en donde su personal ocupado promedio en el año 2010 es mayor o igual a 10 empleados y su actividad económica principal según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme Revisión Cuatro (CIIU.Rev4) se encuentra comprendido en las secciones de actividad H, I, J, L, M, N, P, Q y R.

POBLACION OBJETO DE ESTUDIO Proporción de empresas año 2010



- H - Transporte y almacenamiento
- I - Alojamiento y servicios de comida
- J - Informática y comunicación
- L - Actividades inmobiliarias
- M - Actividades profesionales, científicas y técnicas
- N - Actividades administrativas y servicios de apoyo
- P - Enseñanza
- Q - Servicios sociales y relacionados con la salud humana
- R - Artes, entretenimiento y recreación

Figura 8 - Fuente: Anuario Estadístico 2011 - INE

La muestra proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística fue seleccionada en base a registros del Banco de Previsión Social (BPS) y Dirección General Impositiva (DGI) correspondientes al año 2010. El tamaño de la muestra teórica es de 352 empresas y se asignó por estrato de forma proporcional. Los estratos reconocen dos dimensiones: el tramo de personal ocupado y la clase de actividad económica de la empresa. Las variables incluidas son: razón social, identificación (dirección, teléfono y departamento), tramo de personal ocupado, estrato, clase de actividad y los pesos muestrales provenientes del diseño.

Una vez efectuado el relevamiento, se obtuvo información de 167 empresas, de las cuales 110 contestaron el cuestionario en forma completa y el resto en forma parcial. Para esto se calcularon dos sistemas de ponderadores diferentes (utilizando post estratificación), con estos dos sistemas se puede realizar estimaciones de los parámetros de interés de toda la población objeto de estudio. Teniendo en cuenta el tamaño de la muestra efectiva se obtiene un error del 7,5% para estimar cualquier proporción poblacional con una confianza del 95% aproximadamente.

5. Resultados

La encuesta fue dirigida a gerentes, directores, propietarios o análogos en el nivel directivo. De acuerdo a las respuestas recibidas en la definición de la variable “cargo”, se puede determinar que dueños y administradores respondieron el 29% de las encuestas y que el porcentaje menor de 1,5% corresponde a auditores.

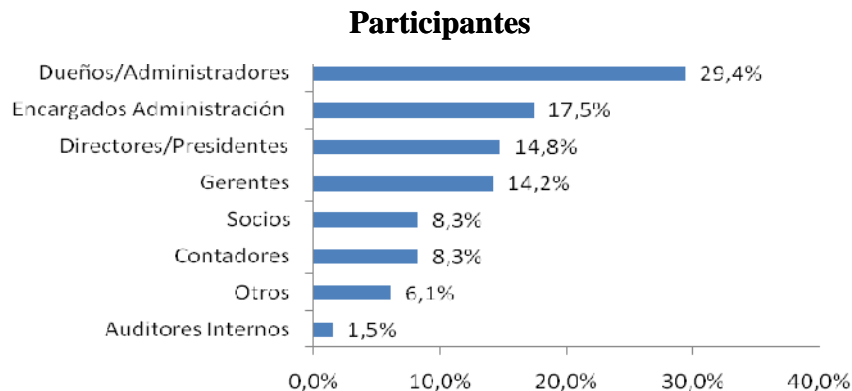


Figura 9 - Fuente: Elaboración propia

Según el personal ocupado y los tramos de ingresos definidos podemos determinar la dimensión económica de las empresas, de las cuales 32% son empresas familiares.

Tabla 2 - Desempeño económico según puestos de trabajo ocupados

Puestos de trabajo \ Ingresos	Ingresos			Total
	Hasta \$ 5.000.000	De \$ 5.000.000 a \$ 120.000.000	Más de \$ 120.000.000	
10 a 19	37,0%	9,8%	-	46,7%
20 a 49	5,8%	20,2%	0,8%	26,9%
50 a 99	-	13,6%	1,4%	15,0%
100 o más	-	2,5%	8,9%	11,4%
Total	42,8%	46,1%	11,1%	100,0%

La antigüedad media de las empresas objeto de estudio es de 25 años, respecto a los sectores del mercado a los que se destinan los servicios un 73% de las entidades brinda servicios a empresas, 60% al consumidor final, 24% a profesionales y 12% a otros, en esta última categoría se mencionaron: alumnos, socios, zona franca, edificios, entre otros.

5.1. Aplicaciones de gestión de riesgos

Utilizando Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) se procedió al análisis estadístico de los datos correspondientes a la última parte del cuestionario. En base a ello determinamos que la administración de riesgos es un tema normal de discusión en el 21% de las empresas y en el 12% de las empresas los Gerentes o Directores asisten a grupos de trabajo o conferencias relacionados con las prácticas de administración de riesgos. Adicionalmente no se utiliza ningún software específico para gestión de riesgos y no existe el cargo Gerente de Riesgos. El 1% de las empresas utiliza ERM en forma parcial, en el 7% conocen la metodología y de este porcentaje el 17% tiene planes de implementarlo.

