

# Avances en la gestión de riesgos en América Latina

Vivimos en un mundo cada vez más complejo y globalizado, en el que las empresas necesitan comprender y gestionar una serie de riesgos interconectados, que ya no son de naturaleza exclusivamente económica u operativa.

La gestión innovadora de riesgos, como parte de la estrategia de negocio, permite a las empresas transformar contingencias en oportunidades reales y ventajas competitivas. Sin embargo, garantizar que la gestión del riesgo empresarial vaya más allá de una mera matriz de riesgos y una mentalidad de cumplimiento, y se integre en todas las áreas de negocio, requiere una gobernanza y un liderazgo sólidos, estructuras adecuadas y una cultura organizacional que entienda la importancia de la gestión real del riesgo para garantizar la creación de valor y el éxito en el futuro.

El panorama de riesgos en el que operan las empresas está en continua evolución. Durante los últimos 15 años, el Foro Económico Mundial ha publicado el Global Risk Report<sup>15</sup>, que analiza los principales riesgos económicos, ambientales, geopolíticos, sociales y tecnológicos de acuerdo con el impacto y la probabilidad. En los primeros años, este análisis estuvo dominado por riesgos económicos, como el shock de los precios del petróleo o el desplome de los precios de los activos, pero con el tiempo surgieron otros tipos de riesgos que pasaron a ser los más importantes para las empresas. Por primera vez, el informe de 2020 muestra que los cinco principales riesgos –según la probabilidad– son todos ambientales, y los principales riesgos en términos de impacto son ambientales, geopolíticos o sociales. La pregunta que todas las empresas deben hacerse es si su estrategia de riesgo, gobernanza y gestión siguen centrándose en los riesgos económicos tradicionales o si están analizando y gestionando adecuadamente los riesgos críticos, no financieros y emergentes.

En América Latina hay claros indicios de progreso con respecto a la incorporación de estructuras formales de gestión de riesgos en empresas que van más allá de la perspectiva de riesgo tradicional. En nuestra experiencia trabajando con compañías de la región, en los últimos años se ha producido un claro aumento en la incorporación de nuevas áreas de cumplimiento y gestión de riesgos en algunas empresas, cuyos ejecutivos reportan directamente al gerente general y la junta directiva. Además, estas áreas están incluyendo la perspectiva de sostenibilidad en sus análisis. Sin embargo, algunos estudios muestran que, en general, las compañías latinoamericanas están aún en las primeras etapas de madurez en la gestión de riesgos o que todavía carecen de gestión y comunicación sobre riesgos no financieros. Uno de los desafíos clave a los que se enfrentan las empresas está relacionado con la cultura de la organización y la percepción de que la gestión de riesgos se basa exclusivamente en el cumplimiento, en lugar de verla como una herramienta estratégica<sup>16</sup>. Este artículo tiene como objetivo resaltar algunas de las fortalezas y brechas en las empresas latinoamericanas con respecto a la gobernanza de riesgos.



Ingrid Koch

Gerente de Operaciones  
Centro Vincular,  
Pontificia Universidad  
Católica de Valparaíso

<sup>15</sup> The Global Risks Report 2020, World Economic Forum.

<sup>16</sup> Navigating Uncertainty, III Risk Management Benchmark in Latin America, 2018, Marsh Risk Consulting & RIMS; Voice of the Market 2019-2020, Santiago Stock Exchange & EY

## Gestión de riesgos en el SAM Corporate Sustainability Assessment

El criterio de Gestión de Riesgos y Crisis en la Dimensión Económica del CSA se centra en estructuras de gobernanza de riesgos, pruebas de vulnerabilidad, una cultura de riesgo eficaz y la identificación de riesgos emergentes. Aunque estos aspectos serán el tema central de este artículo, es importante tener en cuenta que el CSA también incluye preguntas relacionadas con riesgos en otras dimensiones y criterios (véase el recuadro a

continuación para más detalles sobre estos temas).

Además, el CSA utiliza el Media and Stakeholder Analysis (Análisis de Medios y Partes Interesadas, MSA) para evaluar cómo las empresas han respondido y gestionado eventos de riesgo y crisis en cualquiera de los criterios económicos, sociales y ambientales analizados, que pueden tener un efecto perjudicial en la empresa que se está estudiando.

