



Indicadores Clave de Riesgo (KRI)



www.pwc.com/ve

Indicadores Clave de Riesgo (KRI) para el seguimiento y una oportuna gestión de riesgos de su organización

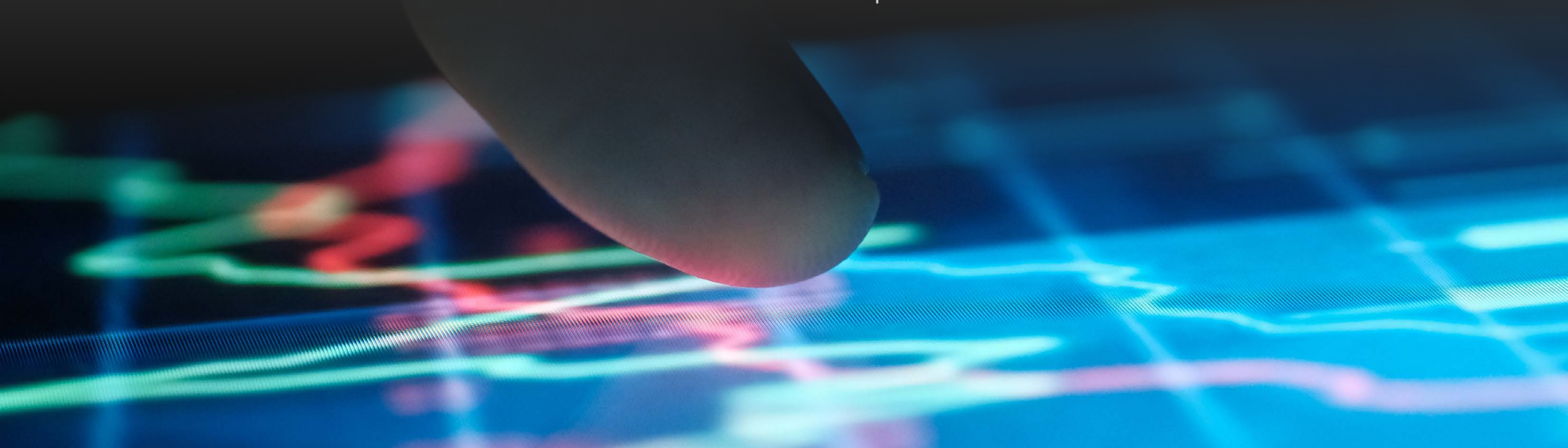
Todas las organizaciones enfrentan situaciones que pueden implicar riesgos en la búsqueda de valor. Por lo tanto, resulta un desafío medir la cantidad de riesgos que pueden asumir tomando en cuenta su capacidad. Esta medición es necesaria para validar la efectividad de los resultados, conocer con mayor precisión el alcance de los objetivos propuestos, analizar comportamientos y tendencias, e identificar desviaciones.

Para una buena gestión de riesgos es necesario determinar su identificación de forma anticipada y oportuna, además de tomar las decisiones de cómo proceder para mitigarlos, a través de medidas preventivas y correctivas, lo que genera a futuro, beneficios para la organización.

Antecedentes

La continua necesidad de adaptación que tienen las empresas ante la creciente incertidumbre y complejidad de su entorno hace que la gestión de riesgo sea un factor determinante, no solo para el logro de objetivos, sino también para mantenerse en el mercado. Mientras las organizaciones están inmersas en actividades relacionadas primordialmente con el logro de objetivos y monitoreados con indicadores de desempeño, en muchas ocasiones se pasan por alto elementos que hacen vulnerables las posibilidades de éxito.

Tomando en cuenta que el verdadero desafío consiste en reaccionar con oportunidad a los posibles escenarios adversos que se presenten en el camino, surgen los Indicadores Clave de Riesgo (Key Risk Indicators, KRI por sus siglas en inglés), que ayudan a tomar acciones oportunas y corregir las desviaciones con respecto a las metas establecidas.



