

Gestión de Riesgo: Protección y Maximización del valor Para las Partes Interesadas

*Documento ejecutivo de cumplimiento normativo, riesgo y dirección de Oracle
Febrero de 2009*

I. ¿POR QUÉ OPTAR POR LA GESTIÓN DE RIESGO?

“La gestión de riesgo es un proceso empresarial clave tanto para el sector público como para el privado en todas partes del mundo. A fin de obtener una dirección corporativa sólida, es fundamental contar con técnicas de gestión de riesgo eficaces, que ofrecerán como resultado un entorno controlado. Por esa razón, muchas de las reglamentaciones creadas como respuesta a los escándalos y colapsos corporativos en la actualidad requieren una gestión de riesgo eficaz.”

ISO (International Organization for Standardization), abril de 2008

Si algo aprendimos de la crisis financiera, es que el error cometido por omisión y falta de responsabilidad no sólo perjudica a las personas involucradas, sino que también tiene la capacidad de devastar toda la economía.

Barack Obama, diciembre de 2008, nombramiento del nuevo presidente de la Comisión del Mercado de Valores de Estados Unidos

Es necesario que las empresas asuman riesgos para poder sobrevivir. Las organizaciones que saben gestionar el riesgo tienen éxito, mientras que las que no saben hacerlo se perjudican. La crisis sin precedentes producida en los mercados crediticios y la reveladora caída de instituciones financieras de gran prestigio provocaron que empresas de todo tamaño se tomaran un tiempo para observarse y preguntarse: ¿cuáles son *nuestros* riesgos? ¿Sabemos cómo controlarlos? ¿Tenemos buenas técnicas?

Algunas medidas recientes por parte de organismos reguladores y agencias calificadoras también pusieron en evidencia la necesidad de contar con algún tipo de gestión de riesgo. Por ejemplo, el organismo estadounidense PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board), a cargo de supervisar la contabilidad de las empresas que cotizan en bolsa, guía a las firmas auditoras para que presten más atención al nivel de riesgo relacionado con los procesos de gestión. Considerando que es probable que el cuerpo directivo se exponga a más riesgos al encontrarse bajo presión económica, el organismo estimula a los auditores para que adapten sus planes y aumenten el control de los factores de alto riesgo.

Al mismo tiempo, Standards & Poor's (S&P) observa con más detenimiento las prácticas de gestión de riesgo. Desde 2005, S&P incluye el análisis de gestión de riesgo en las evaluaciones de calificación que realiza a las compañías financieras, aseguradoras, energéticas y agrícolas. Este tipo de análisis es fácil de aplicar a esos sectores por los riesgos estándares (es decir, riesgos de mercado, crediticios, financieros y comerciales) se prestan a medidas cuantitativas y estrategias de cobertura contra cambios de precios. Teniendo en cuenta esta experiencia, S&P actualmente está expandiendo su evaluación de crédito y gestión de riesgo a otras empresas. A fin de poder crear evaluaciones comparativas e implementar un sistema de puntuación para perfeccionar las calificaciones crediticias generales de las organizaciones, los analistas de S&P incluyen la gestión de riesgo en sus estudios crediticios habituales y destacan la cultura de riesgo y la gestión de riesgo estratégica.

El rendimiento y el riesgo están inextricablemente relacionados. En una encuesta sobre el perfil de riesgo del inversionista realizada por Ernst and Young en 2005, se demostró que el sesenta y uno por ciento de los inversionistas no llevarían a cabo una inversión si no se hubiera identificado el riesgo adecuadamente. Sin embargo, hasta la actualidad, muchas empresas todavía no conocen o no comprenden las oportunidades que brinda la gestión de riesgo apropiada. Si establecieran un proceso disciplinado y sistemático para gestionar el riesgo comercial, las organizaciones podrían predecir con mayor exactitud los resultados comerciales y reducir la volatilidad del precio de las acciones. Al gestionar mejor los riesgos, las compañías obtienen mejores calificaciones, lo que les permite aprovechar los costos de capital más bajos.