### Otros criterios del CSA que incluyen una perspectiva de gestión de riesgos

<p><b>Materialidad</b></p>	<p><b>Gestión de la cadena de suministro</b></p>	<p><b>Protección de la privacidad</b></p>
<p>La pregunta <b>Temas Materiales</b> tiene como objetivo evaluar si las empresas identifican los temas materiales más importantes que afectan su capacidad de desarrollar valor a largo plazo y analizarlos de acuerdo a su impacto empresarial en la gestión de costos, ingresos y riesgos. Para la elaboración de este artículo, se trabajó con los resultados publicados en la versión en español del Sustainability Yearbook 2018.<sup>15</sup></p>	<p>Las preguntas sobre la <b>Exposición al Riesgo y Medidas de Gestión de Riesgos</b> evalúan si las empresas han implementado procesos formales de identificación de riesgos y cómo se incorporan los riesgos potenciales en la estrategia general de gestión de la cadena de suministro, incluido el seguimiento continuo de riesgos relacionados con la sostenibilidad.</p>	<p><b>Sistemas/Procedimientos</b> es la pregunta donde se revisa los mecanismos que tienen las empresas para garantizar la aplicación efectiva de su política de privacidad. Uno de los aspectos analizados es si las compañías incorporan, transversalmente en todo el negocio, el sistema de política de privacidad en la gestión de riesgos/cumplimiento.</p>
<p><b>Estrategia climática</b></p>	<p><b>Derechos humanos</b></p>	<p><b>Salud y Seguridad Laboral</b></p>
<p>La pregunta <b>Estrategia de Cambio Climático</b> explora los procesos que las empresas implementan para identificar, evaluar y gestionar problemas relacionados con el clima y cómo se integran estos en la gestión global de riesgos.</p>	<p><b>Proceso de Debida Diligencia</b> es la pregunta donde se determina si las empresas han emprendido un proceso para identificar y evaluar proactivamente los impactos potenciales y los riesgos relacionados con el respeto de los derechos humanos. Este proceso de mapeo de riesgos debe incluir la identificación de posibles impactos en las operaciones propias, en toda la cadena de valor y en las actividades relacionadas con el negocio. Se requiere una revisión periódica sistemática del mapa de riesgos.</p>	<p>La pregunta <b>Supervisión de SSL</b> evalúa cómo garantizan las empresas una gestión eficaz de los temas de riesgo para la salud, por ejemplo mediante la ejecución de medidas de mitigación y prevención.</p>

Uno de los desafíos clave para las empresas está relacionado con la cultura de la organización y la percepción de que la gestión de riesgos se basa exclusivamente en el cumplimiento, en vez de considerarla una herramienta estratégica.

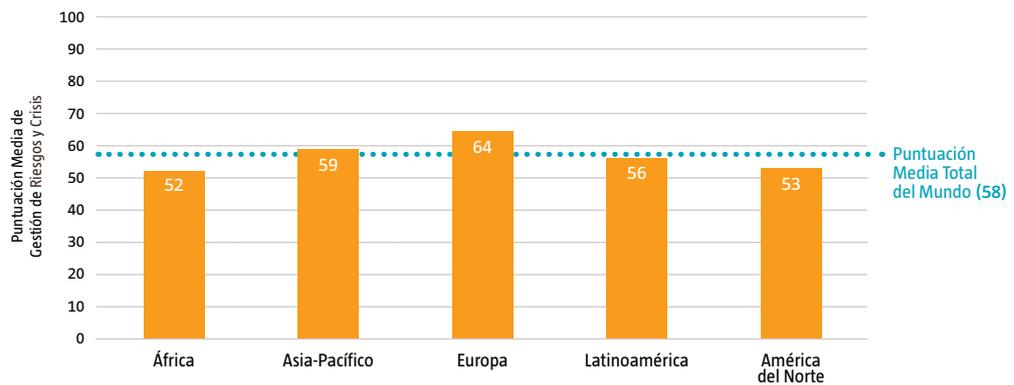
<sup>15</sup> 2018 Sustainability Yearbook, versión en español, disponible en: <http://www.pucv.cl/uuaa/vincular/publicaciones/2018-07-10/103955.html>

## Gestión de riesgos en América Latina: Resultados del análisis de SAM

Este artículo analiza los criterios de Gestión de Riesgos y Crisis en el Corporate Sustainability Assessment 2019. Los resultados mostrados en este artículo se basan en las 125 empresas de América Latina que participaron activamente en el CSA 2019 y excluye a las empresas invitadas que no respondieron y que fueron evaluadas en base a información disponible públicamente.

