

# Auditoria de riesgos – ERM Enterprise Risk Management

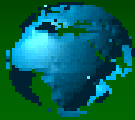
Pablo Fudim, CPN, CIA

IFPC- IGI Forensic Audit & Research

Senior Manager

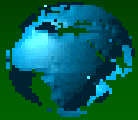
[pfudim@ifpc.com.ar](mailto:pfudim@ifpc.com.ar)





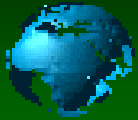
# Temario

- ¿Qué es un programa ERM ?
- ¿Por qué motivo es importante ?
- ¿Cómo se lleva adelante un programa ERM?
- Metodología para identificar riesgos
- ¿Cuáles son las claves para evaluar /auditar un programa ERM?
- El desafío del ERM



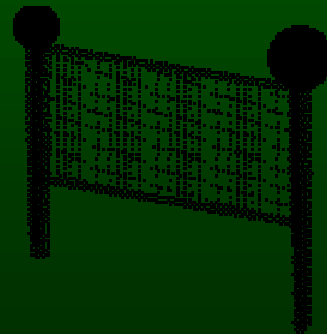
# ¿Qué es un programa ERM ?

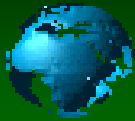
- Un programa ERM, *Enterprise Risk Management*, o Administración de los riesgos empresariales, requiere:
  - Identificar *todos* los riesgos estratégicamente relevantes
  - Ponderar su riesgo inherente en función de su impacto y probabilidad de ocurrencia
  - Evaluar la efectividad de controles existentes y potenciales para mitigar su impacto
  - Tomar decisiones respecto de los riesgos residuales



# ¿Por qué motivo es importante ?

- Cualquier actividad empresarial busca un objetivo de lucro. Cuanto mayor riesgo, mayor será la rentabilidad mínima exigida por los accionistas o propietarios



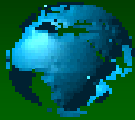


# ¿Por qué motivo es importante ? (continuación)

## Dato del mercado:

El 80% de los administradores de mercado de capitales pagan más por acciones de empresas con demostración efectiva de manejo de riesgos en un promedio del 11% de más.

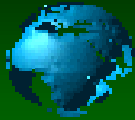
(Asset Managers pay more for Well Governed Companies - KPMG – Reino Unido 2002)



# ¿Por qué motivo es importante ? (continuación)

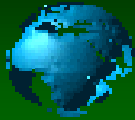
- El resultado final de una compañía se construye por su habilidad para lograr los objetivos y evitar los riesgos





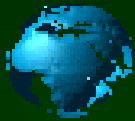
# ¿Cómo se lleva adelante un programa ERM?

- El proceso de ERM es similar al proceso presupuestario:
  - Se deben establecer y formular en forma mensurable los objetivos
  - Se identifican los riesgos asociados con los objetivos
  - Se establece un consenso, sobre la base de datos objetivos y convicciones de la alta gerencia