La pregunta es: ¿por qué las organizaciones no adoptan en mayor medida los programas de gestión de riesgo?

II. LA GESTIÓN DE RIESGO EN LA PRÁCTICA: ¿ESTÁ BIEN DESARROLLADA?

“Ya hace bastante que se usa la gestión de riesgo como una disciplina comercial, pero el colapso de los mercados crediticios indica que todavía se encuentra en la etapa inicial.”

Richard Phillips, profesor de Gestión de Riesgo de la Universidad del estado de Georgia, diciembre de 2008.

Más del 65 por ciento de los gerentes de finanzas y más del 70 por ciento de los miembros de comités de auditoría afirman que gestionar adecuadamente el riesgo es el mayor desafío con el cual tienen que lidiar sus organizaciones en los próximos 12 meses. Los resultados indican que la gestión de riesgo empresarial (ERM) es un desafío aun mayor que la confección de informes financieros y la mejora de controles internos.

Estudio sobre la gestión de riesgo "The Changing Landscape of Risk Management", grupo CFO Research & Crowe Group, agosto de 2008

Teniendo en cuenta la crisis financiera mundial, que a su vez causa la volatilidad de los mercados, la pérdida de confianza de los clientes y las fluctuaciones extremas del precio del consumo energético, algunos sucesos recientes han demostrado que vivimos rodeados de incertidumbre. A pesar de que las empresas conocen el factor “riesgo”, la incertidumbre y el riesgo no se han gestionado formalmente. Sólo el cincuenta y dos por ciento de los directores financieros encuestados por IBM en un estudio sobre gerentes de finanzas realizado en 2008 confirman contar con algún programa de gestión de riesgo prescrito. Apenas el veintinueve por ciento alinean el riesgo y el rendimiento mediante la creación de provisiones y planes que tienen en cuenta el riesgo. No es sorprendente que, de acuerdo con la encuesta Risk Consulting Practice realizada por Crowe en 2008, menos del veinticinco por ciento de las compañías consideran tener un rendimiento "excelente" en cualquier tarea de gestión de algún tipo específico de riesgo. Aparentemente, la situación puede mejorar. Diversos factores han influido en el poco desarrollo de la gestión de riesgo en la mayoría de las organizaciones.

A. La falta de compromiso por parte de los ejecutivos en relación con la gestión de riesgo

Si bien puede o no ser fundamental la participación de los directivos de primera línea para que cualquier iniciativa tenga éxito, es absolutamente imprescindible en lo que refiere a la gestión de riesgo. La razón es simple: algunos aspectos de la gestión de riesgo se oponen a la naturaleza humana. Es decir, las personas siempre están dispuestas a conversar acerca de resultados favorables o de sus éxitos pero, en general, no les agrada hablar de las pérdidas potenciales o reales que afectan sus negocios. Si las esferas más altas de las organizaciones no demuestran un compromiso con la gestión de riesgo, prevalecerán la cultura del éxito y la imbatibilidad de la dirección, en las que los logros pasados ofrecen protección contra futuros riesgos y una buena gestión es suficiente para evitar que surjan problemas. La gestión de riesgo pone de manifiesto los problemas, que se consideran fallas directivas, lo cual no es algo deseado.

B. Actividades de gestión de riesgo fragmentadas

La mayoría de las organizaciones dirán “ya utilizamos la gestión de riesgo”. Si bien puede ser así, muchas operan en silos con actividades de gestión de riesgo poco pertinentes, aplicadas funcionalmente y sin articulación. Todos los sistemas se actualizan con parches al mismo tiempo. Los recursos humanos y de información

están duplicados. Con tantas desconexiones, la empresa no logra obtener una visión del riesgo comercial global a tiempo. De ese modo, se queda en un estado de desconocimiento del riesgo, en el que los riesgos interdependientes no se pueden anticipar, controlar ni gestionar, lo que agrava la amenaza al aumentar la exposición al riesgo. En cambio, en una compañía que sabe cómo manejar el riesgo con un enfoque proactivo y exhaustivo, la gestión de los riesgos facilita todos los proyectos en todas las funciones. La gestión de riesgo se convierte en un aspecto integral de la vida organizacional.