En comparación con otras regiones y con la media mundial (58), América Latina está en la mitad del grupo –con una puntuación total promedio de 56–, por detrás de Europa (64) y Asia Pacífico (59). Es positivo ver que la región tiene un nivel de rendimiento ligeramente más alto que América del Norte (53).

Figura 1: Puntuación Media de Gestión de Riesgos y Crisis por región mundial (CSA 2019)

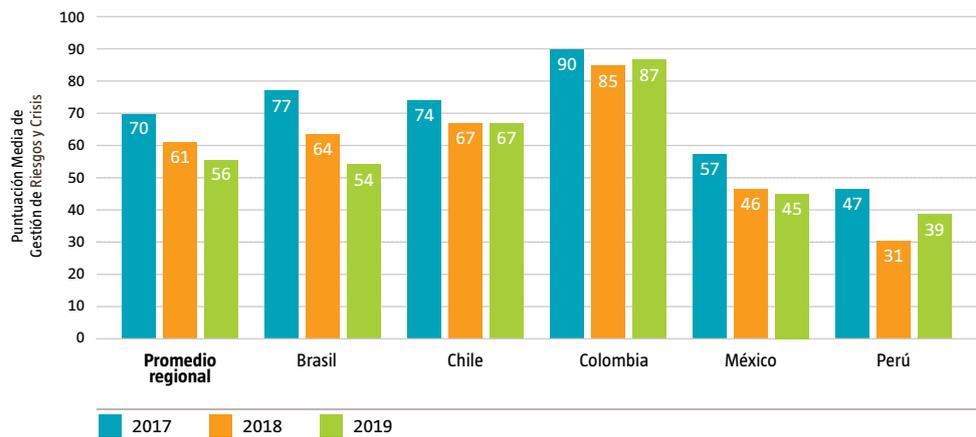


El promedio regional de gestión de riesgos en Latinoamérica muestra una preocupante tendencia a la desaceleración, reflejada en las puntuaciones medias de los últimos años.

Sobre la base de los resultados del CSA 2019, cuando se trata de gestión de riesgos en América Latina, los líderes claros están ubicados en Colombia y Chile, con puntajes promedio de 87 y 67 respectivamente, ambos superando el promedio global y regional. En el otro extremo del espectro se encuentran las empresas en México y Perú, con puntuaciones promedio de 45 y 39. Sin embargo, cuando el análisis se amplía para incluir los resultados de las evaluaciones de 2017 y 2018, la tendencia muestra una desaceleración en las puntuaciones medias. El promedio regional ha bajado de 70 en 2017, a 56 en 2019. Brasil muestra la mayor disminución (de 23 puntos en el período de tres años). Solo Colombia y Perú aumentaron sus puntuaciones promedio entre 2018 y 2019, mientras Chile no muestra ningún movimiento entre los dos años (ver Figura 2).

Una explicación de la caída en las puntuaciones es el aumento en el número de empresas participantes, que ha crecido de 87 en 2017 y 95 en 2018, a 125 en 2019. Con más compañías participando por primera vez en el CSA, el nivel de madurez y gestión de varios criterios evaluados puede ser menor que los de empresas que han participado por más tiempo. Sin embargo, incluso con la influencia de las compañías recién incorporadas, es preocupante ver esta tendencia a la baja: esperamos que las empresas comprendan la importancia de un sólido sistema de gestión de riesgos, que incorpore ASG y los riesgos emergentes, y que se traduzca en un mayor progreso en estos criterios en el futuro.

