

## Navegando hacia el Éxito: El Sistema de Gestión de Riesgo como clave de la gestión empresarial

Amadeo Valcarce Martín (Director y responsable en KPMG de las áreas de Gobierno, Riesgos y Cumplimiento (GRC) y Sostenibilidad en Zona Norte), Cynthia Rubio Cob (Manager del Área de Gobierno, Riesgos y Cumplimiento (GRC) en KPMG), Manuela de Lecea (Consultora en el departamento de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento de KPMG)

21 June 2024

*La gestión del riesgo es una tarea inherente a la condición humana. De forma consciente e inconsciente las personas gestionamos riesgos de manera constante: cogemos un paraguas por si llueve, revisamos la fecha de caducidad en productos perecederos, constituimos planes de ahorro para la jubilación o consultamos el parte meteorológico antes de salir de excursión. Este rasgo es común en las organizaciones y en las decisiones que adoptan sus directivos y administradores en el marco de la gestión de las mismas.*

### Introducción

La gestión del riesgo es una tarea inherente a la condición humana. De forma consciente e inconsciente las personas gestionamos riesgos de manera constante: cogemos un paraguas por si llueve, revisamos la fecha de caducidad en productos perecederos, constituimos planes de ahorro para la jubilación o consultamos el parte meteorológico antes de salir de excursión. Este rasgo es común en las organizaciones y en las decisiones que adoptan sus directivos y administradores en el marco de la gestión de las mismas.

En un ejercicio de síntesis, la gestión de riesgos constituye un proceso que desarrollamos al objeto de asegurar la consecución de nuestros objetivos (personales y/o empresariales). La gestión de riesgos constituye una herramienta fundamental para asegurar la sostenibilidad de un proyecto empresarial en el medio y largo plazo. En un entorno de incertidumbre y permanente transformación, los riesgos emergentes se materializan con mayor rapidez y en ocasiones resulta complicado preverlos o anticiparlos. En los últimos años, eventos de riesgo relacionados con la ciberseguridad, el cambio climático, impactos geopolíticos, escasez de recursos/suministro... han adquirido una relevancia primordial.

En este sentido, la gestión de los impactos derivados de la materialización de riesgos en la actividad empresarial está marcando actualmente el éxito o el fracaso de proyectos empresariales con demostrada rentabilidad. Consecuencia de ello, los órganos de administración y los comités de

dirección están colocando la gestión de riesgos en el centro de sus prioridades de acción y supervisión.

Entendida la situación de partida y el contexto en el que operan las organizaciones, nos empezarían a surgir cuestiones. ¿Cómo lo hacemos? ¿Cómo conseguimos implementar una gestión de riesgos efectiva en la organización? A continuación, haremos un intento de desgranar las fases de trabajo recomendadas para la elaboración de un mapa de riesgos estratégicos o de primer nivel.

## **Identificación de riesgos**

La identificación de los riesgos es el primer paso. Para ello, es preceptiva la realización de un análisis de los aspectos estratégicos, operativos, financieros, legales, de cumplimiento o de otra índole que puedan presentar una amenaza para el éxito o continuidad del negocio. Este proceso de identificación de riesgos debe realizarse de manera sistemática, teniendo en cuenta las distintas actividades, sectores, geografías, procesos, recursos y entornos operativos de la compañía. Resulta relevante en esta etapa la involucración de todas las áreas de la empresa, así como principales socios de negocio o actores en la cadena de valor, asegurando así una visión completa y holística del ecosistema en el que la compañía desarrolla su actividad.

El ejercicio de identificación debe tener una base racional. El objetivo nunca será prever o anticipar eventos impredecibles o inimaginables. En la medida que una organización cuente con un sistema de gestión de riesgos efectivo, mayores posibilidades de supervivencia tendrá ante eventos imprevistos (riesgos emergentes). La capacidad de previsión y anticipación del ser humano es limitada. Debemos convivir con ello.

Ningún mapa de riesgos contemplaba el impacto de una pandemia y la necesidad de confinar a la población. Las compañías con planes de acción y de protección del negocio/activos en base a escenarios inciertos, contaron con mayores posibilidades de supervivencia que aquellas que carecían de estos sistemas de gestión.

## **Evaluación**

No todos los riesgos son iguales, debemos evaluarlos para estar en disposición de priorizarlos. Tradicionalmente los riesgos se evalúan en base a dos principios: impacto y probabilidad. El impacto hace referencia a las consecuencias que podría acarrear en el negocio la materialización de un riesgo, mientras que la probabilidad indica la posibilidad de que se materialice ese riesgo. Al evaluar el impacto debemos tener en cuenta cómo afectaría la ocurrencia del riesgo a las operaciones, recursos, reputación y rentabilidad de la empresa.

En los últimos años se han incorporado a la evaluación de riesgos los conceptos de velocidad y conectividad, que permiten considerar la rapidez con que un riesgo se puede poner de manifiesto y su impacto en la potencial materialización de otros riesgos relacionados. Surge así el concepto de “clústeres de riesgos”, que nos hace entender que la materialización de un riesgo normalmente va acompañada de variaciones relevantes en el impacto y la probabilidad de otros riesgos asociados/conectados al mismo.

