

# LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LATINOAMÉRICA

SITUACIÓN, EVOLUCIÓN Y RETOS: EL CAMINO HACIA UNA GERENCIA DE RIESGOS EFICAZ





## CONTENIDO

- 01 Prefacio
- 02 Resumen ejecutivo
- 03 Información demográfica
- 04 Estructura organizacional en gestión de riesgos
- 05 Sistema de gestión integral de riesgos
- 06 Política de gestión de riesgos
- 07 Identificación
- 08 Análisis
- 09 Tratamiento
- 10 Monitoreo
- 11 Cultura
- 12 Recomendaciones

## SECCIÓN 1

# PREFACIO

Hoy en día, la gestión integral del riesgo es un imperativo para cualquier empresa que quiera sobrevivir y triunfar en un mundo interconectado y en constante cambio. Una gerencia de riesgos eficaz, integrada con la estrategia general de la compañía, es un pilar clave para la protección, sostenibilidad, competitividad y resiliencia de las organizaciones: ayuda a manejar la volatilidad frente al cumplimiento de objetivos; agrega valor al proteger la imagen, reputación, personas, activos, balances y procesos de una organización; y enfrenta la incertidumbre de un mundo cada vez más complejo.

En línea con lo anterior, las juntas directivas, las agencias calificadoras de crédito o de riesgo y los entes reguladores, son algunos de los factores facilitadores que impulsan el desarrollo de la Gestión de Riesgos. La aplicación de un modelo eficiente en esta materia contribuye decisivamente a la toma de decisiones estratégicas: desde financieras (asignación de recursos de capital), a operativas (aumento de la eficiencia), o de gobernanza y cumplimiento normativo. La gestión integral de los riesgos es así una herramienta fundamental en la que confluyen lo estratégico y lo operacional, y que permite actuar de manera proactiva al contar con los elementos necesarios para una toma de decisiones informada.

Los referentes internacionales en esta materia han respondido a través de la definición de estándares y normas, cuyo objetivo es disminuir esa incertidumbre en diferentes aspectos de interés. Entre otros estándares y normas, se encuentran el índice de sostenibilidad del Dow Jones, la guía ISO 31000, el estándar de continuidad de negocio ISO 22301, o lo referente a COSO ERM Integrated Framework.

Marsh Risk Consulting, empresa del grupo Marsh & McLennan Companies, en asociación con RIMS, The Risk and Insurance Management Society, decidió realizar un estudio de benchmarking con el objetivo de conocer las diferentes prácticas de gestión de riesgos en el entorno empresarial latinoamericano, que permita a las diferentes organizaciones de la región comparar su nivel de desarrollo con el de empresas de diferentes países y sectores, y con el de otras empresas de su mismo rubro.

Este estudio pretende compartir información valiosa para los interlocutores de la gestión de riesgos dentro de las empresas en la región, tales como: integrantes de Juntas Directivas, Presidentes, Vicepresidentes, Directores Financieros (CFOs), Chief Risk Officers (CRO), Gerentes de Riesgos, Contralorías, y demás colaboradores que tienen dentro de sus responsabilidades liderar la gestión de riesgos y que están comprometidos con la mejora continua. Adicionalmente, este estudio aporta luces sobre los retos que enfrenta la gestión de riesgos en las organizaciones latinoamericanas y las posibles brechas sobre las que debería enfocarse para acercarse a las mejores prácticas.

Esperamos que usted encuentre en este I Benchmarking de Gestión de Riesgos en Latinoamérica una herramienta útil para abrir espacios de discusión alrededor de la evolución y próximos pasos en la gestión de riesgos de su organización.

Finalmente, lo invitamos a acercarse a nuestros consultores para contestar cualquier pregunta o inquietud acerca del estudio.



A handwritten signature in black ink that reads "Rick Roberts".

Rick Roberts  
Presidente de RIMS 2015



A handwritten signature in black ink that reads "Rodrigo Fajardo".

Rodrigo Fajardo  
Líder de MRC LAC

## SECCIÓN 2

# RESUMEN EJECUTIVO

A continuación se presenta un resumen de los resultados obtenidos del primer benchmarking de las prácticas de gestión de riesgos de empresas con presencia en Latinoamérica, el cual recoge las calificaciones y comentarios de los líderes de la gestión de riesgos de 369 empresas de 15 países de la región y en 10 sectores de la economía, cuyas respuestas fueron obtenidas a través de una encuesta online entre los meses de junio y septiembre de 2015.

## SITUACIÓN

Según se desprende del estudio, las empresas latinoamericanas demuestran contar con un nivel de desarrollo similar en cuanto a la gestión de riesgos demostrando avances importantes frente a la materia. Sin embargo, en algunos temas particulares se pueden encontrar grandes oportunidades de mejora. En algunos aspectos de la gestión de riesgos, la mayoría de países cuentan con niveles de desarrollo entre medios y altos, con algunos casos particulares donde se encuentran comportamientos que se desvían de la tendencia de la región, y otros donde sí se encuentran importantes oportunidades de desarrollo que pueden representar importantes retos frente al desarrollo de este campo en la región. Por ejemplo, la definición de políticas demuestra el compromiso de una organización con un determinado asunto, que para el caso de la gestión de riesgos, se materializa en la definición de una política de gestión de riesgos.

Para la región, un 66% de las organizaciones encuestadas efectivamente cuenta con una política, la cual, alrededor del 70%, se ha publicado y comunicado, lo que evidencia que no se ha quedado en el papel sino que efectivamente se ha compartido con toda la organización. La mayoría de países cuenta con una política de gestión de riesgos. Sin embargo, las tendencias por países son distintas. Perú, Ecuador y Colombia se encuentran por encima de la media en Latinoamérica, mientras que México, Chile, Brasil y Argentina están por debajo. Particularmente en México, la mayoría de empresas participantes de ese país no cuentan con una política de gestión de riesgos, caso que se repite en menor medida en Brasil. Igualmente llama la atención Argentina, donde este tema se cumple para la mitad de las empresas participantes.

## IMPLEMENTACIÓN

Como uno de los elementos importantes a destacar en el estudio es que el 31% de las empresas participantes manifiestan contar con un Sistema de Gestión de Riesgos totalmente implementado, al que se le adiciona un 24% de empresas que cuentan con un desarrollo y que han implementado de manera

parcial dicho sistema. Esto demuestra que para más de la mitad de las empresas participantes, el nivel de desarrollo de su Sistema de Gestión de Riesgos, se encuentra calificado en las 2 categorías superiores de calificación en un total de 5. Lo anterior, aporta luces sobre el nivel de desarrollo de la gestión de riesgos en Latinoamérica, la cual demuestra haber recorrido un importante camino.

## COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

Como siguiente punto, nos enfocamos en el involucramiento de las Juntas Directivas o Directorios en el proceso de gestión de riesgos. En un 42% de los casos, las Juntas Directivas están involucradas con este asunto, a través de los Comités de Auditoría de Junta, los cuales en un 86% de los casos tienen dentro de sus responsabilidades el seguimiento a la gestión de riesgos. Al entrar en profundidad en el análisis por país, podemos observar que la percepción sobre la vinculación de la Junta Directiva o Directorio con la gestión de riesgos, está levemente diferenciada por países. Mientras que en México se muestra una percepción positiva frente a la vinculación de la Junta con la gestión de riesgos, lo cual parece mantenerse de manera general en Argentina, Brasil, Chile y Ecuador, en Perú se maneja otra percepción, donde los resultados sugieren que existen opiniones distribuidas en las 5 calificaciones y no prima ninguna de manera significativa. Lo anterior se replica, aunque en menor medida, en Colombia, Brasil y otros países del estudio.

## MAPA DE RIESGOS

Usualmente, uno de los pasos iniciales para una organización en el desarrollo de su gestión de riesgos es la estructuración de un mapa de riesgos estratégicos. El estudio nos presenta que el 51% de las organizaciones ha desarrollado su mapa de riesgos, de lo cual se puede inferir que este tema aún se encuentra en vías de desarrollo. Al analizar el tema por país, existen claras divisiones en este aspecto: mientras que Ecuador, Colombia, Chile y Argentina se encuentran por encima de la tendencia de Latinoamérica frente a contar con un mapa de riesgos estratégicos, en Perú, México, Brasil y otros países del estudio se muestra una clara tendencia a mayoritariamente no contar con esta herramienta de gestión.

Dentro del mapa estratégico de riesgos tratado en el punto anterior, se encuentra que los doce principales riesgos que preocupan a las grandes empresas Latinoamericanas están asociados a aspectos financieros, de talento humano, ambientales, de regulación y legales, riesgos operativos, reputacionales, sociopolíticos, de continuidad de negocio y gestión del cambio, de mercado, clientes y competencia, de seguridad de la información y riesgo tecnológico.

## ESTRUCTURA

Entrando en el análisis de las estructuras organizacionales en gestión de riesgos, se concluye que en el 77% de las organizaciones se cuenta con una persona responsable por la gestión de riesgos. Respecto al perfil de esta persona, se puede observar que la media tiene un nivel académico de especialización o maestría, una experiencia promedio entre 5 y 10 años en gestión de riesgos, y el nivel salarial se encuentra distribuido en diferentes rangos, sin que exista alguna predominancia.

De manera muy frecuente las organizaciones se encuentran frente a la pregunta de bajo qué área funcional debe depender el Área de Gestión de Riesgos. El estudio nos presenta que en un 39% de los casos se depende directamente de la gerencia general, en igual medida de la vicepresidencia o gerencia de finanzas, un 10% de Junta Directiva, en 7% de control interno y un 5% de auditoría. Lo anterior va en sintonía con buenas prácticas de gestión, que recomiendan que los temas de gestión no dependan de áreas que a su vez cumplen funciones de seguimiento y control, puesto que se generan conflictos de interés al ser juez y parte. Otro de los interrogantes que se plantean las organizaciones es a qué nivel debe estar el Área de Gestión de Riesgos. El estudio nos presenta que en dos de cada tres organizaciones, dicha área está a nivel de gerencia media (direcciones y jefaturas). También es importante que este nivel sea revisado por los diferentes sectores de la economía, puesto que en el sector financiero nos encontramos un número significativo de vicepresidencias de gestión de riesgos.

El estudio también nos muestra que, en promedio, el número de integrantes del Área de Gestión de Riesgos está entre dos y tres personas en un 38% de los casos, número que resulta lógico si se entiende que el rol de dichas áreas debe ser el de liderar la estructuración, promover y apoyar el desarrollo de la gestión de riesgos en la organización, pero que este es un asunto que debe ser responsabilidad de todos los integrantes de la misma.

En cuanto a la articulación o integración entre el área a cargo de seguros y el área a cargo de la gestión de riesgos, un poco más de la mitad de empresas latinoamericanas demuestra estar en línea con la coordinación conjunta o trabajo en equipo entre estas dos áreas de trabajo. Al analizar este tema por país, encontramos que existen algunas diferencias. En Argentina y en Colombia, parece existir una tendencia a que estas dos dependencias no estén integradas o no dependan de la misma área. Lo anterior en contraposición a México, Perú, Chile y Brasil, en donde sí se muestra una interacción o articulación entre el área de seguros y el área de riesgos.

## ALCANCE

Normalmente, las prácticas de gestión de riesgos en las organizaciones cumplen con el desarrollo de las siguientes etapas: revisión del contexto, valoración (identificación, análisis y evaluación) de riesgos, tratamiento de riesgos, comunicación-consulta y monitoreo-revisión; adicionalmente, cada organización define qué alcance le quiere dar a su gestión de riesgos, dentro del cual se puede optar por un enfoque estratégico, por procesos, por proyectos o por una combinación de varios de ellos. El alcance que por mayoría se le da a la gestión de riesgos es por procesos en un 67% de los casos, al que le sigue el estratégico en el 58% de los casos y, por último, se encuentra el alcance por proyectos en un 37% de los casos. El 20% de las empresas manifiesta tener la gestión de riesgos establecida con los tres alcances.

## ETAPAS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS

### Identificación de Riesgos

- De los resultados del estudio, el 93% de las empresas realiza identificación de riesgos. Dentro de estas, el 51% cuenta con un mapa de riesgos estratégico y el 64% cuenta con un mapa de riesgos por procesos.
- De otra parte, el 55% de las empresas sí lleva un registro de los eventos materializados, en contraste con un 45% que no realiza este tipo de seguimiento.

### Análisis de Riesgos.

- Dentro de los resultados para este aspecto, el 72% de las organizaciones lleva a cabo un análisis de probabilidad – impacto. Igualmente, se puede apreciar que la mayoría de las organizaciones realiza análisis tanto de riesgo inherente como de riesgo residual. Igualmente, se puede apreciar que prima el enfoque por el análisis cualitativo en un 80% de los casos.
- Dentro de los criterios para calificar el impacto, se observa que un porcentaje significativo (91%) utiliza escalas de impacto económico, un 74% utiliza escalas de impacto operacional y un 73% utiliza escalas para calificar el impacto reputacional. Para medir el impacto económico, el 49% utiliza el EBITDA como el indicador principal. Luego le sigue el 44% con el impacto expresado en pérdida de ingresos.

### Tratamiento de Riesgos.

- Comparada con los pasos iniciales del proceso de gestión de riesgos, cerca de una tercera parte de los participantes califica la etapa de tratamiento como aquella en la que tanto el avance de su implementación como su efectividad está calificada por debajo de la media de la calificación del resto de pasos del proceso de gestión de riesgos.

- De igual manera, el 23% de las empresas manifiesta que no realiza un análisis de costo/beneficio para la implementación de las estrategias de tratamiento, junto con un 43% de los casos en donde este análisis se realiza de manera parcial. Igualmente, un 57% de las organizaciones manifiesta tener un plan de acción documentado, en contraste con un 37% de los casos donde se cuenta con este plan documentado de manera parcial y un 6% en donde no se cuenta con este plan.
- Finalmente, solo el 21% realiza una revisión del cumplimiento y eficiencia de los planes de tratamiento a cabalidad. Existe otro 37% donde se cumple parcialmente con esta revisión.
- Dentro de las acciones de tratamiento, los planes de continuidad de negocio están presentes en un 27% de las empresas, los planes para la gestión de crisis en un 30%, los planes para atender la continuidad tecnológica en un 26% y los planes para la gestión la continuidad en la cadena de suministros en un 19%. La mayoría de estos planes de tratamiento demuestran no contar con muchos años de implementación y en cuanto a su efectividad tienden a ser calificados en concordancia con el nivel de implementación alcanzado.

#### Monitoreo y Revisión.

- El 31% de las organizaciones cuenta con una herramienta tecnológica para soportar la gestión de riesgos. Sin embargo, cerca de una tercera parte manifiesta que la herramienta tecnológica utilizada es basada en hojas de cálculo de Excel, lo que aporta luces sobre la falta de soporte de herramientas tecnológicas más sofisticadas. En una proporción similar, se cuenta con un software de desarrollo externo para apoyar el seguimiento a la gestión de riesgos.
- El 48% manifiesta que Auditoría Interna participa activamente en el monitoreo del cumplimiento de la gestión de riesgos. Sin embargo, el 42% de los participantes manifiesta que Auditoría Interna participa activamente en el monitoreo de la efectividad de la gestión de riesgos dentro de la organización. Solo un 36% manifiesta utilizar el apoyo de una auditoría externa para monitorear el cumplimiento y la efectividad de la gestión de riesgos dentro de la organización.
- Un 17% manifiesta haber implementado la utilización de indicadores claves de riesgos o KRI (Key Risk Indicators), junto con un 27% que califica contar con estos indicadores de manera parcial, lo cual puede sugerir que están en vías de desarrollo o de estructuración.

- Sólo un décima parte de las organizaciones dice efectuar mediciones del Costo Total del Riesgo (TCOR por su sigla en inglés).
- De las organizaciones que participan activamente en la realización de fusiones y adquisiciones (el 24% del total de encuestados), el 78% afirma que realizó o realizará estudios de debida diligencia para la gestión de riesgos y seguros de las compañías objetivo.

Al realizar el análisis por país de los niveles de implementación en cada uno de los pasos del proceso de gestión de riesgos, los países que muestran estar por encima del promedio de la región en términos de la implementación en cada uno de los pasos del proceso de gestión de riesgos corresponden a Ecuador, México y Colombia. Los demás países se califican por debajo de la media en este aspecto, excepto por Chile, que en algunos pasos su calificación es equivalente a la tendencia de la media. En materia de la efectividad con la que cada uno de los pasos del proceso de gestión de riesgos es calificado, se puede observar que de nuevo Ecuador, México y Colombia se encuentran por encima de la media. Chile se asemeja a la media en los pasos iniciales del proceso, y se encuentra por debajo de la media en los pasos finales del proceso de gestión de riesgos.

#### PROCESO CULTURAL

Uno de los propósitos fundamentales del desarrollo de las prácticas de gestión de riesgos en cualquier organización, debe ser el desarrollo de un proceso cultural que llegue a todos sus integrantes, como un pilar esencial de competitividad y sostenibilidad empresarial. Por tal razón, se indagó por elementos que soportan cualquier proceso cultural, entre ellos, el compromiso del alto nivel de la organización, la capacitación, la claridad en los conceptos, las estrategias de comunicación, la existencia de líderes que promuevan el tema en las diferentes áreas y la asignación de responsabilidades con el mismo, entre otros. Respecto a lo antes citado, los hallazgos fueron:

- En el 26% de los casos, los participantes manifiestan que se cuenta con un módulo de inducción para la gestión de riesgos. Esto se complementa con un 19% que manifiesta que cuenta con un plan de capacitación de gestión de riesgos completamente implementado que incluya las diferentes áreas de la organización.
- Solamente en el 21% de las organizaciones el proceso de planeación estratégica se articula completamente con la gestión de riesgos, lo que sugiere que, hasta el momento, esta es una práctica incipiente en la región.

- En materia de la claridad que los distintos niveles de gerencia tienen sobre la noción de lo que es un riesgo aceptable o inaceptable para la organización, en el 19% de los casos los participantes manifiestan que están “totalmente de acuerdo”, y un 47% afirma estar “de acuerdo” con esta afirmación.
- El 31% de las organizaciones participantes en el estudio manifiesta contar con líderes funcionales de gestión de riesgos, lo que sugiere que esta práctica es aún incipiente en el campo de la gestión de riesgos en la región.
- En materia de comunicación de gestión de riesgos, el 57% de las organizaciones participantes manifiesta que no ha realizado campañas que socialicen o sensibilicen a los diferentes niveles de la organización en este tema.
- El 36% de las organizaciones manifiesta contar con un Manual de Gestión de Riesgos. El 37% de los participantes manifiesta que la gestión de riesgos genera valor en la organización y un 24% de los participantes estipula que la gestión de riesgos hace parte de la toma de decisiones de la misma.
- Los resultados sugieren que el concepto de apetito de riesgo aún no está suficientemente entendido ni interiorizado en empresas latinoamericanas, y que tanto su definición teórica como uso práctico, está aún por explorar. Al analizar esta pregunta por país, el estudio encuentra que en materia de definición del apetito de riesgos, algunos países se muestran más dubitativos frente a este concepto y su definición, tales como Ecuador, Chile, Brasil y Argentina, en contraposición a Perú, México y Colombia, donde se muestra una proporción significativamente menos frente a la opción “No sabe / no responde”

## TENDENCIAS

En cuanto a la pregunta final, donde se pide calificar de manera general el nivel de desarrollo e implementación de la gestión de riesgos, se encuentra que la mayoría de países responde a la misma tendencia, donde en mayor medida se concentran en la calificación de poca implementación, lo que sugiere que se han desarrollado elementos de la gestión de riesgos que se encuentran en vías de implementación, aun faltando por recorrer un camino importante hacia la implementación total de la gestión de riesgos en las empresas latinoamericanas. Los países que se encuentran por encima de la tendencia de Latinoamérica en las calificaciones más altas son Colombia y Chile, en la calificación de total implementación. Lo anterior refleja un nivel más elevado de desarrollo de sus sistemas de gestión de riesgos, comparando con el resto de países de la región.

## RECOMENDACIONES

Finalmente, la revisión e interpretación de los resultados de este benchmarking de prácticas de gestión de riesgos, así como la práctica del día a día, nos permiten compartir algunas recomendaciones:

- Es importante tener presente que la gestión de riesgos es una herramienta, no un fin, por lo cual, un sentido pragmático que evidencie su generación de valor es clave para cualquier organización.
- La gestión de riesgos es un elemento esencial en el Gobierno Corporativo como herramienta de toma de decisiones que apoya la competitividad y sostenibilidad de cualquier organización, lo que a su vez redundará en la competitividad de la región.
- Las etapas de identificación, análisis y evaluación son las que evidencian un mayor desarrollo, tanto en implementación como en efectividad, y las etapas de tratamiento, monitoreo-revisión y comunicación-consulta son las etapas que suponen mayores oportunidades de mejora en el proceso de gestión de riesgos en la gran empresa de Latinoamérica.
- Es fundamental que cada organización desarrolle su práctica de gestión de riesgos acorde a sus necesidades, para lo cual se podrá apoyar en referentes referentes, dentro de los cuales estudios como este dan importantes luces al respecto.
- Es fundamental que se realice especial énfasis en la implementación y seguimiento a las estrategias de tratamiento, puesto que las mismas son las que en gran medida aportan a la sostenibilidad y competitividad; dichas estrategias deberán estar sustentadas en un análisis costo-beneficio.

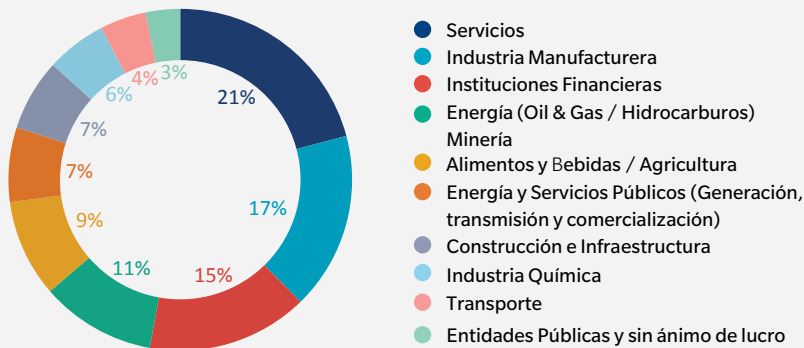
SECCIÓN 3

# INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

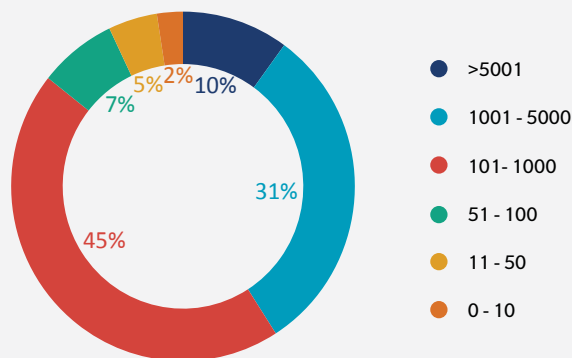
**Participantes en la encuesta.**

Los resultados de este estudio están basados en 369 encuestas llevadas a cabo a través de un cuestionario en línea entre junio y septiembre de 2015, en 15 países y 10 sectores económicos.

**Distribución por sector**

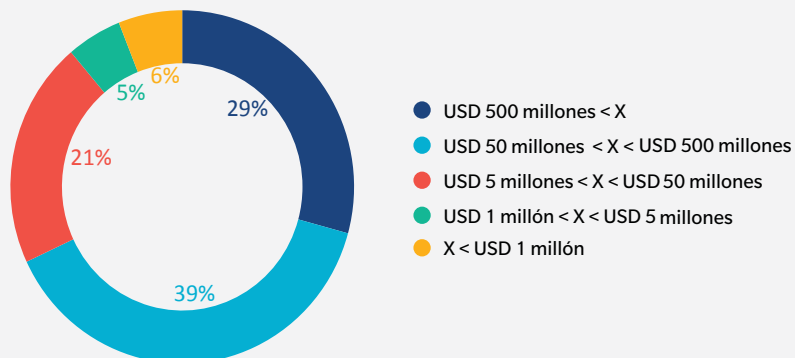


**Distribución por número de empleados**

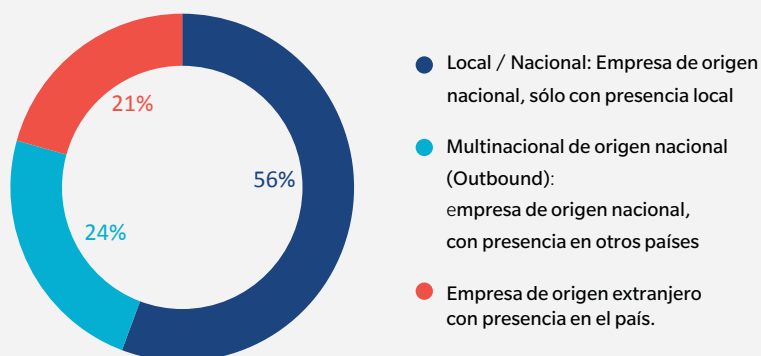




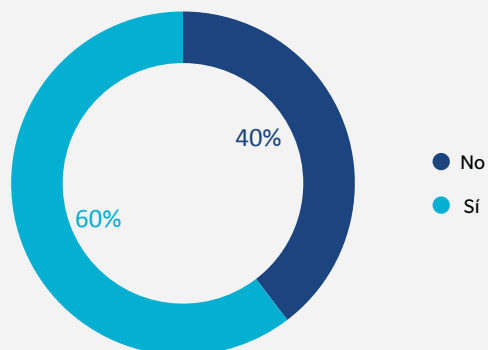
## Distribución por facturación anual



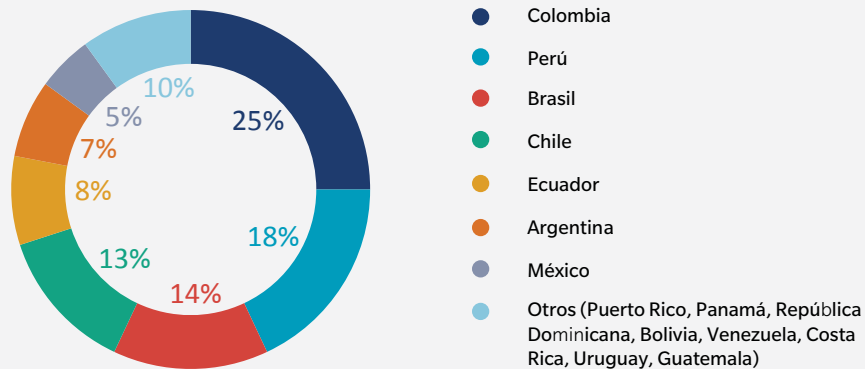
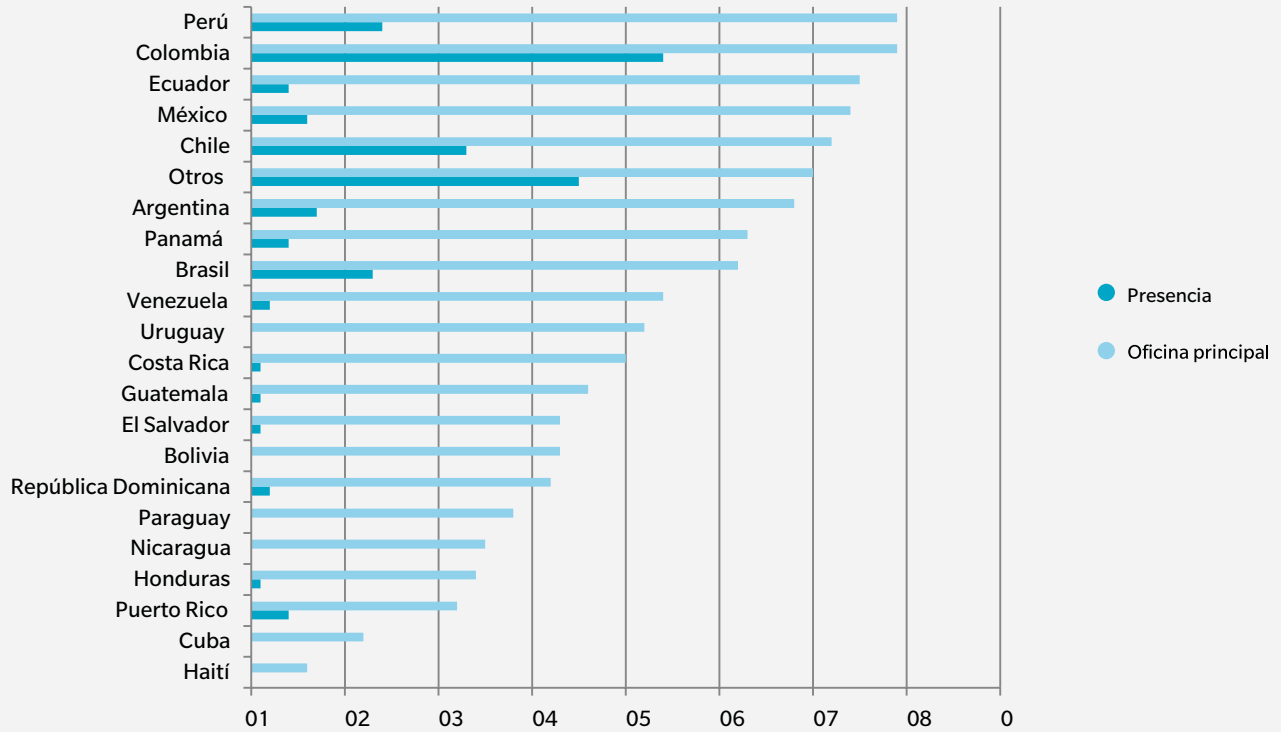
## Distribución por tipo de empresa



## Empresas que pertenecen a un grupo empresarial



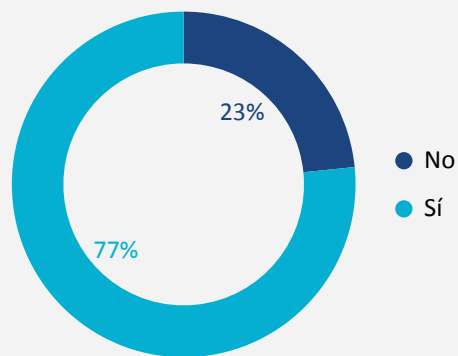
Presencia por Países



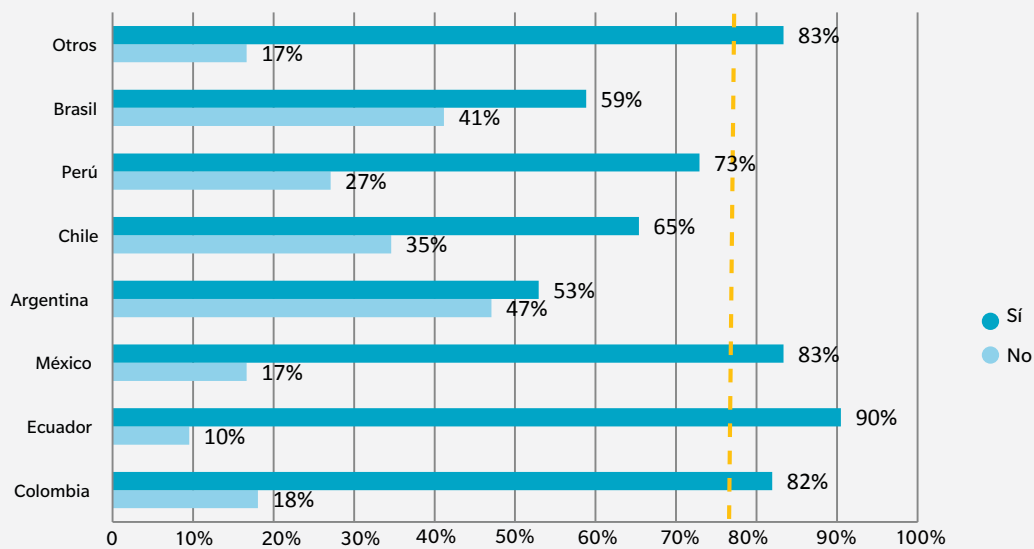
## SECCIÓN 4

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

¿Existe en su organización una persona responsable por la gestión de riesgos?