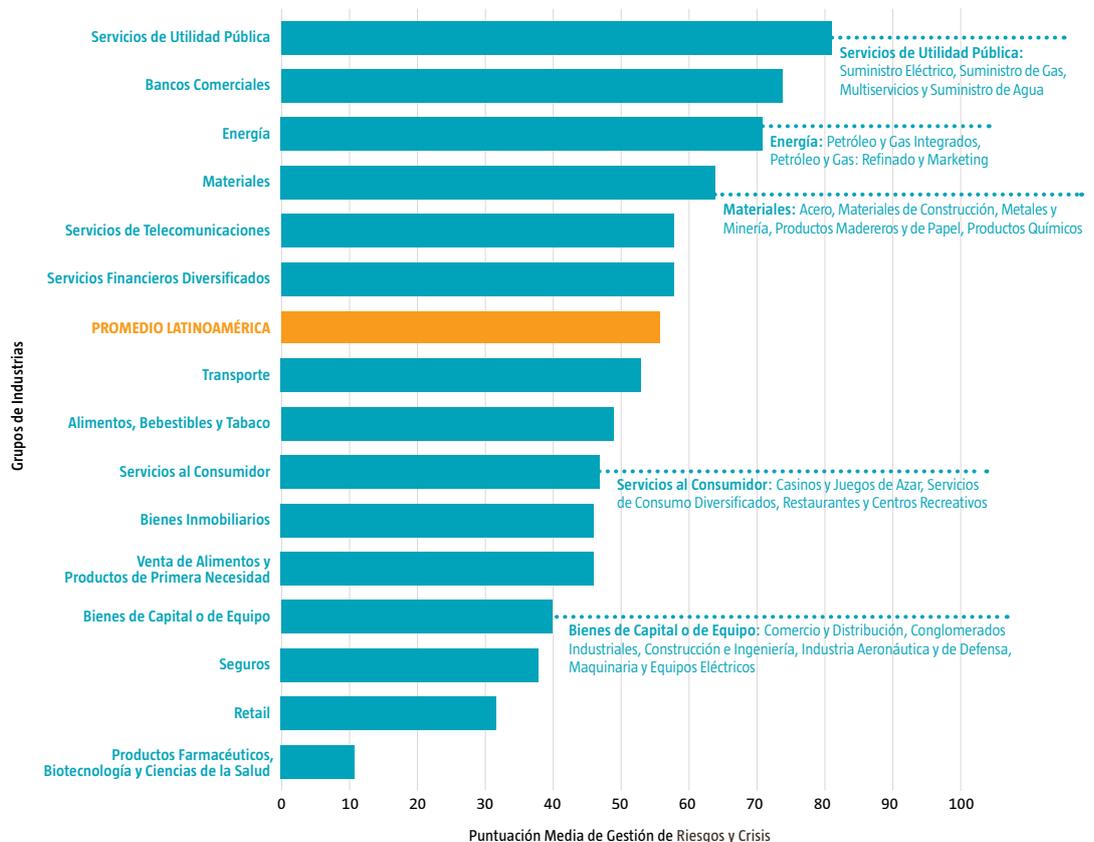
Figura 2: Puntuación Media de Gestión de Riesgos y Crisis en América Latina 2017-2019



Aparte de comparar las puntuaciones generales, es interesante ver qué industrias<sup>17</sup> son más maduras en la gestión de riesgos y cuáles están rezagadas (véase la Figura 3). Siete grupos de industrias (formados por un total de 63 empresas) obtuvieron puntuaciones medias

superiores o iguales a la media regional. Sin embargo, es preocupante ver que industrias como las farmacéuticas, el retail, los seguros y los bienes de capital o de equipo están rezagados con puntuaciones muy por debajo de la media regional.

Figura 3: Puntuación Media de Gestión de Riesgos y Crisis por grupo de industrias



<sup>15</sup> Fueron excluidos de este análisis aquellos grupos de industrias con solo una empresa presente en Latinoamérica, para mantener la confidencialidad de las puntuaciones individuales.

### Señales desde los líderes: la Gobernanza de Riesgos

Para que los procedimientos de gestión de riesgos de una empresa sean eficaces, la concientización sobre el riesgo, la preocupación y la gestión tienen que derivar de la alta dirección y la junta directiva de la empresa. Si bien la responsabilidad general de la gestión de riesgos recae en la junta directiva, es deber del equipo directivo superior traducir la dirección estratégica establecida por la junta en políticas y procedimientos adecuados, y desarrollar un medio eficaz para su ejecución e implementación. Este criterio en el CSA evalúa qué personas, departamentos y comités son responsables y rinden cuentas sobre la gestión de riesgos corporativos en términos de apetito/propensión y tolerancia al riesgo, así como de monitoreo y reportes de riesgos.