Desarrollo de Indicadores Clave de Riesgo para fortalecer la gestión de riesgos organizacional

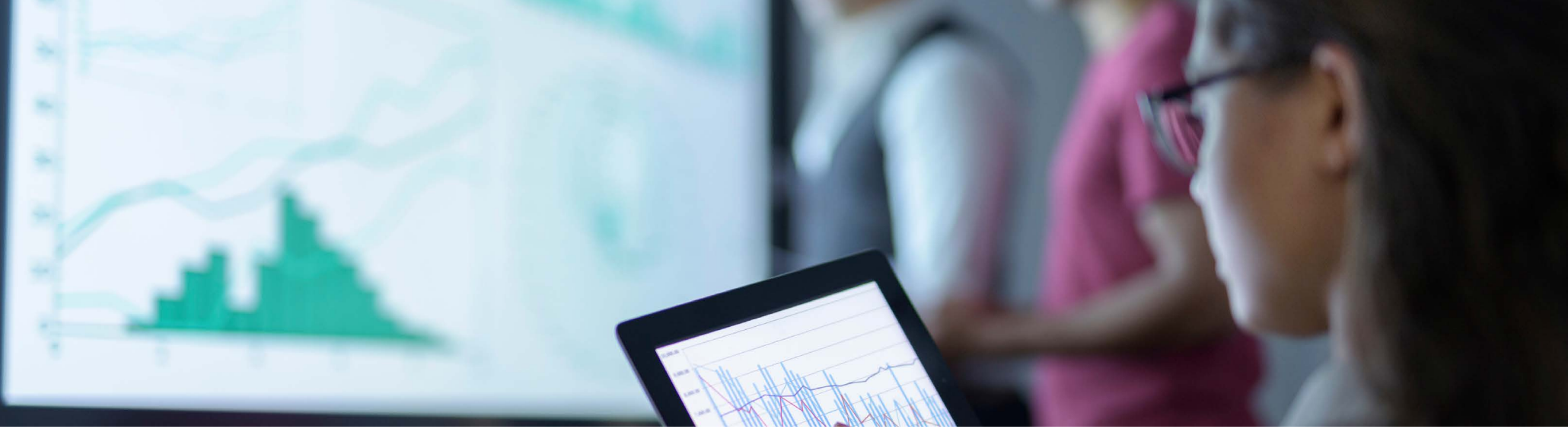
El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en su documento Desarrollo de Indicadores Clave de Riesgo para Fortalecer la Gestión de Riesgos Organizacional, de 2010, define los KRI como “las métricas utilizadas por las organizaciones para proporcionar una señal temprana de exposiciones al riesgo, cada vez mayores en diversas áreas de la organización”. En algunos casos, estos pueden representar ratios clave que la gerencia, en toda la organización, monitorea como indicadores de riesgos en evolución y de oportunidades potenciales, lo que indica la necesidad de definir acciones que deben tomarse.

Adicionalmente, el referido documento establece que estos indicadores proporcionan información oportuna sobre riesgos emergentes y potenciales que pueden tener impacto sobre el logro de los objetivos de la organización, así como las medidas en las cuales diferentes eventos o puntos desencadenantes

pueden indicar problemas que se desarrollan internamente dentro de las operaciones de la organización o los riesgos potenciales relacionados con eventos externos, esto quiere decir que pueden ofrecer información valiosa para la administración y la junta directiva de cada organización para tomar las medidas correctivas y preventivas para mitigar los riesgos y velar por el cumplimiento de los objetivos establecidos.

La definición y monitoreo de los KRI, constituye una práctica proactiva que complementa el seguimiento de los resultados de la organización. En este último, resulta común la identificación y el seguimiento de Indicadores Clave de Desempeño (Key Performance Indicators, KPI por sus siglas en inglés), los cuales son revisados periódicamente por la administración y alta dirección para proporcionar una descripción general del desempeño de la organización y sus principales unidades operativas, tomando como referencia las metas establecidas.





Diferencias y similitudes entre los KPI y KRI

KPI	KRI
Permiten monitorear el desempeño de la organización y sus principales operaciones.	Proporcionan una señal temprana y oportuna de una exposición al riesgo creciente en diversas áreas de la empresa.
Son indicadores que se definen con base en el desempeño histórico de la organización, sus unidades y operaciones clave.	Son indicadores que se definen tomando en cuenta el conocimiento de los riesgos potenciales y emergentes.
Ofrecen información sobre aquellos aspectos del negocio que merecen mayores recursos y energía.	Ofrecen información de aquellas medidas que se deben aplicar para revertir el efecto de la materialización del riesgo.
Respaldan un enfoque reactivo para la gestión del desempeño.	Respaldan un enfoque proactivo para la gestión del desempeño incluso permite identificar oportunidades.