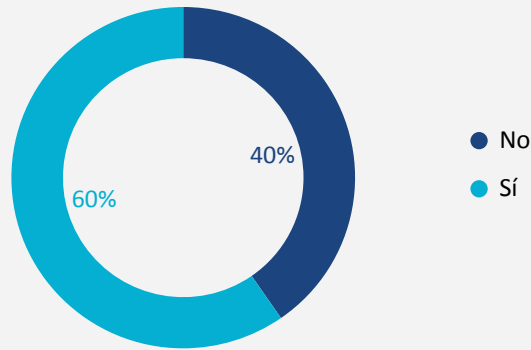


GRÁFICA POR PAÍS



Tendencia Latinoamérica (Sí 77%)

**Para las organizaciones que pertenecen a un Grupo Empresarial:  
¿Se cuenta con un área de riesgos corporativa?**

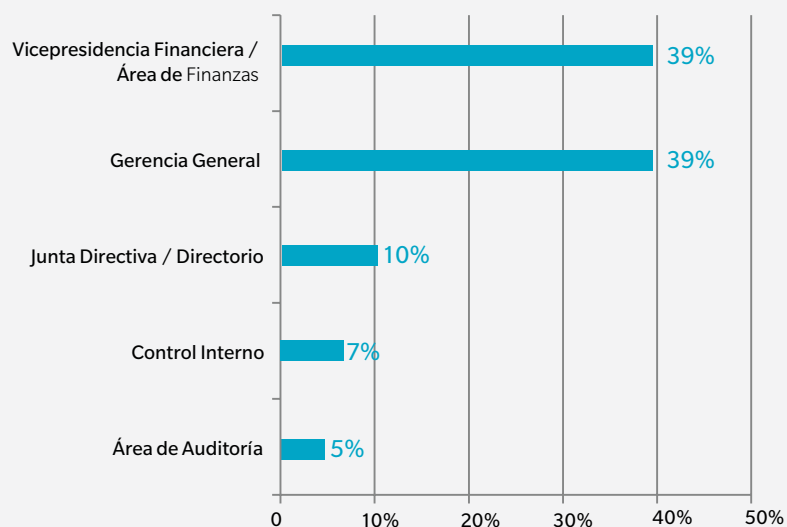


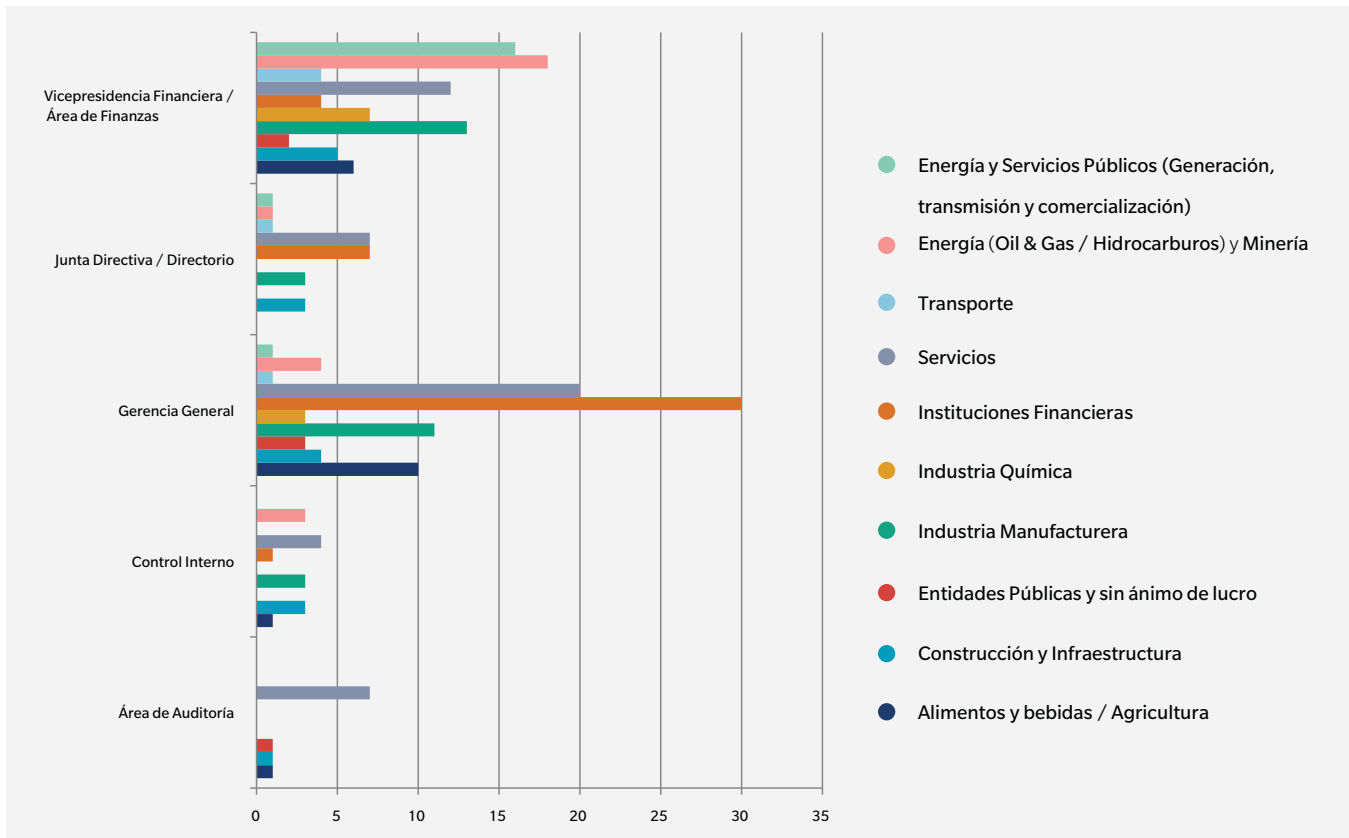
Uno de los propósitos fundamentales del desarrollo de las prácticas de gestión de riesgos en cualquier organización, debe ser el desarrollo de un proceso cultural que llegue a todos sus integrantes, como un pilar esencial de competitividad

y sostenibilidad empresarial. Por tal razón, se indagó por elementos que soportan cualquier proceso cultural, entre ellos, el compromiso del alto nivel de la organización, la capacitación, la claridad en los conceptos, las estrategias de

comunicación, la existencia de líderes que promuevan el tema en las diferentes áreas y la asignación de responsabilidades con el mismo, entre otros. Respecto a lo antes citado, los hallazgos fueron:

**Para las organizaciones que cuentan con una persona o área responsable de la Gestión de Riesgos:  
¿De dónde depende el área responsable por la gestión de riesgos?**





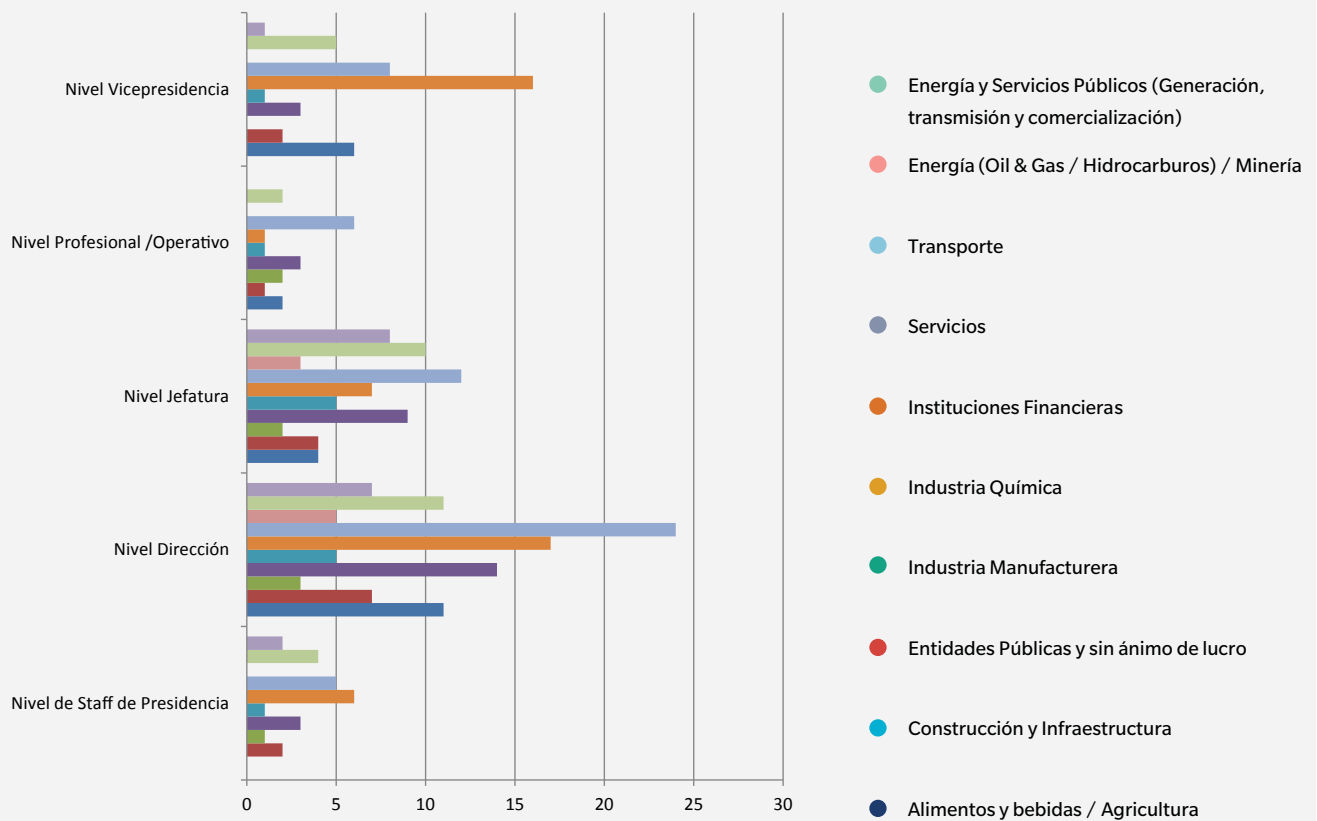
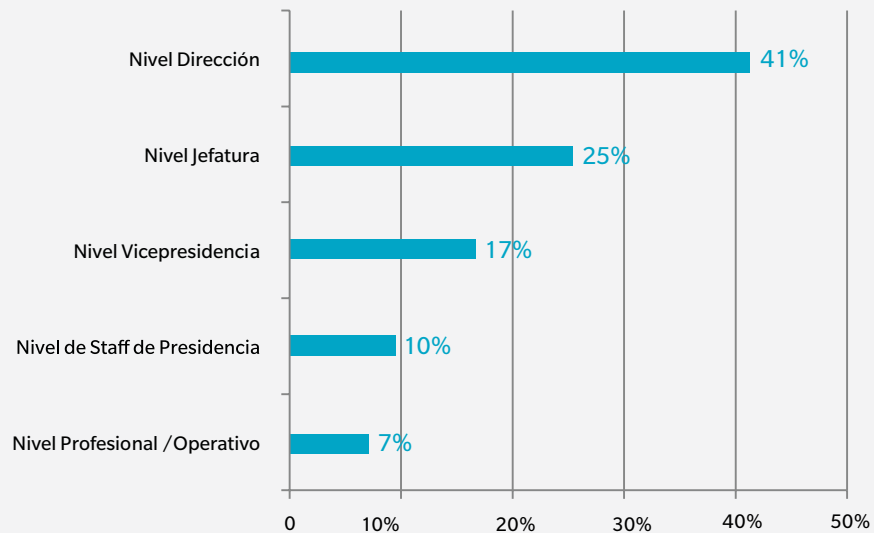
En cuanto a la dependencia organizacional de la cual es subordinada el área o la persona de gestión de riesgos, cerca de dos quintas partes de las organizaciones participantes (39%) estipulan que dependen de la vicepresidencia financiera o área de finanzas. En una misma proporción que el anterior, se encuentra un 39% que dice depender de la gerencia o dirección general. En éste ámbito, la dependencia de las áreas de Control Interno, Auditoría y de la Junta Directiva o Directorio, no supera el 10% de los casos estudiados. Lo anterior sugiere que en la mayoría de los casos se prefiere un reporte directo a la dirección general y a la vicepresidencia financiera o área de finanzas que a otras instancias.

Al realizar un análisis por sector encontramos marcadas diferencias en la dependencia del área a cargo de la gestión de riesgos. Mientras que en las instituciones financieras

la dependencia del área de gestión de riesgos es principalmente de la Gerencia o Dirección General, en el sector de Energía depende mayormente de la vicepresidencia financiera o del área de finanzas. Para la industria manufacturera se presentan las dos dependencias antes mencionadas, primando la dependencia del área de finanzas. Para el sector de alimentos, se aprecia una dependencia marcada de la gerencia o dirección general, aunque también se muestra una dependencia marcada del área financiera, siguiéndole a esta las áreas de auditoría y control interno. Para el sector de construcción e infraestructura se replica el caso de la industria manufacturera, contando con una dependencia mayor del área de finanzas y gerencia general. Para el sector de servicios, prima la dependencia de gerencia general y del área de finanzas, aunque también se manifiestan dependencias de junta

directiva / directorio y el área de auditoría. Para las entidades públicas o sin ánimo de lucro se muestra una tendencia por depender de gerencia general.

Para las organizaciones que cuentan con una persona o área responsable de la Gestión de Riesgos:  
¿A qué nivel está el área de gestión de riesgos?

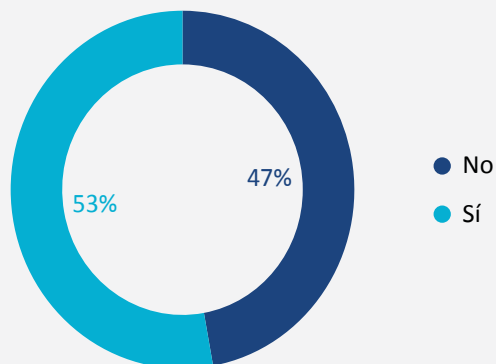


Por otro lado, enfocándonos en el nivel que ocupa la gestión de riesgos dentro de la organización, el 41% de organizaciones participantes manifiesta que está en el nivel de dirección, un 25% en el nivel de jefaturas y un 17% en el nivel de vicepresidencias. Por último, en un 10% de los casos, la gestión de riesgos se encuentra a un nivel de staff de presidencia y en un 7% a un nivel profesional u operativo. Lo anterior refleja la importancia que ha cobrado la gestión de riesgos en las organizaciones, donde se le otorga una posición de influencia dentro de las mismas, lo que posiblemente está relacionado estrechamente con la visibilidad y nivel de influencia organizacional que las organizaciones le quieran otorgar a la gestión de riesgos. Es decir que entre mayor visibilidad y capacidad de influencia organizacional se le otorgue a la gestión de riesgos, más rápidamente se verán implementados los elementos de su sistema de gestión y mayor efectividad se encontrará en la ejecución de los pasos del proceso.

Al analizar el nivel en el que se encuentra la gestión de riesgos para cada uno de los sectores económicos, se encontraron algunos puntos meritorios de resaltar, como por ejemplo:

- En el sector de Instituciones Financieras se encuentran dos tendencias muy marcadas: la gestión de riesgos está a nivel de vicepresidencia o a nivel de dirección, primando este último en estadísticas. También se encuentra en los niveles de jefatura o staff de presidencia para este sector.
- En el sector Energía, la gestión de riesgos se encuentra en varios niveles: jefatura, dirección, vicepresidencia y staff de presidencia, con menor composición del nivel profesional / operativo. Sin embargo, priman los niveles de dirección y jefatura para la gestión de riesgos en este sector.
- En la Industria Manufacturera se observa una clara concentración en los niveles de dirección, jefatura y por último, staff de presidencia.
- En el sector Construcción e Infraestructura la gestión de riesgos se encuentra primordialmente en el nivel de dirección, aunque también se encuentra en el nivel de jefatura o nivel de vicepresidencia.
- Tanto para el sector de Alimentos como para el sector Servicios, se observa una marcada tendencia a que la gestión de riesgos esté en el nivel de dirección y jefatura.

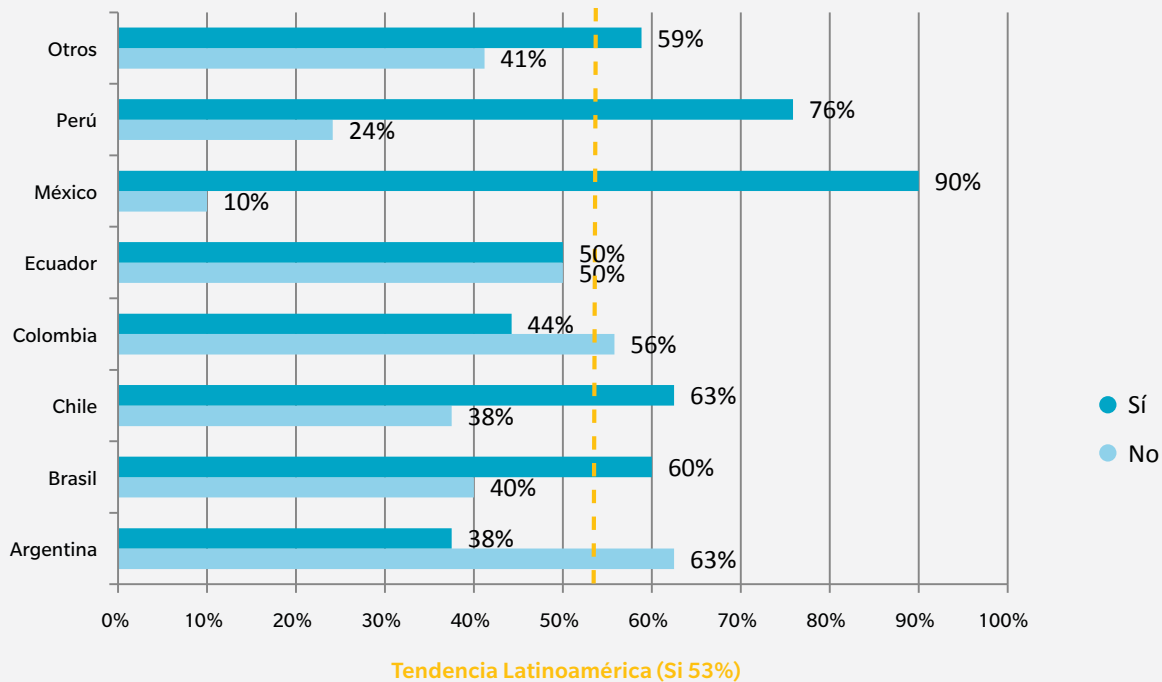
**Para las organizaciones que cuentan con una persona o área responsable de la Gestión de Riesgos:  
¿El área a cargo de seguros en su organización y el área a cargo de la gestión de riesgos se encuentran integradas o dependen de la misma área?**



El estudio analizó la interacción entre el área o persona a cargo de gestión de riesgos y el área a cargo de seguros, en donde en un 53% de los casos estas dos dependencias están integradas o dependen de la misma área, contra un 47% en donde no se presenta esta situación. Es de especial interés que cerca de la mitad de las organizaciones sí adoptan la práctica de articular la gestión de riesgos con la gestión de seguros, o que al menos definen una interacción necesaria entre estas dos áreas.

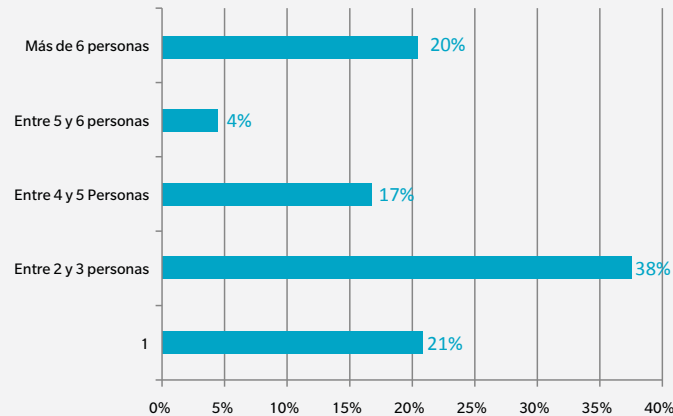
Al analizar este tema por país, encontramos que existen algunas diferencias. En Argentina y en Colombia, parece existir una tendencia a que estas dos dependencias no están integradas o no dependen de la misma área. Lo anterior en contraposición a México, Perú, Chile y Brasil, en donde sí se muestra una interacción o articulación entre el área de seguros y el área de riesgos.

**Gráfica por País:**  
¿El área a cargo de seguros en su organización y el área a cargo de la gestión de riesgos se encuentran integradas o dependen de la misma área?



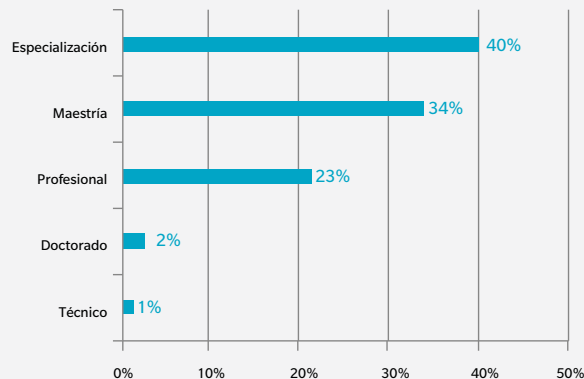


### ¿Con cuántos integrantes cuenta el área a cargo de la gestión de riesgos?

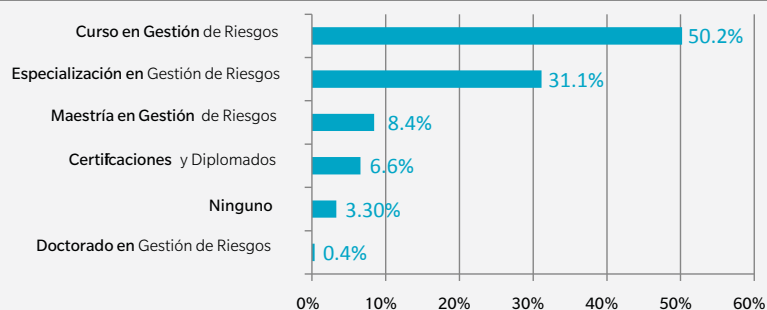


El estudio reportó que en el 38% de los casos, esta área está compuesta por entre 2 y 3 personas, en cerca de una quinta parte (21%) el área cuenta con una sola persona, y similarmente en un 20% de los casos se cuenta con el apoyo de más de 6 personas. En un 17% de los casos se cuenta con el apoyo de entre 4 y 5 personas para la gestión de riesgos y sólo en un 4% el área o dependencia de riesgos cuenta con entre 5 y 6 personas. Lo anterior sugiere que la gestión de riesgos dentro de las empresas que hicieron parte de la muestra requiere de un equipo en el cual se puedan delegar efectivamente las tareas del proceso de gestión de riesgos y del funcionamiento de los demás elementos que componen la gestión de riesgos.

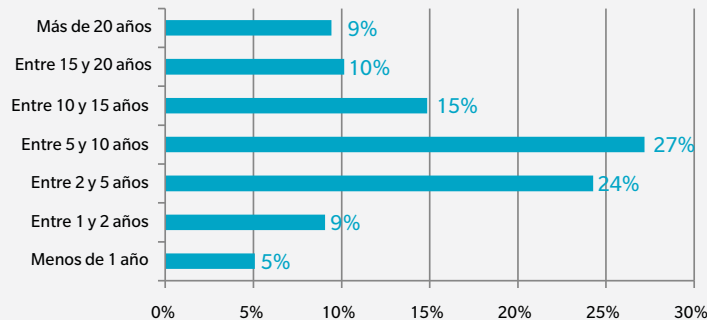
### En cuanto al Líder de Gestión de Riesgos ¿Cuál es su nivel de escolaridad?



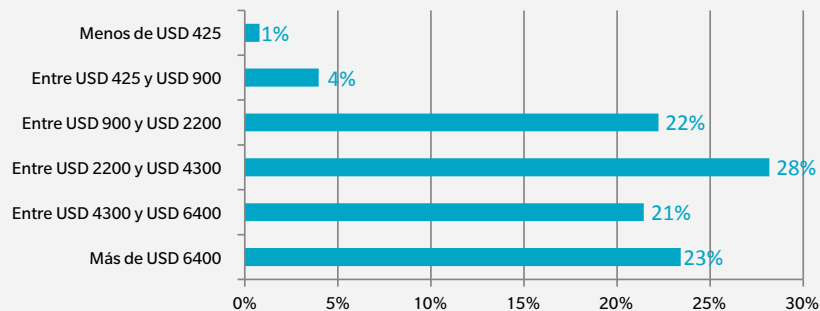
### ¿Cuál es su nivel de formación específica en gestión de riesgos?



### ¿Con cuántos años de experiencia en Gestión de Riesgos cuenta el Líder de Gestión de Riesgos de su organización?



### ¿Cuál es su nivel salarial?



En cuanto al perfil del responsable por la gestión de riesgos en las organizaciones, este estudio se enfoca en el nivel de escolaridad, el nivel de formación específica en gestión de riesgos, años de experiencia en la materia y nivel salarial.

Con respecto al nivel de escolaridad, en dos quintas partes de los casos (40%) la persona cuenta con una especialización, seguido de un poco más de una tercera parte (34%) donde la persona cuenta con una maestría. El 23% de los casos cuenta con un título profesional y en un 2% de los casos, se cuenta con un doctorado y un 1% con un título técnico. Lo anterior denota que el cargo es ocupado por personas preparadas con una formación que

permite construir las competencias necesarias para liderar el área de gestión de riesgos.

Con respecto al nivel de formación específica en gestión de riesgos se resalta que la mayoría, representada por un poco más de la mitad de los casos (51,9%), cuenta con un curso en gestión de riesgos. Luego le siguen cerca de una tercera parte de los casos, los cuales cuentan con una especialización en gestión de riesgos. Ya en menor proporción, en un 8,7% de representatividad, se cuenta con maestría en la materia, seguido de un 6,8% que cuenta con certificaciones o diplomaturas en gestión de riesgos. En menos de 1% de los casos se cuenta con un doctorado en gestión de riesgos y en un 3,3% de los casos no se cuenta con ninguna formación

específica en gestión de riesgos. Lo anterior indica que aún falta un camino por recorrer con respecto a la profesionalización de la materia. Adicionalmente, se debe tener en cuenta la oferta en la región para la formación profesional en este sentido: si bien a nivel mundial existe una oferta para la formación en gestión de riesgos, en la región no existe un amplio número de instituciones que activamente ofrezcan alternativas para la formación en gestión de riesgos, más allá de lo que se ofrece a través de cursos o diplomaturas.

En referencia a los años de experiencia en gestión de riesgos, en un 27% de los casos, la persona a cargo de la gestión de riesgos tiene entre 5 y 10 años de experiencia en

este campo, cerca de una quinta parte (24%) cuenta con entre 2 y 5 años de experiencia y en cerca de una sexta parte de las organizaciones participantes, la persona a cargo de la gestión de riesgos cuenta con entre 10 y 15 años de experiencia en la materia. Aquellas personas que cuentan con menos de un año de experiencia representan el 5% de la muestra. Un 9% de la muestra cuenta con más de 20 años de experiencia en este campo, al igual que la proporción de casos en los que se cuenta con entre 1 y 2 años de experiencia. Analizando lo anterior, si bien no se cuenta con niveles muy altos de formación específica en gestión de riesgos, en gran medida, la muestra encuestada sí cuenta con numerosos años de experiencia en la materia, lo que podría llevarnos a inferir que la gestión de riesgos, a pesar de no contar con mucha formación académica en términos de formación profesional, es un campo en el que la experiencia cobra un papel muy importante.

También se puede llegar a deducir que, en promedio, las áreas de gestión de riesgos son relativamente nuevas comparadas con las áreas tradicionales de gestión dentro de las organizaciones. Con respecto al nivel salarial de las personas a cargo de la gestión de riesgos, se puede observar que no existe una tendencia marcada entre los rangos estudiados. Sin embargo, si se puede ver que la mayoría de las personas a cargo de la gestión de riesgos, cuentan con un salario superior a los 900 dólares.

En definitiva, esto nos lleva a deducir que, en promedio, las áreas de gestión de riesgos son relativamente nuevas comparadas con las áreas tradicionales de gestión dentro de las organizaciones.

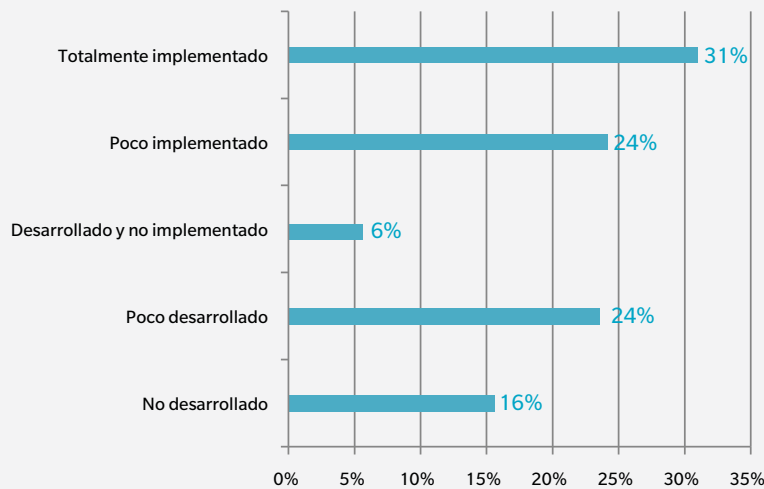
## EL GERENTE DE RIESGOS LAC

- El 60% de las empresas cuenta con un área de gestión de riesgos, y en el 77% hay un responsable de esta área, que depende en su mayoría de la gerencia general (39%) o dirección financiera (39%), y tan solo en un 10% de la Junta Directiva. Las empresas del sector de Instituciones Financieras y Servicios son las que mayor importancia dan a esta área, dado que son las que en mayor medida sitúan el reporte de la gestión de riesgos hacia el máximo órgano de decisión de la organización.
- Estas áreas de gestión de riesgos integran a su vez las de seguros en un 53% de los casos, y suelen contar con un equipo de 2-3 personas (38% de las empresas). Una de cada 5 empresas cuenta sólo con un profesional a cargo de la gestión de riesgos, mientras que, por el contrario, otro 24% afirma tener a más de 5 personas en el área.
- El 74% de los responsables de gestión de riesgos de Latinoamérica son profesionales bien preparados, con nivel de especialización (40%) y/o maestría (34%). Sin embargo, la formación específica en riesgos no es alta, debido fundamentalmente a la escasez de la oferta regional. La mitad de los gerentes de riesgos ha realizado un curso de gestión de riesgos, y sólo un 8% cuentan con maestría específica en el área. Por tanto, queda camino por recorrer en la región en cuanto a la profesionalización de esta posición, clave para el desarrollo de la empresa.
- La mayor parte de los gerentes de riesgos (65%) cuentan con menos de 10 años de experiencia, y de ellos, un 38% lleva menos de 5 años en el puesto. Se trata de una posición y un área relativamente nuevas en la mayoría de firmas, pero donde la experiencia tiene un peso muy importante.
- El 66% está en un nivel de gerencia media (direcciones y jefaturas), situándose en mayor porcentaje de niveles de staff de Presidencia en el sector financiero y de servicios.