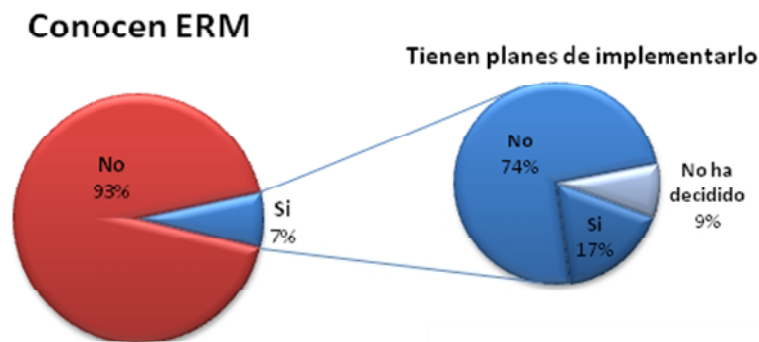


Figura 10 - Fuente: Elaboración propia

En el caso de empresas donde se conoce ERM y se decidió no implementarlo, las razones son: el 7,2% considera que sería demasiado caro, el 60,5% considera que insumiría demasiado tiempo y tareas adicionales al personal, el 18% necesitaría realizar una reestructuración previa, el 81,2% establece que el manejo actual de riesgos en su empresa es suficiente y el 11,6% considera que ERM no es una herramienta eficaz para su negocio. Finalmente, se desprende del análisis que el 24% de las empresas considera que sería necesario implementar un modelo para mejorar la gestión de riesgos.

5.2. Aspectos a destacar relacionados a la metodología ERM

Como condición necesaria para implementar ERM es fundamental que haya un buen sistema de control interno, el Informe COSO define al control interno como “un proceso, efectuado por los integrantes de una entidad, diseñado para cumplir con los objetivos establecidos”. Los conceptos a resaltar de este enfoque son: es un proceso, integrado con otros procesos, está entrelazado con las actividades operativas de una entidad y enfatiza en los controles dentro de los procesos. Al procesar los datos relacionados a cómo se define el control interno en las empresas, surge que en la mayoría se enfatiza en controles sobre los procesos, evitar fraudes y errores, y asegurar la exactitud y confiabilidad de la información contable.

Tabla 3

DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO	Porcentaje
Control sobre operaciones y procesos	73%
Control dentro de los procesos	35%
Control de desvíos - control de transacciones	30%
Proceso diseñado para cumplir con los objetivos establecidos	31%
Evitar fraudes y errores	58%
Asegurar la exactitud y confiabilidad de la información contable	57%
Salvaguardar activos	30%

Determinación de objetivos, en cuanto a la definición de misión, visión, valores y políticas, la mayoría de las empresas han definido y comunicado dichos conceptos:

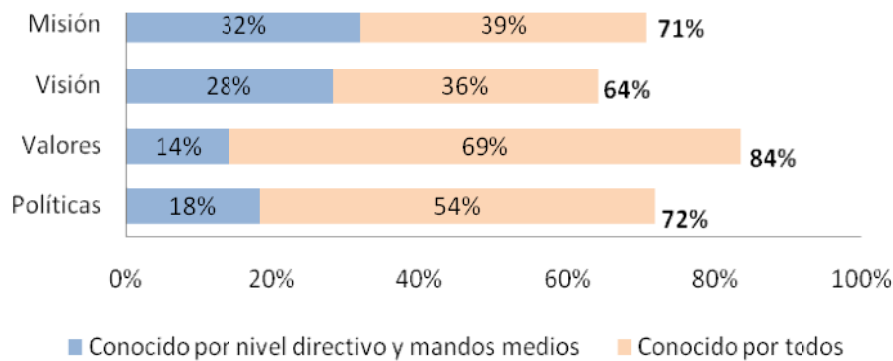


Figura 11 - Fuente: Elaboración propia

En relación al resto de las empresas se destacan las unipersonales, donde el 85% no definió su misión, el 89% no definió su visión y el 63% no tiene políticas establecidas. Al considerar el riesgo aceptado, el 75,5% de las empresas identifica qué riesgos relativos al negocio está dispuesta a asumir y cuáles no, sin embargo el 47,5% ha establecido un nivel máximo de riesgo aceptable. En el contexto de la misión o visión, la gerencia debe determinar los objetivos estratégicos y otros objetivos relacionados, el 67% define objetivos estratégicos, el 78% objetivos operacionales, el 53% objetivos de información y el 79% de las empresas definió objetivos referidos al cumplimiento.

La metodología ERM plantea que en el proceso de establecimiento de objetivos se deben tener en cuenta los riesgos asociados, la cantidad de riesgo que está dispuesta a aceptar y la tolerancia al riesgo. Según el análisis realizado el 82% de las empresas tienen en cuenta los riesgos asociados al definir sus objetivos, pero solamente el 40% considera además el nivel de riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo.

Identificación de riesgos, remitiéndonos a lo que plantea la metodología ERM se considera que en situaciones de incertidumbre podemos identificar tanto riesgos como oportunidades, los últimos se tratan en el ámbito de la planificación estratégica. El 37% de las empresas considera que los riesgos son peligros que evitar y el 46% considera que son tanto peligros como oportunidades a aprovechar. Respecto a la identificación de los mismos la mayoría de las empresas afirma identificar tanto riesgos como oportunidades:

Riesgos	10,4%	Oportunidades	7,5%	Ambos	73%	Ninguno	9,1%
----------------	-------	----------------------	------	--------------	-----	----------------	------

La identificación de riesgos a nivel global y a nivel de actividades es realizada mediante la utilización de herramientas o técnicas en un 54,4% de las empresas, y las técnicas más utilizadas por estas empresas son las siguientes:

Tabla 4

TECNICAS DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	Porcentaje
Análisis FODA	38%
Análisis de 5 fuerzas competitivas	16%
Benchmarking	26%
Inventario de eventos	9%
Talleres o grupos de trabajo	28%
Análisis del flujo de procesos	15%
Disparadores o señales de alarma	12%
Seguimiento de datos de eventos anteriores con pérdidas asociadas	15%
Entrevistas, cuestionarios y encuestas	32%
Informes de analistas, índices internos, medidas de riesgo y rendimiento	22%
Publicaciones sectoriales, comerciales y profesionales	14%
Publicaciones en los medios, índices externos clave	19%

Respecto a la conducta de las empresas frente a la administración del riesgo el 54% considera que su gestión es proactiva, de este porcentaje el 92,4% de las empresas tienen en cuenta la existencia de factores externos e internos que pueden afectar el logro de los objetivos y los evalúan en forma periódica.

