

Gestión del riesgo y la generación de valor

La gestión de riesgos se encuentra relacionada de forma directa con la generación de valor para los accionistas y las operaciones del negocio de las distintas entidades no importando su tamaño ni tipo de industria.

Las entidades deben evaluar el riesgo estratégico ante la falla para responder de manera oportuna a los cambios que se puedan originar en las regulaciones, el entorno macroeconómico o la competencia, como las siguientes: ciclos del negocio, acciones de los competidores, preferencias cambiantes de los clientes, obsolescencia del producto y/o servicio y los constantes cambios tecnológicos.

Para identificar las áreas donde es necesario crear valor para los accionistas y las operaciones del negocio, ayudando a la organización y priorización de oportunidades, se debe definir un Mapa de Valor. [considerando como modelo Coso ERM 2017 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO: <https://www.coso.org>].

El mapa de valor debe estar dirigido a las oportunidades de mejora en términos de crecimiento de ingresos, margen de utilidad, eficiencia de los activos y las expectativas de mercado respecto al crecimiento futuro, a continuación, se indica un ejemplo:

<u>Valor para accionistas</u>		
<i>Crecimiento de ventas</i>	Clientes	
	Productos/servicios	
	Precio	
<i>Optimización de costos</i>	Costeo	
	Distribución y venta	
	Administrativos	
	Intereses e Impuestos	
<i>Efectividad de activos</i>	PPyE	
	Inventario	
	CXC y CXP	
<i>Atención de las proyecciones</i>	Fortalezas	
	Factores Externos	

Las consideraciones para incluir como parte del mapa de valor variaran según las estrategias de negocio definidas y según la industria y tamaño de la entidad. Sin embargo, este mapa de calor debe ser el punto de partida para poder evaluar el riesgo estratégico de una forma adecuada. Algunas causas que provocaron que muchas compañías busquen la mejora de sus programas de control como lo es ERM debido a:

- Fallas para prevenir sorpresas- materialización de riesgos reputacionales y estratégicos que no estaban contemplados en el “radar” de ERM.
- Falsa Precisión- muchos esfuerzos en desarrollar un mapa de calor y cuantificación de riesgos frente a su relación con la magnitud y su impacto de negocio.
- Valor para las decisiones de crecimiento de mercado- la información fue retrospectiva en gran medida y no soporto las decisiones futuras de mercado o no fue suficiente para anticiparse a riesgos estratégicos.

Es importante medir el nivel de madurez de nuestro modelo de control para identificar las oportunidades de mejor y definir el plan de acción a seguir, a continuación de muestra un ejemplo de como evaluar nuestro nivel de madurez:

Informal	En desarrollo	Operando	Optimizado
Las actividades de gestión de riesgos no están estructuradas, ni coordinadas, ni documentadas, o podrían no existir. No se ha definido una filosofía de control.	Las funciones de la gestión de riesgo son más independientes con las unidades de negocio. Las actividades de gestión de riesgo en toda la organización no se aplican de manera coherente o pueden estar en desarrollo, pero aún no han sido finalizadas.	Las actividades de gestión de riesgo en toda la organización están implementadas consistentemente entre las unidades de negocio y abarca más tipos de riesgos (incluyendo reputacional, estratégico y operacional).	La gestión de riesgos está integrada en la toma de decisiones. La organización aprovecha las oportunidades de manera selectiva, ya que es una especial habilidad para aprovechar. El control funciona eficazmente.

Gestión del riesgo y la generación de valor

Al momento que conocemos el nivel de madures de control con el que contamos, podemos definir nuestro camino a seguir, con el objetivo de alinear la estrategia de negocio con la misión, visión y alcance de lo objetivos planteados. Brindando una mayor seguridad a los accionistas y grupos de interés.

El involucramiento de las tres líneas (Gobierno corporativo, directivos y auditoría interna), es primordial para unir esfuerzos y estrategias a seguir con el objetivo de la generación de valor a través de la adecuada gestión de riesgos estratégicos que se presentan en todas las operaciones que desarrolla la entidad.

Al contar con una adecuada gestión de riesgos empresariales, integrado con estrategia de negocio y desempeño, se obtendrá como mínimo lo siguiente:

- Mayor comprensión del valor de la gestión de riesgo para definir y llevar a cabo la estrategia de negocio.
- Plantear nuevos caminos para identificar el riesgo, para alcanzar los objetivos en un contexto de negocio de alta complejidad.
- Establecer definiciones claves, componentes y principios para todos los niveles de la gestión de riesgos
- Mayor transparencia hacia los accionistas.

Grant Thornton Guatemala cuenta con equipos de profesionales especializados con la experiencia necesaria para ayudarle con todos los aspectos para llevar a cabo esta evaluación, así como para tomar las acciones que sean necesarias. Los invitamos a que se pongan en contacto con nosotros y con gusto podremos apoyarles y asesorarles.

Clark Soberanis

Audit Director

+502 4981 9451

clark.soberanis@gt.gt