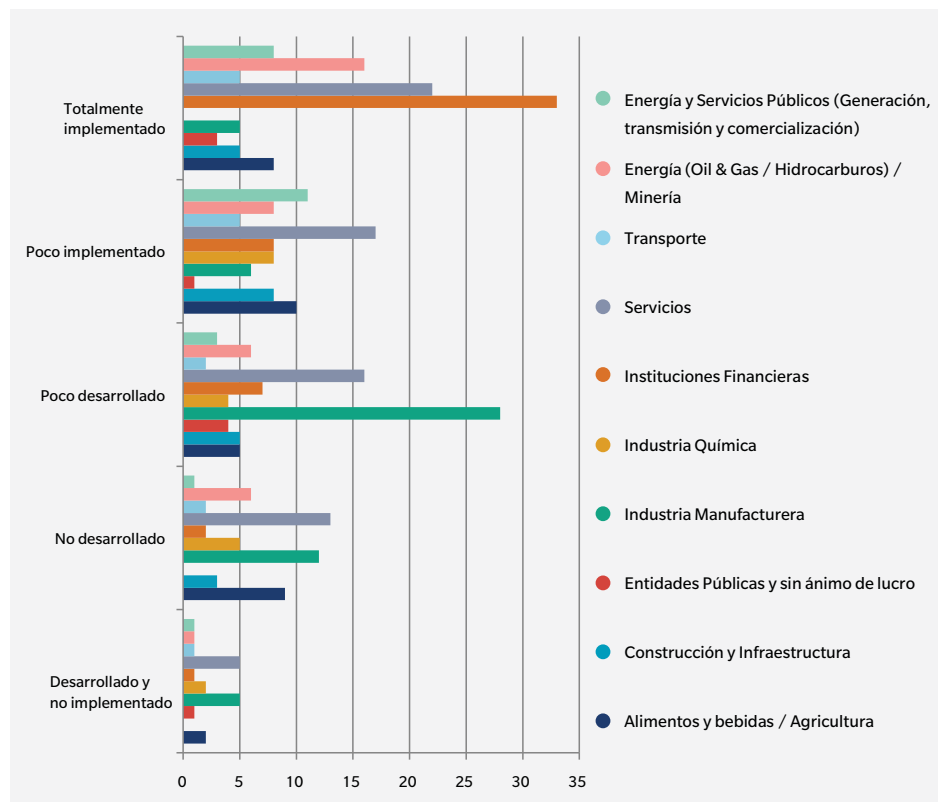
SECCIÓN 5

# SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

## ¿Tiene su empresa estructurado un Sistema de Gestión de Riesgos?



La mayoría de las organizaciones participantes cuentan con un Sistema de Gestión de Riesgos totalmente implementado. Sin embargo, un 24% de las organizaciones encuestadas cuenta con un Sistema de Gestión de Riesgos “poco implementado”, seguido de un mismo 24% de organizaciones en el que está en un nivel de “poco desarrollado”. Lo anterior sugiere que si bien en la mayoría de la muestra (55%) se cuenta con un nivel de desarrollo alto, también existen importantes brechas por cubrir para un número no despreciable de organizaciones, representadas por casi la tercera parte (40%) de la muestra que se encuentran en las dos calificaciones inferiores de la escala: “Poco desarrollado” y “No desarrollado”.



Al analizar si se cuenta con un sistema de Gestión de Riesgos estructurado por sector, encontramos varias tendencias bastante marcadas y que son de especial interés:

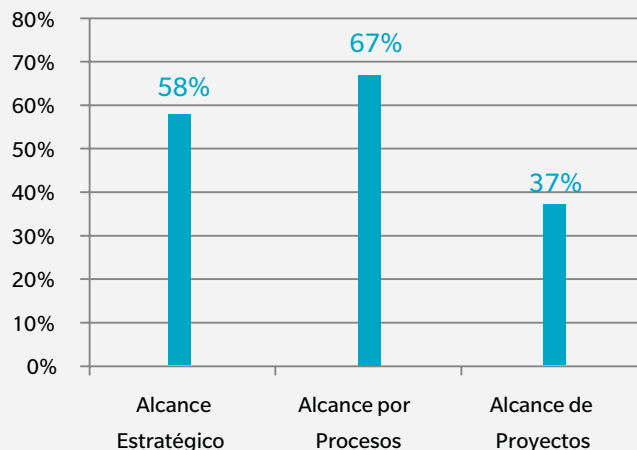
- Las Instituciones Financieras muestran contar con una seria ventaja frente al resto de sectores, dado que la mayoría de la muestra para este sector se concentró en la calificación más alta de la escala. El mismo caso se replica para los sectores de Servicios y de Energía (Hidrocarburos / Minería) y Energía y Servicios Públicos
- Las entidades públicas o sin ánimo de lucro se encuentran mayoritariamente en “Poco Desarrollado”, aunque también cuentan con participación, aunque mucho menor, en “Totalmente implementado”.

- El Sector de Energía (Hidrocarburos / Minería) se reparte entre las dos calificaciones más altas de la escala de manera mayoritaria, demostrando un claro avance en la materia. Sin embargo, también cuenta con representación, aunque en una proporción más baja, en las dos calificaciones más bajas de la escala. Este caso se repite para el sector Energía y servicios públicos.
- La Industria Manufacturera muestra tener una clara concentración en la calificación media, correspondiente a “Poco Desarrollado”, junto con otra concentración más pequeña en la calificación “No desarrollado”.
- El Sector Construcción e Infraestructura cuenta con una representación

sutilmente mayor en la calificación de “Poco implementado”, aunque cuenta con representación tanto en las dos escalas más altas, como en las dos escalas más bajas del escalafón de desarrollo e implementación.

Lo anterior es un claro reflejo de que el desarrollo e implementación de la gestión de riesgos ha sido impulsado por las regulaciones y la vigilancia que rigen a ciertos sectores y prácticas industriales.

### ¿Qué alcance tiene el sistema de gestión de riesgos en su organización?



De las organizaciones participantes, el 67% ha establecido un sistema de gestión de riesgos a nivel de procesos, seguido de un 58% de la muestra que lo ha hecho a nivel estratégico. Finalmente, un 37% de las organizaciones le ha dado un alcance por proyectos a la gestión de riesgos.

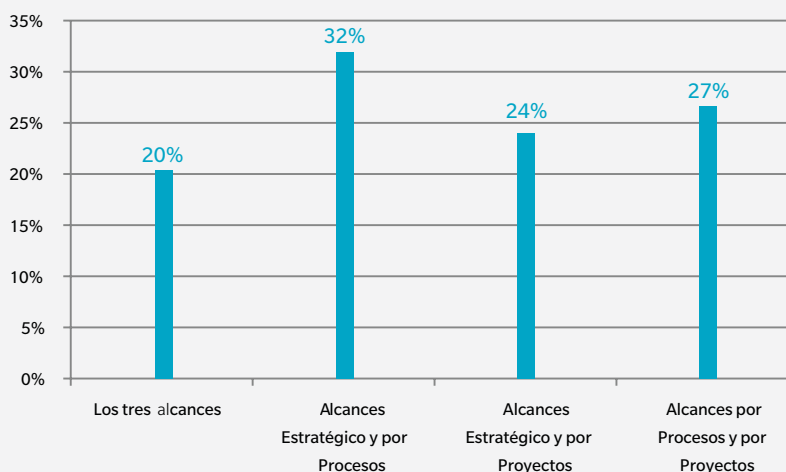
Es de particular interés que, del total de empresas participantes, el 20% ha establecido un sistema de gestión de riesgos con los tres alcances, un

32% lo ha hecho con un alcance estratégico y por procesos, y un 24% con un alcance estratégico y por proyectos. Finalmente, un 27% ha establecido un sistema de gestión de riesgos con un alcance por procesos y por proyectos.

Lo anterior apunta a que, si bien la mayoría de organizaciones ha implementado o se encuentra implementando un sistema de gestión de riesgos con dos de los tres niveles de alcance, el número de

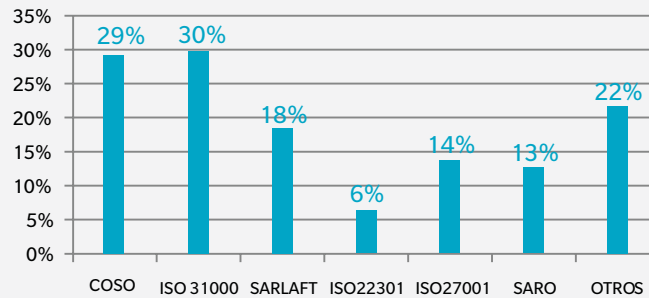
organizaciones que lo ha hecho con los tres alcances es representativo. De lo anterior se podría sugerir que la aplicación de los diferentes alcances de la gestión de riesgos es un proceso que tiene un camino por recorrer, no obstante el avance mostrado por las empresas participantes.

¿Qué tipo de alcance tiene el sistema de gestión de riesgos en su organización?

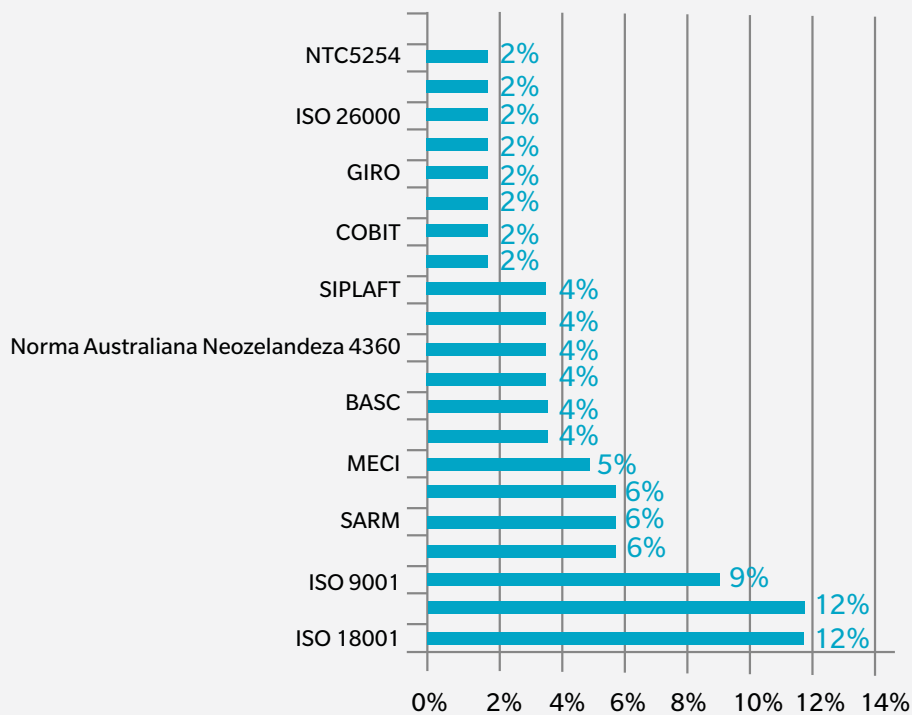


“Las Instituciones Financieras y empresas de Energía son las que muestran un mayor nivel de desarrollo en sus procesos y políticas de gestión de riesgos.”

### ¿Cuáles son los estándares que aplica en su organización?



### DENTRO DE LOS CLASIFICADOS COMO "OTROS" SE DISTRIBUYE LA MUESTRA ASÍ:



La proporción más significativa se adhiere a la norma ISO 31000, con casi la tercera parte de las empresas participantes. A esta proporción, le sigue un 29% que se adhiere a COSO y un 18% que aplica SARLAFT dentro de su organización. Las organizaciones participantes que

aplican SARO, ISO 27001 (estándar para seguridad de la información) están levemente por encima del 10%, mientras que menos del 10% aplica ISO 22301 (estándar para la gestión de continuidad de negocio). Muchos otros estándares, que no necesariamente están

directamente relacionados con la gestión de riesgos, pero que son propios de la industria y sector de las organizaciones, son utilizados en complemento a los estándares aquí mencionados.

## Convenciones:

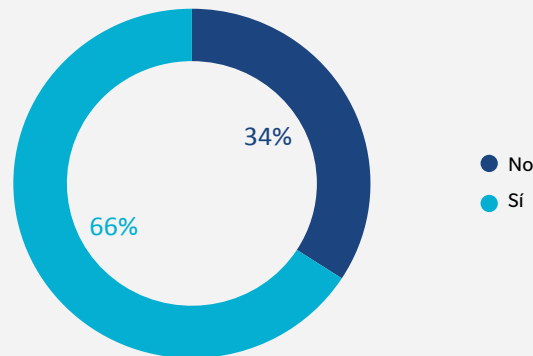
- ISO 180001 / OHSAS: Occupational Health and Safety Assessment Series
- ISO 14001: Norma internacional de sistemas de gestión ambiental
- ISO 9001: Sistema de gestión de la calidad
- Basilea I y II: Conjunto de principios y recomendaciones del Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria
- ISO28000: Seguridad en la Cadena de Suministro
- SIPLAFT: Sistema Integral Para La Prevención y Control De Lavado De Activos Y La Financiación de Terrorismo
- AMEF: Análisis del Modo y Efecto de la Falla
- COBIT: Control Objectives for Information and Related Technology (Objetivos de control para la información y tecnologías)
- DAFP: “Guía para la administración del riesgo” del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) de Colombia
- GIRO: Gestión Integral de Riesgos en las Organizaciones
- HACCP: Hazard Analysis Critical Control Point (Food Safety)
- ISO 26000: Guía sobre responsabilidad social
- NTC5254: Norma Técnica Colombiana 5254
- SARC: Sistema de Administración de Riesgos de Crédito
- SARM: Sistema de Administración de Riesgos de Mercado
- SARL: Sistema de Administración de Riesgos de Liquidez
- MECI: Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano
- SOX: Ley Sarbanes- Oxley
- BASC: Business Alliance for Secure Commerce



## SECCIÓN 6

## POLÍTICA DE GESTIÓN DE RIESGOS

¿Se cuenta con una política de gestión de riesgos en su organización?



En la mayoría de los casos, representada por un 66% de las organizaciones participantes, se cuenta con una política de gestión de riesgos. Lo anterior es un reflejo de los avances que ha tenido la gestión de riesgos en cuanto a su formalización e institucionalización. Sin embargo, uno de los retos que enfrenta la gestión de riesgos en la región es que aún existe una gran proporción de empresas donde no se cuenta con política de gestión de riesgos.

Esto podría llegar a dificultar la difusión de la importancia de

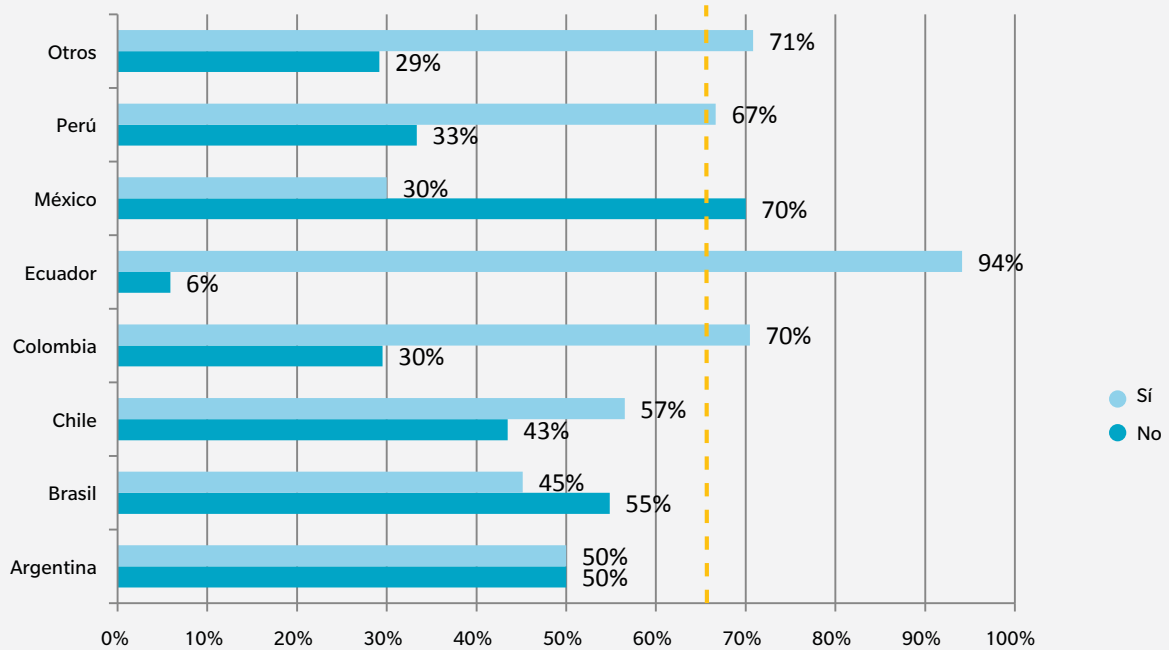
la gestión de riesgos, así como la asimilación de roles y responsabilidades asociados a la misma al interior de la estructura organizacional.

Al analizar este tema por países se encuentra que si bien en la mayoría de casos se encuentra una tendencia positiva con respecto a contar con una política de gestión de riesgos, existen países donde la tendencia es diferente. Un ejemplo de lo anterior es México, donde la mayoría de empresas participantes de ese país (70%) dice no contar con una política de gestión de riesgos. Esto se repite en menor medida en Brasil, donde más de la mitad de las

empresas (55%) afirma no contar con dicha política. Igualmente salta a la vista Argentina, donde este tema se cumple para la mitad de las empresas participantes. Igualmente cabe anotar que Perú, Ecuador y Colombia se encuentran por encima del comparativo del estudio, mientras que México, Chile, Brasil y Argentina se encuentran por debajo de la media.

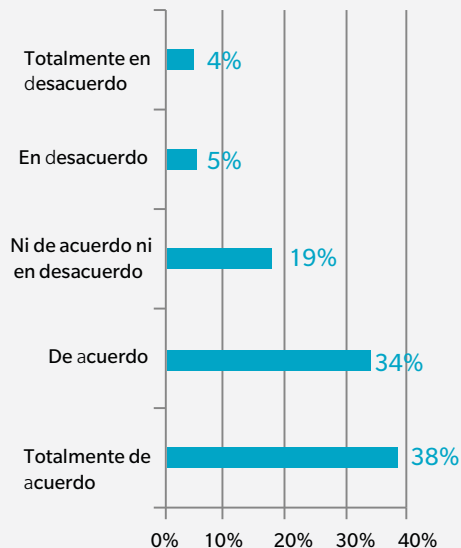
**“1 de cada 3 empresas no tiene una política de gestión riesgos. Del resto, sólo un 38% tiene totalmente formalizada y comunicada dicha política.”**

Gráfica por País: ¿Se cuenta con una política de gestión de riesgos en su organización?



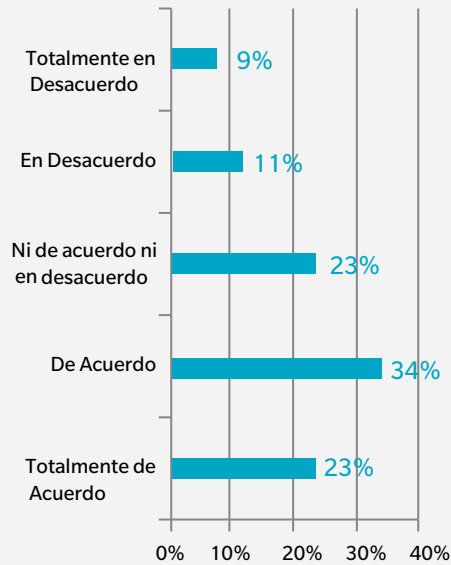
Tendencia Latinoamérica (Si 66%)

En caso afirmativo, ¿la política se ha escrito y comunicado a toda la organización?



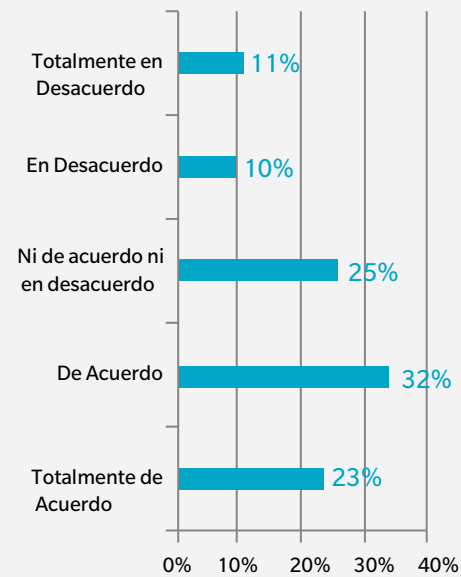
No sólo es importante contar con una política de gestión de riesgos, sino garantizar que ésta sea socializada, comunicada y divulgada a toda la organización. Para las organizaciones que manifestaron contar con una política de gestión de riesgos, solo un 38% otorgó la calificación más alta en relación con su comunicación y divulgación, seguido de un poco más de una tercera parte que le otorgó la segunda calificación de la escala. Más de la cuarta parte de la muestra calificó con las tres calificaciones más bajas de la escala a esta pregunta, lo cual sugiere que existe una necesidad de lograr comunicar efectivamente la política de gestión de riesgos, en aras de lograr el nivel de permeabilidad de esta información y el compromiso deseados.

### ¿Se han identificado claramente las responsabilidades en gestión de riesgos de los diferentes niveles de la organización?



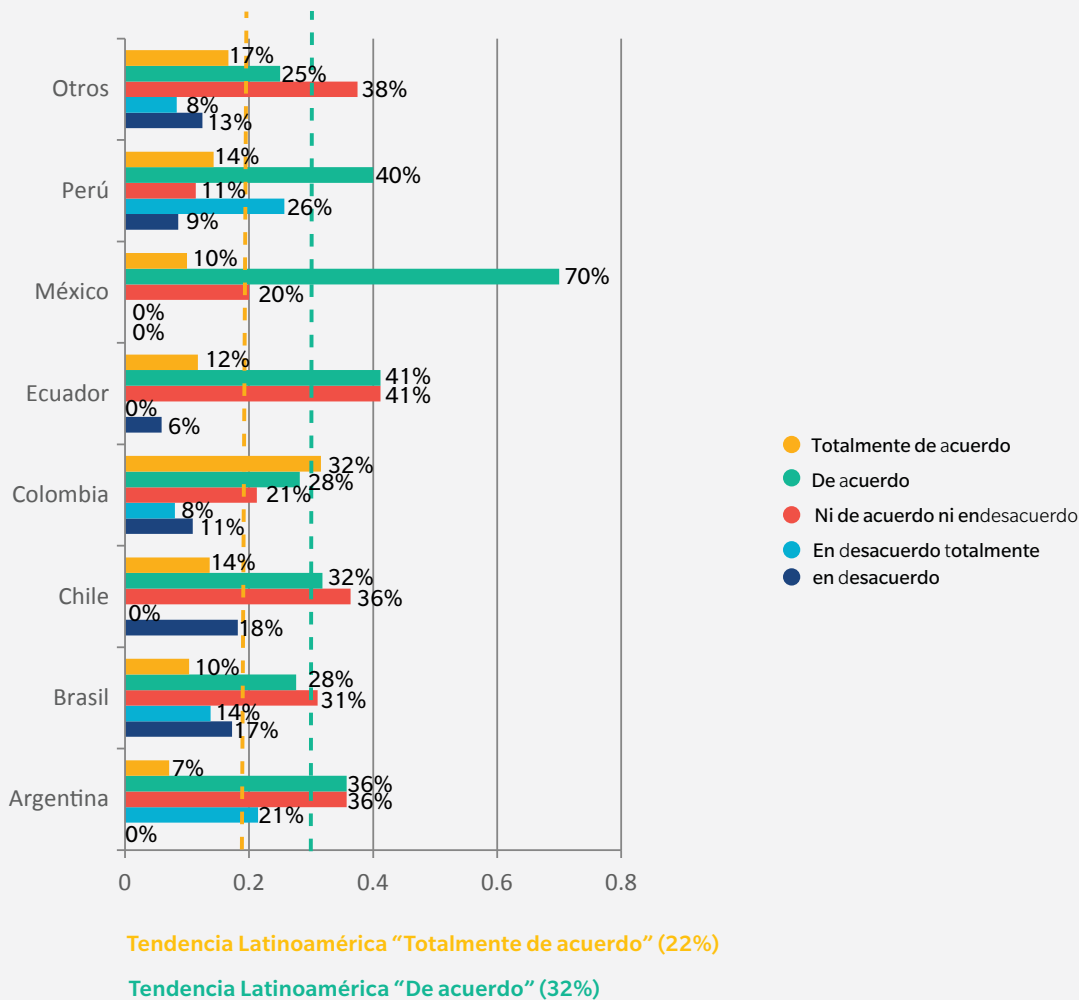
Acerca de la definición clara de responsabilidades asociadas a la gestión de riesgos dentro de los diferentes niveles de la organización, un 57% le otorgó las dos calificaciones más altas a esta pregunta y llama la atención que la proporción más representativa de este porcentaje seleccionó mayoritariamente estar “De Acuerdo”, correspondiente a la segunda calificación más alta. En adición a lo anterior, existe un 43% de organizaciones en las que se otorgaron las tres calificaciones más bajas de la escala. Por tanto, si bien sí se identifican de manera clara las responsabilidades en materia de gestión de riesgos en las organizaciones, aún existe una necesidad de incluir responsabilidades específicas asociadas a la gestión de riesgos dentro de las evaluaciones de desempeño o dentro de los indicadores de gestión de cada colaborador al interior de las organizaciones.

### ¿La organización tiene definido su apetito de riesgos?



Uno de los temas que trae mayor discusión teórica y práctica, es el de apetito de riesgo. Con respecto al apetito de riesgo de las organizaciones, más de la mitad le otorgó las calificaciones más altas a la definición del apetito de riesgo, saltando a la vista que la porción mayoritaria de este grupo, se concentró mucho más en la segunda calificación (“de acuerdo”) y no en la primera. El restante 46% de las organizaciones participantes califica este aspecto con las tres calificaciones más bajas de la escala, en especial la de “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, en donde se concentra un cuarto de la muestra.

Gráfica por País: ¿La organización tiene definido su apetito de riesgos?



Al analizar esta pregunta por país, el estudio encuentra que en materia de definición del apetito de riesgos, si bien la tendencia de la segunda calificación (“de acuerdo”) se mantiene, algunos países se muestran más dubitativos frente a este concepto y su definición. Por

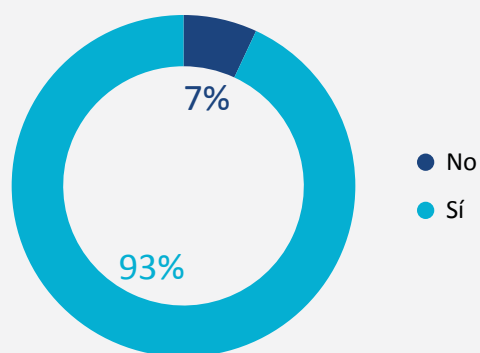
ejemplo, en países como Ecuador, Chile, Brasil y Argentina, la proporción que se encuentra “ni de acuerdo ni en desacuerdo” frente a la definición del apetito de riesgos es muy similar y en ciertos casos, es superior a la calificación que prima en el análisis general. Lo anterior

sugiere que el concepto de apetito de riesgo aún no está suficientemente entendido ni interiorizado en empresas latinoamericanas, y que tanto su definición teórica como uso práctico, está aún por explorar.

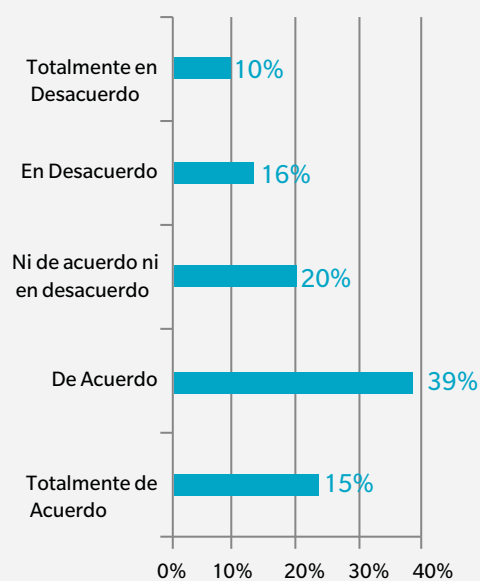
## SECCIÓN 7

## IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

¿En su organización se realiza identificación de riesgos?



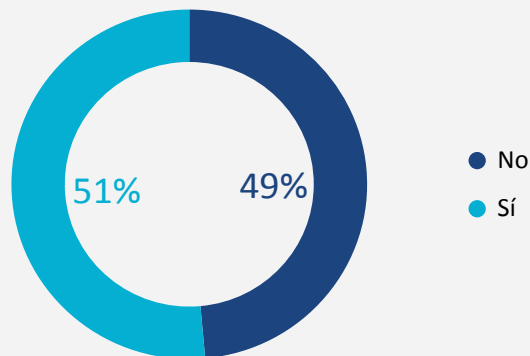
¿La etapa de identificación en su organización considera tanto la identificación de eventos con impacto negativo (riesgos), como eventos con impacto positivo (oportunidades)?



En el 93% de las empresas participantes se realiza identificación de riesgos, lo cual sugiere que esta práctica común. Adicionalmente, en cerca del 54% de las empresas se realiza identificación de eventos tanto con impacto negativo (riesgos), como con impacto positivo (oportunidades), de acuerdo con lo que establece COSO – ERM Integrated Framework. No obstante lo anterior, salta a la vista que la porción más representativa de la muestra en esta pregunta se inclina más por estar “de Acuerdo” en vez de manifestar estar “Totalmente de Acuerdo”.

Lo anterior puede sugerir que aún existen oportunidades de mejora en este aspecto, de manera que la gestión de riesgos aporte a la identificación de oportunidades y nutra el proceso de planeación estratégica. Lo anterior contribuiría a una natural incorporación de la gestión de riesgos como elemento de competitividad y sostenibilidad, a la práctica de planeación estratégica dentro de las organizaciones latinoamericanas.