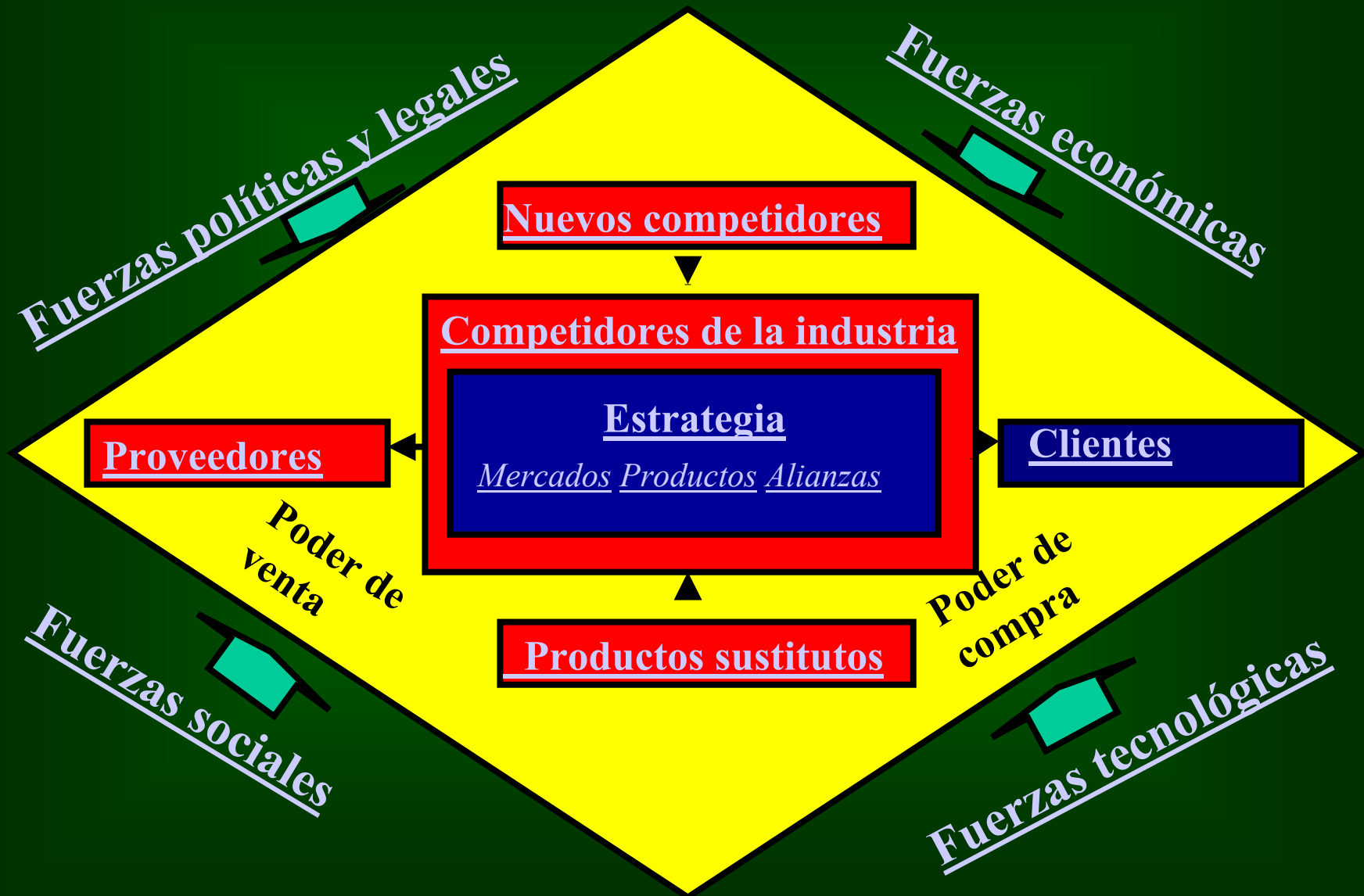


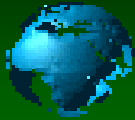
# Metodología para identificar riesgos

- Una herramienta útil para el planeamiento estratégico en general, y para el ERM en particular, es la matriz de estrategia competitiva de Porter:



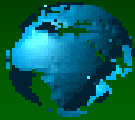
# Estrategia competitiva (Porter)





# Metodología para identificar riesgos (continuación)

- La matriz de estrategia competitiva sirve de base para documentar la estrategia empresarial como un modelo de negocios:



# Modelo de negocios

## Marco externo

M  
e  
r  
c  
a  
d  
o  
s

Estrategia

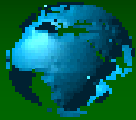
Procesos  
centrales

Procesos de  
soporte

A  
l  
i  
a  
n  
z  
a  
s

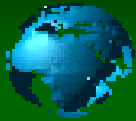
P  
r  
o  
d  
u  
c  
t  
o  
s

C  
l  
i  
e  
n  
t  
e  
s

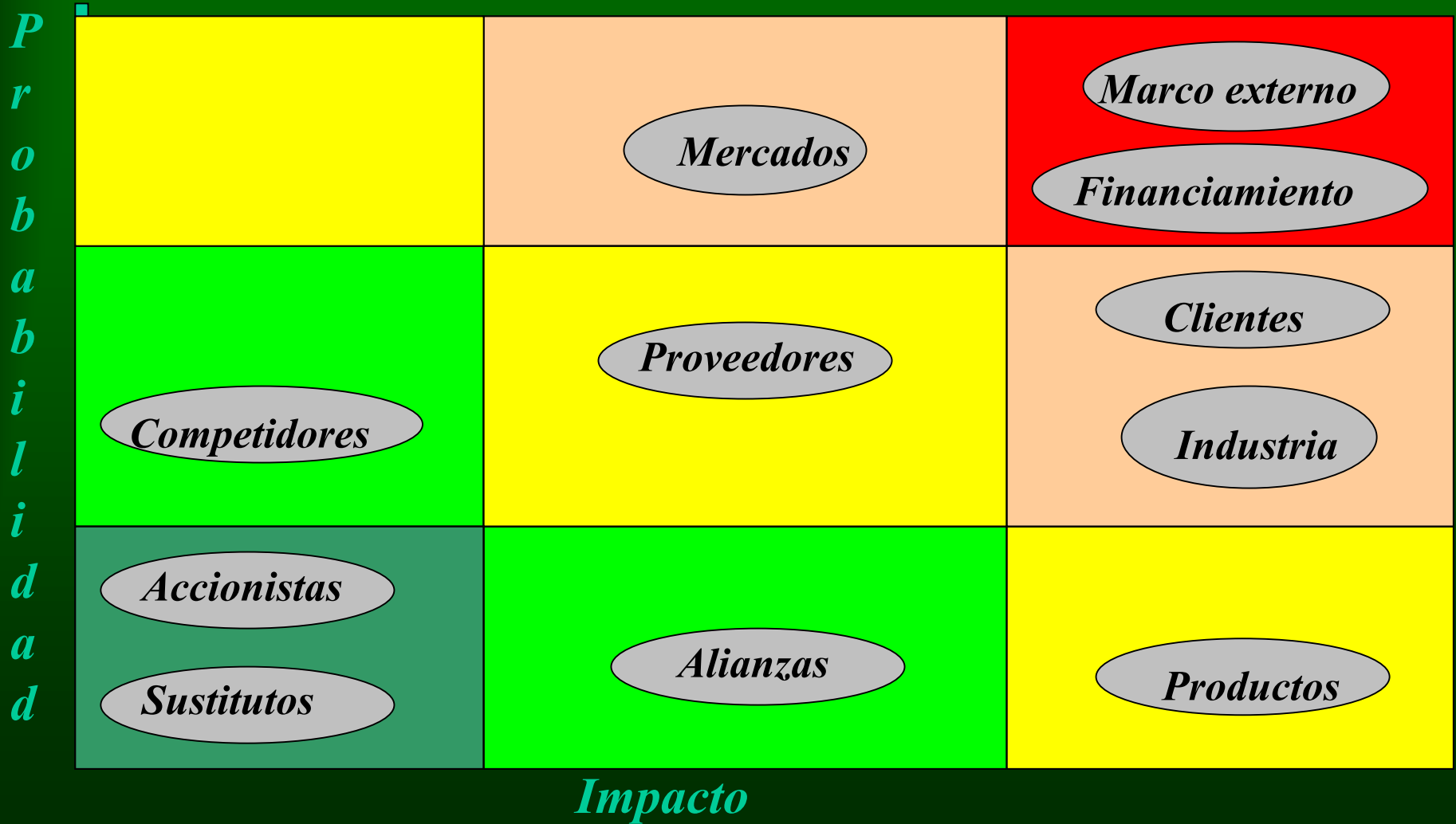


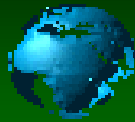
# Perfiles de riesgos

- Para cada uno de los ocho componentes del modelo de negocios, se establecen:
  - Objetivos mensurables
  - Riesgos que pueden comprometer el logro de los objetivos
  - Cuantificación de riesgos inherentes basada en su impacto potencial \* su probabilidad de ocurrencia
  - Controles vigentes o disponibles para mitigar los riesgos
  - Cuantificación del riesgo residual
  - Decisión documentada sobre el riesgo residual