Entre 2004 y 2007, el 62% del total de las empresas internacionales experimentaron situaciones de riesgo que no eran principalmente financieros. Casi más de la mitad no estaban preparadas.

Estudio sobre la gerencia de finanzas de IBM Global CFO Study, 2008

C. La gestión de riesgo es histórica, no predictiva

¿Estaría de acuerdo si le dijera que las cosas no suelen suceder como uno espera? Hasta el momento, las organizaciones cuentan con un enfoque histórico y estático del riesgo. Generalmente se pasa por alto la evaluación de los riesgos y la identificación de factores críticos para manejar los diversos resultados potenciales. Sin embargo, con planificaciones en función de escenarios, la gestión de riesgo puede brindar conocimientos sobre peligros emergentes y posibilitar la creación de estrategias de mitigación iniciales. Para que esto suceda en la realidad, las organizaciones necesitan la capacidad y los controles inteligentes adecuados para prever niveles inaceptables de riesgo y prepararse para lo que pueda pasar.

D. Falta de alineación entre la estrategia corporativa, la planificación estratégica y la gestión de riesgo

Cuando una organización llega al más alto nivel de madurez, típicamente necesita que los recursos dedicados a la gestión de riesgo estén integrados a los procesos comerciales mediante un procedimiento formal. En estos entornos, la gestión de riesgo proactiva se incorpora en forma sistemática en las actividades de estrategias corporativas y de planificación estratégica. Sin embargo, muchas organizaciones se pierden en laberintos de evaluaciones como repuestas individuales a varios riesgos puntuales, mientras que omiten o pasan por alto los riesgos estratégicos. En una encuesta sobre las prácticas de gestión de riesgo empresarial realizada en 2008 por la revista *Treasury and Risk*, sólo el treinta y dos por ciento de los gerentes de finanzas y los encargados de la gestión de riesgo estaban muy seguros de que el riesgo empresarial/estratégico se había identificado, evaluado y gestionado correctamente. Por otra parte, el sesenta y tres por ciento de los encuestados se sentían muy seguros de su gestión del riesgo financiero, y el cincuenta y dos por ciento del riesgo operacional o normativo. La gestión de riesgo se debe llevar a cabo en relación cercana con el resto de la empresa, la cual, a su vez, debe comprender qué es lo que la organización de gestión de riesgo intenta resolver. Cuando la estrategia corporativa, la planificación estratégica y la gestión de riesgo van de la mano, se garantiza un modo más definido y directo de obtener valor comercial y objetivos empresariales.

III. FACTORES CLAVE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE RIESGO

¿SOX como marco ERM?

¿Se pueden aprovechar lo que genera la ley Sarbanes-Oxley (SOX) para implementar un programa de gestión de riesgo empresarial (ERM)?

- SOX se concentra exclusivamente en la evaluación de riesgos en la generación de informes financieros, mientras que la gestión de riesgo empresarial ahonda en todos los tipos de riesgos, tanto financieros como no financieros e internos como externos
- La evaluación del riesgo con Sarbanes-Oxley puede reducirse a un proceso anual, mientras que la gestión de riesgo empresarial implica un proceso constante, dado que las organizaciones cambian y emergen nuevos riesgos
- Pero algunas de las mejores prácticas de SOX son relevantes para ERM, como por ejemplo:
 - Volver a aplicar los procesos de evaluación de SOX en algunas áreas de la gestión de riesgo. Si bien el alcance de la evaluación del riesgo de SOX puede ser limitado, ese enfoque se puede volver a utilizar en ERM
 - Obtener el compromiso de la junta directiva y de los gerentes de modo de aprovechar la comprensión que ellos tienen del valor de la reducción del riesgo de fraude, a fin de fortalecer la dirección y los controles para lograr una gestión de riesgo empresarial eficaz
 - Establecer un departamento de riesgo y nombrar un jefe o alguna otra persona que esté a cargo de los procesos de SOX y ERM