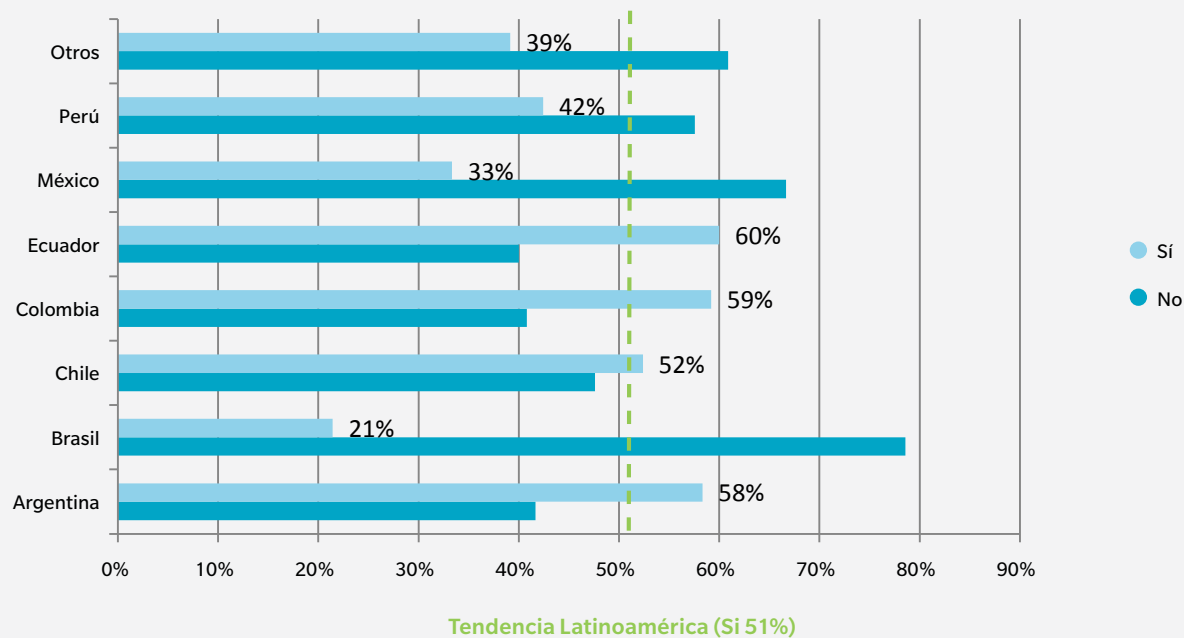
#### ¿En su organización se cuenta con un mapa de riesgos estratégicos?



Dado que un poco más de la mitad de las organizaciones participantes afirman contar con un mapa de riesgos estratégicos, se puede inferir que este tema aún se encuentra en vías de desarrollo. Al analizar el tema por país, el estudio encuentra que existen claras divisiones en este aspecto: mientras que Ecuador, Colombia, Chile y Argentina se encuentran por encima de la media de estudio frente a contar con un mapa de riesgos estratégicos, en Perú, México, Brasil y otros países del estudio se muestra una clara tendencia a mayoritariamente no contar con esta herramienta de gestión.

“Solo un 15% identifica totalmente los eventos de impacto negativo (riesgos), y los eventos de impacto positivo (oportunidades).”

## Gráfica por País: ¿En su organización se cuenta con un mapa de riesgos estratégicos?



## Riesgos que más preocupan a las empresas latinoamericanas.

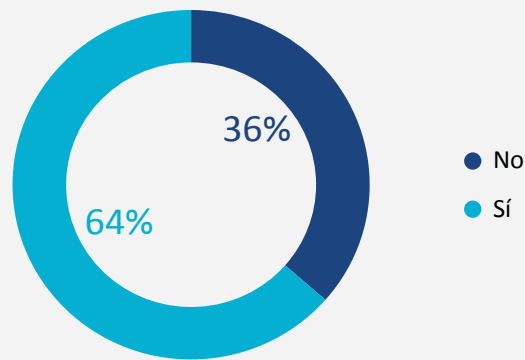
Riesgo	% de participación
Financiero	18%
Talento humano	11%
Regulación y legal	10%
Ambiental	10%
Riesgos operativos	8%
Continuidad del negocio	7%
Sociopolítico	7%
Reputacional	7%
Mercado y clientes	6%
Seguridad de la Información	5%
Gestión del cambio / continuidad de negocio	4%
Riesgo tecnológico	4%

Estos son los 12 riesgos estratégicos más mencionados por las empresas participantes, que han sido codificados en categorías para facilitar su análisis.

Top 12 Riesgos Estratégicos de las Empresas Latinoamericanas



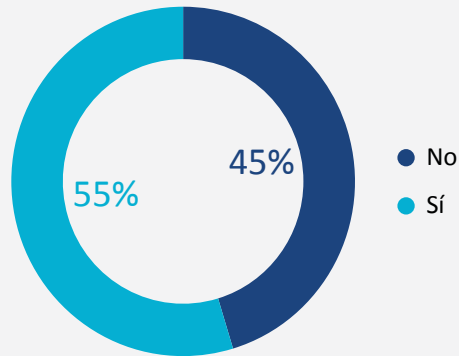
¿En su organización se cuenta con un mapa de riesgos de sus procesos?



El 51% de las organizaciones cuenta con un mapa de riesgos estratégico. De otra parte, el 64% de las organizaciones participantes afirma contar con mapas de riesgos por procesos. Combinando estos dos últimos análisis se puede desprender que, si bien el contar con mapas de riesgos por procesos prueba ser el enfoque más utilizado, el enfoque de mapas de riesgos estratégicos demuestra avances similares.



¿Se lleva un registro de eventos materializados en gestión de riesgos?



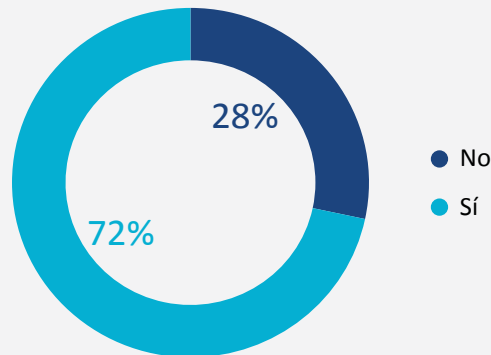
El 55% de las organizaciones lleva un registro de los eventos materializados en gestión de riesgos, lo cual aporta conocimiento sobre las tendencias en el mantenimiento de una trazabilidad de riesgos materializados. Al mantener este registro, se puede lograr medir tendencias de materializaciones u optar por un enfoque más cuantitativo frente a la medición del riesgo a la hora de analizarlo en términos de probabilidad o frecuencia de ocurrencia y severidad. A pesar de que más de la mitad de la muestra dice sí llevarlo, existe aún una proporción nada despreciable que no lleva el registro de sus eventos materializados.

“Los riesgos que más preocupan a las empresas latinoamericanas son los Financieros, Recursos Humanos, Regulatorios/Ambientales, Operativos y la Continuidad del Negocio”

SECCIÓN 8

# ANÁLISIS DE RIESGOS

¿En su organización se realiza Análisis de Riesgos (probabilidad-impacto)?

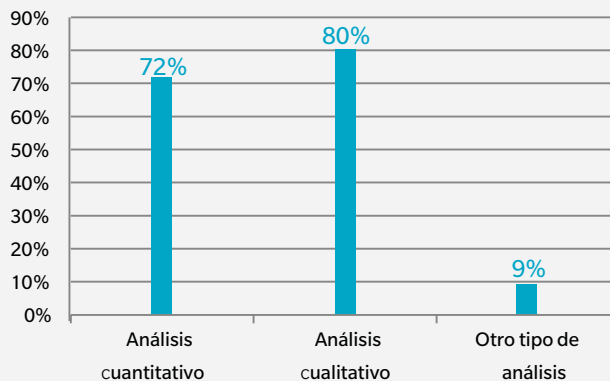


El 72% de las organizaciones encuestadas realiza análisis de riesgos en términos de su probabilidad de ocurrencia e impacto potencial. De lo anterior se deriva en que cerca de una tercera parte de la muestra no realiza este tipo

de análisis. Es importante resaltar que se presentó un número más amplio de casos en el que sí se realiza identificación de riesgos, como ya se expuso (93% de los casos), pero este porcentaje se reduce al preguntar por el análisis probabilidad – impacto,

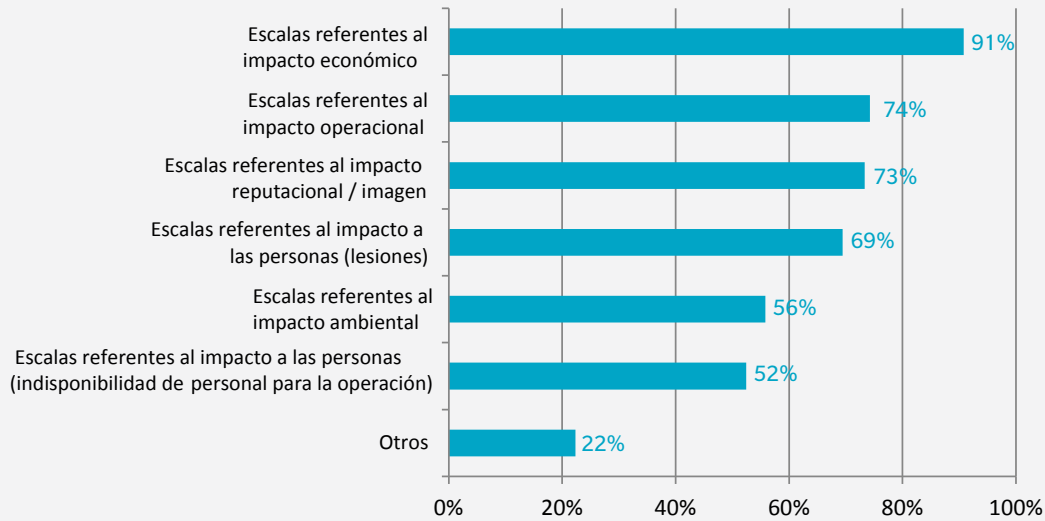
lo cual sugiere que en el 21% de los casos se identifican los riesgos acudiendo a metodologías que solo involucran una identificación sin un análisis, como lo son, por ejemplo, el análisis DOFA, lluvia de ideas, listados de riesgos, etc.

¿Qué tipo de análisis de riesgos se realiza en su organización?



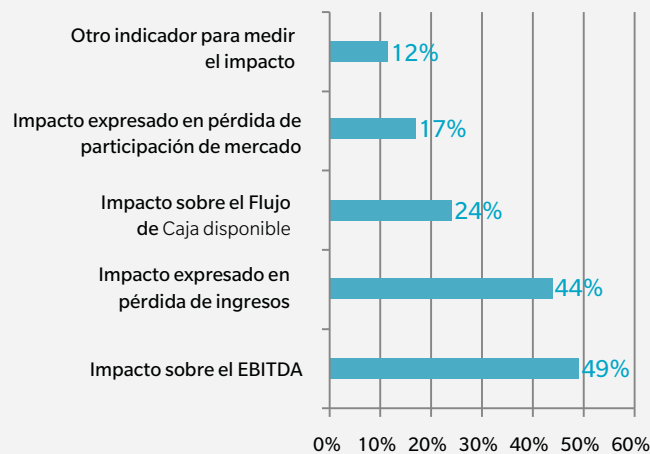
Ahondando en el tipo de análisis que se lleva a cabo en este paso del proceso de gestión de riesgos, predomina el análisis cualitativo de riesgos, elegido por un 80% de la muestra, al que le sigue un 61% que realiza análisis cuantitativo. Lo anterior sugiere que las bondades del análisis cualitativo son muy representativas y que el análisis cuantitativo, si bien no se equipara de manera exacta en utilización al análisis cualitativo, es utilizado en una proporción bastante significativa de la muestra.

### ¿Qué tipo de escalas o qué criterios de impacto utiliza en su análisis?



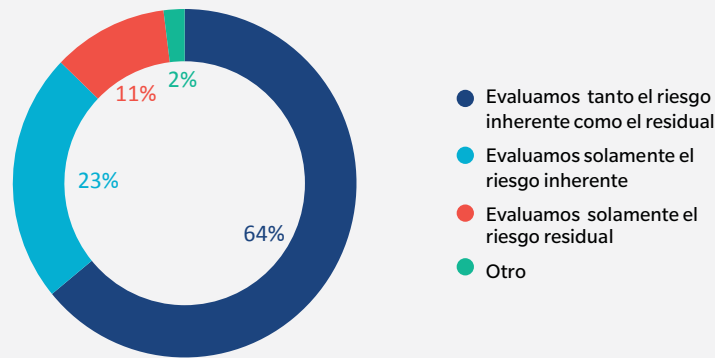
Al indagar por el tipo de escalas utilizadas para medir el impacto potencial de los riesgos, salta a la vista la predominancia de los impactos económico, operacional, y reputacional o en imagen, utilizados por más del 70% de la muestra participante. Otros criterios para medir el impacto, tales como el impacto por lesiones, ambiental y el impacto sobre disponibilidad de personal para trabajar, son menos utilizados que los tres ya mencionados.

### ¿Qué indicador utiliza para medir su impacto económico?



El indicador más utilizado para medir el impacto económico, es el EBITDA, seguido del impacto expresado en pérdida de ingresos y luego por el flujo de caja disponible. Otros indicadores como el impacto expresado en pérdida de participación de mercado, no son utilizados por más de una quinta parte de la muestra participante.

¿Realiza su organización evaluación de riesgo inherente y residual? ¿Solo inherente?  
¿Solo residual?



Comparando los enfoques de análisis de riesgo inherente y residual, se encuentra que la mayoría de organizaciones, representada por más dos terceras partes de los casos, evalúa tanto el riesgo inherente como el riesgo residual. A esta proporción le sigue un poco más de la quinta parte de la muestra que solo evalúa el riesgo inherente, seguido de un 11% que solo analiza el riesgo residual y 2% con otro enfoque.

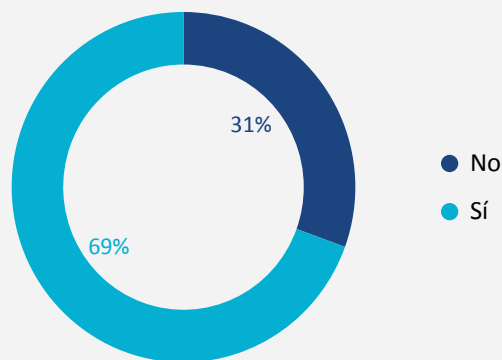
“Un 57% de las empresas encuestadas tiene un plan de gestión de riesgos documentado. Sin embargo, solo un 21% revisa totalmente el cumplimiento y la eficiencia de dichos planes, y un 38% los comunica a su organización.”

“La mitad de las empresas miden el impacto económico de sus riesgos sobre el EBITDA y la pérdida de ingresos.”

## SECCIÓN 9

## TRATAMIENTO DE RIESGOS

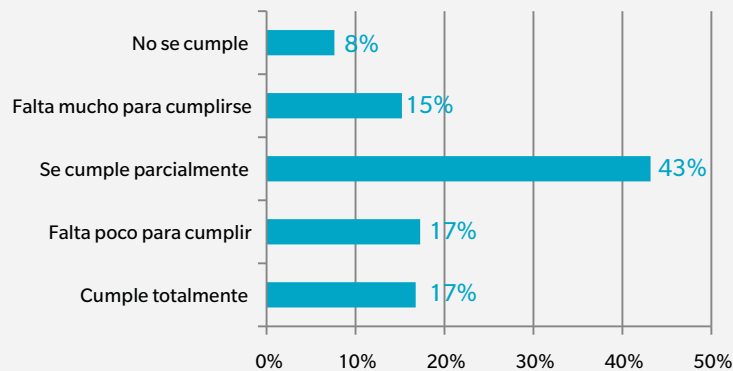
¿Se realiza tratamiento de riesgos en su organización?



El 69% de las organizaciones participantes realiza tratamiento de riesgos, en contraposición a un 31% que no lo realiza. Lo anterior sugiere que si el porcentaje de organizaciones que realiza identificación de riesgos disminuyó al evaluar el porcentaje que realiza análisis y evaluación de riesgos, en esta ocasión vuelve a disminuir el porcentaje de organizaciones latinoamericanas que sí realizan este paso del proceso de gestión de riesgos.

En caso afirmativo:

¿Se lleva a cabo un análisis de costo/beneficio para las estrategias de tratamiento del riesgo en su organización?

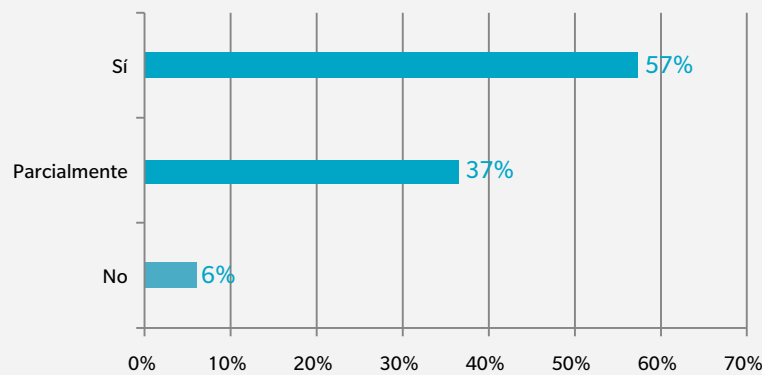


Con respecto a la realización de un análisis de costo / beneficio para la aplicación de las estrategias de tratamiento de riesgos, el 43% de las organizaciones manifiesta cumplir parcialmente con este criterio de evaluación. Existe cerca de un 23% de los casos que calificó este aspecto con las dos calificaciones más bajas

de la escala: “falta mucho para cumplirse” (15%) y “no se cumple” (8%), en comparación con un 34% de los casos, en los que otorgaron las dos calificaciones más altas a esta pregunta: “falta poco para cumplir” (17%) y “cumple totalmente” (17%). Lo anterior sugiere que, si bien la mayoría de la muestra está en un

punto medio con respecto al análisis costo / beneficio, la balanza está inclinada hacia un mayor desarrollo de esta actividad.

**¿El tratamiento de los riesgos tiene un plan de acción documentado?**

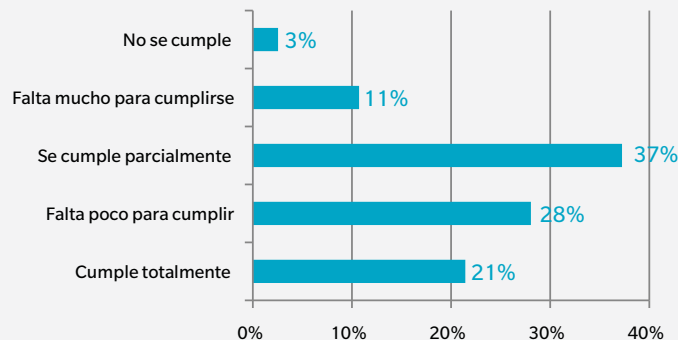


El 57% de las organizaciones de la muestra cuenta con un plan de acción documentado para el tratamiento de los riesgos, versus un 6% que no lo tiene y un 37% que manifiesta realizar esta actividad de manera parcial. Lo anterior aporta luces sobre el nivel de formalidad e informalidad con la que se gestiona

el tratamiento de los riesgos. Si bien la mayoría de organizaciones manifiesta cumplir a cabalidad con la documentación de un plan de acción, existe una proporción significativa que lo califica con un puntaje parcial. Mientras la organización no avance dentro del proceso a la etapa de tratamiento, no va a poder percibir

un beneficio tangible de trabajar en la gestión de riesgo, porque solo en la medida en que se implementen controles efectivos se podrá percibir cómo disminuye la probabilidad de ocurrencia o el impacto potencial de los riesgos.

**¿Se revisa el cumplimiento y eficiencia de los planes de tratamiento?**



Al evaluar la realización de una debida revisión del cumplimiento y eficiencia de los planes de tratamiento de riesgos, salta a la vista que la mayoría de las organizaciones, representada por el 37% de los casos, manifestó que esta actividad se

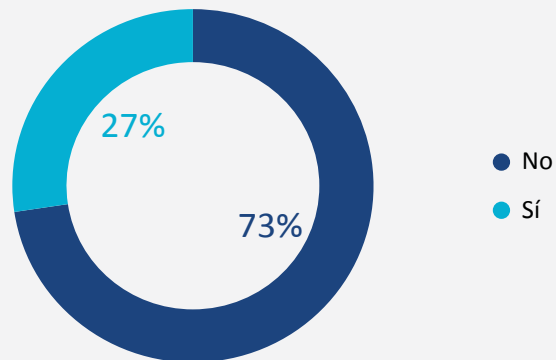
cumple parcialmente. Este análisis sugiere que pueden existir ajustes al alcance, frecuencia y enfoque de las revisiones que se realizan a los planes de tratamiento, de manera que el alcance de las revisiones contemple el monitoreo de tanto el

cumplimiento o implementación de los planes de tratamiento como de su efectividad sobre el control de la exposición al riesgo.

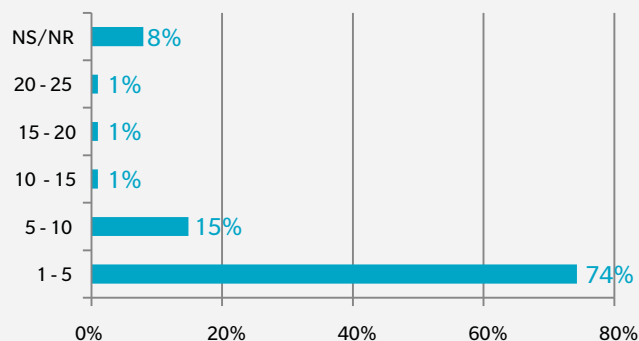
## CALIFICACIÓN DE DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES DE TRATAMIENTO DEL RIESGO SEGÚN SU NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN:

### BCP (Business Continuity Plan)

#### Implementación

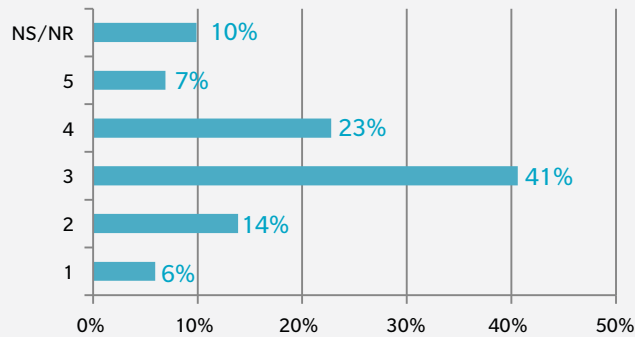


#### Tiempo de Implementación



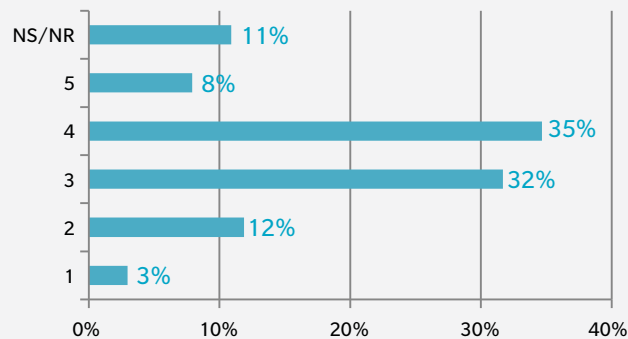
## Calificación de Implementación

Calificación de Implementación de 1 a 5, donde 1 es Básico y 5 Avanzado.



## Calificación de Efectividad

Calificación de Efectividad de 1 a 5, donde 1 es inefectiva y 5 muy efectiva.



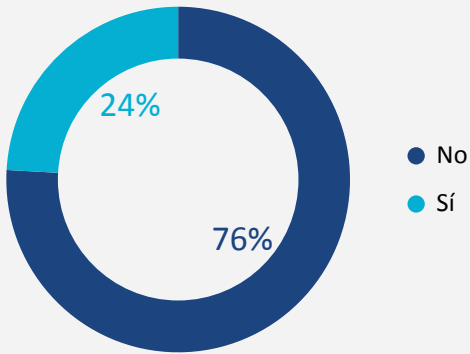
Sobre el BCP, Business Continuity Plan o Plan de Continuidad de Negocio, se puede deducir que cerca de una tercera parte de las organizaciones de la muestra lo tienen implementado y que adicionalmente los planes están implementados mayoritariamente entre hace 1 y 5 años, lo cual comparándola con otras áreas de gestión organizacional refleja que esta es una práctica que solo de manera reciente, está siendo contemplada para incrementar la resiliencia en las organizaciones. En cuanto a su calificación de implementación, mayoritariamente

se encuentran en un punto medio (3 en una escala de 1 a 5), y en cuanto a su calificación de efectividad, mayoritariamente se encuentran bien o medianamente calificados (4 y 3 en una escala de 1 a 5).

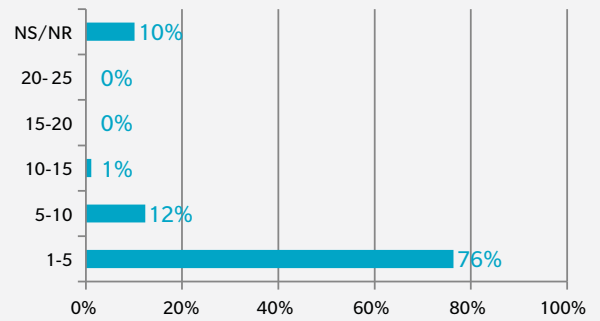


## BIA (Business Impact Analysis)

### Implementación

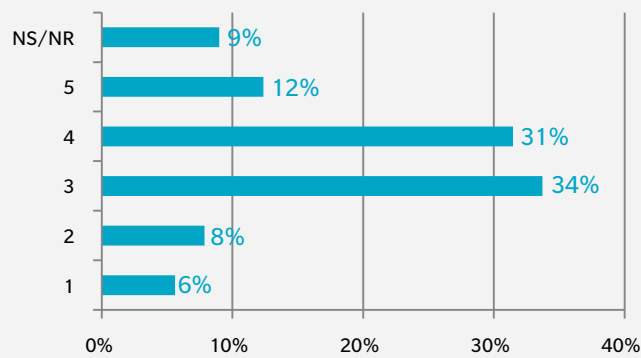


### Tiempo de Implementación



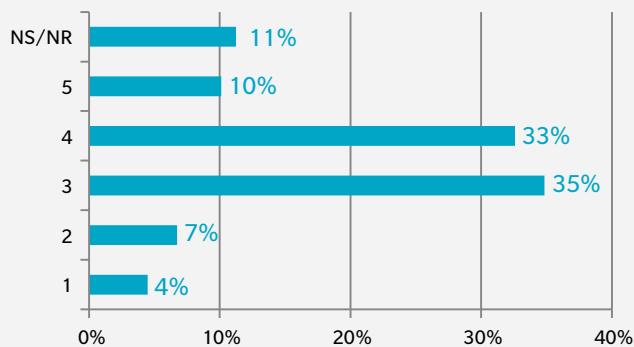
### Calificación de Implementación

Calificación de Implementación de 1 a 5, donde 1 es Básico y 5 Avanzado.



### Calificación de Efectividad

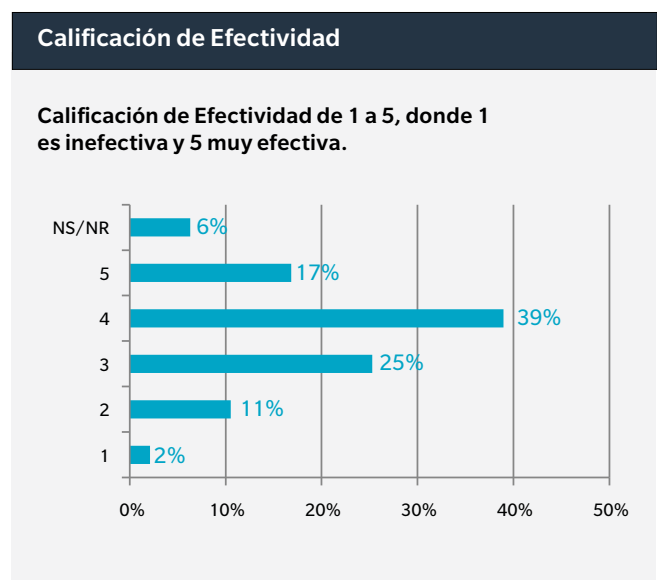
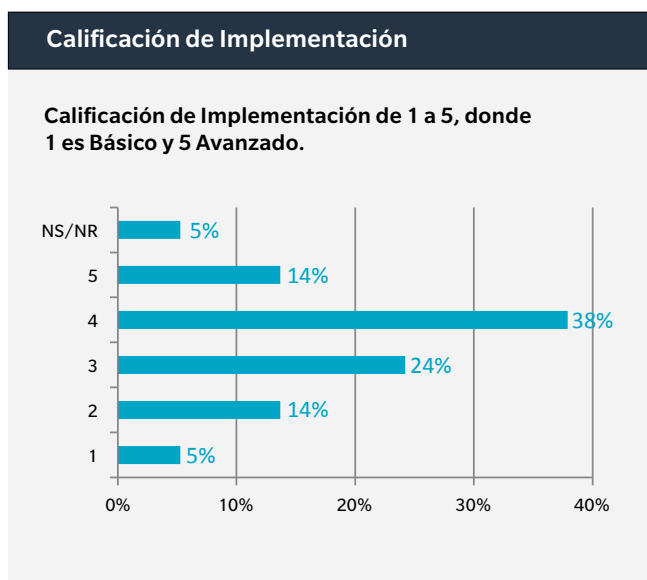
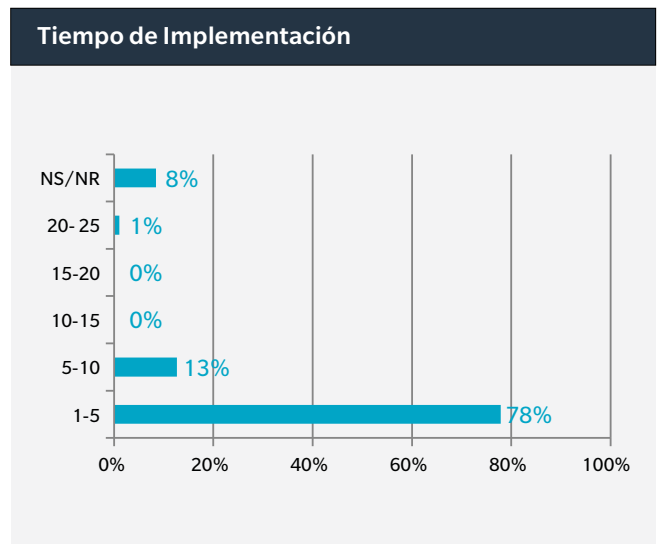
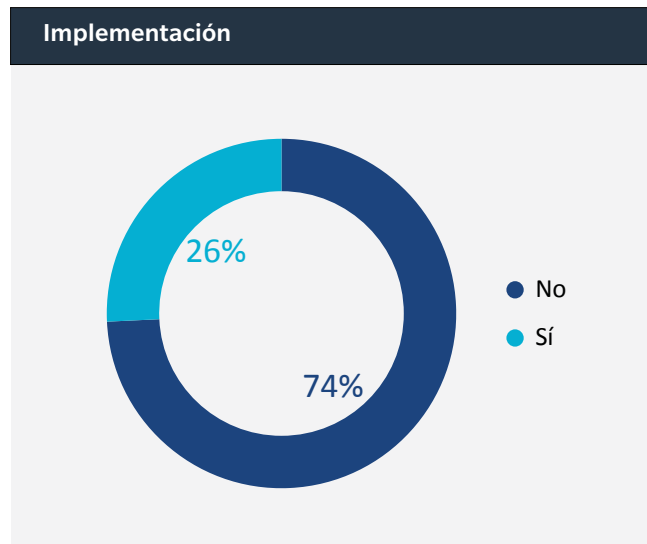
Calificación de Efectividad de 1 a 5, donde 1 es inefectiva y 5 muy efectiva.