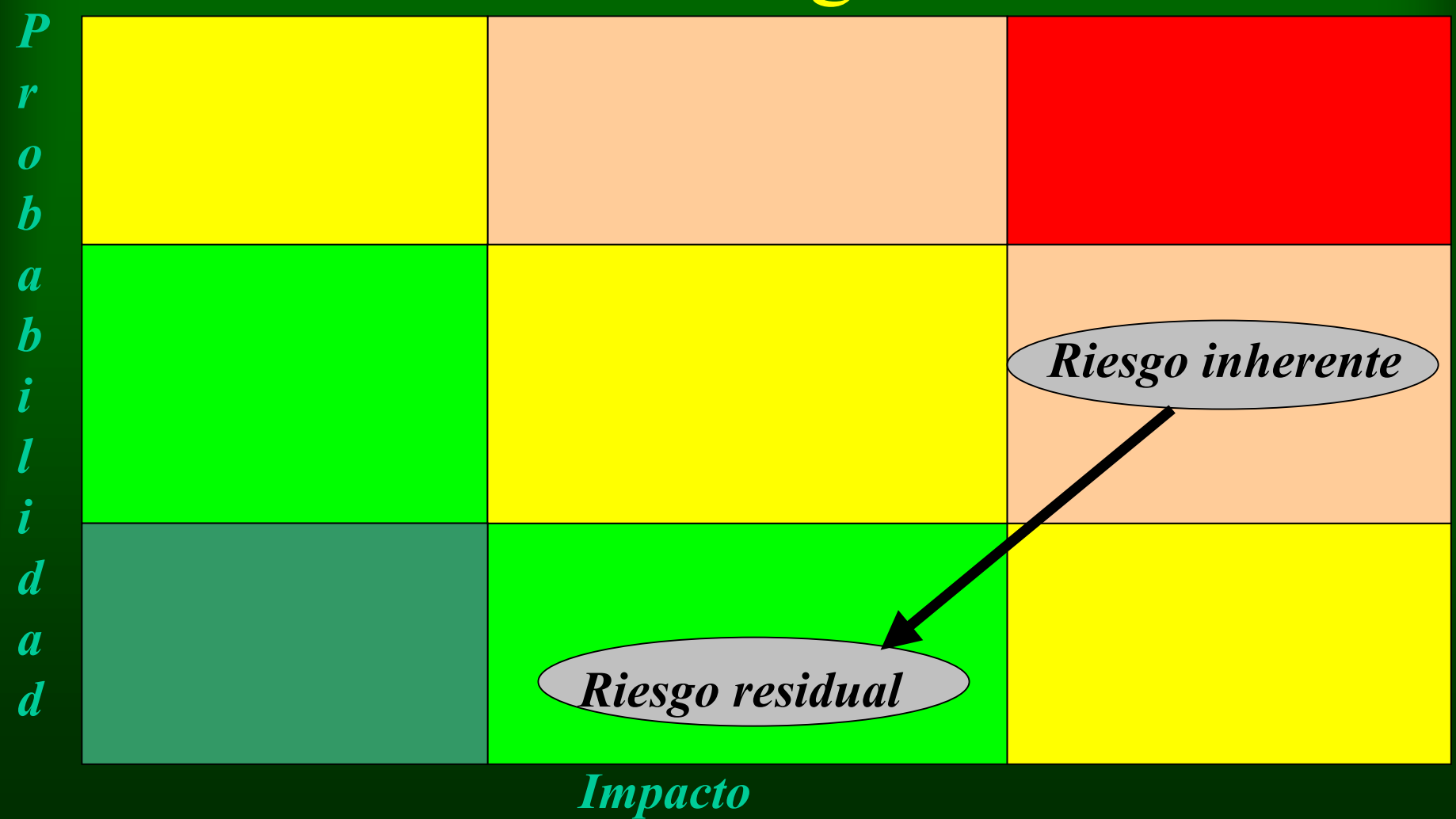


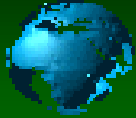
# Matriz de riesgos inherentes





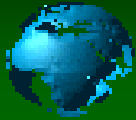
# Análisis de riesgo residual





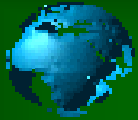
# Decisión del riesgo residual

- **T**erminar
- **R**educir
- **A**ceptar
- **P**asar



# Decisión del riesgo residual (continuación)

- Terminar: abandonar la actividad por excesivamente riesgosa
- Reducir: fortalecer controles o implantar nuevos controles
- Aceptar: tomar el riesgo
- Pasar: contratar, por ejemplo, una póliza de seguro



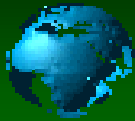
# ¿Cuáles son las claves para evaluar /auditar un programa ERM?

## Control presupuestario

- Comparación cifras reales/presupuestadas/ reales
- Acciones para corregir desvíos (oportunidad y resultado)
- Comparación contra competidores y mercado

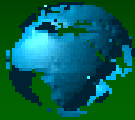
## Administración de riesgos

- Comparación de riesgos identificados / efectos reales
- Acciones para corregir desvíos (oportunidad y resultado)
- Comparación contra competidores y mercado



## El desafío de persuadir al Comité Ejecutivo de implementar ERM

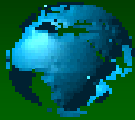
- Para evitar ser la futura Enron
- Para permanecer y competir
- Para atraer inversiones (ver comentario Reino Unido)
- Para reducir riesgos y pérdidas
- Para dar respuesta a Sarbanes Oxley Act
- Para cotizar en los Mercados de Valores
- Para resistir la exposición pública
- Para seguir los estándares pioneros/ mejores practicas



## Estructura de ERM: Gasto o Inversión?

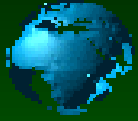
Definitivamente, una Inversión.

- Porque previene Riesgos
- Porque previene Pérdidas
- Porque previene Fraudes
- Porque previene Incobrabilidades
- Porque previene Ineficiencias
- Previene Sanciones Regulatorias
- Previene Volatilidad
- ...Y en muchos casos conocidos, hubiera prevenido Quiebras...

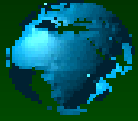


# Conclusiones

- Un programa ERM debe contribuir a:
  - Formular y comunicar mejor los objetivos
  - Identificar y ponderar mejor los riesgos
  - Optimizar el menú de controles y acciones para mitigar riesgos
  - Alinear procesos con estrategia
  - Optimizar la estrategia y obtener mejores resultados económicos



# Preguntas



Muchas Gracias  
por su  
Atención