- Similitudes:
- Pueden ser indicadores cualitativos y cuantitativos.
 - Deben encontrarse alineados con el apetito de riesgo y considerar la influencia de factores internos y externos.

Los KRI y su relación con los KPI, y el Apetito de Riesgo

El marco de gestión de riesgo organizacional COSO ERM 2017, define al apetito de riesgo como la cantidad de riesgo, en un nivel amplio, que una organización está dispuesta a aceptar en el contexto de crear, preservar y realizar valor.

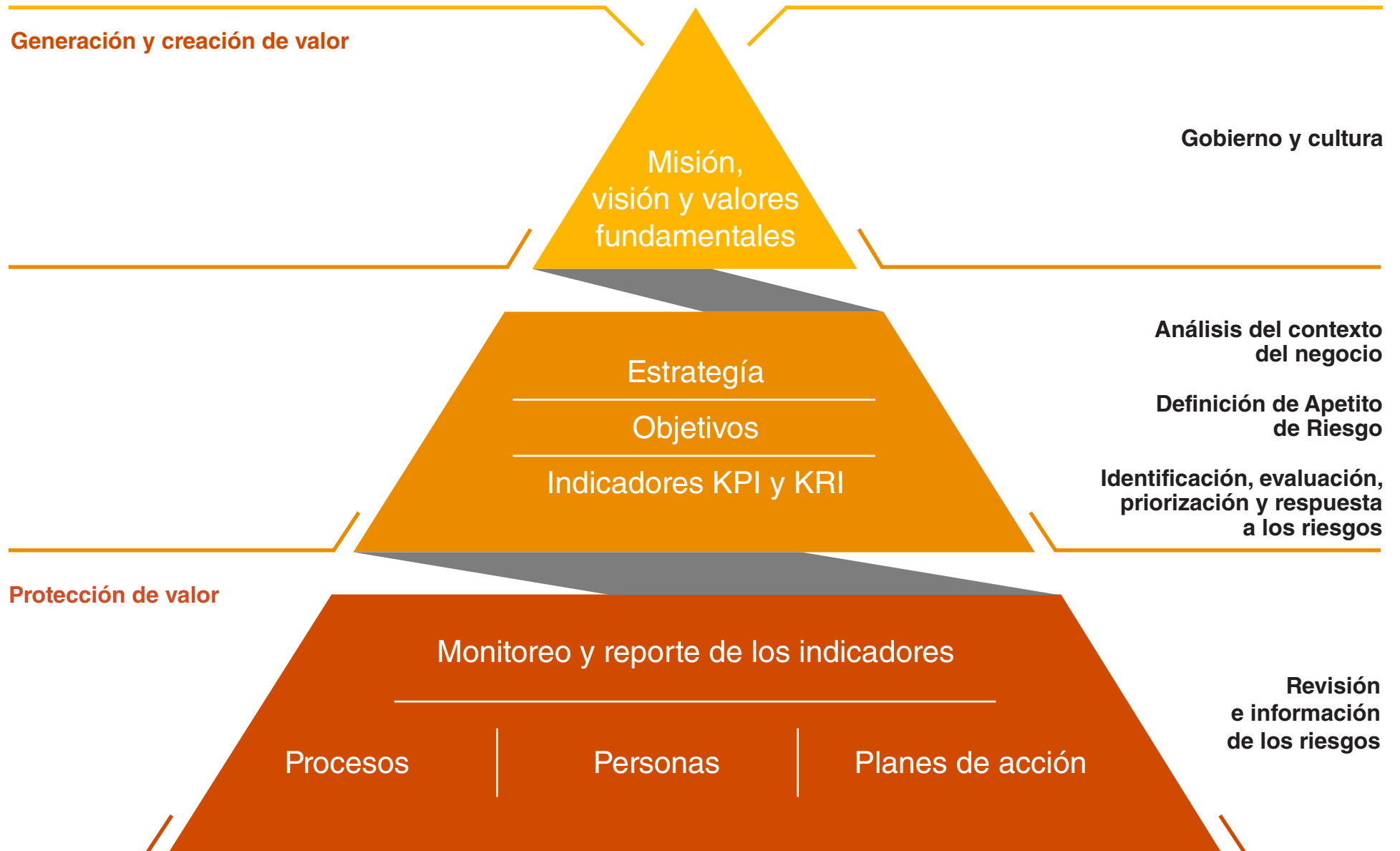
El apetito de riesgo se determina en función de la misión y visión establecidas, de la cultura deseada, así como también de las estrategias previas de la organización, las cuales resultan entradas importantes en el apetito de riesgo y la tolerancia, que se perfeccionan cada vez que una organización revisa estrategias alternativas y selecciona una estrategia deseada. Una vez que se ha determinado la estrategia y se conoce el apetito de riesgo, se establecen los objetivos del negocio con sus KPI y sus márgenes de tolerancia, los cuales deben fijarse considerando el análisis del contexto del negocio y el resultado de la evaluación de los riesgos asociados a cada objetivo.