Sobre el BIA, Business Impact Analysis o Análisis de Impacto al Negocio, se puede inferir que, similar al caso del BCP, cerca de un cuarto de las organizaciones lo tienen implementado. En relación con los años de implementación, la muestra se inclina mayoritariamente entre hace 1 y 5 años, lo cual la hace una práctica relativamente nueva ante la comparación con otras áreas de

gestión organizacional, al igual que los BCP. En cuanto a su calificación de implementación, mayoritariamente se encuentran en un punto medio - alto (3 y 4 en una escala de 1 a 5), lo que se reitera en su calificación de efectividad, de nuevo, en una escala de 1 a 5. Salta a la vista en este caso que tanto en implementación como efectividad, la calificación más alta es la del medio (3) y no la segunda superior (4).

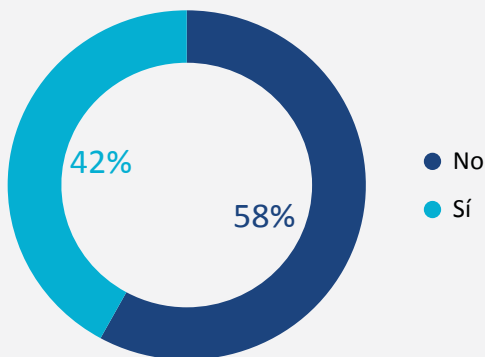
### DRP (Disaster Recovery Plan)



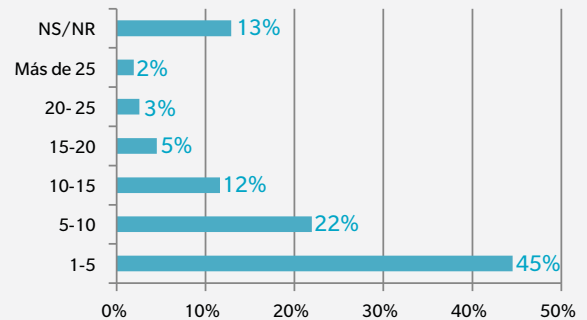
Sobre el DRP, por sus siglas en inglés para “Disaster Recovery Plan” o Plan de Recuperación de Desastres, se puede observar que cerca de un cuarto de las organizaciones lo tienen implementado. En relación con los años de implementación, la muestra se inclina mayoritariamente entre hace 1 y 5 años, al igual que los BCP y el BIA, el DRP es una práctica que recién está siendo considerada y adoptada. En cuanto a su calificación de implementación, mayoritariamente se encuentran en un punto alto (4 en una escala de 1 a 5), lo que se reitera en su calificación de efectividad, donde la muestra está mayoritariamente calificándolo con un 4 en una escala de 1 a 5.

## Plan de Emergencias

### Implementación

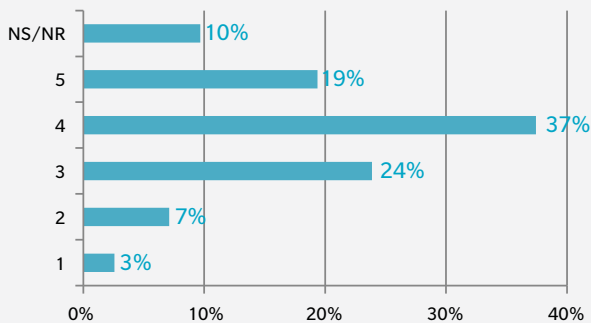


### Tiempo de Implementación



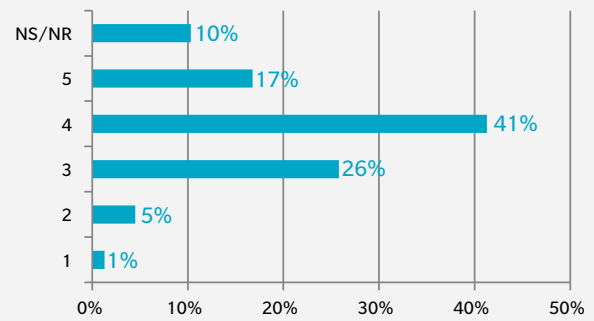
### Calificación de Implementación

Calificación de Implementación de 1 a 5, donde 1 es Básico y 5 Avanzado.



### Calificación de Efectividad

Calificación de Efectividad de 1 a 5, donde 1 es inefectiva y 5 muy efectiva.

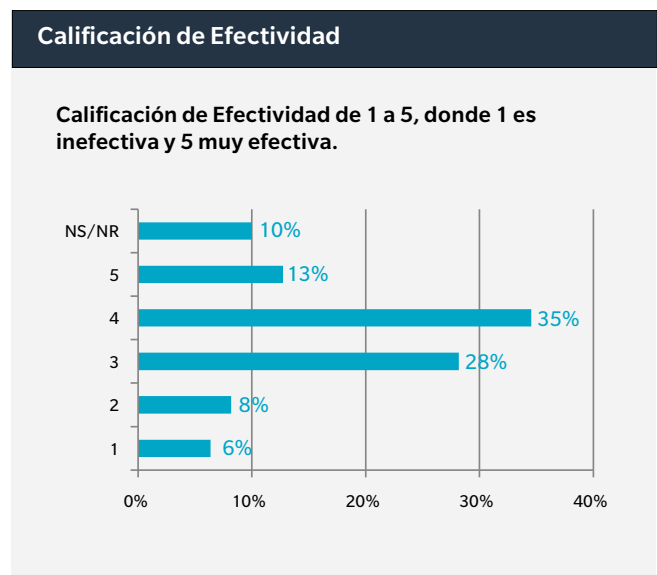
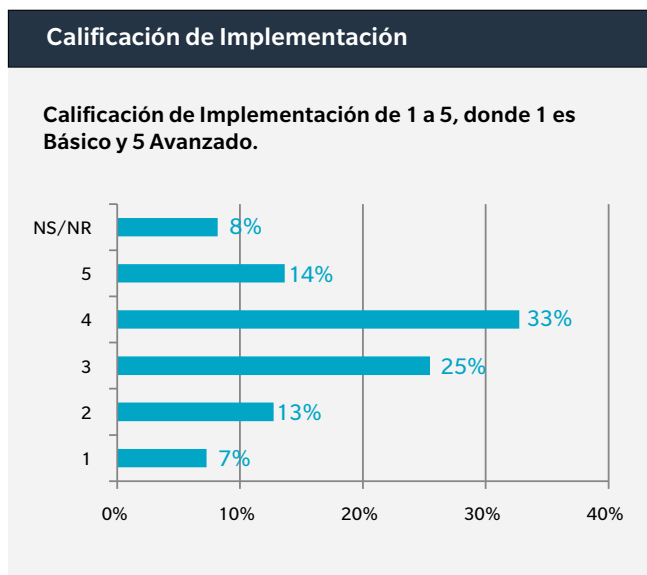
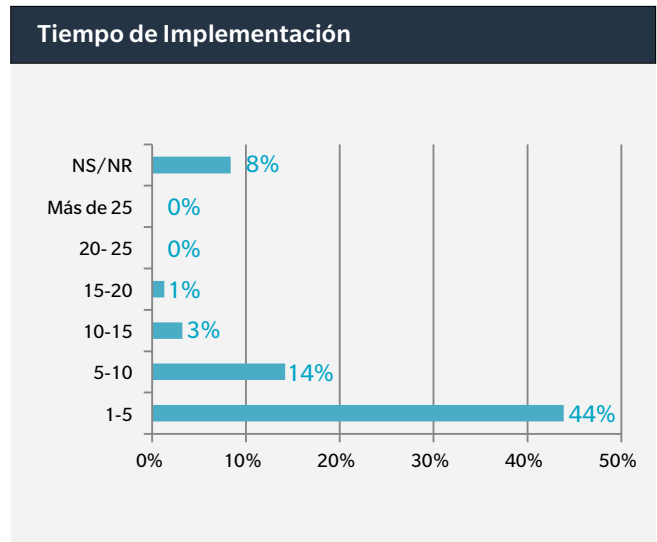
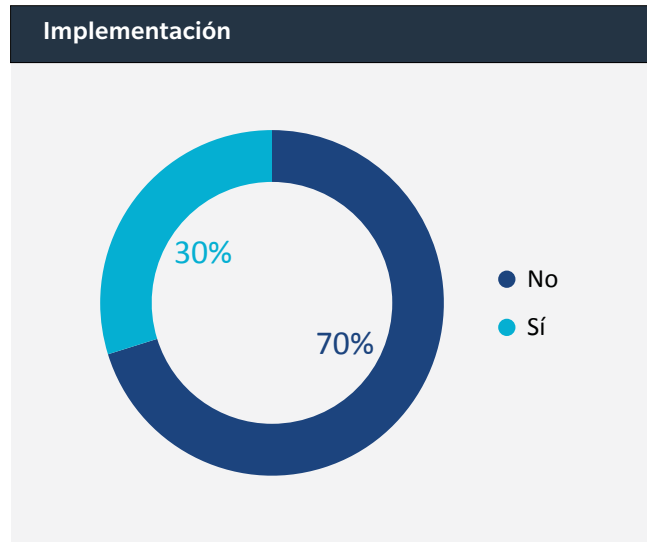


Sobre el Plan de Emergencias, más de dos quintas partes de las organizaciones (42%) lo tienen implementado. En relación con los años de implementación, mayoritariamente lo tienen entre hace 1 y 5 años, pero también se

encuentran porcentajes significativos en los rangos de 5 a 10 años y de 10 a 15 años. Lo anterior hace que este plan de tratamiento sea uno de los que lleva ya una trayectoria significativa en su implementación. En cuanto a

su calificación de implementación, mayoritariamente se encuentra en un punto alto (4 en una escala de 1 a 5), lo que se reitera en su calificación de efectividad, donde la muestra está mayoritariamente calificándolo con un 4 en una escala de 1 a 5.

## Plan de Manejo de Crisis

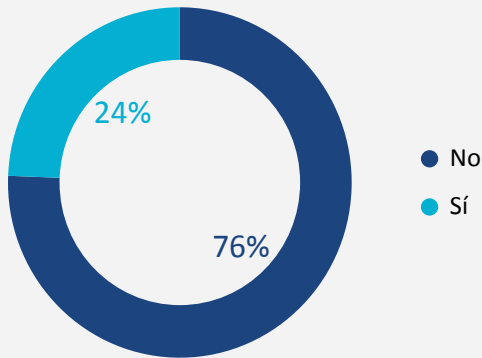


Sobre el Plan de Manejo de Crisis, se puede observar que cerca del 70% de las organizaciones no lo tienen implementado. En relación con los años de implementación, la muestra se inclina mayoritariamente entre hace 1 y 5 años, seguido de una proporción cercana a un 15% de la muestra que califica en el rango entre 5 y 10 años. Lo anterior sugiere que, si bien los planes de manejo de crisis son relativamente

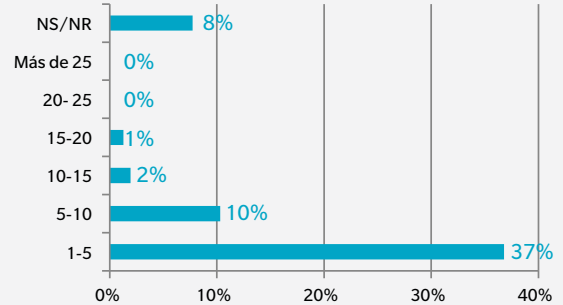
nuevos en su implementación, ya han recorrido en algunos casos un trecho muy importante. En cuanto a su calificación de implementación, mayoritariamente se encuentran en un punto alto (4 en una escala de 1 a 5), y en su calificación de efectividad, la muestra está mayoritariamente calificándolo en un punto medio – alto (entre un 3 y 4 en una escala de 1 a 5).

## Entrenamiento a Voceros

### Implementación

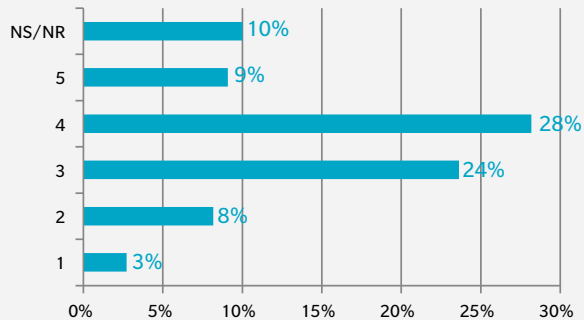


### Tiempo de Implementación



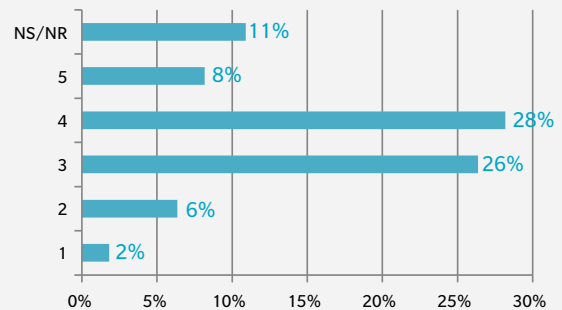
### Calificación de Implementación

Calificación de Implementación de 1 a 5, donde 1 es Básico y 5 Avanzado.



### Calificación de Efectividad

Calificación de Efectividad de 1 a 5, donde 1 es inefectiva y 5 muy efectiva.

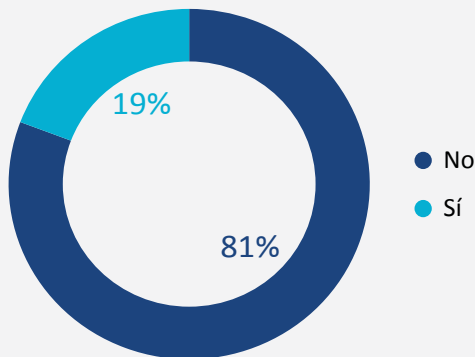


En cuanto al Entrenamiento a Voceros, se observa que cerca de un cuarto de las organizaciones lo tienen implementado. En relación con los años de implementación, la muestra se inclina mayoritariamente entre hace 1 y 5 años, lo cual los hace relativamente jóvenes ante la comparación con otras áreas de gestión organizacional. En cuanto a su calificación de implementación

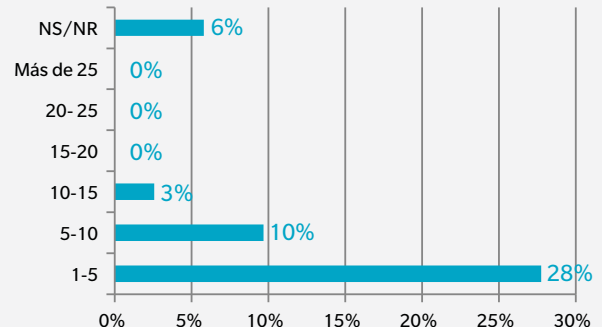
mayoritariamente se encuentran en un punto medio – alto (4 y 3 en una escala de 1 a 5), lo que se reitera en su calificación de efectividad, donde la muestra está mayoritariamente calificándolo entre un 3 y 4 en una escala de 1 a 5.

## Gestión de Riesgos en la Cadena de Suministros

### Implementación

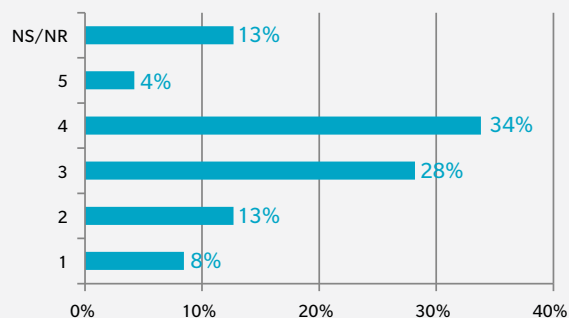


### Tiempo de Implementación



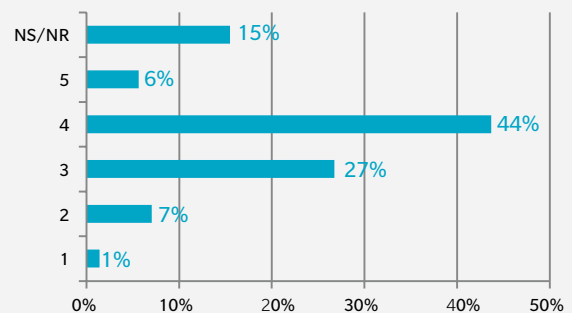
### Calificación de Implementación

Calificación de Implementación de 1 a 5, donde 1 es Básico y 5 Avanzado.



### Calificación de Efectividad

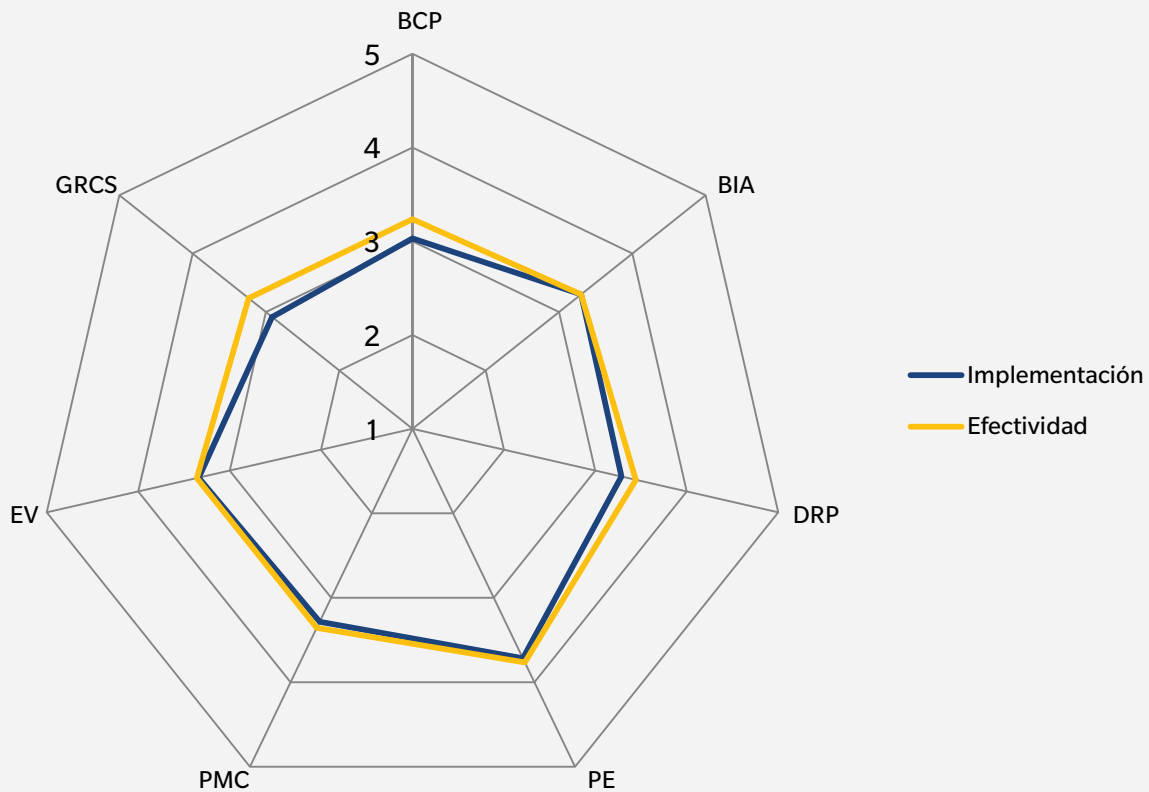
Calificación de Efectividad de 1 a 5, donde 1 es inefectiva y 5 muy efectiva.



Se puede apreciar que más del 80% de las organizaciones no tienen implementado un proceso de gestión de riesgos en la cadena de suministro. En relación con los años de implementación, la muestra se inclina mayoritariamente entre hace 1 y 5 años, lo cual demuestra que esta práctica es aún incipiente. Sin embargo, cerca de un 10% lo califica en el rango entre 5 y 10

años. En cuanto a su calificación de implementación, mayoritariamente se encuentra en un punto alto-medio (4 y 3 en una escala de 1 a 5), lo que se reitera en su calificación de efectividad, donde la muestra está mayoritariamente calificándolo en un 4 en una escala de 1 a 5. Para realizar un comparativo de todas las estrategias de tratamiento de riesgos evaluadas, presentamos

un diagrama con la representación de la efectividad e implementación para cada una de ellas, según el promedio de las calificaciones otorgadas por los participantes de la encuesta. En este se aprecia que la estrategia de tratamiento con mayor implementación y efectividad es el Plan de Emergencias, así como se puede apreciar que la gestión de riesgos en la cadena de suministro es



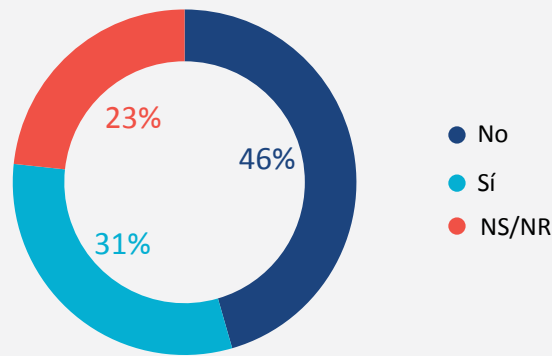
Las siglas utilizadas son: BCP: Business Continuity Plan, BIA: Business Impact Analysis, DRP: Disaster Recovery Plan, PE: Plan de Emergencias, PMC: Plan de Manejo de Crisis, EV: Entrenamiento a Voceros, GRCS: Gestión de Riesgos en la Cadena de Suministro.

“Solo un 27% de las empresas encuestadas cuenta con un Plan de Continuidad de Negocio. De ellas, un 75% lo tiene desde hace menos de 5 años, y menos de un 10% lo tienen totalmente implementado y calificado como muy efectivo.”

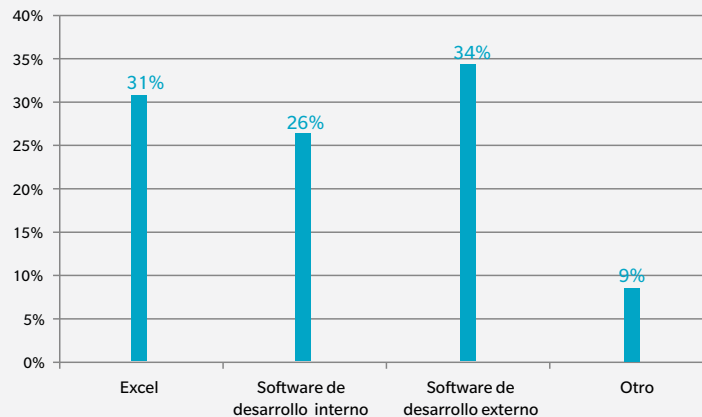
SECCIÓN 10

# MONITOREO Y REVISIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

## ¿Cuenta la gestión de riesgos de su organización con el soporte de una herramienta tecnológica?



## Herramientas tecnológicas más usadas



Al estudiar las herramientas tecnológicas que soportan la gestión de riesgos, se encuentra que en un 46% de los casos no se cuenta con esta herramienta tecnológica, mientras que en un 31% sí se tiene. Según lo anterior, se podría deducir que hace falta mucho camino por recorrer en materia de

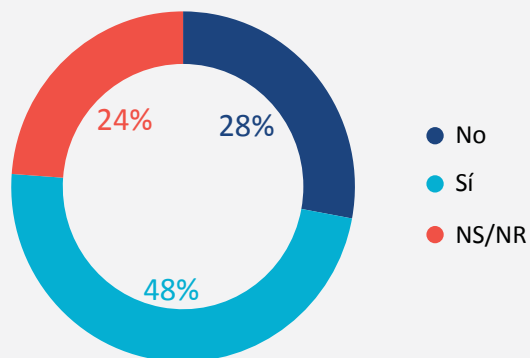
las herramientas tecnológicas que soportan la gestión de riesgos.

Adicionalmente, en los casos en que sí se cuenta con una herramienta, en un 34% de los casos esta herramienta es un software de desarrollo externo, en el 31% de los casos está construida sobre la base de Excel y en el 26%

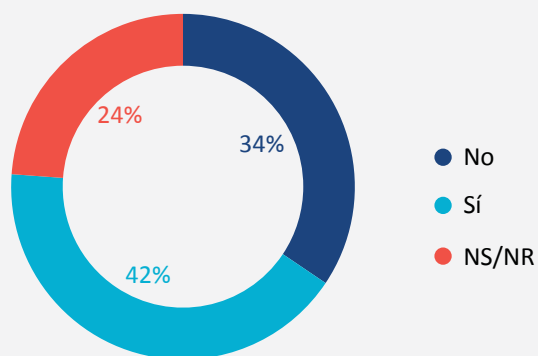
de los casos se aplica un software de desarrollo interno para apoyar la gestión de riesgos. Lo anterior propone que aún existe un gran nivel de procesamiento realizado en Excel, sin la utilización de una herramienta especializada para tales fines.



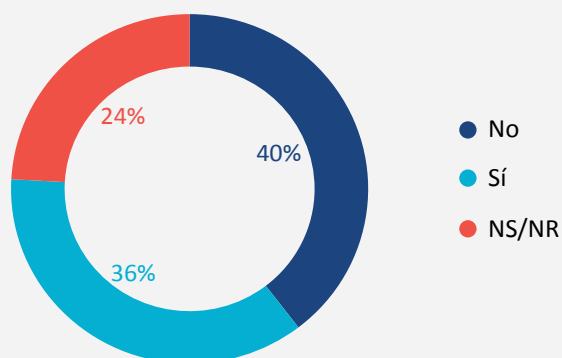
¿Auditoría Interna monitorea el cumplimiento de la gestión de riesgos de la organización?



¿Auditoría Interna monitorea la efectividad de la gestión de riesgos de su organización?



¿Se utiliza alguna auditoría externa para monitorear la gestión de riesgos de la organización?

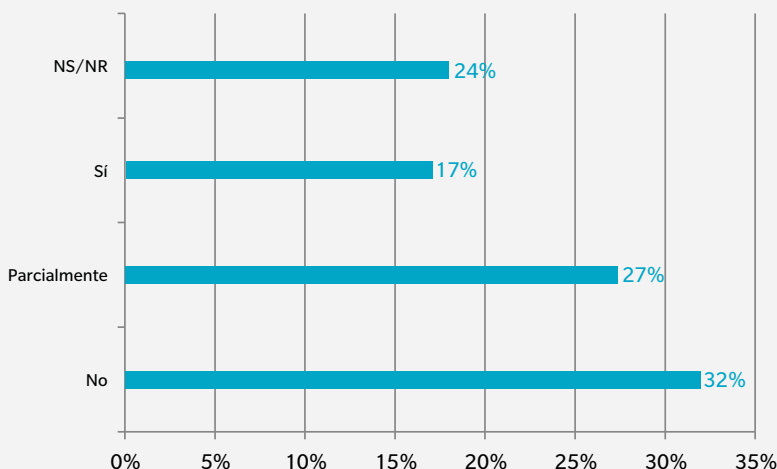


Estudiando la participación del área de Auditoría en el monitoreo de la gestión de riesgos, en cerca de la mitad de las organizaciones participantes el área de auditoría interna sí revisa el cumplimiento de la gestión de riesgos, conjugado con un 42% donde sí se revisa la efectividad de la gestión de riesgos en la organización. Finalmente, en un

36% de los casos, las organizaciones utilizan el apoyo de una auditoría externa para monitorear los distintos elementos y pasos del proceso de gestión de riesgos dentro de la organización. Lo anterior demuestra la importancia de la participación activa por parte del área de Auditoría en la gestión de riesgos, dado que estas dos funciones son elementos

clave del sistema de control interno de cualquier organización y el trabajo que desarrollan de manera independiente fortalece dicho sistema.

¿Se cuenta con indicadores de gestión de riesgos (Key Risk Indicators - KRI)?

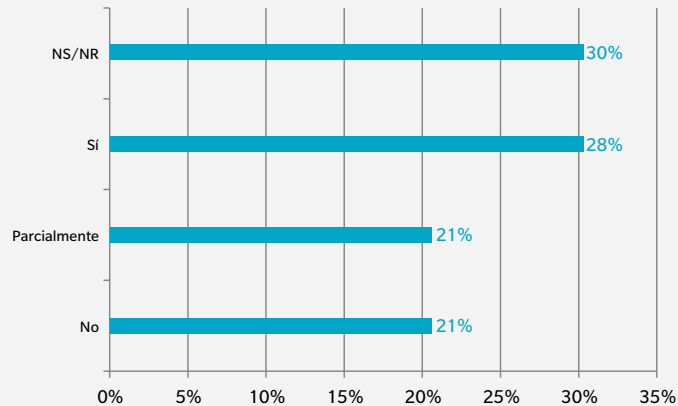


Al analizar la implementación de indicadores clave de riesgos, o KRI por su sigla en inglés (Key Risk Indicators), es importante resaltar que el 32% de las organizaciones participantes aún no cuentan con esta herramienta de gestión para apoyar el monitoreo de los riesgos. A esto le sigue menos de una tercera parte de las organizaciones en donde este aspecto actualmente se encuentra en vías de desarrollo, contrastado contra un 17% de organizaciones que plantean sí tener implementados indicadores clave de riesgos para nutrir el monitoreo de la gestión de los mismos. Particularmente, es interesante analizar que cerca de un cuarto de la muestra (24%), eligió la opción “No

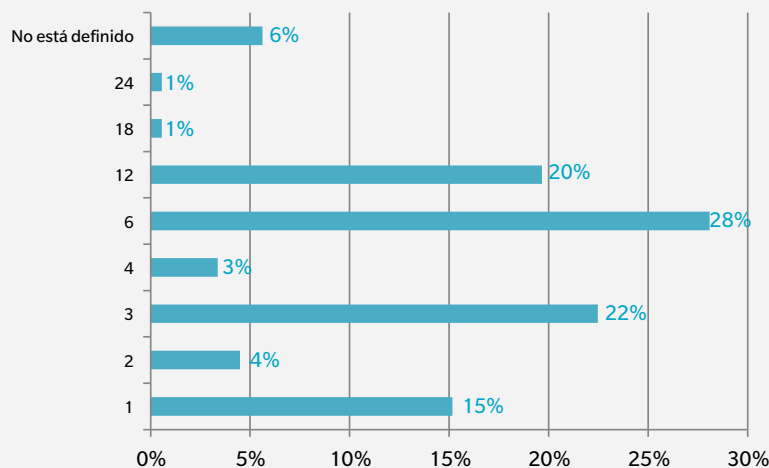
sabe / No responde”, lo cual puede estar indicando que una representativa parte de la muestra no conoce el término KRI, o no se encuentra familiarizado con el concepto. En este sentido, las empresas latinoamericanas demuestran tener un importante camino por recorrer, ya que la medición de los riesgos a través de indicadores, corresponde a uno de los pasos importantes para lograr evolucionar en gestión de riesgos. Lo anterior responde a que a través de indicadores se logra utilizar la gestión de riesgos como una herramienta gerencial, que muestre de manera integrada el “status quo” de los riesgos de manera dinámica (ej. tablero integrado de gestión).