Evaluación y respuesta a los riesgos, el 48% de las empresas determina la probabilidad de ocurrencia e impacto de los riesgos identificados. Para estimar dicha probabilidad e impacto el 49% utiliza técnicas cualitativas y el 12% técnicas cuantitativas de valoración de los riesgos. Respecto a las respuestas al riesgo que las empresas seleccionan con mayor frecuencia, los resultados son los siguientes:

Reducir	50,2%	Evitar	32,7%	Transferir	11,4%	Aceptar	5,7%
----------------	-------	---------------	-------	-------------------	-------	----------------	------

La amplia mayoría de las empresas reconoce que luego que se toman acciones para reducir la probabilidad e impacto de los riesgos, siempre existe un nivel de riesgo residual. El 56% de las empresas evalúa las situaciones riesgosas en forma conjunta cuando provienen de eventos que están vinculados, sin embargo un 60% asume que un riesgo identificado por una unidad puede no ser relevante para otra unidad de la empresa, lo que implicaría una visión descentralizada en lugar de una visión conjunta del riesgo en la organización. Adicionalmente en el 77% de las empresas la toma de decisiones está concentrada en la dirección de las empresas y en el 69% la administración de riesgos es tarea del nivel gerencial. De ello se

puede inferir que la mayoría de las empresas del sector no gestionan sus riesgos en forma integral, en oposición a lo que propone ERM.

5.3. Análisis del estado actual de madurez de las empresas

En primer lugar cada pregunta del cuestionario está asociada a un componente de ERM y a alguno de sus elementos clave, teniendo en cuenta el modelo de madurez planteado en este trabajo se valoraron las alternativas de respuesta de acuerdo al nivel de madurez correspondiente (1-Inicial, 2-Repetible, 3-Definido, 4-Administrado, 5-Optimizado). Utilizando el software SPSS se determinó el promedio ponderado de respuesta para cada pregunta y se asignó un nivel de madurez de acuerdo a la valoración realizada. Luego se calculó el estado de madurez promedio para cada componente del ERM. En el siguiente cuadro se muestra los resultados por cada pregunta y componente, una lectura correcta del mismo sería por ejemplo: en promedio, las empresas del sector han definido la misión, visión, y son conocidas por el nivel directivo y mandos medios, y así sucesivamente.

Tabla 5

ELEMENTO CLAVE	Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS PROMEDIO	ESTADO MADUREZ
AMBIENTE INTERNO				2
Misión	20.1	Existe en su empresa definición de: Misión	Si - Conocida por Nivel Directivo v mandos medios	2
Visión	20.2	Existe en su empresa definición de: Vision	Si - Conocida por Nivel Directivo v mandos medios	2
Valores	20.3	Existe en su empresa definición de: Valores	Si - Conocida por todo el personal	3
Políticas	20.4	Existe en su empresa definición de: Políticas	Si - Conocida por Nivel Directivo v mandos medios	2
Asignación de autoridad y responsabilidad	48.1	Tiene definidas las áreas clave de autoridad y responsabilidad	Si	3
	51	La toma de decisiones en la empresa está:	Concentrada en la Dirección	1
Compromiso de competencia	44	Existen descripciones de cargos, que reflejen el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar cada tarea.	Si - formales	3
	47	Considera que el personal está preparado para enfrentar nuevos desafíos v cambios	Si	3
	59	Los Directores/Gerentes, ¿asisten a grupos de trabajo relacionados con las prácticas de administración de riesgos?	No	1
Cultura de riesgo	21	Conducta de la empresa frente a la administración del riesgo:	Proactiva	4
	26.1	La Dirección ha establecido un nivel máximo de riesgo aceptable	No	1
	26.2	La Dirección determinó qué riesgos relativos al negocio está dispuesta a asumir y cuales no.	Si	3
	57	La administración de riesgos, ¿es un tema normal de discusión en su empresa?	No	1