## **Gestión y Mitigación: Respuesta**

Tras las fases de identificación y evaluación de riesgos (riesgo inherente) la organización debe enfocarse en establecer una estrategia de respuesta. Toda estrategia de respuesta estará condicionada por el nivel de apetito al riesgo establecido por la compañía (decisión correspondiente al órgano de administración). Dichas estrategias varían en función de su impacto en el riesgo: eliminar, mitigar, transferir o aceptar. Las organizaciones actúan sobre los riesgos estableciendo mecanismos, procesos y controles que permitan alcanzar un mayor o menor grado de mitigación de los riesgos identificados. Una vez implantadas las estrategias de respuesta, el nivel de riesgo remanente se conoce como riesgo residual. Es decir, partimos de un riesgo inherente (“bruto”) y tras la gestión del mismo, alcanzamos el riesgo residual (“neto”).

## **Monitorización y Seguimiento**

Nada de lo hecho hasta este punto será útil o efectivo si no implementamos un sistema de seguimiento, revisión y actualización periódica del sistema en su conjunto (identificación, evaluación y mitigación). Existe una doble vertiente de cambio a la que demos dar respuesta: factores externos y factores internos. El entorno, la economía, la tecnología, los competidores, la regulación... evolucionan y actúan de tal forma que pueden dar lugar a variaciones tanto en la naturaleza de los riesgos que afronta una organización como en la evaluación de los mismos. La misma atención debemos prestar a los factores internos relacionados con las decisiones que adopta la compañía en relación a sus operaciones y actividad tales como nuevos negocios, nuevas geografías y mercados, operaciones inorgánicas, etc. Todo ello merece su consideración en el mapa de riesgos de la compañía. La utilización de métricas e indicadores (KRI – *Key Risk Indicator*) permiten una adecuada vigilancia de la evolución de los riesgos.

Dicho lo anterior, y al objeto de incidir en la relevancia de la revisión y actualización, planteamos lo siguiente: ¿cuál sería el grado de obsolescencia de un Mapa de Riesgos que no se ha revisado durante (por ejemplo) dos años? No existe una regla en relación a la periodicidad de revisión del mapa de riesgos, si bien una actualización semestral, acompañada de una revisión más profunda de carácter anual, sería altamente recomendable.

Por último y no menos importante, la gestión de riesgos debe incorporar trabajos dirigidos a comprobar y reportar periódicamente la eficacia operativa de las estrategias de respuesta implementadas para la mitigación de los riesgos. La organización debe asegurar el adecuado funcionamiento (diseño, implementación y eficacia) de las acciones, procesos y controles establecidos, incorporando planes y acciones de remediación cuando se encuentren deficiencias en el proceso de revisión y testeo.

## **Algunas claves**

La gestión de riesgos estratégicos o de primer nivel requiere de la implicación del más alto nivel de la organización (administradores y directivos). Especialmente en los momentos iniciales, el impulso desde la primera línea jerárquica es decisivo. Posteriormente y una vez levantado el sistema de gestión de riesgos, la responsabilidad de administradores y alta dirección se centra más en la actualización y supervisión del funcionamiento del sistema y en el impulso y liderazgo de la cultura de gestión de riesgos. Establecer y empoderar la figura del responsable del sistema de gestión de riesgos (*Chief Risk Officer - CRO*) siempre supone un paso adelante y un mensaje claro a la organización en relación a la importancia del sistema.

Sin ánimo de ser exhaustivos, apuntamos a continuación otros aspectos que se pueden considerar esenciales:

- El apetito al riesgo no puede ser bajo en todos los casos
- No es recomendable ser excesivamente ambicioso en la mitigación
- Centrar los esfuerzos en los riesgos clave y/o estratégicos
- Invertir tiempo en utilizar métricas adecuadas y controles efectivos

De cara a los próximos años, se visualiza un amplio horizonte de desarrollo en el ámbito de la gestión de riesgos. La incorporación de tecnología y herramientas de inteligencia artificial permitirá incrementar el volumen y calidad de la información a considerar en los análisis, haciéndolos más precisos y certeros. Los modelos y sistemas de gestión de riesgos tenderán hacia la automatización parcial de los procesos de evaluación con una creciente consideración de las conexiones entre riesgos.

## **Conclusión**

Una organización que cuenta con un sistema de gestión de riesgos implantado de forma efectiva y en funcionamiento, sin necesidad de que el mismo sea perfecto o ejemplar, cuenta con una ventaja competitiva con respecto a otra que no emplea la gestión de riesgos como herramienta de gestión empresarial.

Como se ha indicado al principio, todas las organizaciones gestionan riesgos constantemente. La diferencia radica en que tenerlo establecido, sistematizado y documentado, permite a la organización conocer si su sistema

es o no efectivo para los fines que persigue (proteger los objetivos empresariales).

Podemos establecer una analogía clara con los Planes Estratégicos. La práctica totalidad de las compañías tienen en vigor un Plan Estratégico en el que se establecen acciones y objetivos en sus ámbitos de actuación (económico, financiero, social, reputacional, medioambiente, etc.). Íntimamente ligado al establecimiento de los objetivos estratégicos de la Compañía, se debiera ubicar un espacio de reflexión que contemple los elementos que pudieran poner en riesgo la consecución de dichos objetivos estratégicos y, adicionalmente, las actuaciones que permitan proteger su consecución.

El riesgo es una cara de la moneda. En la otra cara de la misma moneda está la oportunidad.