“Las Juntas Directivas están totalmente (17%) o parcialmente (25%) involucradas en el proceso de gestión de riesgos, generalmente a través de comités de auditoría.”

### ¿La Junta Directiva realiza un seguimiento periódico a la gestión de riesgos de la organización?



### Periodicidad de revisión por parte de la Junta Directiva (en meses)



El nivel de involucramiento de la junta directiva con el seguimiento a la gestión de riesgos muestra que, a pesar de que en un 21% de los casos no se presenta este seguimiento y en un 21% se presenta de manera parcial, en un 28% de los casos sí se realiza un seguimiento periódico a la gestión de riesgos por parte de la junta directiva. Adicionalmente, al indagar por la periodicidad de revisión del tema en la junta, la mayoría de participantes estipularon que se presenta una revisión cada 6 meses. A esta periodicidad le

siguen las revisiones trimestrales, anuales y mensuales. Las demás periodicidades no superan el 10% de los casos.

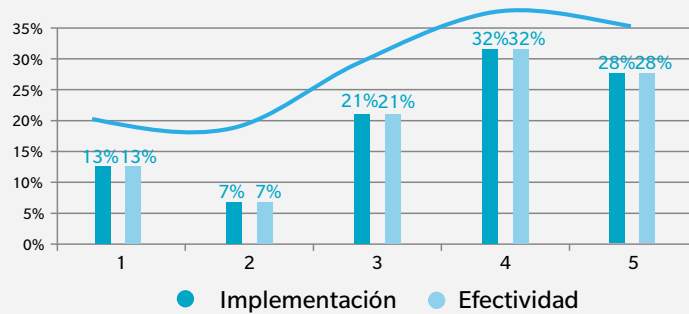
Consecuentemente, se podría sugerir que la necesidad de esquemas de buen gobierno corporativo, combinada con los requerimientos para fortalecer el control interno de las organizaciones, son los dos posibles motivantes que soportan los resultados encontrados: un creciente involucramiento por parte de la junta directiva en la

gestión de riesgos, conjugado con periodicidades elevadas en la revisión de la misma, en contraposición a lo que se encontraba antes, cuando este asunto no llegaba a niveles de junta directiva. Sin embargo, y a pesar de los avances mostrados por los resultados, se requiere trabajar mucho más en la búsqueda de articulación de la gestión de riesgos como elemento de soporte para el control interno y en la construcción de robustos esquemas de gobierno corporativo.

Calificación de las etapas del proceso de gestión de riesgos (identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y revisión, comunicación y consulta) según su nivel de implementación y efectividad en la organización

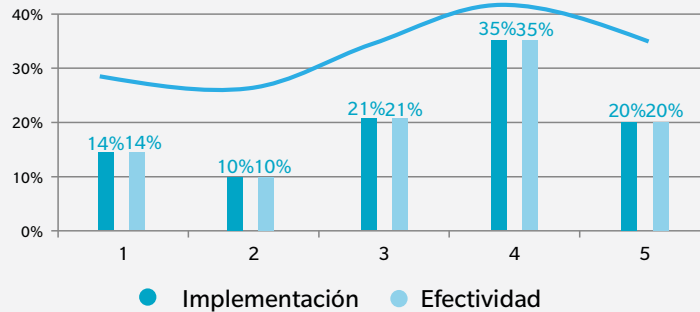
Identificación

Calificación de Implementación de 1 a 5, donde 1 es Básico y 5 Avanzado.  
Calificación de Efectividad de 1 a 5, donde 1 es inefectiva y 5 muy efectiva.



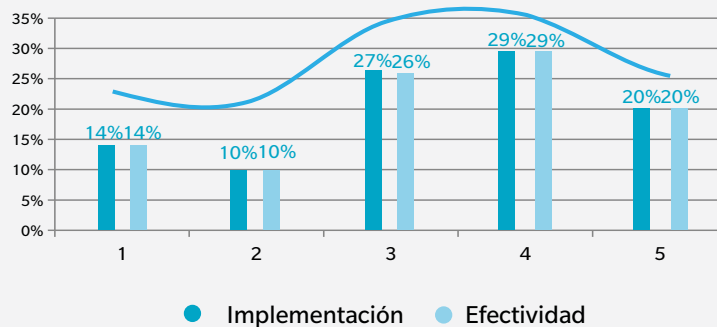
Análisis

Calificación de Implementación de 1 a 5, donde 1 es Básico y 5 Avanzado.  
Calificación de Efectividad de 1 a 5, donde 1 es inefectiva y 5 muy efectiva.



Tratamiento

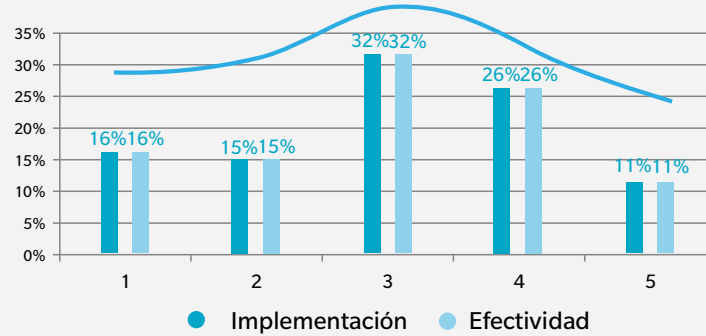
Calificación de Implementación de 1 a 5, donde 1 es Básico y 5 Avanzado.  
Calificación de Efectividad de 1 a 5, donde 1 es inefectiva y 5 muy efectiva.



\*\* Línea azul = "Línea de Tendencia"

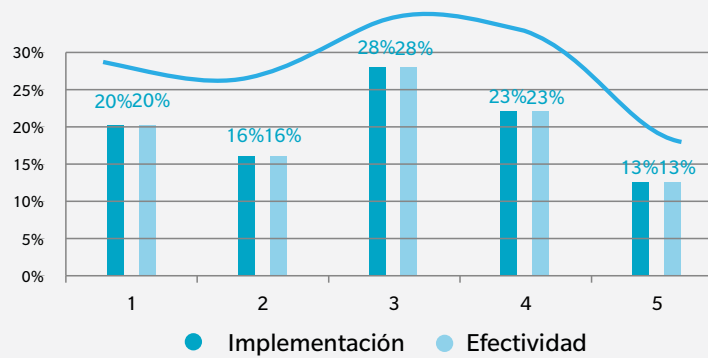
## Tratamiento

Calificación de Implementación de 1 a 5, donde 1 es Básico y 5 Avanzado.  
Calificación de Efectividad de 1 a 5, donde 1 es inefectiva y 5 muy efectiva.



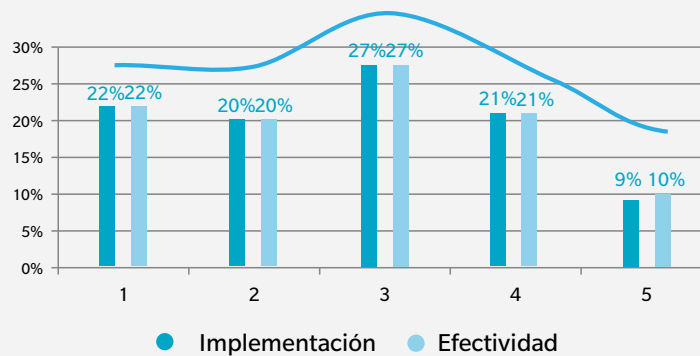
## Monitoreo y Revisión

Calificación de Implementación de 1 a 5, donde 1 es Básico y 5 Avanzado.  
Calificación de Efectividad de 1 a 5, donde 1 es inefectiva y 5 muy efectiva.



## Comunicación y Consulta

Calificación de Implementación de 1 a 5, donde 1 es Básico y 5 Avanzado.  
Calificación de Efectividad de 1 a 5, donde 1 es inefectiva y 5 muy efectiva.



\*\* Línea azul = "Línea de Tendencia"

Al evaluar conjuntamente cada uno de los pasos del sistema de gestión de riesgos en cuanto a su implementación y efectividad, se encontraron las siguientes observaciones:

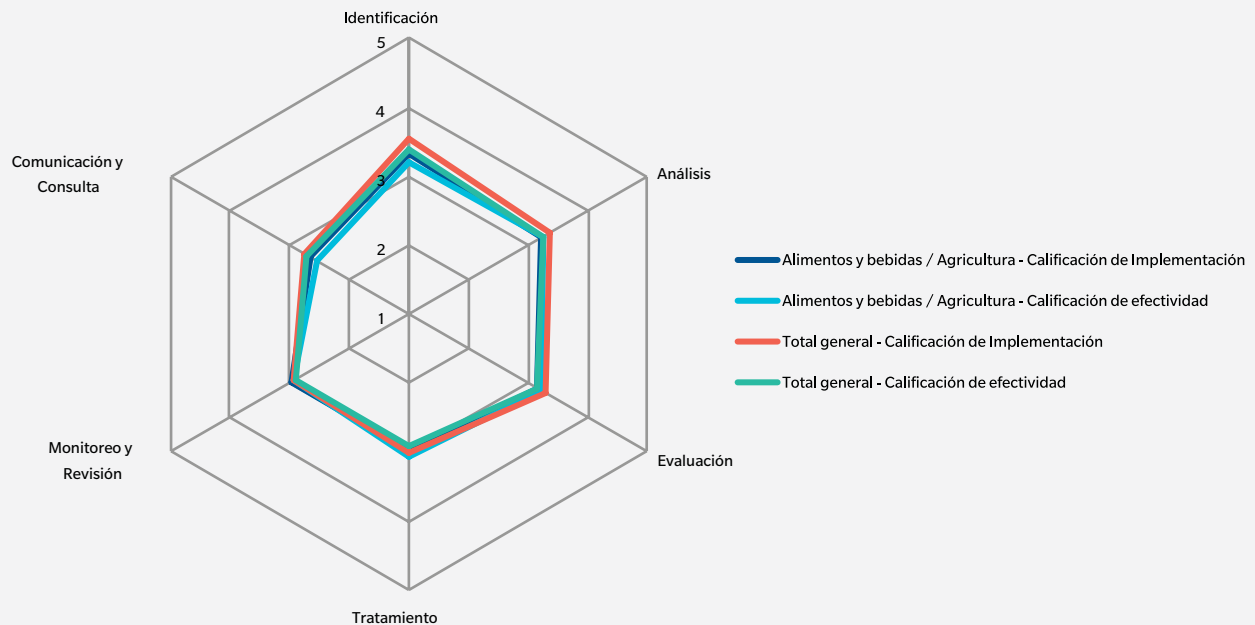
- Existe una correlación positiva entre el nivel de implementación y el nivel de efectividad de cada paso del proceso de gestión de riesgos.
- A medida que se va avanzando en el orden lógico de aplicación del proceso de gestión de riesgos, se encuentra una tendencia a disminuir tanto en implementación como en efectividad. Es decir que, para la etapa de identificación de riesgos (que es una de las etapas que se aplica de manera inicial), se encuentra, en promedio, un mayor nivel tanto de implementación como de efectividad, comparado con las etapas de “Tratamiento”, “Monitoreo y Revisión” y “Comunicación y Consulta”.

Lo anterior indica que, en términos generales, para las empresas latinoamericanas ya se ha logrado un cierto nivel de madurez en las etapas iniciales del Proceso de Gestión de Riesgos, comprendidas en la fase denominada “Valoración de Riesgos”, la cual incluye los pasos de identificación, análisis y evaluación de riesgos. Sin embargo, se encuentran oportunidades de mejora para las etapas posteriores, es decir “Tratamiento”, “Monitoreo y Revisión” y “Comunicación y Consulta”, que son aquellas que consolidan a la gestión de riesgos como una verdadera herramienta de gestión, que apalanca procesos de transformación cultural y que aportan a lograr conseguir una certeza razonable sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

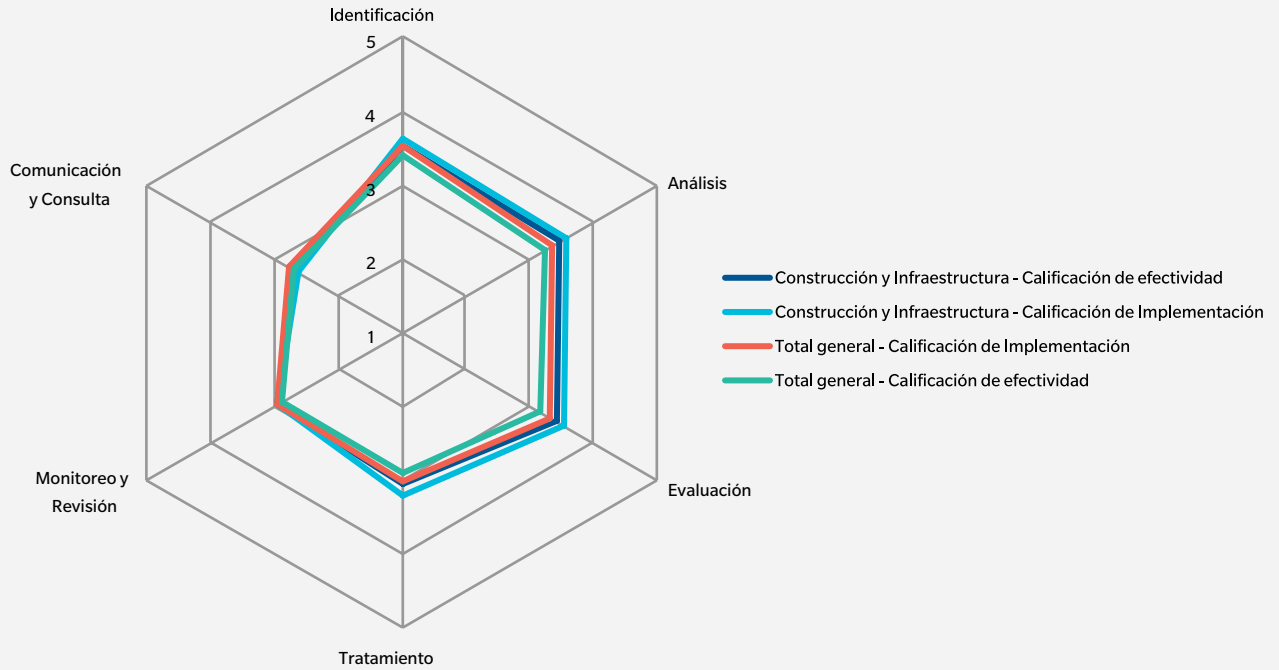
A continuación se muestra, para cada sector, la calificación de desarrollo e implementación de cada uno de los pasos del Proceso de Gestión de Riesgos, comparado contra el benchmark general de toda la muestra.

“El 48% de los Comités de Auditoría Interna monitorean el cumplimiento de la gestión de riesgos. El 42% controla también la efectividad, y sólo un 28% realiza seguimientos periódicos.”

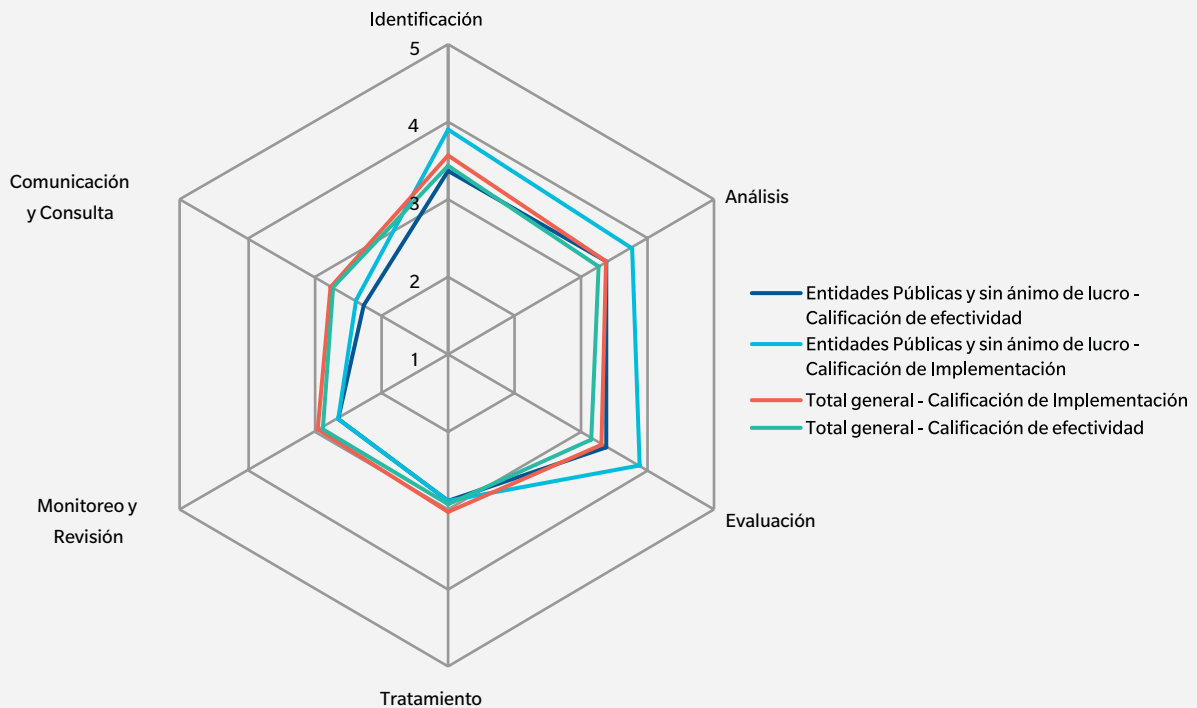
Alimentos y Bebidas



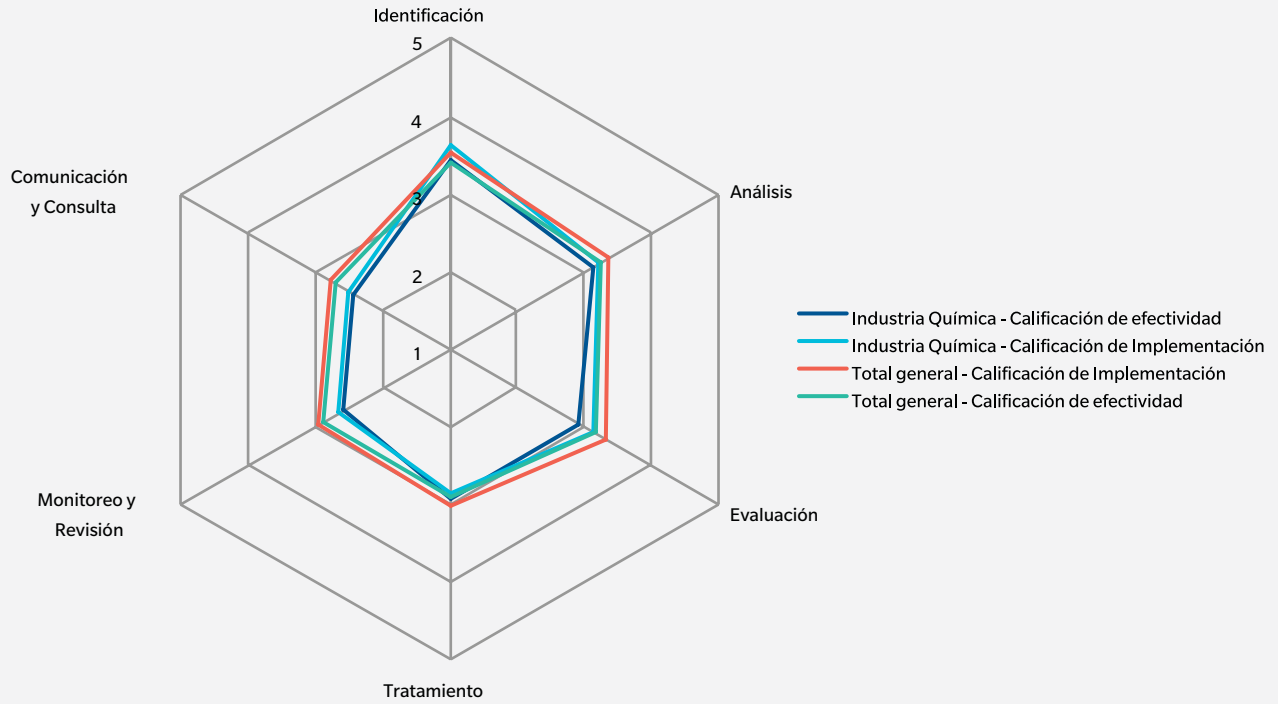
**Construcción e Infraestructura**



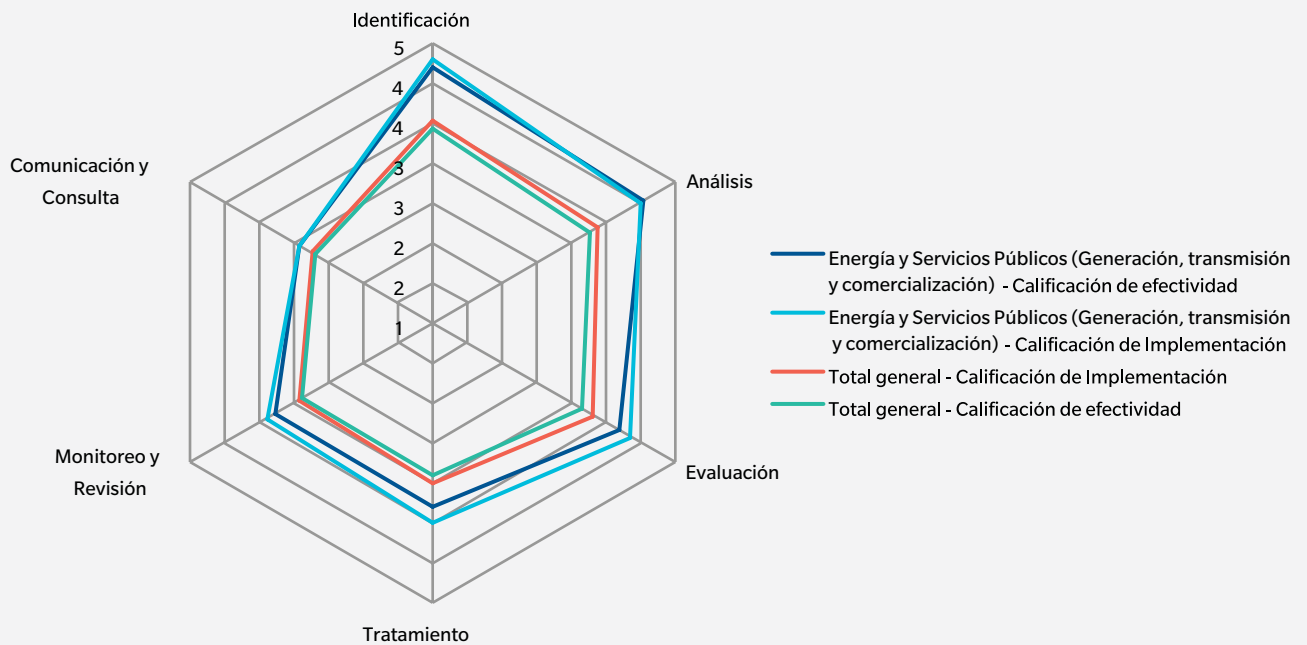
**Entidades públicas y sin ánimo de lucro**



### Industria Química

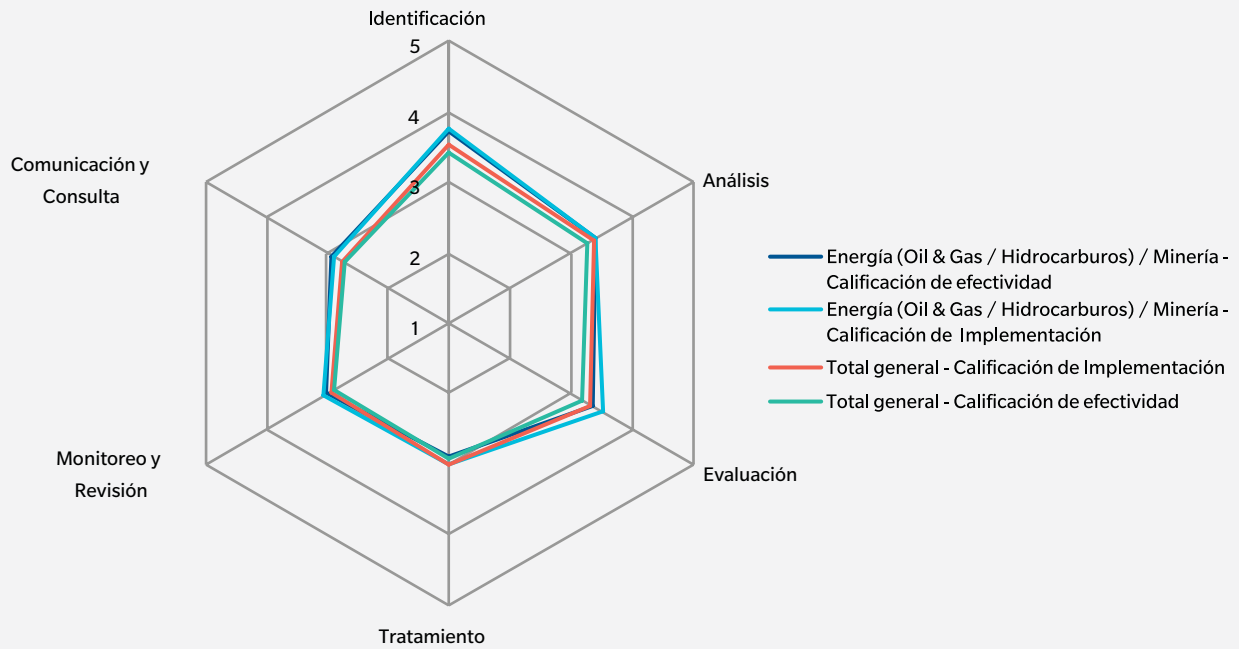


### Energía y Servicios Públicos

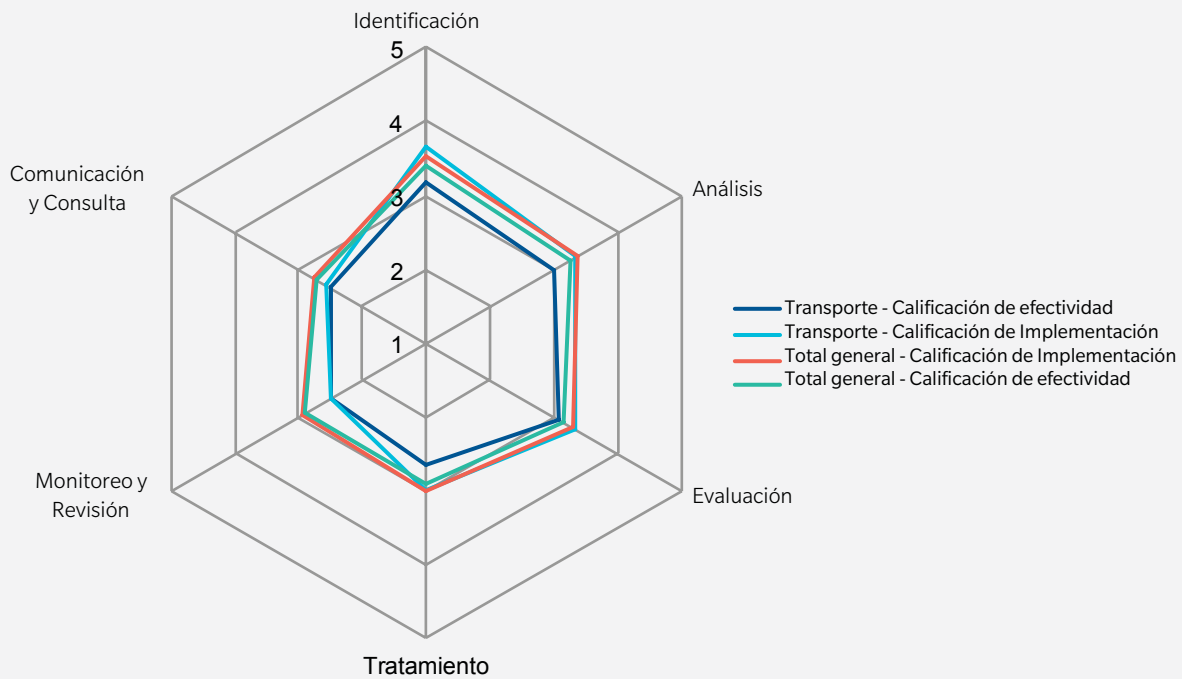




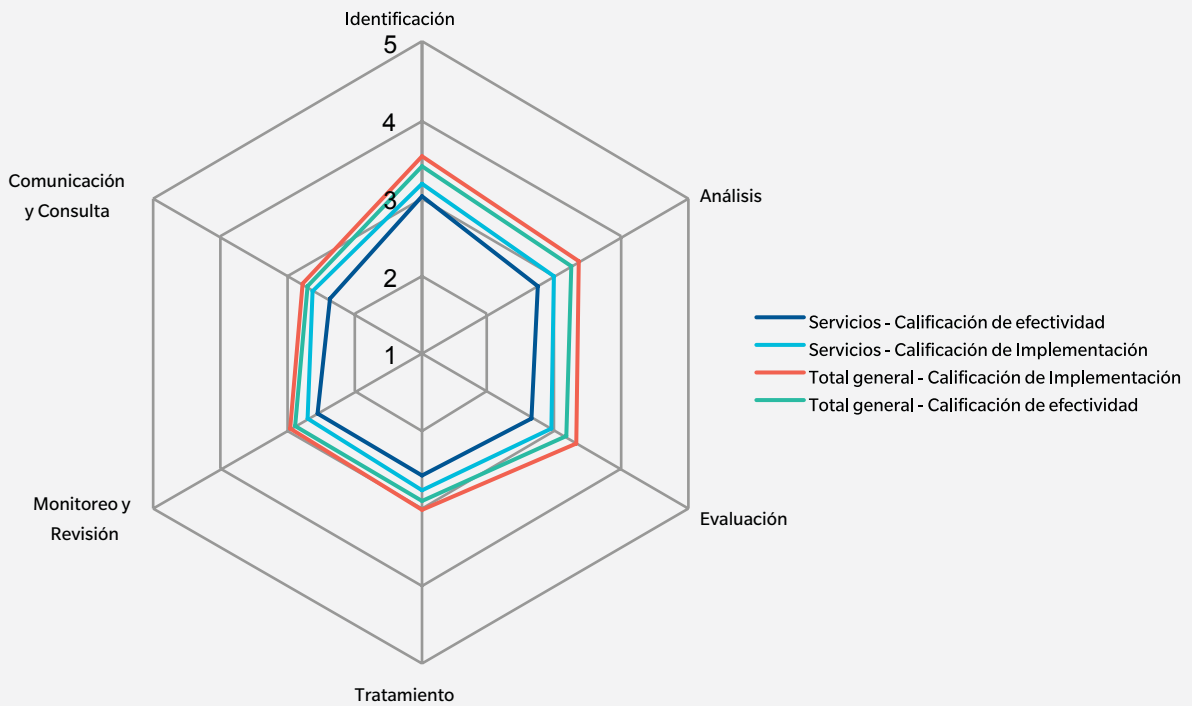
## Energía (Hidrocarburos y Minería)