Filosofía de riesgo	32	La administración de riesgos en su empresa es:	Tarea del Directorio/Gerencia y responsables de unidad	3
	41	El estándar de comportamiento de la empresa implica:	Más que el cumplimiento de la ley	4
	55	Considera que la gestión de riesgos genera valor para la empresa	Si	3
Integridad y valores éticos	42	Código de conducta	Existe un código informal	2
	43	Los empleados reciben una orientación explícita respecto a qué es correcto y qué es incorrecto.	Con frecuencia	3
Políticas y prácticas de recursos humanos	45	Existen programas de capacitación para el personal	Si	4
	46	Se realizan evaluaciones sobre el desempeño del personal	En forma periódica y situaciones puntuales	4
ELEMENTO CLAVE	Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS PROMEDIO	ESTADO MADUREZ
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				3
Objetivos	22.1	Cuando determina sus objetivos, ¿la empresa tiene en cuenta los riesgos asociados?	Si	3
	23.1	¿La administración definió objetivos estratégicos?	Si	3
	23.2	¿La administración definió objetivos referidos a las operaciones?	Si	3
	23.3	¿La administración definió objetivos referidos a la elaboración de la información?	Si	3
	23.4	¿La administración definió objetivos referidos al cumplimiento?	Si	3
	24	Cuando se determina un objetivo específico para una actividad, se verifica que haya una vinculación con los objetivos generales de la empresa	Con frecuencia	3
	25	Los objetivos específicos de las distintas actividades, ¿son coherentes entre sí?	Con frecuencia	3
Riesgo aceptado	22.2	La empresa establece que cantidad de riesgo está dispuesta a aceptar	Si	4
Tolerancia al riesgo	22.3	¿Establece los niveles de variación de esa cantidad de riesgo, dentro de los cuales los objetivos se consideran logrados?	No	1
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				2
Categorías de eventos	18	Considerando los factores de riesgo y/o los objetivos de la organización, se identifican:	Riesgos y oportunidades	3
Factores de riesgo	17	La empresa tiene en cuenta la existencia de factores externos e internos que pueden afectar el logro de los objetivos y los evalúa en forma periódica	Si	3
Metodologías y técnicas	19	Utiliza herramientas o técnicas para la identificación de riesgos a nivel global de la empresa y/o a nivel de actividades	No	1
EVALUACIÓN DE RIESGOS				2
Probabilidad e impacto	28	¿Se determina la probabilidad e impacto de los riesgos identificados?	No	1
Riesgo inherente y riesgo residual	36	Luego que se toman acciones para reducir la probabilidad o impacto de los riesgos:	Siempre existe un nivel de riesgo residual	2

Técnicas de evaluación	28.1	¿Qué técnicas utilizan para efectuar la valoración del riesgo?	Cualitativas	2
	29	Los eventos que generan riesgos se evalúan:	En forma conjunta cuando están relacionados, se combinan o interactúan	4
	30	Un riesgo relevante identificado por una unidad, puede no ser considerado relevante por otra unidad de la empresa.	Si	2
RESPUESTA A LOS RIESGOS				1
Evaluación de respuestas	33.1	Luego de evaluados los riesgos la Dirección tiene en cuenta el efecto sobre probabilidad e impacto	No	1
	33.2	Luego de evaluados los riesgos la Dirección tiene en cuenta el costo vs beneficios de las acciones	Si	3
Selección de respuestas	27	¿Existen políticas y procedimientos a nivel de toda la organización que indiquen qué se debe hacer en caso de estar frente a situaciones de riesgo?	No	1
ACTIVIDADES DE CONTROL				2
Controles de los sistemas de información	37	¿Que tipo de controles se realizan sobre los sistemas informáticos?	Controles generales	2
Integración de la respuesta al riesgo	35	Existen procedimientos para verificar que se ejecuten las acciones seleccionadas	Si	3
Tipos de actividades de control	38	Cuales de estos puntos definen al CONTROL INTERNO en su empresa:	Control sobre operaciones y procesos	2
Políticas y procedimientos	50	Se enfrentan en la empresa dificultades sorpresivas o situaciones imprevistas	En ocasiones	3
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				3
Comunicación	40.1	Los empleados conocen los objetivos de la actividad que realizan y cómo sus tareas contribuyen al logro de los mismos	Con frecuencia	3
	40.2	Se comunica al personal el nivel máximo de riesgo aceptable y las variaciones relativas que se toleran	En ocasiones	3
	40.3	Existe coordinación entre las funciones/departamentos y los sistemas de información	Con frecuencia	4
Comunicación	40.5	Existe una comunicación eficaz (formal y/o informal) fluyendo en todas direcciones y niveles dentro de la organización	Con frecuencia	3
	40.6	Existe comunicación eficaz e intercambio de información importante con clientes, proveedores y otras partes externas	Con frecuencia	3
	48.2	Existen líneas apropiadas para elevar informes	Si	3
Información	40.7	Se evita la "sobrecarga" de información convirtiendo datos internos y externos en información relevante, oportuna, confiable y actual	En ocasiones	3
	40.4	Los mecanismos existentes para identificar necesidades de información que surjan dentro de la empresa son eficaces	Con frecuencia	4

Información y comunicación	39	¿Se suministra información a las personas adecuadas, con el detalle suficiente y en el momento preciso para permitirles cumplir con sus responsabilidades?	Con frecuencia	3
Sistemas de información	60	¿La empresa utiliza algún software específico de gestión de riesgos?	No	1
SUPERVISIÓN				2
Actividades permanentes de supervisión	49	Existe un auditor interno o un departamento de auditoria interna	No	1
	53	La Dirección está en contacto con las operaciones y revisa informes de indicadores claves de actividad del negocio:	En situaciones puntuales	2
Comunicación de deficiencias	52	Los mecanismos para detectar incumplimientos, deficiencias u errores son eficaces	Con frecuencia	3
Evaluaciones independientes	54	Se realiza algún tipo de evaluación para determinar si la gestión de riesgos en la empresa funciona de acuerdo a los lineamientos determinados por la Dirección	No	1

Con base en las respuestas obtenidas se concluye que las empresas del sector se encuentran en el nivel de madurez 2: “Repetible”, en relación a su gestión del riesgo. La siguiente gráfica muestra el estado actual de las empresas del sector por componente del ERM y podemos visualizar la brecha entre el estado actual y el optimizado.