## La independencia estructural de la función de gestión de riesgos permite un seguimiento y control objetivo de diversos riesgos, por el mejor interés de toda la organización y sin la presión de un posible conflicto de intereses proveniente de otras prioridades del negocio

La puntuación promedio de gobernanza de riesgo en América Latina es 65. Colombia y Chile lideran el camino, con 88 y 74 respectivamente. Brasil logró un resultado ligeramente inferior al promedio regional, con una puntuación de 63, seguido de México (54) y Perú (51).

La estructura corporativa de las funciones de gestión de riesgos es fundamental para garantizar que los riesgos se aborden en toda la organización y no solo en un departamento específico (por ejemplo, en el área financiera). Por lo tanto, la función de gestión de riesgos debe ser independiente de otras funciones, departamentos o divisiones comerciales y debe informar directamente al CEO. La independencia estructural permite un seguimiento y control objetivo de diversos riesgos, por el mejor interés de toda la organización y sin la presión de un posible conflicto de intereses proveniente de otras prioridades del negocio. Los resultados del CSA 2019 muestran que el 53% de las empresas de América Latina que participó activamente en la evaluación –y que corresponde a 66 compañías– tiene funciones de riesgo estructuralmente

independientes. Este resultado está en línea con las tendencias de los últimos años, que han visto a muchas empresas en la región establecer nuevas o fortalecidas funciones de gobierno/riesgo/cumplimiento dentro de sus estructuras corporativas.

Además de una estructura de gestión independiente, es importante asegurarse de que las responsabilidades de gestión y seguimiento de los riesgos se sitúen en niveles adecuados dentro de la empresa. El 59% de las empresas participantes en América Latina muestra que la responsabilidad de gestión de riesgos a nivel operativo está adecuadamente asignada, con funciones como Director de Riesgos; Vicepresidente de Gobernanza, Riesgo y Cumplimiento; Gerente de Riesgo Corporativo y Control; Vicepresidente de Estrategia, Riesgo y Tecnología; Director Jurídico, entre muchos otros. Es interesante destacar que algunas compañías han fusionado las funciones de riesgo, estrategia y sostenibilidad en roles como Director de Gestión de Riesgos y Sostenibilidad Corporativa o Vicepresidente de Estrategia, Riesgo y Tecnología. En cuanto a la supervisión de riesgos y la auditoría del desempeño de la gestión de riesgos, el 58% de las empresas proporcionó respuestas adecuadas para este criterio, siendo las funciones más comunes los Comités de Auditoría, el Gerente de Auditoría Interna o el Oficial de Cumplimiento.

Otro aspecto importante de la gobernanza de riesgos en las organizaciones es garantizar que los directores tengan una formación periódica y específica de los riesgos y estén equipados para evaluar diversas formas de potenciales contingencias. Esto es especialmente importante cuando se considera que el entorno de riesgo cambia rápidamente y que los riesgos económicos más tradicionales ya no son la mayor amenaza para las empresas. Aunque dicha capacitación debe extenderse a los ejecutivos y otros niveles de la empresa, el CSA evalúa este aspecto específicamente para los miembros no ejecutivos de la junta directiva. Los resultados regionales muestran que solo el 34% de las empresas implementan capacitaciones sobre riesgos para su junta directiva, estando la mayoría de estas en Colombia (67%). En Perú, al contrario, ninguna empresa demostró haber implementado dichas capacitaciones para sus miembros del consejo. Este es un aspecto crucial que las compañías deben considerar en la mejora a corto plazo, de modo de garantizar una preparación adecuada ante los riesgos no tradicionales y emergentes.