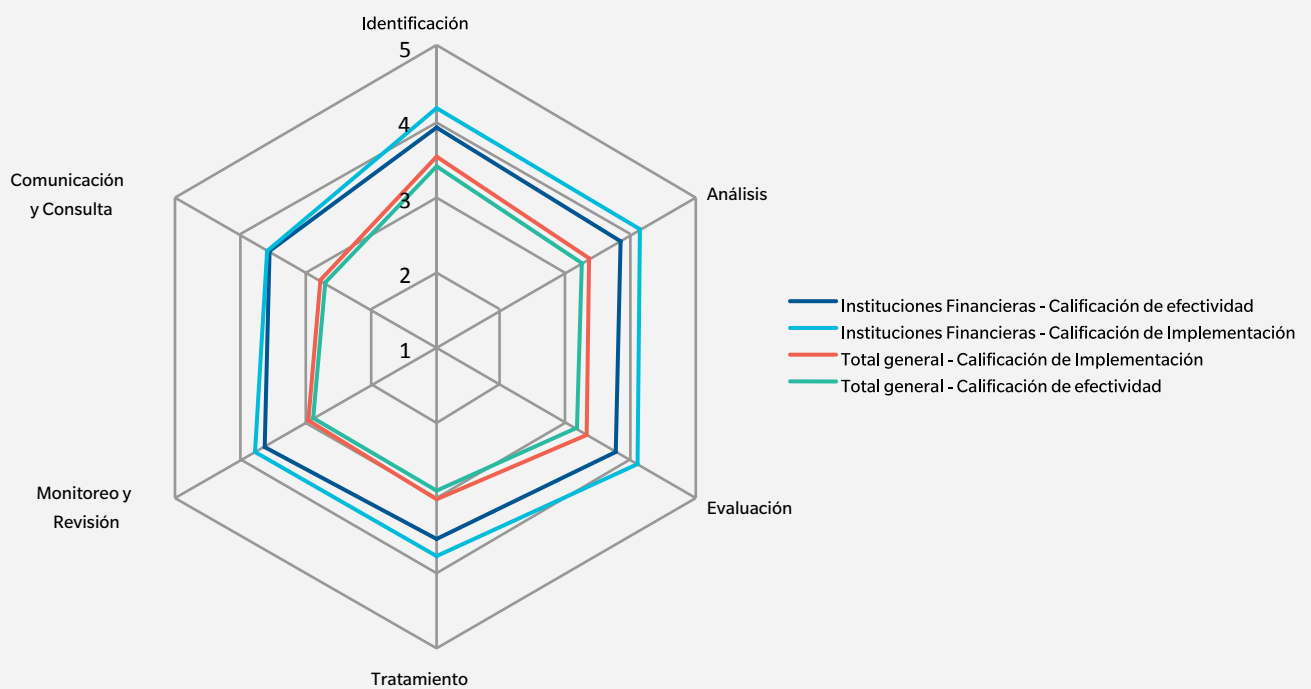
## Transporte



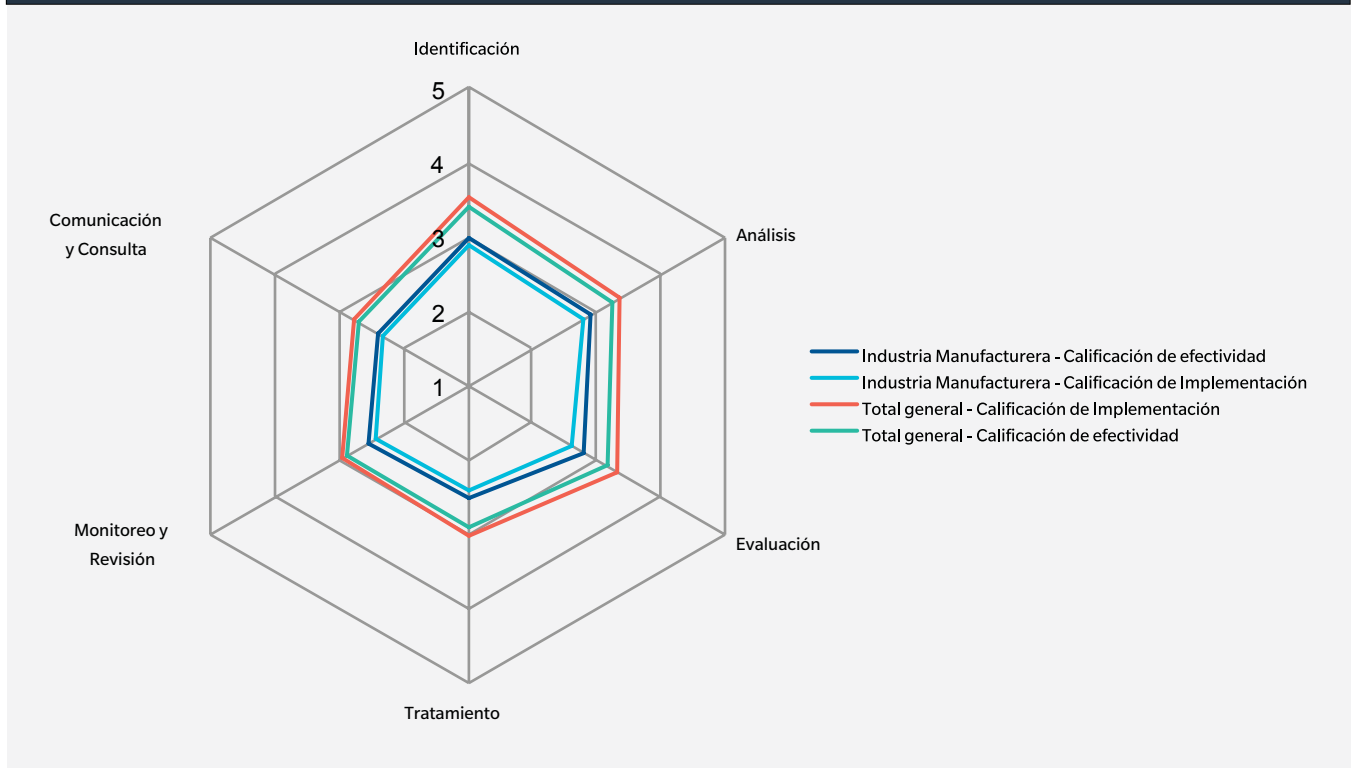
### Servicios



### Instituciones Financieras



## Industria Manufacturera

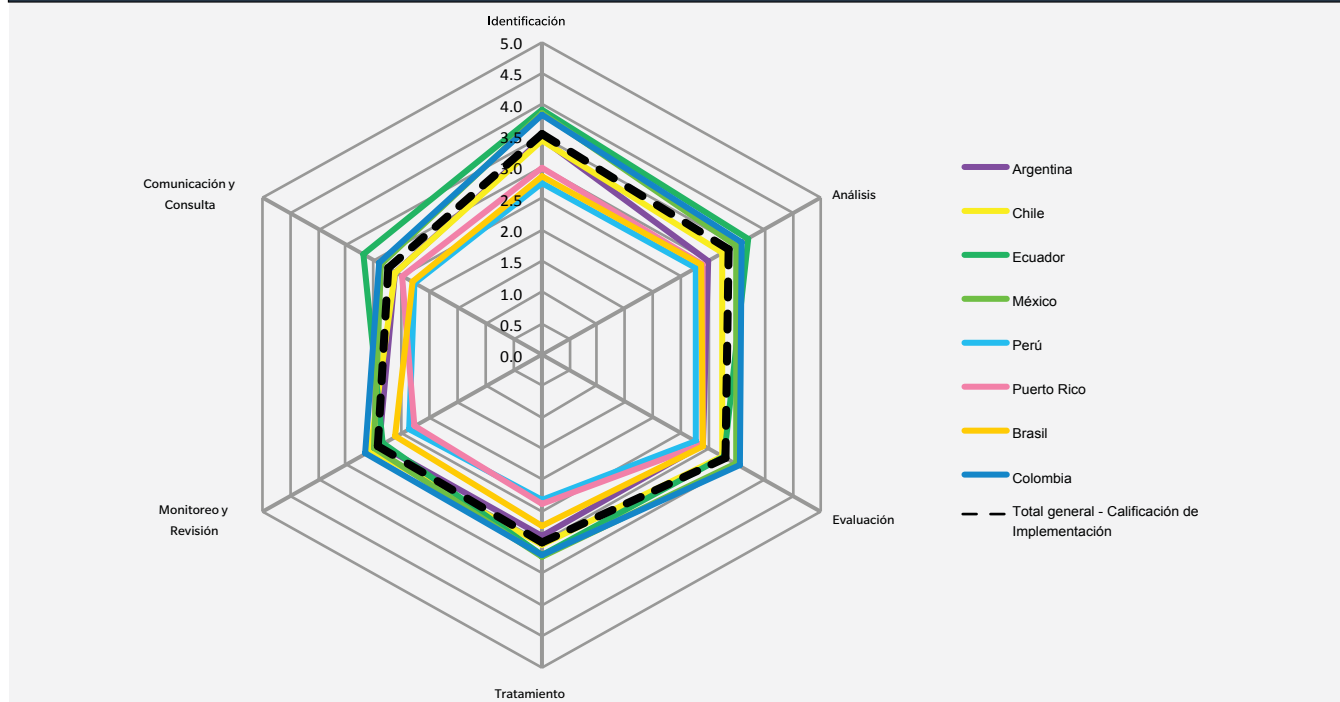


De lo anterior se puede observar que los pasos del proceso de gestión de riesgos están calificados de manera diferente por parte de los diferentes sectores. Salta a la vista que tanto en la industria manufacturera como en el sector de servicios, los pasos del proceso de gestión de riesgos se encuentran calificados por debajo de la media del benchmark para la muestra completa, mientras que para las instituciones financieras y para el sector de energía y servicios públicos, los pasos están calificados más positivamente, quedando por encima de las calificaciones del benchmark.

Continuando con el análisis comparativo, a continuación se presenta un diagrama para cada país, en donde se muestran la calificación de desarrollo e implementación de cada uno de los pasos del Proceso de Gestión de Riesgos, comparado contra el benchmark general de toda la muestra.

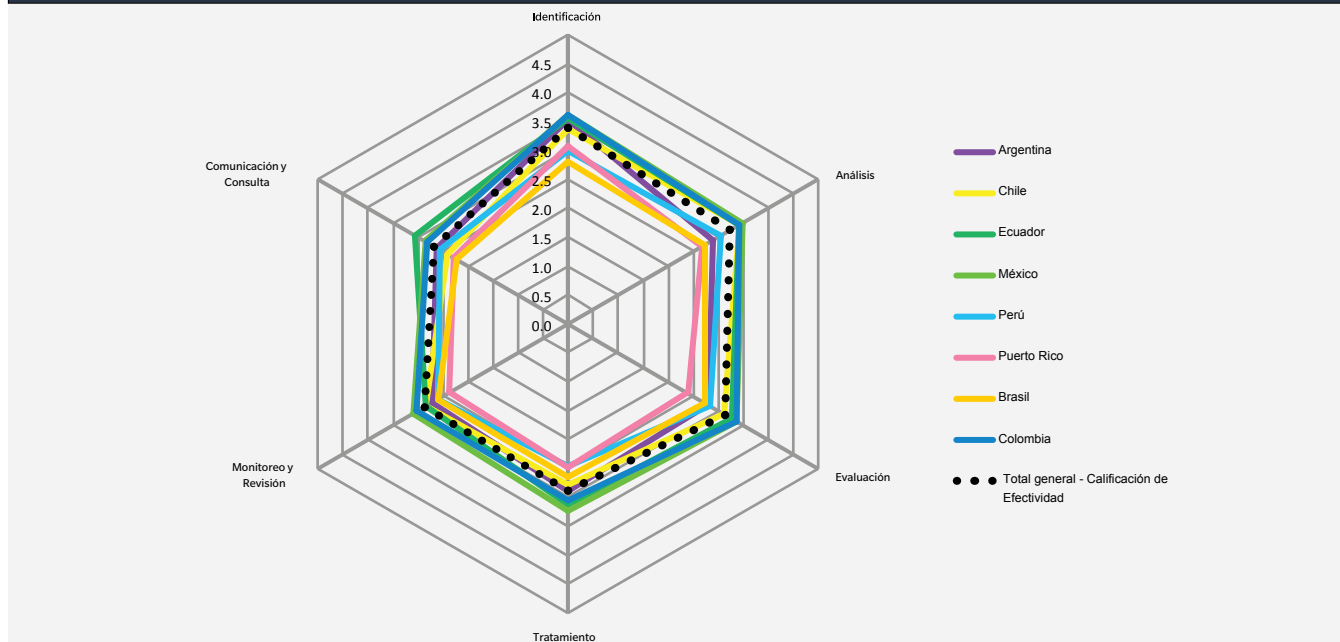
“Se ha logrado un cierto nivel de madurez en las etapas de identificación, análisis y evaluación del riesgo. Sin embargo, hay grandes oportunidades de mejora en el tratamiento, monitoreo, revisión y comunicación, las etapas del proceso de gestión de riesgos que contribuyen más decisivamente al éxito de las organizaciones.”

Análisis por país de los niveles de implementación en cada uno de los pasos del proceso de gestión de riesgos



Los países por encima del promedio, en implementación de los pasos del proceso de gestión de riesgos, son Ecuador, México y Colombia. Los demás países se califican por debajo de la media en este aspecto, excepto Chile, que está más en la media.

Análisis por país de los niveles de efectividad en cada uno de los pasos del proceso de gestión de riesgos

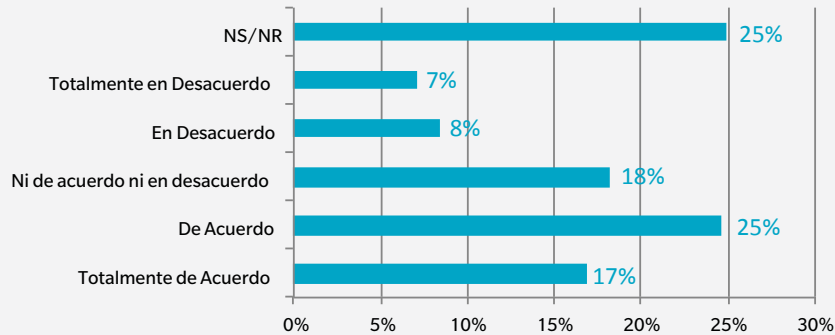


En materia de la efectividad con la que cada uno de los pasos del proceso de gestión de riesgos es calificado, de nuevo Ecuador, México y Colombia están por encima de la media. Chile está en la media en los pasos iniciales del proceso.

## SECCIÓN 11

## CULTURA DE GESTIÓN DE RIESGOS

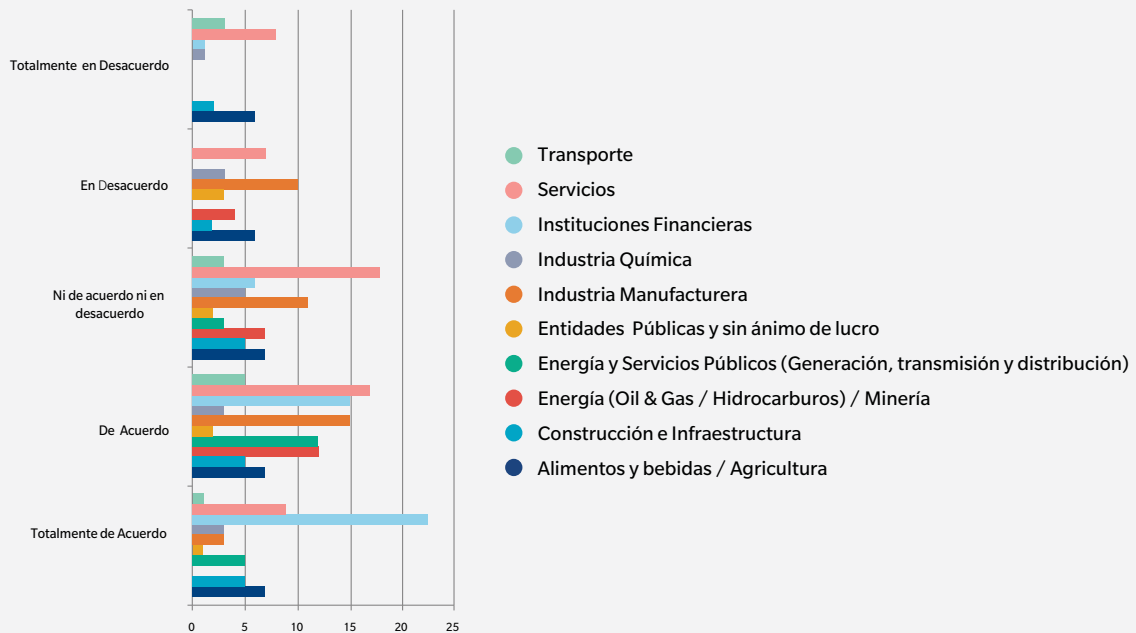
## ¿La Junta Directiva de la organización está vinculada con la gestión de riesgos?



Al evaluar el nivel de involucramiento de la junta directiva con la gestión de riesgos, se está buscando medir el apoyo intrínseco que viene desde la alta gerencia y que debe bajar en cascada a los diferentes niveles de la organización para incentivar la implementación de la gestión de riesgos. Al evaluar este aspecto, encontramos que en una significativa proporción,

representada por el 42% de las organizaciones, se percibe un vínculo de la junta directiva con la gestión de riesgos. Sin embargo, es de especial atención que cerca de una quinta parte de las organizaciones participantes no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo con el involucramiento por parte de la junta directiva y que cerca de una quinta parte no encuentra un apoyo o aval

desde la misma para impulsar el proceso. De otra parte, es interesante estudiar el 25% de la muestra, quienes optaron por la opción “No sabe/ No responde”. Lo anterior, podría denotar una ambigüedad en cuanto a la vinculación de Junta Directiva / Directorio con la gestión de riesgos.



Al realizar el mismo análisis por sector se encuentra que, de nuevo, el sector de instituciones financieras toma una clara postura frente al involucramiento de la junta directiva con la gestión de riesgos. En los demás sectores se encuentran diversas respuestas a esta pregunta, como por ejemplo en los sectores de manufactura, servicios o construcción, cuyas respuestas se encuentran divididas entre la segunda, tercera y cuarta calificación de la escala en esta materia. Salta a la vista particularmente la distribución de las respuestas del sector Servicios, el cual cuenta con una concentración de respuestas en la última calificación de la escala, al igual que el sector transporte y la industria manufacturera.

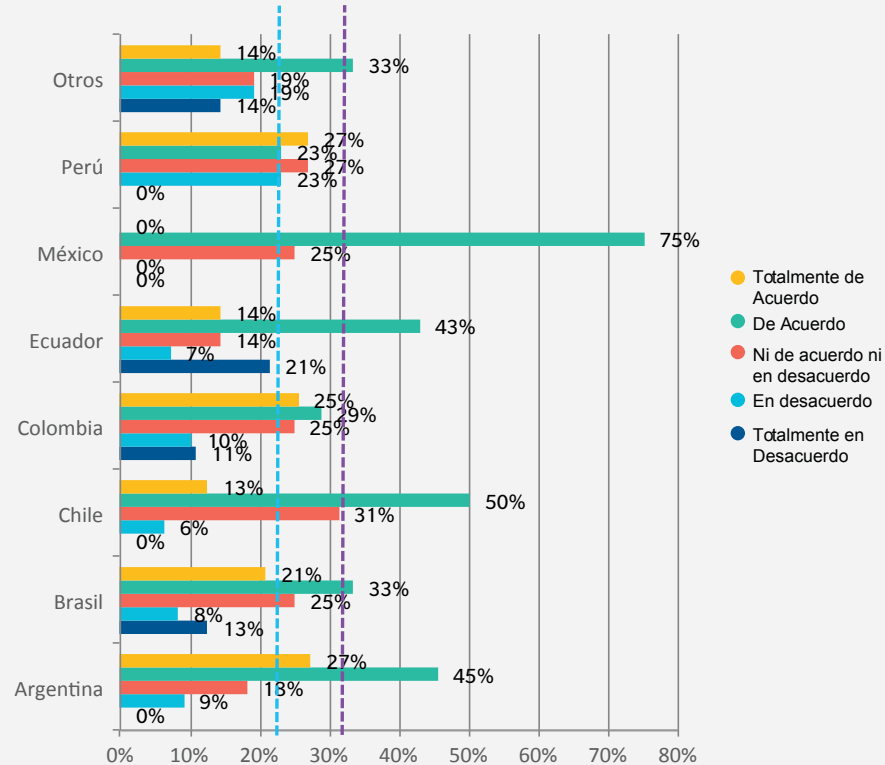
Al analizar esta pregunta por países, podemos observar que la percepción sobre la vinculación de la Junta Directiva o Directorio con la gestión de riesgos, está levemente diferenciada por países:

- En México se muestra una percepción positiva frente a la vinculación de la Junta con la gestión de riesgos, ya que la mayoría de empresas están “de acuerdo”, y no se muestra ninguna participación en la calificación más alta “totalmente de acuerdo”. Esta misma percepción parece mantenerse de manera general en Argentina, Brasil, Chile y Ecuador, a pesar de que en éste último país se muestra una significativa porción de la muestra que

muestra estar “totalmente en desacuerdo”.

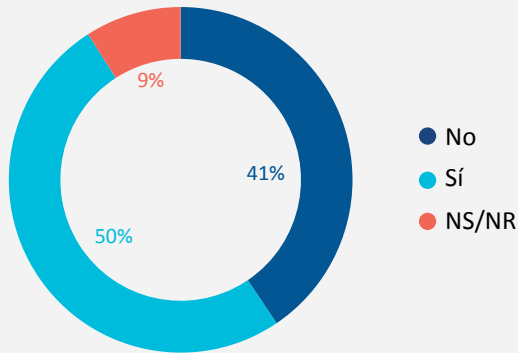
- En Perú se maneja otra percepción, donde la proporción que está “en desacuerdo” con la afirmación, es muy similar a la que está “totalmente de acuerdo” y/o “de acuerdo”. Lo anterior sugiere que existen opiniones distribuidas en las 5 calificaciones y no prima ninguna. Similarmente, aunque en menor medida, en Colombia, Brasil y otros países del estudio, a pesar de que la calificación “de acuerdo” existe una división de opiniones más homogénea entre las 5 calificaciones que en el resto de países.

Gráfica por País: ¿La junta directiva de la organización está vinculada con la gestión de riesgos?

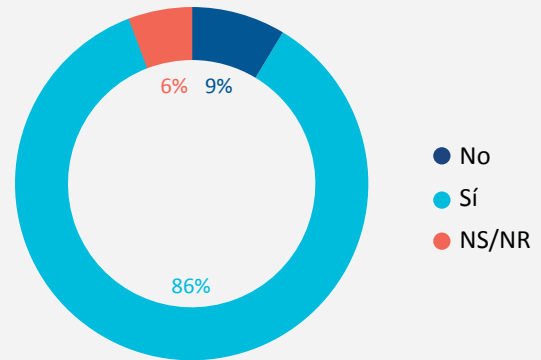


Tendencia Latinoamericana (Totalmente de Acuerdo 22%)  
Tendencia Latinoamericana (De Acuerdo 33%)

### ¿Se cuenta con un comité de auditoría de junta directiva?

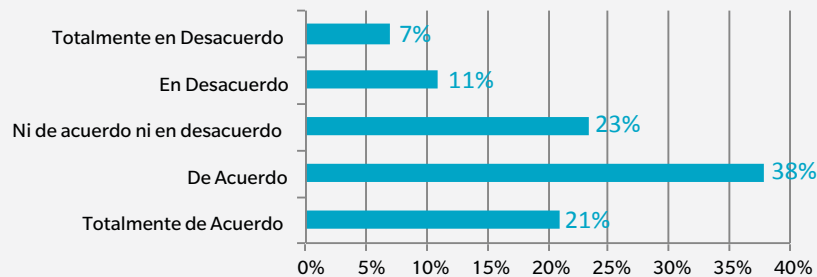


### ¿Dentro de las funciones del comité de auditoría de junta directiva está el seguimiento a la gestión de riesgos?



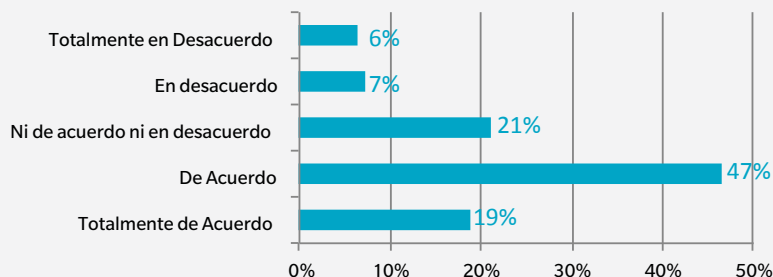
El 50% de las organizaciones cuenta con un comité de auditoría de junta directiva, dentro del cual, en el 86% de los casos, dicho comité sí realiza seguimiento a la gestión de riesgos como una de las funciones a su cargo. De lo anterior se podría llegar a deducir que las empresas que cuentan con un comité de auditoría formalmente cuentan con la responsabilidad de dar un seguimiento a la gestión de riesgos.

### Dentro del proceso de planeación estratégica, ¿está involucrada la gestión de riesgos?



Al analizar la articulación de la gestión de riesgos con la planeación estratégica, encontramos que en un 59% de los casos las organizaciones están implementando esta práctica. Sin embargo, llama la atención que la mayoría de la muestra se haya inclinado por la segunda opción de la escala (38%) en lugar de la primera (21%). Lo anterior sugiere que aún se está en proceso de implementación de esta práctica y que existen importantes brechas por cubrir.

### ¿Los gerentes/directivos tienen una noción clara de lo que es un riesgo aceptable o inaceptable para la organización?

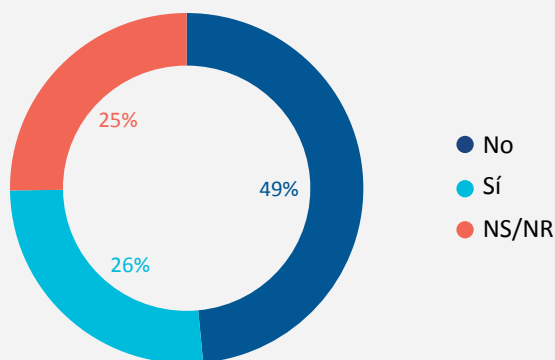


Al preguntar si se encontraba coherencia ante la noción de lo que es un riesgo aceptable o inaceptable para la organización, la mayoría de las organizaciones, representada por cerca de un 47%, escogieron la segunda opción de la escala y cerca

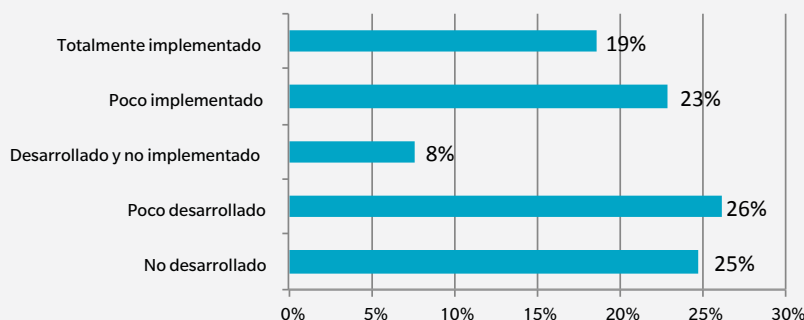
de una quinta parte calificó esta pregunta con la primera opción de la escala. Lo anterior nos lleva a reflexionar que, si bien se han tenido avances en homologar la noción de riesgo inaceptable o aceptable, aún se encuentran desafíos a la hora de

definir estos conceptos de manera transversal en todos los niveles de la organización, en asimilar y comprender realmente el riesgo y su respectiva tolerancia al interior de las organizaciones latinoamericanas.

**Dentro del proceso de inducción, ¿se tiene un módulo para gestión de riesgos?**



**¿Se cuenta con un plan de capacitación en gestión de riesgos que incluya las diferentes áreas de la organización?**

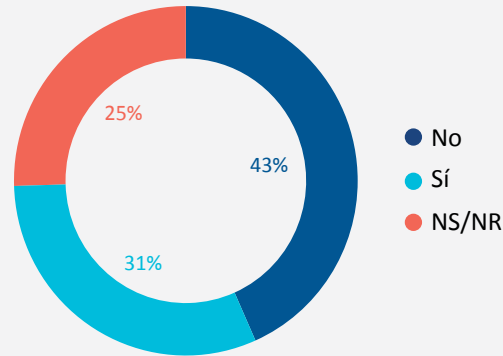


El 49% de las organizaciones participantes manifiesta no contar con un módulo específico para la gestión de riesgos dentro del proceso de inducción, contrastado con un 26% que manifiesta sí contar con dicho módulo. Lo anterior, combinado con un 51% de las organizaciones que manifiesta no tener tan desarrollado o no tener desarrollado un plan de capacitación

en gestión de riesgos que incluya las diferentes áreas de la organización, demuestra que en materia de formación, sensibilización y capacitación, aún se encuentran dificultades para apalancar los procesos de transformación cultural en materia de gestión de riesgos.



### ¿Se cuenta con un comité de auditoría de junta directiva?

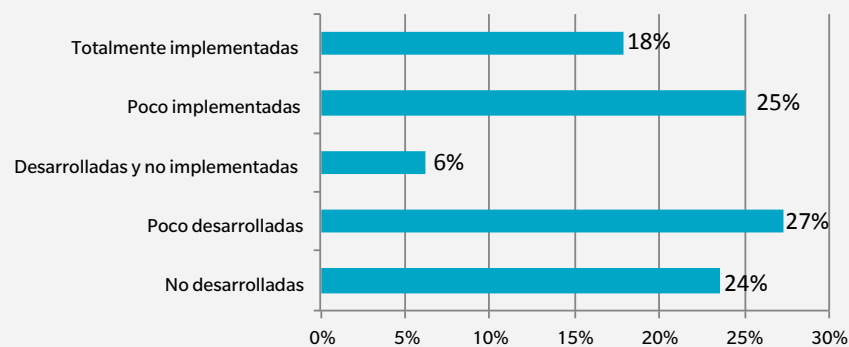


El 43% de las organizaciones manifiesta no contar con líderes funcionales de gestión de riesgos por áreas o procesos, lo cual sugiere que las estructuras organizacionales para la gestión de riesgos aún dependen mucho de la gestión de unas pocas personas o de

una sola persona, en quienes se concentra la responsabilidad de la ejecución de los diferentes pasos del proceso de gestión de riesgos. Al delegar ciertas funciones en una estructura organizacional más amplia, en personas que pertenecen propiamente a los procesos o áreas

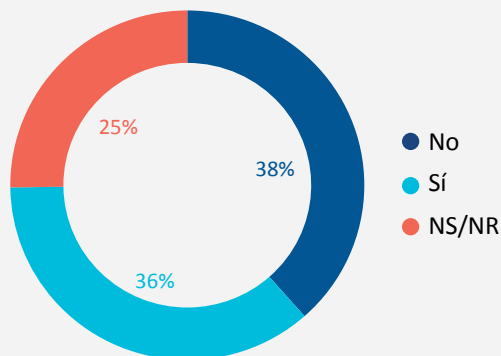
funcionales de la organización, pero que asumen un rol en la gestión de riesgos, es más fácil apalancar la gestión y lograr resultados con mayor efectividad y eficiencia.