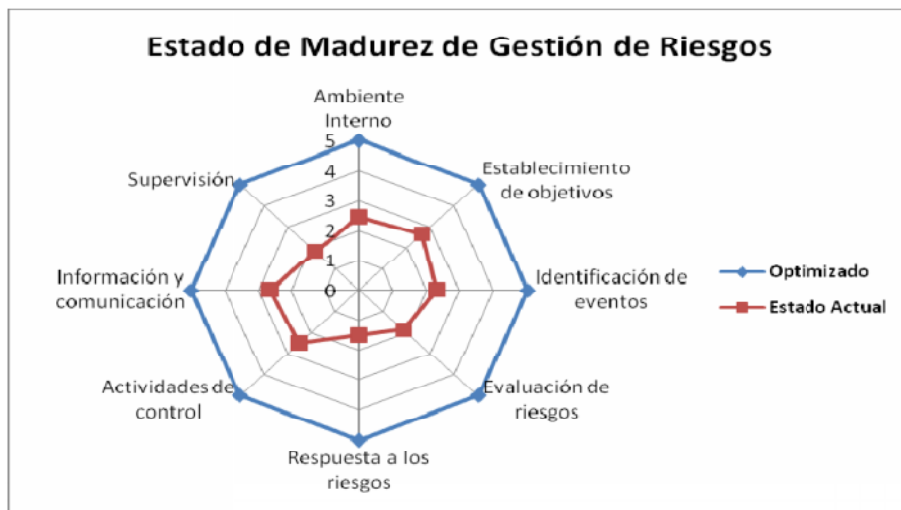


Figura 12 - Fuente: Elaboración propia

Si nos remitimos a la figura 3 podemos comparar el resultado obtenido con el promedio del sector al que hace referencia. En el siguiente esquema se señala el estado promedio del sector, una empresa puede determinar su estado actual, donde se encuentra hoy, tomando el modelo que presentamos como guía, y el objetivo de mejora, donde desea estar.

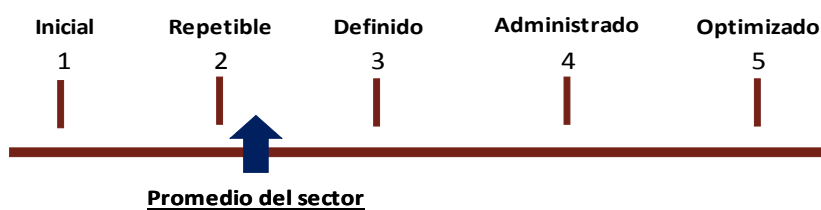


Figura 13 - Fuente: Elaboración propia en base a Cobit

Para finalizar el análisis de madurez para la capacidad de ERM, se detalla a continuación los puntos donde las empresas deberían centrar su atención para avanzar hacia una gestión más sistematizada y efectiva de sus riesgos.

Tabla 6

COMPONENTE / ELEMENTO CLAVE	ESTADO MADUREZ	ATENCIÓN		
		ALTA	MEDIA	LEVE
AMBIENTE INTERNO	2 - Repetible			
Asignación de autoridad y responsabilidad	2 - Repetible			
Compromiso de competencia	2 - Repetible			
Cultura de riesgo	2 - Repetible			
Filosofía de riesgo	3 - Definido			
Integridad y valores éticos	2 - Repetible			
Políticas y prácticas de recursos humanos	4 - Administrado			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	3 - Definido			
Objetivos	3 - Definido			
Riesgo aceptado	4 - Administrado			
Tolerancia al riesgo	1 - Inicial			
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	2 - Repetible			
Categorías de eventos	3 - Definido			
Factores de riesgo	3 - Definido			
Metodologías y técnicas	1 - Inicial			
EVALUACIÓN DE RIESGOS	2 - Repetible			
Probabilidad e impacto	1 - Inicial			
Riesgo inherente y riesgo residual	2 - Repetible			
Técnicas de evaluación	3 - Definido			
RESPUESTA A LOS RIESGOS	1 - Inicial			
Evaluación de respuestas	2 - Repetible			
Selección de respuestas	1 - Inicial			
ACTIVIDADES DE CONTROL	2 - Repetible			
Controles de los sistemas de información	2 - Repetible			
Integración de la respuesta al riesgo	3 - Definido			
Tipos de actividades de control	2 - Repetible			
Políticas y procedimientos	3 - Definido			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	3 - Definido			
Comunicación	3 - Definido			
Información	4 - Administrado			
Sistemas de información	1 - Inicial			
SUPERVISIÓN	2- Repetible			
Actividades permanentes de supervisión	1 - Inicial			
Comunicación de deficiencias	3 - Definido			
Evaluaciones independientes	1 - Inicial			

6. Síntesis y conclusiones finales

Se desarrolló un modelo de madurez teórico para el ERM, el cual vincula sus componentes con cinco estados de madurez, desde un nivel inicial donde los procesos son desorganizados y ad hoc hasta un nivel optimizado donde se logra una mejora continua.

El desarrollo de este modelo fue insumo fundamental para evaluar la gestión de riesgos de las empresas del sector servicios. Para ello se definieron dos dimensiones de análisis, la primera relacionada a identificar si las empresas del sector conocen ERM, lo utilizan o piensan implementarlo; concluyendo que la amplia mayoría de los empresarios del sector no conocen la metodología y sin encontrar indicios de su aplicación en empresas del sector servicios de nuestro país. En síntesis las razones por las que la mayoría no piensa implementarlo son en primera instancia por desconocimiento de la herramienta, además de que se considera suficiente el manejo actual de riesgos y en segunda instancia porque es considerada práctica de “otros lugares o de empresas grandes” o por razones de costos, utilidad, entre otros.