Informe "ERM vs. Risk Assessment: An Analysis, Compliance Week", marzo de 2008

Si bien es cierto que una empresa puede desaparecer rápidamente si no logra controlar los riesgos críticos, también es seguro que desaparecerá en forma paulatina si no asume una cantidad suficiente de riesgos. Los modelos de gestión de riesgo (ERM), tales como el marco Enterprise Risk Management-Integrated de 2004 de COSO, el modelo Risk Maturity de 2006 para ERM establecido por la sociedad estadounidense de gestión de seguros y riesgos, Risk and Insurance Management Society, y la norma ISO 31000 de 2009 que regula los principios y las pautas para la implementación de la gestión de riesgo, describen un enfoque para identificar, analizar, controlar y responder a los riesgos y las oportunidades. Pueden ser el punto de partida para la clasificación y la gestión de riesgos dependientes uno del otro y para implementar un lenguaje de riesgo que sea común para toda la empresa.

A. Establecer los objetivos de la gestión de riesgo

Al abordar todos los riesgos integralmente, en lugar de tratar con tipos individuales de riesgo (como los riesgos de IT, los de generación de informes financieros, los ambientales o los legales), es probable que la gestión de riesgo rápidamente se perciba como una tarea abrumadora. Por eso, es fundamental establecer los objetivos. Existen tres metas comunes para la gestión de riesgo, que coinciden con las etapas que generalmente atraviesan las organizaciones al desarrollar sus capacidades de gestión de riesgo:

- Meta 1: protección contra los riesgos de contracción y recortes
- Meta 2: administración de la volatilidad en torno de los resultados financieros y comerciales
- Meta 3: optimización del riesgo y el rendimiento

La gestión de riesgo empresarial está compuesta por una combinación de esas tres metas, pero cada organización deberá decidir en cuál de ellas concentrarse. Si la empresa no logra definir claramente qué es un riesgo y qué quiere obtener mediante la gestión, el respaldo y el sentido de responsabilidad hacia la gestión pueden ser deficientes, las necesidades en materia de riesgos pueden no ser pertinentes, la priorización de éstos puede presentar imperfecciones y se pueden asignar mal los recursos.

B. Definir la tolerancia en cuanto a los riesgos

Hasta el momento, muchas empresas fallaban a la hora de establecer y comunicar sus necesidades en materia de riesgos. Si aparecen en un nivel aceptable, no hay problemas con los riesgos. Pero es imperativo que la gestión defina cuál es ese nivel aceptable en función de la consecución de los objetivos de la empresa. El peligro aparece cuando lo que una persona entiende por "alto riesgo" es lo mismo que lo que otra entienda por "mediano riesgo". La diferencia de percepción acarrea resultados inadecuados en las evaluaciones de riesgo, por lo cual se pasan por alto los riesgos subestimados y se consumen muchos recursos para tratar los riesgos sobrestimados. Por desgracia, muchas organizaciones todavía realizan evaluaciones

inconexas, periódicas o inadecuadas. No es sorprendente que el ochenta por ciento de las empresas no consideren que obtengan todo el valor que deberían de sus evaluaciones de riesgo. De acuerdo con la investigación Open Compliance and Ethic's Group Risk Study, llevada a cabo en 2007, sólo una de cada tres empresas afirma obtener resultados efectivos que se alinean correctamente con los objetivos estipulados en la tolerancia de riesgos.