### ¿Se han realizado campañas de comunicación en gestión de riesgos?



Al analizar si se han implementado campañas que incentiven la gestión de riesgos, encontramos que 18% de la muestra sí ha desarrollado campañas de sensibilización. En contraposición a lo anterior, se encuentra un 43% de la muestra que manifiesta contar con estrategias poco desarrolladas o no haber desarrollado estrategias para sensibilizar o incentivar la creación de cultura en gestión de riesgos.

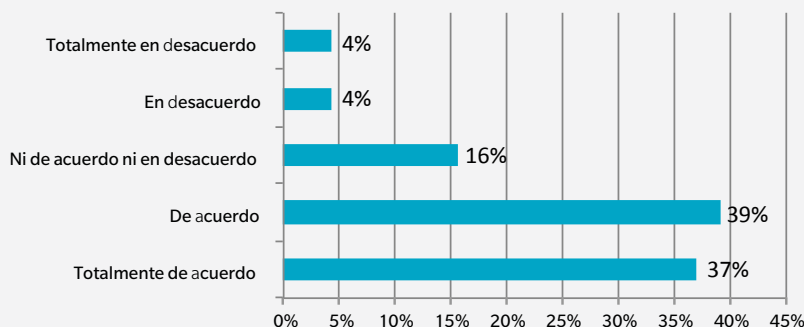
¿Cuenta la empresa con un manual de gestión de riesgos?



Un 38% de la muestra no cuenta con un manual de gestión de riesgos, en contraste con un 36% de las empresas que cuentan con este documento. Lo anterior hace alusión a una posible informalidad, con la que se lleva el proceso de gestión de riesgos, que al no estar documentado

ni consecuentemente socializado, genera dificultades al asignar roles y responsabilidades, dejar claras las actividades a realizar en los procesos asociados a la gestión de riesgos, entre otros elementos que ayudan a consolidarla y a otorgarle sostenibilidad.

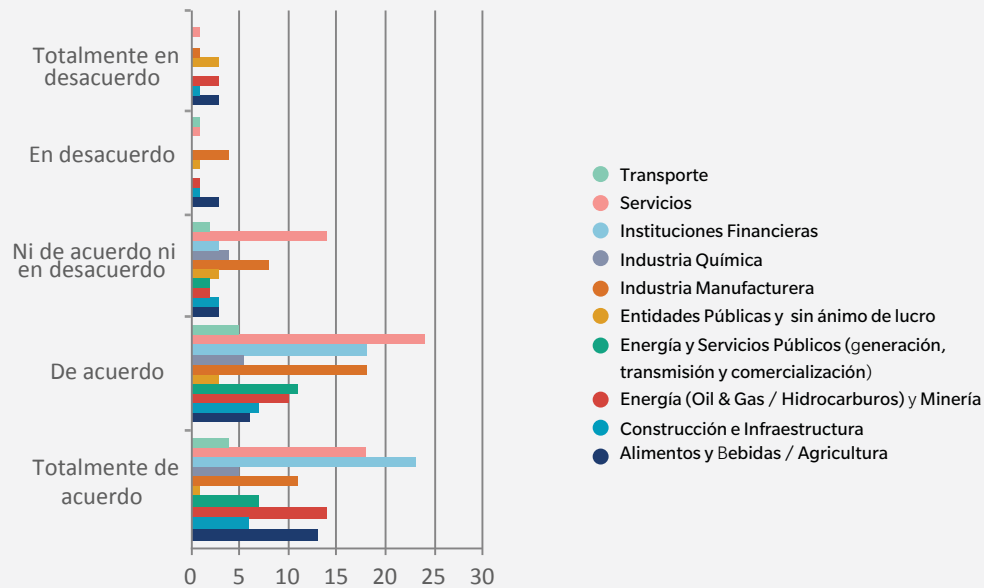
¿La gestión de riesgos genera valor en la organización?



Al estudiar si la gestión de riesgos es percibida como un elemento que genera valor para la organización, la gran mayoría se inclina por las dos calificaciones más altas, sugiriendo que la gestión de riesgos sí es percibida como un proceso creador de valor en las organizaciones. Sin embargo, existe un 16% que califica esta pregunta con “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, que combinado con

un 8% de la muestra que optó por otorgar las dos calificaciones inferiores en la escala a esta pregunta, nos sugiere que la gestión de riesgos puede estar enfrentando varios retos para demostrar su valor dentro de la organización. Lo anterior puede tener explicación en la necesidad de mostrar su gestión a través de resultados más tangibles y objetivos cuantificables.

## Percepción del valor que aporta la gestión de riesgos a la organización, por sectores de actividad

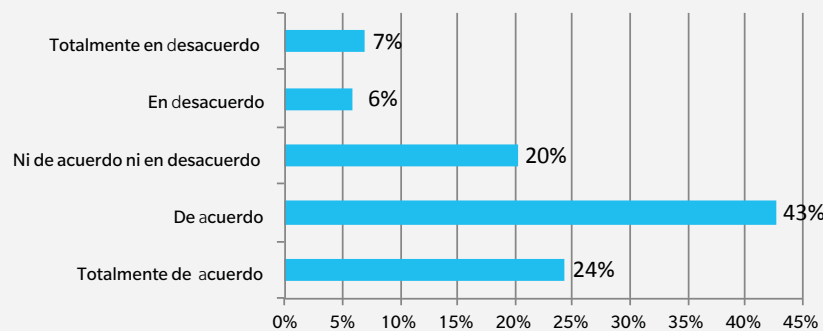


Al realizar el análisis por sector, se encuentran diferencias en la percepción del valor agregado que la gestión de riesgos aporta a la organización. De nuevo, las Instituciones Financieras se concentran en las primeras dos

calificaciones de la escala, al igual que los sectores de Hidrocarburos, Alimentos, Energía y Servicios Públicos, mientras que sectores como el de Servicios muestra una dispersión más clara en el resto de calificaciones

posibles, a pesar de contar con alta representatividad en las dos calificaciones más altas. Esto se repite en los sectores de Entidades Públicas y sin ánimo de lucro, y Construcción e Infraestructura.

## ¿La gestión de riesgos hace parte de la toma de decisiones de la organización?



Casi un 70% de las organizaciones participantes manifiestan que la gestión de riesgos hace parte de la toma de decisiones. Sin embargo, la tercera parte de las organizaciones encuestadas le otorgó las tres calificaciones inferiores de la escala a

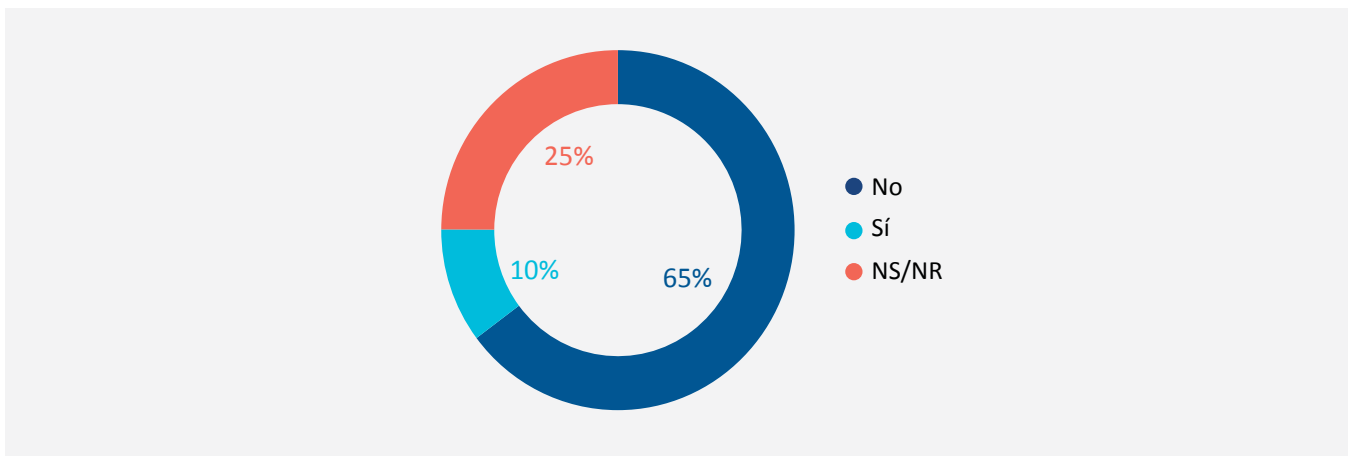
esta pregunta. Lo anterior genera un interés por estudiar los mecanismos mediante los cuales la gestión de riesgos interviene en el proceso de toma de decisiones, además de los obstáculos que se encuentran en la articulación de dicha toma de decisiones.

¿Realiza su organización una medición del Costo Total de Riesgo (TCOR por su sigla en inglés de Total Cost of Risk)?

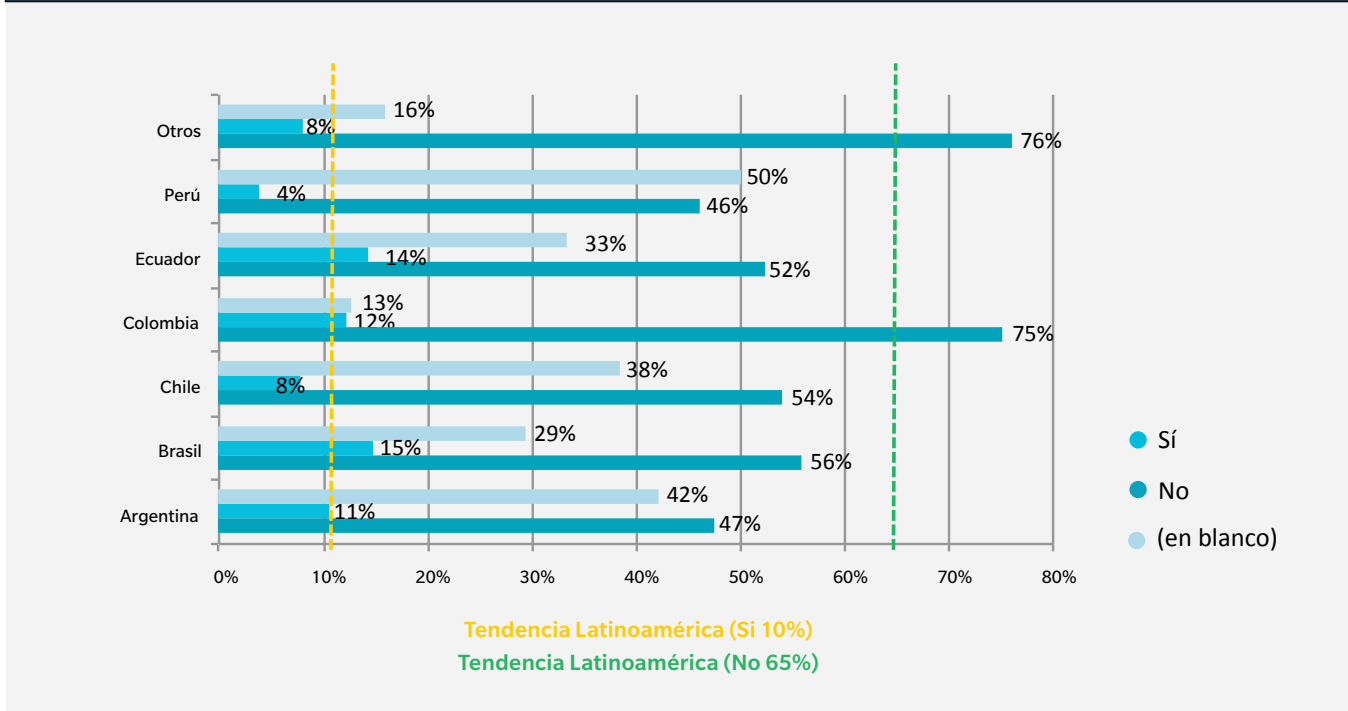
Un 65% de las organizaciones no realiza mediciones del Costo Total del Riesgo, lo cual aporta luces sobre la falta de aplicación de prácticas cuantitativas para medir y realizar seguimiento a la gestión de riesgos.

Lo anterior sugiere que aún se reporta en términos cualitativos en esta materia, lo que probablemente se convierte en una de las dificultades para demostrar el valor agregado que la gestión de riesgos genera para las organizaciones.

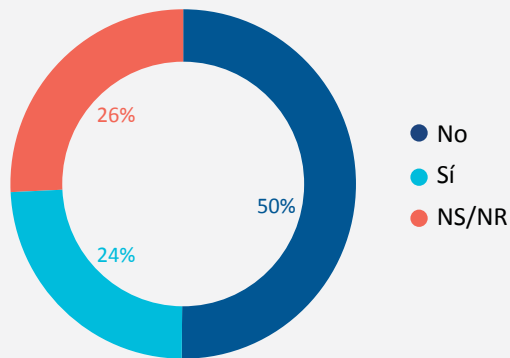
Adicionalmente, encontramos un cuarto de la muestra que optó por la opción de “No sabe/ No responde”, lo que puede sugerir una falta de conocimiento generalizada sobre el concepto de Costo Total de Riesgo.



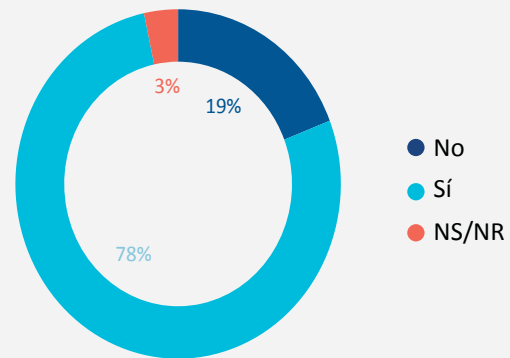
Gráfica por País: ¿Realiza su organización una medición del Costo Total de Riesgo (TCOR por su sigla en inglés de Total Cost of Risk)?



¿En los tres últimos años se ha realizado o en el próximo año su empresa realizará algún proceso de fusiones o adquisiciones?

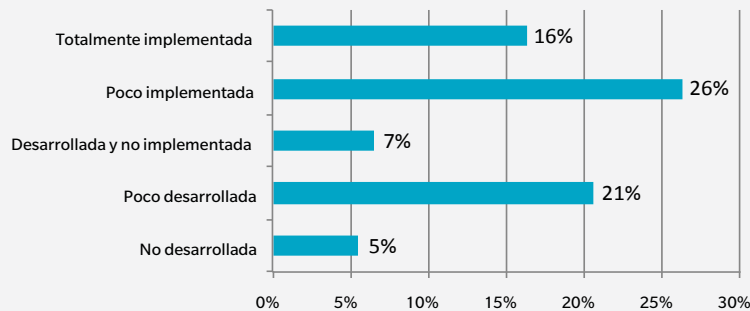


En caso afirmativo, ¿se realizó o realizará un proceso de due diligence para gestión de riesgos y seguros de la compañía objetivo?



Alrededor de un cuarto de las empresas encuestadas ha realizado o está realizando alguna fusión o adquisición. De estas empresas, casi un 80% afirma realizar estudios de debida diligencia para la gestión de riesgos y seguros de la empresa objetivo, mientras que en cerca de una quinta parte de la muestra no se realiza este tipo de debida diligencia. Lo anterior refleja una oportunidad de mejora para los procesos de fusiones o adquisiciones, de manera que contemplen la gestión de riesgos y la gestión de seguros dentro de las evaluaciones previas a realizar antes de proceder con la compra y/o fusión.

¿Cómo califica usted el desarrollo e implementación de la gestión de riesgos en su organización?



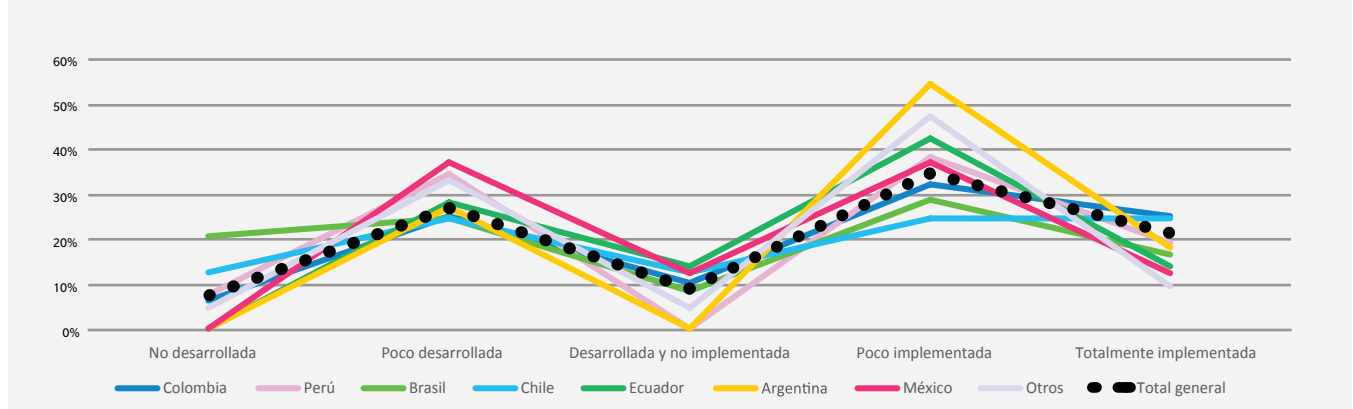
Para finalizar, a cada una de las organizaciones participantes se le pidió contestar a una pregunta final en la que debía calificar de manera global el desarrollo e implementación de la gestión de riesgos. El 16% de las organizaciones calificó como “totalmente implementada” la gestión de riesgos, frente a casi una cuarta parte de la muestra, que calificó con la segunda mejor calificación a esta pregunta.

Sin embargo, llama la atención que un 26% de la muestra optó por otorgar las 2 menores calificaciones con más una quinta parte en “poco desarrollada” y un 5% con “no desarrollada”. Lo anterior es de especial interés, ya que a pesar de que la gestión de riesgos sí se percibe como un factor que genera valor para las organizaciones, todavía hace falta llevar a la práctica lo que ha sido documentado como marco de

referencia y como proceso de gestión de riesgos para que se vea de una forma más tangible la efectividad del sistema y pueda demostrar resultados más cuantificables.

Al realizar el mismo análisis por país, encontramos la siguiente distribución:

Gráfica por País: ¿Cómo califica usted el desarrollo e implementación de la gestión de riesgos en su organización?



Del análisis anterior, se pueden resaltar varias observaciones:

- La mayoría de países responde a la misma tendencia, donde en mayor medida se concentran en la calificación de poca implementación. Lo anterior sugiere que se han desarrollado elementos de la gestión de riesgos que se encuentran en vías de implementación, aun faltando por recorrer un camino importante hacia la implementación total de la gestión de riesgos en las empresas latinoamericanas.
- Los países que se encuentran por encima de la media del estudio en las calificaciones más altas corresponden a Colombia y Chile en la calificación de total implementación. Lo anterior refleja un nivel más elevado de desarrollo de sus sistemas de gestión de riesgos, comparando con el resto de países de la región.
- Por otra parte, Argentina, Ecuador, Perú, y México muestran una presencia fuerte en la calificación “poco implementada”, ubicándose por encima de la media de la región. Lo anterior puede sugerir que en estos países la gestión de riesgos se ha desarrollado y ha recorrido un trecho importante frente al diseño de marcos y metodologías. La mayor concentración de estos países en esta calificación puede sugerir que faltan importantes peldaños por avanzar, en aras de lograr una mayor implementación de la materia.
- En la calificación “Poco desarrollada” se encuentran por encima de la media del estudio México, Perú y otros países de la región. Lo anterior podría insinuar que, si bien se han desarrollado algunos elementos frente a la gestión de riesgos, aún no se ha logrado definir el marco de referencia de manera íntegra y pueden faltar elementos importantes por desarrollar.
- Por último, los países que cuentan con una participación porcentual por encima del benchmark en la última calificación correspondiente a “No desarrollada” son Brasil y Chile. Esta calificación denota un nivel de falta de desarrollo importante frente a la materia, donde se hace necesario llevar a cabo los pasos iniciales para dar forma a la gestión de riesgos y su debido desarrollo e implementación de manera integral.

## SECCIÓN 12

## RECOMENDACIONES

La gestión de riesgos está alcanzando un punto crítico en su desarrollo en muchas organizaciones de Latinoamérica, con lo cual se está llegando a una coyuntura en el rol que desempeña como soporte a la construcción de esquemas de buen gobierno corporativo y control interno. Lo anterior, aunado con las altas expectativas que la Dirección tiene sobre los resultados de la gestión de riesgos, trae consigo la necesidad de demostrar resultados significativos. Consecuentemente, los Vicepresidentes de Riesgos, Risk Managers, CRO y demás interlocutores en la materia requieren utilizar aproximaciones distintas para demostrar el valor que la gestión de riesgos contribuye a sus organizaciones. Por lo tanto, se requieren aproximaciones para presentar resultados de una forma fácil de entender, para que esto a su vez derive en un mayor apoyo por parte de la alta gerencia para la ejecución de estrategias de gestión de riesgos y su respectivo seguimiento.

A continuación se presentan algunas recomendaciones generales, basadas en los resultados del benchmarking de gestión de riesgos.

- Formalizar una estructura organizacional de gestión de riesgos, soportada en personas con las competencias adecuadas para lograr una cohesión de todos los elementos que componen la gestión de riesgos. Al institucionalizar una estructura formal para la gestión de riesgos, otorgándole roles y responsabilidades concretas y medibles a las personas que estarán a cargo de la misma, se logrará percibir un beneficio generalizado para la organización.
- Sistema de gestión integral, Política y Manual de Gestión de Riesgos. Adoptar el alcance apropiado para su organización, de acuerdo con su tamaño, complejidad y actividad. La decisión de acoger un alcance estratégico, por procesos y/o por proyectos, y la formalización de los procedimientos y protocolos mediante los cuales se regulen las actividades de gestión de riesgos, es una actividad que dependerá de la cultura, el pragmatismo y los procesos de aprendizaje de su propia organización. La socialización y divulgación de las políticas a través de manuales y protocolos aportará a la sostenibilidad y autonomía del sistema de gestión de riesgos, asignando roles y responsabilidades a cada una de las partes interesadas involucradas. Finalmente, es muy provechoso estudiar los estándares internacionales y referentes en gestión de riesgos, como ISO 31000 y COSO ERM, los cuales aportan un orden y pautas para construir el sistema de gestión de riesgos dentro de un marco estructurado.

## Proceso de Gestión de Riesgos

- Identificación de Riesgos. Una de las buenas prácticas para la identificación de riesgos es nutrir esta actividad mediante el registro de los eventos materializados y la trazabilidad de las tendencias de ocurrencia de riesgos. Esta actividad puede ser complementada por sesiones de “lecciones aprendidas” y con la medición de eventos materializados que aporten tendencias, causas raíz y los potenciales detonantes a las diferentes exposiciones a los riesgos.
- Análisis de Riesgos. De acuerdo con la complejidad y actividad de la organización, se puede optar por un enfoque cualitativo, cuantitativo o una mezcla de ambos enfoques para realizar el análisis de riesgos. La escogencia del enfoque dependerá de los objetivos que haya trazado para sí la organización, en lo referente a su evolución en gestión de riesgos y sus capacidades y recursos disponibles para recopilar y analizar información.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que uno de los propósitos de esta etapa es lograr priorizar los riesgos más críticos, para luego definir el plan de acción en la etapa de tratamiento, uno de los puntos más relevantes a tratar es el adecuado dimensionamiento de las escalas de calificación de impacto y probabilidad. Lo anterior es necesario para garantizar que las escalas se ajustan a la realidad de la organización y que posteriormente permitirán una priorización de riesgos adecuada.

El análisis del riesgo tanto inherente como residual permite la priorización de los riesgos de acuerdo con el apetito de riesgos de una organización. Finalmente, es importante tener en cuenta que al calificar el impacto potencial de los riesgos identificados, esto debe hacerse en los mismos términos o variables que la organización utiliza para medir su desempeño. Variables como por ejemplo el EBITDA, flujo de caja disponible o pérdida de participación de mercado, son importantes de evaluar, para definir si se ajustan a la medición del impacto en su organización.

## Tratamiento de Riesgos.

Para la etapa de tratamiento, surge como recomendación primordial establecer planes de tratamiento concretos asignados a responsables que tengan las competencias y habilidades necesarias para llevarlos a término. Es importante conjugar lo anterior con una adecuada documentación de los planes de tratamiento, para así garantizar que se puede dar un seguimiento y trazabilidad a las actividades de tratamiento planteadas. Finalmente, es importante evaluar la necesidad de realizar análisis de costo – beneficio para la aplicación de estrategias de tratamiento.

## Monitoreo y Revisión

Para la etapa de monitoreo y revisión se recomienda articular el rol de la auditoría tanto interna como externa frente a la gestión de riesgos, de manera que se pueda apalancar el seguimiento tanto del cumplimiento de los planes de tratamiento como su correspondiente efectividad a la hora de mitigar los riesgos.

A pesar de que la práctica de implementar indicadores clave de riesgos (KRI) en las empresas colombianas es aún incipiente, se recomienda verificar cómo esta práctica puede contribuir a una mayor efectividad en la gestión de riesgos, a través de aportar alertas tempranas y permitir una gestión preventiva frente a la materialización de eventos de riesgo.

## Cultura

En relación con la formación de una cultura de gestión de riesgos para las organizaciones, se mencionan varios elementos clave como factores incentivadores de los procesos de transformación cultural:

- Para la estructuración de un proceso de transformación cultural en gestión de riesgos se debe contar con el apoyo y patrocinio de la alta gerencia de la organización, de manera que se logre el nivel de visibilidad e importancia requerido. Aquí se hace fundamental el apoyo e involucramiento desde la junta directiva.
- También se hace fundamental la articulación de la Gestión de Riesgos con el área a cargo del fomento de la cultura en la organización, de manera que se coordinen actividades en conjunto y se encuentren sinergias en los esfuerzos para incentivar una adecuada cultura en gestión de riesgos.
- Para una debida difusión del tema en la organización, el soporte de la gestión de riesgos en elementos tales como una estrategia de comunicaciones formal generalizada para toda la organización y un proceso de capacitación formal, junto con módulos de inducción, son fundamentales en la adecuada incentivación de una cultura organizacional en gestión de riesgos.
- Para lograr que se perciba el valor agregado que aporta la gestión de riesgos, puede ser necesario adoptar una forma de reporte más familiar con el lenguaje de la organización. Tal vez es aquí donde la medición de los resultados que surgen de la gestión de riesgos, o la medición de la gestión por medio de indicadores como el TCOR, se torna relevante.





## Acerca de Marsh

Marsh es un líder global en correduría de seguros y gestión de riesgos. Marsh ayuda a sus clientes a tener éxito en sus negocios, definiendo, diseñando y ofreciendo soluciones innovadoras y específicas para cada sector de actividad, que les ayuden a manejar eficazmente sus riesgos. Nuestros 28.400 profesionales colaboran a nivel global para prestar servicio a clientes en más de 130 países. Marsh pertenece al grupo Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC), firma global de servicios profesionales que ofrece a sus clientes asesoramiento y soluciones en materia de riesgos, estrategia y capital humano. Con 57.000 empleados en todo el mundo y unos ingresos superiores a 13.000 millones de dólares, Marsh & McLennan Companies es también la empresa matriz de Guy Carpenter, líder global en servicios de riesgos e intermediación de reaseguros; Mercer, líder global en consultoría de Recursos Humanos y servicios relacionados; y de Oliver Wyman, líder global en consultoría de gestión. Síguenos en Twitter @ MarshGlobal, LinkedIn, Facebook, YouTube y en <http://latinamerica.marsh.com> y [www.marsh.com](http://www.marsh.com)

## Acerca de Marsh Risk Consulting (MRC)

Marsh Risk Consulting es una organización global de consultoría de riesgos que ofrece soluciones y estrategias personalizadas e integrales para una amplia gama de riesgos, tanto asegurables como no asegurables. Más de 800 consultores, especializados por tipo de riesgo e industria, en 40 países, proporcionan servicios para evaluar y reducir los riesgos de nuestros clientes y sus costes asociados, así como el impacto de dichos riesgos en su organización, con el objetivo de ayudarle a gestionar eficazmente sus riesgos, y por tanto, contribuir al éxito de su negocio.

## Acerca de RIMS

IMS, la sociedad para la gestión del riesgo™, es una organización sin ánimo de lucro que representa a más de 3.500 empresas, organizaciones gubernamentales y ONGs en todo el mundo. Dedicada al desarrollo de la gestión de riesgos para el éxito de las organizaciones, RIMS ofrece networking, desarrollo profesional y oportunidades educativas para sus miembros: más de 11.000 gerentes de riesgos en más de 60 países. Para más información visite: [www.rims.org](http://www.rims.org)



---

For further information about Marsh, please visit [marsh.com](http://marsh.com).

For further information about RIMS, please visit [rims.org](http://rims.org).

MARSH IS ONE OF THE MARSH & McLENNAN COMPANIES, TOGETHER WITH GUY CARPENTER, MERCER, AND OLIVER WYMAN.

This document and any recommendations, analysis, or advice provided by Marsh (collectively, the "Marsh Analysis") are not intended to be taken as advice regarding any individual situation and should not be relied upon as such. The information contained herein is based on sources we believe reliable, but we make no representation or warranty as to its accuracy. Marsh shall have no obligation to update the Marsh Analysis and shall have no liability to you or any other party arising out of this publication or any matter contained herein. Any statements concerning actuarial, tax, accounting, or legal matters are based solely on our experience as insurance brokers and risk consultants and are not to be relied upon as actuarial, tax, accounting, or legal advice, for which you should consult your own professional advisors. Any modeling, analytics, or projections are subject to inherent uncertainty, and the Marsh Analysis could be materially affected if any underlying assumptions, conditions, information, or factors are inaccurate or incomplete or should change. Marsh makes no representation or warranty concerning the application of policy wording or the financial condition or solvency of insurers or reinsurers. Marsh makes no assurances regarding the availability, cost, or terms of insurance coverage. Although Marsh may provide advice and recommendations, all decisions regarding the amount, type or terms of coverage are the ultimate responsibility of the insurance purchaser, who must decide on the specific coverage that is appropriate to its particular circumstances and financial position.

Copyright © 2015 Marsh LLC. All rights reserved. Compliance MA15-13365 8210

---