Del enfoque en la segunda dimensión del análisis, surge que en algunos aspectos las empresas realizan prácticas que están alineadas con los planteos de ERM, pero su principal carencia es la falta de sistematización de los procesos, los cuales se aplican en forma aislada y no integral, concluyendo que el estado de capacidad del ERM en las empresas del sector corresponde al nivel de madurez “Repetible”.

A través de las comunicaciones con los empresarios se encontró que existe interés en el tema, sin embargo se debe generar una conciencia sobre el riesgo para percibir que estos procesos llevan a mejorar los beneficios de la empresa, lo que resulta más difícil en empresas pequeñas y medianas. Para que las empresas puedan alcanzar mayores grados de madurez es necesario implantar un enfoque por procesos con un gerenciamiento de riesgo acorde a sus necesidades, donde la medición y el mejoramiento continuo tengan prioridad.

Finalmente se concluye que cada vez se le está dando mayor relevancia al tema por parte de las empresas y el Marco Integrado ERM proporciona una guía que puede ayudar a las organizaciones a lograr mayores beneficios al mejorar la gestión del riesgo.

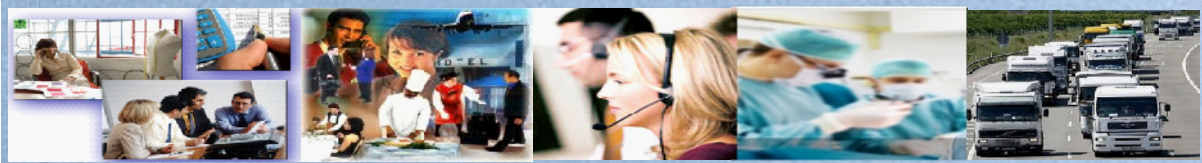
7. Bibliografía

- Enterprise Risk Management (2004) Integrated Framework, the Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission.
- Gestión de Riesgos Corporativos- Marco Integrado. Técnicas de Aplicación (2004) Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission.
- Frigo, M y Anderson, R. (2011). Practical Approaches for Getting Started. COSO.
- Rittenberg, L, y Martens, F. (2012). Understanding and Communicating Risk Appetite. COSO.
- Olson, D. y Wu, D. (2008). Financial Engineering and Risk Management.
- Protiviti, Independent Risk Consulting (2006). Guide to Enterprise Risk Management. www.protiviti.com
- Deloitte La empresa de riesgo inteligente (2007). Una Administración del riesgo empresarial (ERM) bien realizada.
- Instituto Nacional de Estadística, www.ine.gub.uy (Fecha última consulta: Febrero de 2012)
- Banco Central del Uruguay, www.bcu.gub.uy (Fecha última consulta Febrero 2012)
- Organización Mundial de Comercio – www.wto.org
- COBIT 4.1 IT Governance Institute (2007)
- Modelo de Madurez Sistema de Control Interno
http://documentos.cgr.go.cr/documentos/cgr/foe/F32%20Anexo_Modelo_madurez_sistema_control_interno.xls