C. Evaluar los riesgos constantemente

Teniendo en cuenta las necesidades de la organización en materia de riesgos, las evaluaciones son fundamentales para monitorear la exposición al riesgo, administrar los riesgos no deseados y aprovechar las oportunidades emergentes. De hecho, el lograr un enfoque unificado y continuo de evaluaciones de riesgo tiene un impacto directo en los planes de negocios, lo cual origina:

- planes de auditoría interna mejor diseñados
- mayor rendimiento y visibilidad operacional
- mejor toma de decisiones
- ejecución de estrategias mejorada

También es crítico para llevar a cabo evaluaciones de riesgo en forma organizada. Sin una taxonomía de los riesgos habituales y una metodología común para evaluar la gravedad y la probabilidad, las evaluaciones de riesgo pueden transformarse en una actividad burocrática que reporta pocos beneficios y, lo que es peor, conduce a la toma de decisiones sobre la base de información errónea.

D. Informes de riesgo

Con todo, sólo es posible obtener algún valor a partir de las evaluaciones de riesgo si se cuenta con los mecanismos apropiados para realizar informes. Cuando se identifican adecuadamente los riesgos críticos, la organización puede responder, si no anticiparse, a los riesgos con conocimientos precisos de las causas, el impacto y las posibilidades de solución. Gracias a un completo panorama de riesgo empresarial, los factores importantes de riesgo se vuelven evidentes para los ejecutivos y las juntas directivas, y se pueden incluir rápidamente en la planificación estratégica y operacional.

IV. PLATAFORMA INTEGRAL DE ORACLE PARA LA GESTIÓN DE RIESGO

“Los procesos de riesgo se deben llevar a cabo no sólo en función de la posición en la que se encuentra la empresa, sino también de los objetivos a los que apunta.”

Documento técnico sobre la gestión de riesgo empresarial Understanding Enterprise Risk Management: An Emerging Model for Building Shareholder Value, KPMG, diciembre de 2001

El centro de servicios de seguros y asesoramiento de KPMG comprendió desde un principio que el valor y el riesgo van de la mano, así como también que el rendimiento y la gestión de riesgo se deben unir para generar, aumentar y proteger el valor para las partes interesadas. En mayo de 2007, el Institute of Management Accounting definió la gestión de riesgo empresarial como un modo de alinear las estrategias, los procesos, la tecnología y el conocimiento con el propósito de evaluar y administrar las incertidumbres con las que se tiene que enfrentar la empresa a la hora de crear valor. Considera que ERM es un enfoque holístico, integrado, con miras al futuro y orientado en el proceso, que sirve para administrar el total de las oportunidades y de los riesgos empresariales clave, no sólo los financieros, a fin de maximizar el valor de las partes interesadas como un todo.

A. Posición de Oracle sobre las plataformas de gestión de riesgo

De acuerdo con estos puntos de vista, Oracle considera que la gestión de riesgo adecuada potencia al máximo las oportunidades, al tiempo que mitiga y evita las amenazas. Es necesario que las organizaciones cuenten con un proceso distribuido, definido y dinámico para la gestión de riesgo, en lugar de recurrir a actividades fragmentadas y ad hoc como se estila actualmente. Por lo tanto, Oracle ayuda que las organizaciones desarrollen un programa de gestión de riesgo con las siguientes características:

- **Holístico:** administra todas las categorías de riesgos en toda la empresa a través de una sola plataforma que ofrece un panorama completo del riesgo
- **Predictivo:** prevé la aparición de niveles de riesgo inaceptables mediante monitores automatizados e inteligentes implementados en las operaciones comerciales cotidianas
- **Relevante:** incorpora la gestión de riesgo a la planificación estratégica y operacional para administrar en forma proactiva el impacto de la incertidumbre en la consecución de los objetivos de la organización