Ante los riesgos identificados, la organización debe establecer unos KRI, los cuales son utilizados para predecir la manifestación de un riesgo, éstos deberán informarse en conjunto con los KPI para demostrar la interrelación entre el riesgo y el desempeño. Al mapear las medidas de KRI con los niveles identificados de apetito de riesgo y tolerancia, pueden ser una herramienta útil para articular mejor el apetito de riesgo que mejor representa la visión organizacional, ya que permiten efectuar un seguimiento continuo de los riesgos, determinándose así, si el valor del riesgo es acorde al apetito de la organización o si lo excede.

La organización realiza el seguimiento de los KRI y KPI a través de los reportes o informes, los cuales permitirán a la Junta Directiva y Alta Gerencia monitorear los tipos y la cantidad de riesgos asumidos, la adecuación de los indicadores ante los riesgos emergentes y la idoneidad de las respuestas a los riesgos identificados con base en los procesos, personas y planes de acción de la organización.



Este proceso de generación, creación del valor y protección del valor puede reflejarse de la siguiente manera:



Proceso para construir los KRI

Para una gestión adecuada y eficaz de los riesgos con KRI es necesario identificar métricas relevantes que proporcionen información útil sobre los riesgos potenciales comenzando con una comprensión apropiada de los objetivos organizacionales y los eventos relacionados con el riesgo que podrían afectar su cumplimiento. Los KRI deben estar alineados con el apetito de riesgo, las metas de desempeño establecidas, los KPI y las evaluaciones de los riesgos identificados sobre cada objetivo.

Los principales pasos para la construcción de los KRI son:



Ejemplo de este proceso de construcción de KRI

A continuación se incluye un ejemplo de este proceso de construcción de KRI sobre la supervisión de la cobranza de cuentas por cobrar de una organización especializada en préstamos. Es probable que un KPI para el crédito del cliente incluya datos sobre morosidad y cancelaciones de clientes. Este KPI, si bien es importante, proporciona información sobre un evento de riesgo que ya ha ocurrido (por ejemplo, un cliente no pagó de acuerdo con el contrato).

Se podría desarrollar un KRI para ayudar a anticipar posibles problemas futuros de cobro de clientes para que la función de crédito pueda ser más proactiva al abordar las tendencias de pago de los clientes antes de que ocurran eventos de riesgo. Entonces podemos identificar lo siguiente:



Construcción de KRI	
Objetivo	Administrar la cobranza de cuentas por cobrar para reducir las pérdidas debido a cancelaciones de cuentas de los clientes.
Identificación de los riesgos	Riesgo de que los clientes no paguen de acuerdo con el contrato.
Aspectos relevantes que medir	Nivel de morosidad, amortizaciones del cliente, cancelaciones de cuentas.
Considerar el KPI	<ul style="list-style-type: none">• Datos de las amortizaciones de cuentas en el último mes, trimestre y año.• Datos de cancelaciones de cuentas a clientes en el último mes, trimestre y año.
Formular el KRI	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de los resultados financieros informados para los 25 clientes más grandes de la organización.• Análisis de los desafíos generales de cobranza en toda la industria que resaltan la tendencia que indican preocupaciones futuras de cobranzas.
Establecer los responsables	Los encargados del monitoreo de los indicadores son el Departamento de Crédito y Cobranzas, los cuales realizan reportes mensuales, trimestrales y anuales.