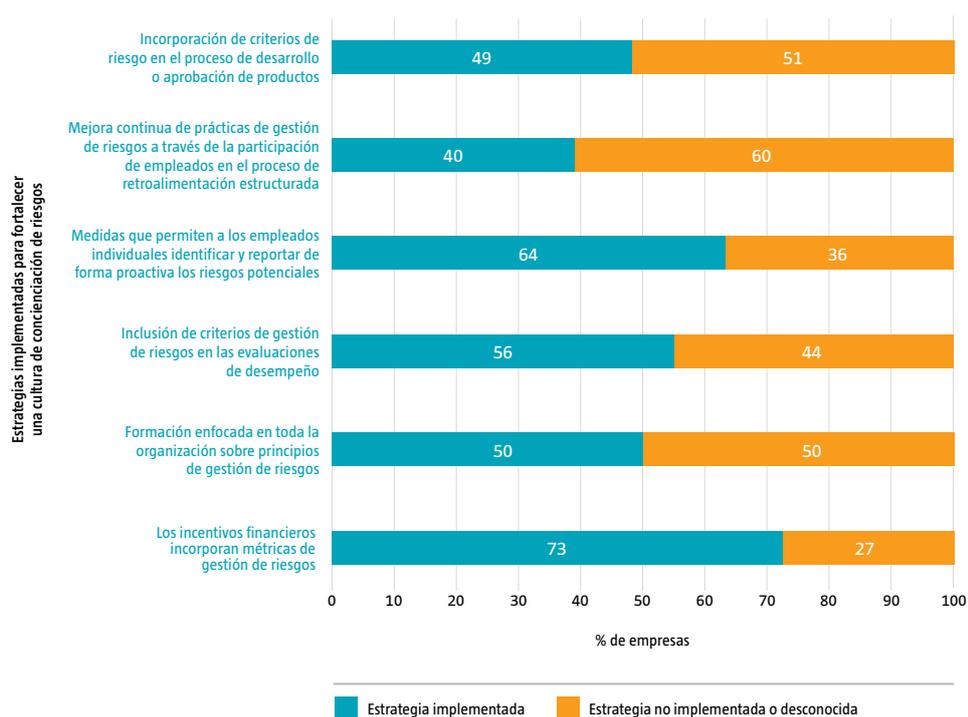
Una cultura de concientización sobre el riesgo en todas las áreas de negocio fomenta que los empleados entiendan la importancia de la gestión de riesgos y puedan participar activamente en su identificación, prevención y mitigación.

### ¿Existe una cultura de concientización al riesgo en las empresas latinoamericanas?

Los eventos mundiales como las crisis financieras, sociales o ambientales muestran que una estructura eficaz de gestión de riesgos no es suficiente y que las empresas requieren que se inculque una cultura de concientización sobre el riesgo en todas las áreas de negocio, para garantizar que los empleados entiendan la importancia de la gestión de riesgos y puedan participar activamente en su identificación, prevención y mitigación. Las estrategias para inculcar una cultura de riesgos en la organización incluyen: incorporar métricas de gestión de riesgos en los incentivos financieros; formación centrada en los principios de gestión de riesgos en toda la empresa; inclusión de criterios de gestión de riesgos en los procesos de evaluación de desempeño y desarrollo o aprobación de productos, entre otros. Además, es importante que existan sistemas para que los empleados individuales de toda la organización identifiquen y notifiquen de forma proactiva los riesgos potenciales.

La puntuación regional promedio para el criterio Cultura de Riesgo en América Latina fue de 68, con Colombia y Chile liderando con 97 y 81, respectivamente. Brasil está ligeramente por debajo del promedio regional con 65 y, tal como en otros aspectos de riesgo analizados, México y Perú van bastante más atrás, con puntuaciones promedio de 54 y 48. Las estrategias más implementadas para mejorar una cultura de riesgo eficaz en las empresas analizadas fueron la incorporación de criterios de riesgo tanto en el desarrollo de productos como en las evaluaciones de desempeño de los colaboradores. La Figura 4 muestra que la mayoría de las estrategias que permitirán una sólida cultura de riesgo en las empresas de América Latina tienen margen de mejora.