Hoy en día, las organizaciones llevan a cabo una variedad de actividades de gestión para reducir los niveles de riesgo e incertidumbre a los que tienen que hacer frente. Esas actividades se dividen principalmente en dos categorías: la gestión del rendimiento empresarial (EPM) y la dirección, el riesgo y el cumplimiento normativo (GRC). La gestión del rendimiento empresarial está compuesta por los procesos para informar, analizar y monitorear las actividades del presente y del pasado, así como también por las actividades de planificación y simulación que dan lugar a las proyecciones de resultados potenciales en el futuro. La categoría de dirección, el riesgo y el cumplimiento normativo identifica y analiza los riesgos específicos para la consecución de los objetivos operacionales, lo cual garantiza que los procesos críticos se controlen adecuadamente.

En otras palabras, mientras que la gestión EPM se concentra en descubrir cómo transformar en éxitos sostenibles las oportunidades y opciones con las que se cuenta, la categoría GRC trata de identificar las oportunidades y las amenazas que se avecinan o ya están presentes, los factores que las influyen y el mejor modo de tratar con ellas. Este enfoque combinado analiza en forma integral los factores y las fuentes de riesgo tanto dentro como fuera de la organización, a fin de comprender el posible impacto positivo y negativo para la empresa. Al integrar el riesgo en la planificación comercial, se toman mejores decisiones estratégicas y operacionales en forma cotidiana, y se reduce al mínimo la incertidumbre en cuanto a conseguir los objetivos de la organización.

B. Equilibrio entre riesgo y rendimiento en una plataforma integrada

Para alcanzar la excelencia en la gestión, es fundamental equilibrar el rendimiento con el riesgo. De acuerdo con el marco de la estrategia para el éxito (S2S), definido por Oracle junto con académicos, analistas, socios y clientes¹, el riesgo y el rendimiento se deben administrar en forma conjunta.

En consonancia con el concepto de Michael E. Porter, según el cual se debe definir la cadena de valores de la organización de acuerdo con los procesos operacionales, el marco S2S extiende el alcance para incluir el ámbito de las partes interesadas y los modelos empresarial y de mercado. Está compuesto por seis pasos, en los cuales el resultado de uno se convierte en el origen del otro:

- Comprender el ámbito de las partes interesadas
- Crear un modelo de mercado
- Desarrollar el modelo empresarial
- Crear un plan de negocios
- Monitorear las operaciones comerciales

Ofrecer resultados comerciales y proporcionar opiniones y sugerencias para otros procesos

Figura 1: El marco de la estrategia para el éxito: valor del proceso de gestión



¹ Estudio "Management Excellence: How Tomorrow's Leaders Will Get Ahead", septiembre de 2008, en www.oracle.com/solutions/business_intelligence/docs/management-excellence-whitepaper.pdf

A medida que las organizaciones avanzan en cada paso, se deben integrar también los procesos de GRC para garantizar la integridad de las operaciones comerciales:

- Establecer controles sobre las aplicaciones y la tecnología
- Alinear las políticas y los procesos con las mejores prácticas y los marcos regulatorios
- Identificar y evaluar los riesgos
- Confeccionar informes acerca de los riesgos fundamentales en relación con los objetivos empresariales

Por ejemplo, cuando convergen EPM y GRC, se puede abordar adecuadamente el cumplimiento normativo y ambiental porque ya están identificadas las partes interesadas clave, sus contribuciones y requisitos, y ya se evaluó la dinámica del mercado. Las decisiones correctas de inversión en nuevas carteras o segmentos de mercado se toman en función de la evaluación de las condiciones presentes del mercado, los futuros cambios potenciales y el riesgo del mercado general. La gestión estratégica de riesgo se vuelve más pertinente en el contexto de un modelo y un plan comercial en los que las metas, los supuestos, los riesgos y los objetivos estratégicos se funden en planes ejecutables. Los riesgos operacionales se identifican claramente y se administran de manera adecuada debido a que se monitorean las actividades comerciales y se realizan los ajustes correctos en los planes, los presupuestos y las previsiones. Los controles internos ponen de manifiesto de manera adecuada las excepciones, las desviaciones y las brechas de rendimiento, y garantizan que las operaciones comerciales se llevarán a cabo con fluidez.