Gestión eficiente de los KRI

1. Al desarrollar los KRI, la organización debe tener en cuenta que estos indicadores deben ser medibles, cuantificables y precisos. Los KRI deben expresarse como una cantidad con valores que se puedan determinar, además que deben ser comprensibles y fácilmente entendibles por las personas de la organización.
2. COSO establece que un método eficaz para desarrollar un KRI es analizar un evento de riesgo que ha afectado a la organización en el pasado (o presente), para identificar eventos de causa intermedia y raíz que condujeron a la pérdida final. Este proceso de análisis se puede representar de la siguiente manera:



3. Cuanto más cerca esté el KRI de la causa raíz del evento de riesgo, más probable será que el KRI brinde las alertas oportunas para tomar medidas proactivas para responder al evento de riesgo.
4. Para determinar los KRI es importante:
 - a. Considerar información de diversas fuentes, para que los indicadores puedan advertir sobre riesgos en relación con el entorno que no son considerados inicialmente.
 - b. Contar con fuentes de información confiables de los riesgos materializados en el pasado. Usar herramientas automáticas, para limitar la manipulación de datos y optimizar los tiempos en cálculos y análisis, resulta de utilidad.
 - c. Construir y mantener actualizada una base histórica de eventos ocurridos o de riesgos manifestados.
5. Se debe limitar la cantidad de KRI para que la organización pueda centrarse a las actividades de mayor impacto.
6. Realizar seguimiento y monitoreo, con el propósito de detectar tendencias y analizar desviaciones, que permitirán implementar oportunidades de mejora.



¿Cuáles son las limitaciones de los KRI en una organización?



Un KRI no sustituye la comprensión integral del contexto de la organización, es decir, se requiere un conocimiento del entorno y las características de la organización para diseñar y medir estos indicadores.



Las mediciones de indicadores en algunos casos no es posible llevarlas a cabo de manera precisa.



Si la fuente de información externa no es confiable, podría ocasionar KRI ineficientes y en el caso de la información interna puede estar desactualizada, errada o que no posean un histórico de datos.



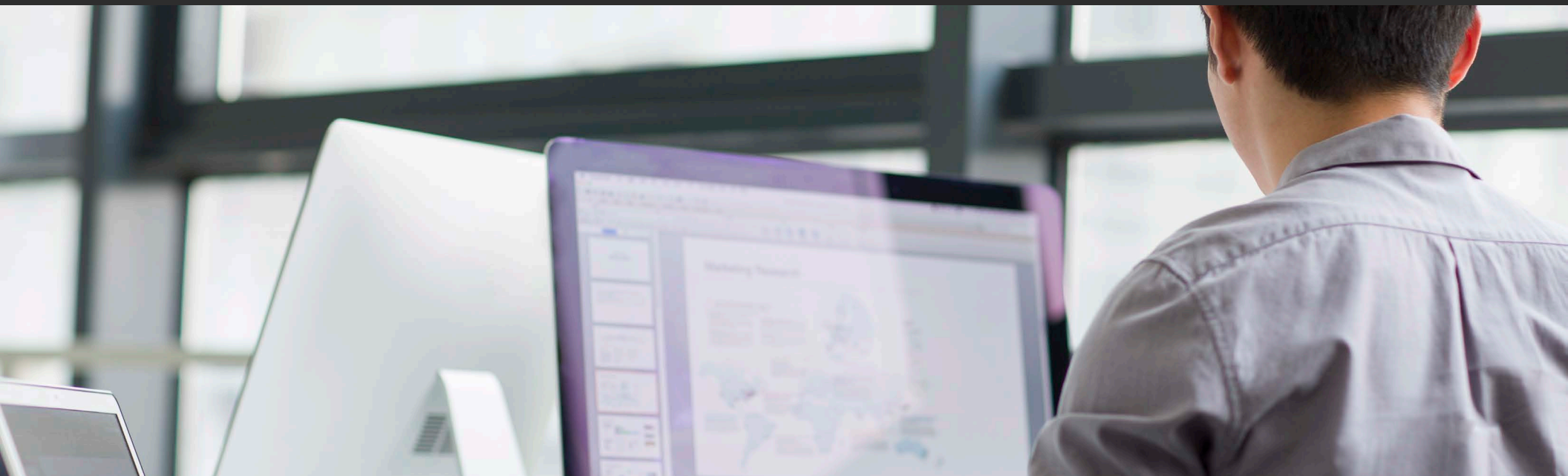
Si no se realiza un monitoreo adecuado de las métricas de riesgo puede generar que los KRI no capturen los datos relevantes para el nuevo entorno.



Si presentan fallas en el establecimiento de los umbrales de los KRI puede generar que no se ajusten las estrategias del negocio de manera proactiva y puede disminuir la probabilidad del cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.