Figura 4: Estrategias implementadas para fortalecer una cultura de concientización de riesgos



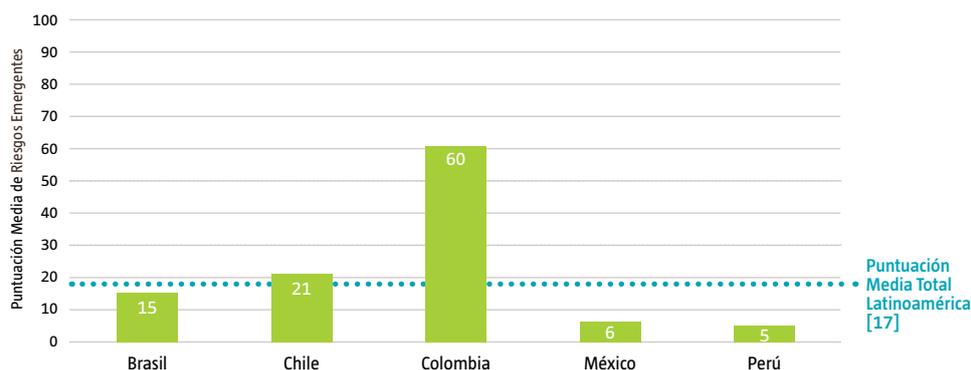
## Mirando hacia adelante: riesgos emergentes

El artículo de Annelies Poolman e Isabelle Stauffer en esta edición del Sustainability Yearbook, que analiza los riesgos emergentes y su evolución en temas materiales y cómo se relacionan con eventos de riesgo o controversias, muestra que la identificación de nuevos y emergentes riesgos aún está subdesarrollada. El CSA pide a las empresas que indiquen dos riesgos emergentes importantes a largo plazo (3-5 años +) que tendrán el impacto más significativo en el negocio en el futuro, así como detalles de las acciones de mitigación que se emprendan, y si estos riesgos se comunican en informes públicos o el sitio web corporativo. Es importante que los inversionistas comprendan los riesgos a largo plazo que enfrentan las compañías, la conciencia de estas sobre los impactos de los riesgos en su negocio y, por último, cualquier acción atenuante que puedan estar tomando en respuesta a tales

contingencias, más allá de los riesgos operacionales actuales reportados por la mayoría de las empresas. Informar sobre los riesgos a largo plazo, los impactos en su negocio y las acciones atenuantes que están tomando, puede mejorar la confianza de los inversionistas en la capacidad ejecutiva para planificar eficazmente sus desafíos, haciendo más atractiva a la empresa como inversión a futuro.

Los resultados del CSA 2019 muestran puntuaciones de riesgo emergentes particularmente bajas en América Latina, siendo el promedio regional 17 (ver figura 5). Estas puntuaciones muestran que, en su conjunto, la región tiene muy poca visión para identificar, gestionar e informar sobre riesgos emergentes que podrían afectar a las empresas a mediano y largo plazo.

Figura 5: Puntuación Media de Riesgos Emergentes en América Latina



## Conclusión

Muchos de los resultados mostrados en este artículo dibujan una imagen positiva de la gestión de riesgos en empresas latinoamericanas, aunque con diferentes niveles de madurez en los cinco países participantes. Aunque las empresas colombianas y chilenas aparecen como líderes evidentes en la gobernanza y la cultura de riesgos, hay un claro margen para la mejora en todos los países e industrias. Para prosperar en este aspecto, las empresas de América Latina deben asegurar un liderazgo adecuado en la gobernanza del riesgo. Uno de los mayores retos es lograr una cultura de concientización del riesgo real que se integre en todas las áreas del negocio.

En base a nuestra experiencia trabajando con empresas de una amplia gama de industrias en toda América Latina, hemos visto recientemente que las áreas de riesgo/gobierno/cumplimiento se están volviendo mucho más activas e involucradas en temas típicamente de "sostenibilidad"; por ejemplo, procesos de debida diligencia en materia de derechos humanos. Los análisis de debida diligencia más exitosos en los que hemos participado son aquellos en los que el trabajo está liderado no solo por el área de sostenibilidad, sino también por la función de gestión de riesgos. En estos casos, las empresas se aseguran de que los riesgos de derechos humanos identificados se incorporen inmediatamente en la gestión de riesgos de la organización y se traten como riesgos más tradicionales, financieros u operativos. Este es solo un ejemplo de cómo los equipos multifuncionales ayudan a fortalecer la sostenibilidad de la empresa.