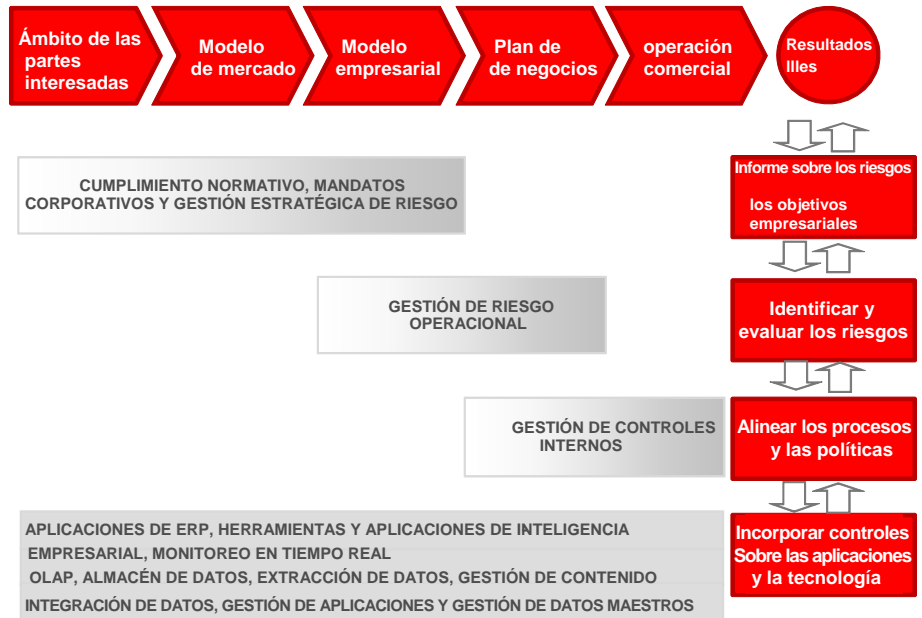


Figura 2: Equilibrio entre riesgo y rendimiento a partir del marco de la estrategia para el éxito

Cuando se unen las actividades de EPM y GRC y trabajan conjuntamente en una plataforma de gestión de riesgo, la tecnología permite a las organizaciones no sólo identificar los riesgos, sino también responder y anticiparse a ellos. Tanto los informes como los cuadros de mando basados en las funciones ofrecen la comprensión necesaria de los riesgos al nivel de todas las entidades. Gracias al monitoreo continuo y las alertas automáticas, se identifican rápidamente la exposición a riesgos emergentes. De ese modo, se pueden hacer modelos para el tratamiento de cada riesgo y analizar el impacto de cada uno de ellos antes de decidir cuál será el mejor modo de actuar.

Asimismo, los inversionistas y los organismos reguladores pueden estar seguros de que se cuenta con los controles adecuados para la gestión de riesgos en relación con las iniciativas comerciales críticas. La plataforma de gestión de riesgo de Oracle ofrece controles automáticos para asegurarse de la integridad de la información y de los procesos comerciales, implementar una adecuada división de las responsabilidades y los controles de acceso a los sistemas, y simplificar los ciclos de reparación y autenticación mediante el monitoreo, el tratamiento y la confección de informes del riesgo en bucle cerrado.

Así, se puede lograr un proceso sistemático y organizado para la gestión de riesgo gracias a la plataforma integral de Oracle. Todas las clases de riesgos en cualquier nivel de la organización se documentan en una sola plataforma. Los riesgos se evalúan en forma precisa con el correcto equilibrio entre cantidad y calidad. Al incluir la evaluación de riesgos en la planificación empresarial, se mejoran tanto la calidad de las decisiones estratégicas y operacionales como la predictibilidad de los resultados comerciales.