Los planes de acción de las organizaciones para alcanzar objetivos y mitigar riesgos, pudieran presentar fallas en su elaboración.



Monitoreo ágil de los KRI

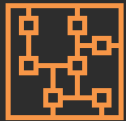
Hoy en día, los avances de la tecnología permiten integrar la visión reactiva de la gestión del desempeño de una organización con la visión prospectiva que considera los posibles riesgos a manifestarse que permita la toma de decisiones oportunas para gestionar los riesgos. Al definirse KRI para su gestión eficiente:



Pueden configurarse los dispositivos móviles para recibir las señales de alerta de los indicadores en tiempo real, lo que proporciona una señal temprana al gestionar y prevenir pérdidas inminentes, a través de informes precisos y oportunos.



A través de las aplicaciones, se pueden definir los umbrales que implicarían una alerta y acción correctiva, al mapear las medidas de KRI con los niveles identificados de apetito de riesgo y tolerancia.



Se puede tener acceso a los paneles de visualización interactivos (dashboard) desde cualquier sitio a través de dispositivos móviles.



Unos KRI adecuadamente definidos y gestionados pueden proporcionar fácilmente una señal de alerta temprana al gestionar y prevenir pérdidas inminentes.



Caso de uso:

KRI, indicadores que permiten fortalecer los controles internos como consecuencia de la pandemia COVID-19

Durante el 2020 las organizaciones se han conseguido con un evento externo por la pandemia de coronavirus o COVID-19, que ha causado un impacto significativo en la operativa regularmente aplicada y que en algunos casos puede considerarse una amenaza sobre el desempeño esperado. Esta experiencia implica incorporar un nuevo riesgo en la revisión de la estrategia, objetivos y metas de las organizaciones, así como también todos aquellos riesgos potenciales relacionados con la adaptación de los diferentes procesos y controles internos para procurar mantener su operación y disminuir los posibles impactos negativos sobre los resultados.

El Decreto de estado de alarma por la pandemia de coronavirus, emitido por el Gobierno Nacional venezolano, ha afectado la operativa regular de las organizaciones, dadas las restricciones de circulación vehicular y suspensión o reducción de las actividades laborales en algunos sectores económicos, a excepción de aquellos sectores esenciales. No obstante, todas las organizaciones se han enfrentado al reto de ajustar sus procesos convencionales llevados a cabo de una manera presencial para implementar trabajo remoto o aplicar medidas de seguridad sanitarias para preservar la seguridad de sus equipos de trabajo que requieran la presencia física de los colaboradores.

Inconvenientes en la adaptación de los procesos y controles internos ante la situación de contingencia por la pandemia puede generar desde ineficiencias o errores de comunicación y paralización de servicios al cliente, hasta eventos de fraude y robo de información confidencial tanto de la organización como de los clientes, lo que podrían repercutir en pérdidas operacionales, económicas o reputacionales. En este sentido, resulta de utilidad que las organizaciones lleven a cabo un monitoreo oportuno de los controles internos aplicados en sus procesos, y que realicen un análisis de riesgo sobre los procesos que han cambiado, para identificar y valorar aquellos riesgos potenciales de esta nueva realidad y verificar si se encuentra alineado con el apetito de riesgo.

Este monitoreo oportuno sobre el desempeño y los riesgos, con el apoyo de la información proporcionada por los KPI y los KRI se hace cada vez más relevante. Los KRI contruidos con base en información actualizada de los riesgos y de la comprensión de los procesos y el contexto en el que se encuentra la organización, permiten visualizar de forma anticipada qué medidas se pueden aplicar para fortalecer el control interno de la organización, disminuir pérdidas causadas por riesgos que se puedan manifestar y aprovechar oportunidades.

Nuestros servicios de gestión de riesgo



Si requiere mayor Información, favor comuníquese con:

José Miguel Chirinos T.
Socio Risk Assurance
+58 212 7006246
jose.chirinos@pwc.com

Alba M. Arias A.
Gerente Senior
Risk & Compliance
Services
alba.m.arias@pwc.com
+58 212 700 6642

www.pwc.com/ve

PwC Venezuela



@pwcvenezuela



@PwC_Venezuela



PwC Venezuela



© 2020 Pacheco, Apostólico y Asociados (PricewaterhouseCoopers). Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a la firma venezolana Pacheco, Apostólico y Asociados (PricewaterhouseCoopers), o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029977-3.