APENDICE A - ATRIBUTOS DEL MODELO DE MADUREZ GENÉRICO Y POR COMPONENTE DEL ERM

	Inicial	Repetible	Definido	Administrado	Optimizado
Genérico	Gestión de riesgos en silos y ad-hoc. No hay responsabilidades definidas.	Existen procesos básicos de gestión y control. Foco en ciertos tipos de riesgos de fácil cuantificación.	Gestión de riesgos uniforme, procesos documentados y comunicados. Se verifican políticas y responsabilidades asignadas.	Medición y gestión de riesgos con perspectiva de "cartera". Gestión proactiva. Procesos definidos, integrados y controlados.	Enfoque de mejora continua. La administración del riesgo es trabajo de todos, el conocimiento es compartido.
Ambiente interno	Depende de valores y creencias individuales. No existen procesos formales.	Dirección comprometida con la gestión de riesgos. Existe un código informal de conducta. Proceso de RRHH.	Se establece la filosofía de riesgo y se comunica a todo el personal. Se formalizan los elementos del ambiente interno.	Liderazgo constante en el fortalecimiento de ERM. Filosofía de riesgo comprendida por todo el personal.	Estrategia exitosa de acuerdo a nivel de riesgo aceptado. Estructura, gente, procesos y cultura alineados.
Establecimiento de objetivos	Los objetivos de la entidad no son claros y se establecen a nivel global.	Se define misión y políticas. Existen objetivos específicos por actividad y algunos objetivos globales.	Existe adecuada vinculación entre objetivos globales y específicos. Los objetivos son comunicados.	Objetivos alineados con el apetito de riesgo. Son medibles y comprendidos por todo el personal.	Coherencia entre todos los objetivos y metas a lo largo de toda la organización. Revisión continua centrada en la generación de valor.
Identificación de eventos	Se determinan algunos eventos potenciales. El riesgo es entendido de diferentes maneras a lo largo de la entidad.	Se identifican factores internos y externos y su grado de importancia. Identificación de eventos significativos.	Concepto de riesgo uniforme en toda la entidad. Identificación de eventos a nivel de entidad y actividad.	Se utilizan técnicas formales para identificar eventos y se agrupan por categoría.	Proceso estandarizado e iterativo. Se identifican riesgos potenciales y oportunidades.
Evaluación de riesgos	Valoración intuitiva de los riesgos más relevantes.	Se emiten lineamientos básicos para la evaluación inicial de los riesgos.	Políticas de evaluación, estrategias y nivel de riesgo aceptado aprobados y divulgados. Determinación de tolerancia al riesgo.	Se implementan medidas de desempeño que evalúan el grado en que eventos potenciales impactan sobre el logro de objetivos.	Evaluación de riesgos integral, permite anticipar condiciones que podrían afectar el logro de los objetivos. Existen procesos de evaluación continua.
Respuesta a los riesgos	Se intenta considerar las respuestas a los riesgos.	Seguimiento a los eventos riesgosos, para lograr acuerdo sobre las acciones a seguir.	Existe respuesta para cada riesgo significativo. Se conocen los riesgos relevantes y medidas para administrarlos.	Existe respuesta para todos los riesgos identificados. Se evalúan, miden y monitorean las respuestas al riesgo.	Análisis continuo de respuesta a los riesgos. Seguimiento de su grado de ejecución, eficacia y eficiencia.
Actividades de control	Se realizan en forma desorganizada, no se identifican procesos claros ni sistematizados.	Actividades de control dirigidas a algunos eventos que afecten negativamente el logro de los objetivos.	Actividades de control documentadas en políticas y procedimientos, e integradas a procesos.	Se mide la efectividad de actividades de control. Alcanzan a toda la gestión.	Actualización y mejora continua de actividades de control. La cultura de riesgo propicia el autocontrol.
Información y comunicación	Esfuerzos aislados para el procesamiento, generación y comunicación de la información.	Definición de controles que aseguren la calidad de la información y su comunicación.	Se genera información útil, oportuna y confiable. La gerencia comunica el nivel de riesgo aceptado.	Existencia de sistemas de información para procesar, almacenar y recuperar información relevante. Seguimiento de la efectividad de la comunicación.	Seguridad respecto a la calidad y oportunidad de la información, para la toma de decisiones. La comunicación es proactiva.
Supervisión	Tareas aisladas de supervisión. Controles específicos, rutinarios, desorganizados y no definidos.	Supervisión periódica con visión de corto plazo, enfocada en el cumplimiento de obligaciones.	Los procesos de supervisión se documentan y comunican. Se asignan responsabilidades de supervisión.	Los procesos de supervisión se realizan en toda la organización. El seguimiento del ERM forma parte de las actividades de todo el personal.	Existe un liderazgo compartido de la supervisión del ERM y mecanismos de innovación y mejora continua. Supervisión automatizada.

APENDICE B – EXTRACTO DEL CUESTIONARIO DISEÑADO PARA REALIZAR LA ENCUESTA



**INFORMACIÓN GENERAL
DE LA EMPRESA**

Razón Social

Nombre Comercial

Identificación de la persona responsable de brindar la información:

Nombre: 1- Cargo

Tel: e-mail:

2- Forma Jurídica:

- 1 Unipersonal
- 2 SRL/LTDA
- 3 SA
- 4 Cooperativa
- 5 Sociedad/Asociación Civil
- 6 Persona Pública no Estatal
- 7 Otro (Especificar)

3- Empresa Familiar: Si No

4- Año de inicio de actividades:

5- Giro / Actividad Principal:

6- ¿A que sector/es del mercado está dirigido el servicio?

- Empresas
- Consumidor Final
- Profesionales
- Otros

7- Ubicación geográfica (principal) Montevideo Interior ⇒ Departamento:

8- Tiene sucursales? Si ⇒ Cantidad:

Mdeo	Interior	Total
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

 No

9- Puestos de Trabajo Ocupados: 10 a 19 20 a 49 50 a 99 100 o más

10- Desempeño Económico:

1- Monto de los ingresos por ventas de servicios en el último ejercicio económico (sin IVA):
Hasta \$ 5.000.000 \$ 5.000.000 a \$ 120.000.000 Más de \$ 120.000.000

2- ¿Realiza exportaciones? Si No ⇒ 3- ¿Cual es el porcentaje de exportaciones en el total de ventas?

11- ¿La empresa cuenta con Procesos Certificados? Si No ⇒ Entidad otorgante:

12- ¿Integra un grupo económico de empresas? Si No

13- ¿Es sucursal de una empresa extranjera? Si No



MISIÓN - VISIÓN - ESTRATEGIA Y GESTIÓN DE RIESGO

20- EXISTE EN SU EMPRESA DEFINICIÓN DE:

- 1- **MISIÓN** No Si - Conocida por Nivel Directivo y Mandos Medios Si - Conocida por todo el personal
(El propósito a largo plazo de la organización, define cual es el negocio)
- 2- **VISIÓN** No Si - Conocida por Nivel Directivo y Mandos Medios Si - Conocida por todo el personal
(Lo que se quiere que sea la organización en el futuro)
- 3- **VALORES** No Si - Conocidos por Nivel Directivo y Mandos Medios Si - Conocidos por todo el personal
(Los principios a los que la entidad y su personal se adhieren y están detrás de todos sus comportamientos)
- 4- **POLÍTICAS** No Si - Conocidas por Nivel Directivo y Mandos Medios Si - Conocidas por todo el personal
(Criterios de actuación que guían las actividades, programas y planes de acción de toda la organización)

21- Conducta de la empresa frente a la administración del riesgo: Proactiva Reactiva

22- Determinación de objetivos

- 22.1- Cuando determina sus objetivos,
¿la empresa tiene en cuenta los riesgos asociados? Si No
- 22.2- ¿Establece que cantidad de riesgo está dispuesta a aceptar? Si No
- 22.3- ¿Establece los niveles de variación de esa cantidad de riesgo, dentro de los
cuales los objetivos se consideran logrados? Si No