En resumen, con un enfoque integrado de actividades EPM y GRC, la gestión de riesgo contribuye a la consecución exitosa de los resultados y objetivos del negocio al garantizar la transparencia en las operaciones comerciales. Cuando se ajusta a los factores de riesgo críticos, la estrategia comercial es más sólida. En consecuencia, las organizaciones deben gestionar el riesgo de manera explícita y holística si quieren sobrevivir y generar valor para las partes interesadas.

V. RESUMEN

La reciente volatilidad económica coloca a la gestión de riesgo en una posición nueva y más importante. Las empresas con más peso son las que tienen la capacidad y la voluntad para adaptarse, las que incorporan activamente la gestión de riesgo como un factor crítico en todos los niveles del proceso de gestión, desde la elaboración de la estrategia hasta la obtención del éxito.

Lamentablemente, las organizaciones se ven obstaculizadas por las dificultades que presentan los enfoques tradicionales de la gestión de riesgo. Si se considera como una función de back-office, la gestión de riesgo puede limitarse a evaluaciones anuales que no se incorporan en la planificación estratégica y operacional. Sin la capacidad para aplicar una taxonomía común de las diferentes categorías de riesgo y para poder ponderarlas, las organizaciones se ven forzadas a gestionar el riesgo en silos funcionales, lo cual no les permite darse cuenta de que muchos de los eventos de riesgo se encuentran interrelacionados. Los métodos de transferencia de riesgos externos y control interno son en su mayoría manuales, por lo cual las empresas se encuentran innecesariamente expuestas.

Al combinar las capacidades clave de sus aplicaciones de EPM y GRC, que son líderes en el mercado, Oracle ofrece una solución que facilita la implementación de criterios claros para las necesidades de la empresa en materia de riesgos, así como también instaura procesos organizados para monitorear, evaluar y controlar el riesgo de manera continua. Esta solución combinada identifica las oportunidades de creación de valor, al mismo tiempo que brinda protección contra las amenazas potenciales.

En el siglo XVIII el teólogo William Shedd dijo: “Un barco atracado en un puerto está seguro, pero no es la finalidad para la que fue construido”. De la misma manera, las empresas deben correr riesgos para sobrevivir. Por lo tanto, es fundamental contar con una identificación clara de los riesgos aceptables y un enfoque preciso de los indicadores que los presagian.



Gestión de Riesgo: Protección y Maximización del Valor para las Partes Interesadas

Febrero de 2009

Autor: Stephanie Maziol

Oracle Corporation

Sede mundial

500 Oracle Parkway

Redwood Shores, CA 94065

EE. UU.

Consultas internacionales:

Teléfono: +1.650.506.7000

Fax: +1.650.506.7200

oracle.com

Copyright © 2009, Oracle. Todos los derechos reservados.

Este documento se proporciona exclusivamente con fines informativos y sus contenidos están sujetos a cambio sin previo aviso.

No se garantiza que el presente documento esté libre de errores, ni tampoco está sujeto a otras garantías y condiciones, ya sean expresadas oralmente o implícitas en la legislación, incluidas garantías y condiciones implícitas de comerciabilidad o adecuación para un propósito en particular. Oracle se exime específicamente de cualquier responsabilidad respecto del presente documento y tampoco se establece relación contractual directa o indirecta alguna mediante el mismo. El presente documento no podrá reproducirse, ni transmitirse de forma ni por medio alguno, sea éste electrónico o mecánico, para finalidad alguna, sin el expreso consentimiento escrito de Oracle Corporation.

Oracle, JD Edwards, PeopleSoft y Siebel son marcas comerciales registradas de Oracle Corporation y/o sus subsidiarias. Todos los demás nombres pueden ser marcas comerciales de sus respectivos propietarios.