23- ¿La administración definió los siguientes objetivos?:

- 1- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** Si No
(Relacionados con las metas de alto nivel y alineados con la misión/visión de la misma)
- 2- **OBJETIVOS REFERIDOS A LAS OPERACIONES** Si No
(Relacionados con eficacia y eficiencia en operaciones, incluyendo metas de desempeño y rentabilidad)
- 3- **OBJETIVOS REFERIDOS A LA ELABORACIÓN DE LA INFORMACIÓN** Si No
(Relacionados con la eficacia del proceso de información externa, interna, financiera y no financiera)
- 4- **OBJETIVOS REFERIDOS AL CUMPLIMIENTO** Si No
(Relacionados con el cumplimiento de las leyes y regulaciones que le sean aplicables)

24- Cuando se determina un objetivo específico para una actividad, se verifica que
haya una vinculación con los objetivos generales de la empresa

Siempre Con frecuencia En ocasiones

25- Los objetivos específicos de las distintas actividades, ¿son coherentes entre sí?

Siempre Con frecuencia En ocasiones

- 26- La Dirección de la empresa:
- 26.1- Ha establecido un nivel máximo de riesgo aceptable. Sí No
- 26.2- Determinó qué riesgos relativos al negocio está dispuesta a asumir y cuales no. Sí No
- 27- ¿Existen políticas y procedimientos a nivel de toda la organización que indiquen qué se debe hacer en caso de estar frente a situaciones de riesgo? Sí No
- 28- ¿Se determina la probabilidad e impacto de los riesgos identificados?
(Probabilidad de ocurrencia - Impacto: efecto en caso de que ocurriera)
- 28.1- En caso afirmativo, ¿qué técnicas utilizan para efectuar la valoración del riesgo?
- Cualitativas
Dependen principalmente del conocimiento y juicio de los individuos involucrados, se emplean ante dificultades para cuantificar, falta de datos, o razones de costo-beneficio
Se realizan mediciones: - agrupando por categorías - económica, tecnológica, etc.
- según orden de importancia - alta, media o baja
- Cuantitativas
Aportan mas precisión y se usan en actividades mas complejas.
Incluyen técnicas probabilísticas, no probabilísticas y de benchmarking
- 29- Los eventos que generan riesgos se evalúan:
- En forma individual
- En forma conjunta cuando están relacionados, se combinan o interactúan
- 30- Un riesgo relevante identificado por una unidad, puede no ser considerado relevante por otra unidad de la empresa. Sí No
- 31- Los riesgos son: Peligros que evitar
 Oportunidades que aprovechar
- 32- La administración de riesgos en su empresa es:
- Tarea del Directorio/Gerencia
- Tarea del Directorio/Gerencia y Responsables de unidades
- Tarea de todo el personal
- 33- Luego de evaluados los riesgos, qué tiene en cuenta la Dirección para decidir que acciones tomar:
(para realizar un plan de respuesta a los riesgos)
- 33.1- El efecto que tendrían sobre la probabilidad y el impacto del riesgo Sí No
- 33.2- Costos vs beneficios de las acciones Sí No
- 34- De los siguientes tipos de respuesta, cual es la que selecciona con mayor frecuencia:
- Aceptar (no se toman acciones que afecten la probabilidad o impacto del riesgo)
- Reducir (acciones para reducir la probabilidad, el impacto, o ambos)
- Transferir/Compartir (traspaso a otro de una porción del riesgo - ej. seguros)
- Evitar (Salir de las actividades riesgosas)
- 35- Existen procedimientos para verificar que se ejecuten las acciones seleccionadas Sí No
- 36- Luego que se toman acciones para reducir la probabilidad o impacto de los riesgos:
- Siempre existe un nivel de riesgo residual
- Es posible reducir los riesgos a cero



APLICACIONES ESPECÍFICAS GESTIÓN DE RIESGOS

57- La administración de riesgos, ¿es un tema normal de discusión en su empresa?

Sí No

58- Existe el cargo: Gerente de Riesgos

Sí No

59- Los Directores/Gerentes, ¿asisten a grupos de trabajo (dentro de la empresa o en conferencias públicas) relacionados con las prácticas de administración de riesgos?

Sí No

60- ¿La empresa utiliza algún **software** específico de gestión de riesgos?

Sí No

En caso afirmativo, indique cual

61- Utiliza algún modelo o marco conceptual para gestión de riesgos:

	Si - lo utiliza en forma:		
	No lo utiliza	Integral	Parcial
ERM -COSO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESTANDAR AUSTRALIANO AZ4360	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
COBIT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
NORMA ISO 31000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IRM (Manejo integrado de riesgos - Canadá)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro (especificar)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>			

62- En caso que haya contestado No en la pregunta anterior:

62.1- ¿Considera que sería necesario implementar un modelo para mejorar la gestión de riesgos en su empresa?

Sí No

62.2- Conoce el modelo **ERM (Enterprise Risk Management)**

Sí No

62.3- En caso afirmativo, ¿tiene planes de implementarlo?

Sí No No ha decidido, está investigando sobre ERM



62.4- Razón/es para no implementarlo en su empresa:

- Costos (demasiado caro).
- Insumiría demasiado tiempo y tareas adicionales al personal.
- Necesitaría hacer una reestructuración previa en la empresa.
- Considera que no es una herramienta eficaz para su negocio.
- Considera que el manejo actual de riesgos en la empresa es suficiente.
- Otros: (especificar)