



Estudio de Gestión de Riesgos en Latinoamérica 2023



Índice

Introducción



Principales resultados del Estudio 2023



1. Metodología



Información de los participantes y las organizaciones.

05

2. Riesgos más importantes para las organizaciones en Latinoamérica



1. Ciberseguridad y protección de datos. 08
2. Cambio regulatorio y cumplimiento normativo. 10
3. Fraude y delitos financieros. 12
4. Situaciones que afecten la continuidad del negocio. 14
5. Incertidumbre macroeconómica y geopolítica. 16
6. Otros riesgos. 18

3. Dificultades actuales y retos en gestión de riesgos para 2023



1. Dificultades que enfrenta el área de gestión de riesgos. 24
2. Principales retos en gestión de riesgos. 25

4. Buenas prácticas de gestión de riesgos



1. Buenas prácticas que serán tendencia en 2023. 28
2. Uso de herramientas tecnológicas para mejorar la gestión de riesgos. 29

5. Conclusiones



6. Referencia bibliográfica





Introducción

La gestión de riesgos cada vez más se convierte en un área muy importante y estratégica para las organizaciones de todos los tamaños e industrias, que han entendido que es fundamental administrar los diferentes riesgos a los que están expuestas para no solo cumplir con las normativas y regulaciones que les aplica sino también para **generar valor para sí mismas y sus grupos de interés, garantizar la continuidad de sus negocios y ser sostenibles en el tiempo.**

Y en el contexto actual, caracterizado por conflictos bélicos entre naciones (Rusia - Ucrania, China - Taiwán, Corea del Norte - Corea del Sur), cambios en los modelos políticos, procesos económicos como inflación y recesión, cambio climático, cambios demográficos y uso de nuevas y disruptivas tecnologías, **las organizaciones están expuestas a riesgos más complejos e interrelacionados que es necesario conocer y gestionar** de la manera adecuada para continuar con sus operaciones y la prestación oportuna de sus servicios.

Teniendo en cuenta esta realidad, por tercer año consecutivo, en Pirani quisimos conocer y entender cuáles son los riesgos actuales más importantes para las organizaciones en Latinoamérica en 2023, es decir, a cuáles riesgos se enfrentarán y prestarán mayor atención durante este año.

Entre otros riesgos, **los participantes de este Estudio de Gestión de Riesgos en Latinoamérica 2023 destacaron:** ciberseguridad y protección de datos, cambio regulatorio y cumplimiento normativo, digitalización y tecnologías emergentes, fraude y delitos financieros, gestión del talento e incertidumbre macroeconómica y geopolítica.

Además de conocer los riesgos más importantes, **indagamos por las principales dificultades que enfrenta el área de gestión de riesgos** y por los retos que tienen las organizaciones en esta área en 2023.

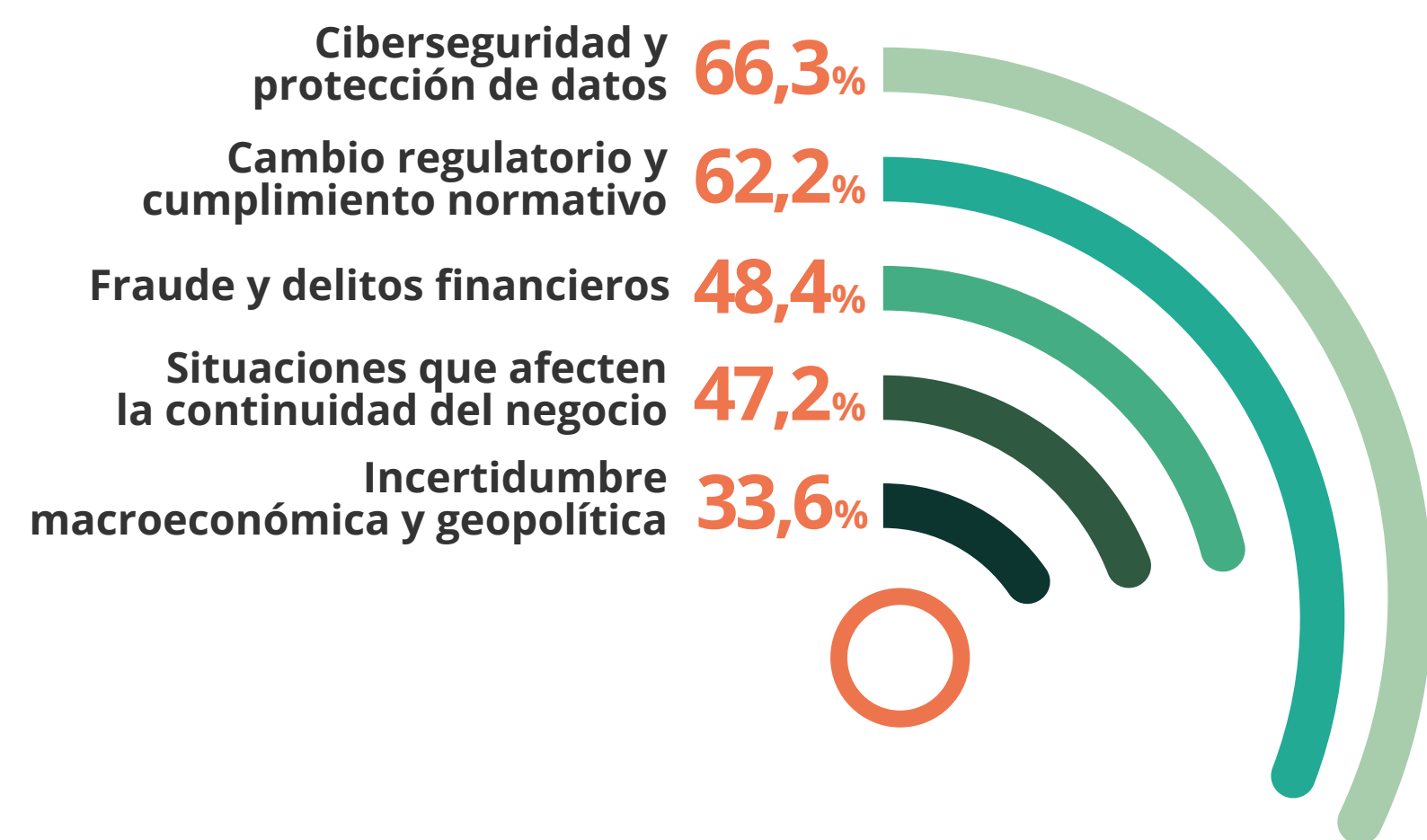
Finalmente, a través de las entrevistas a profundidad que realizamos a varios expertos en gestión de riesgos, **recopilamos buenas prácticas que serán tendencia en 2023**, que de acuerdo con los especialistas será un año bastante retador para las organizaciones, razón por la cual una adecuada y eficiente gestión de riesgos es clave para ser protagonistas del mercado y alcanzar los objetivos trazados.

Principales resultados del Estudio 2023

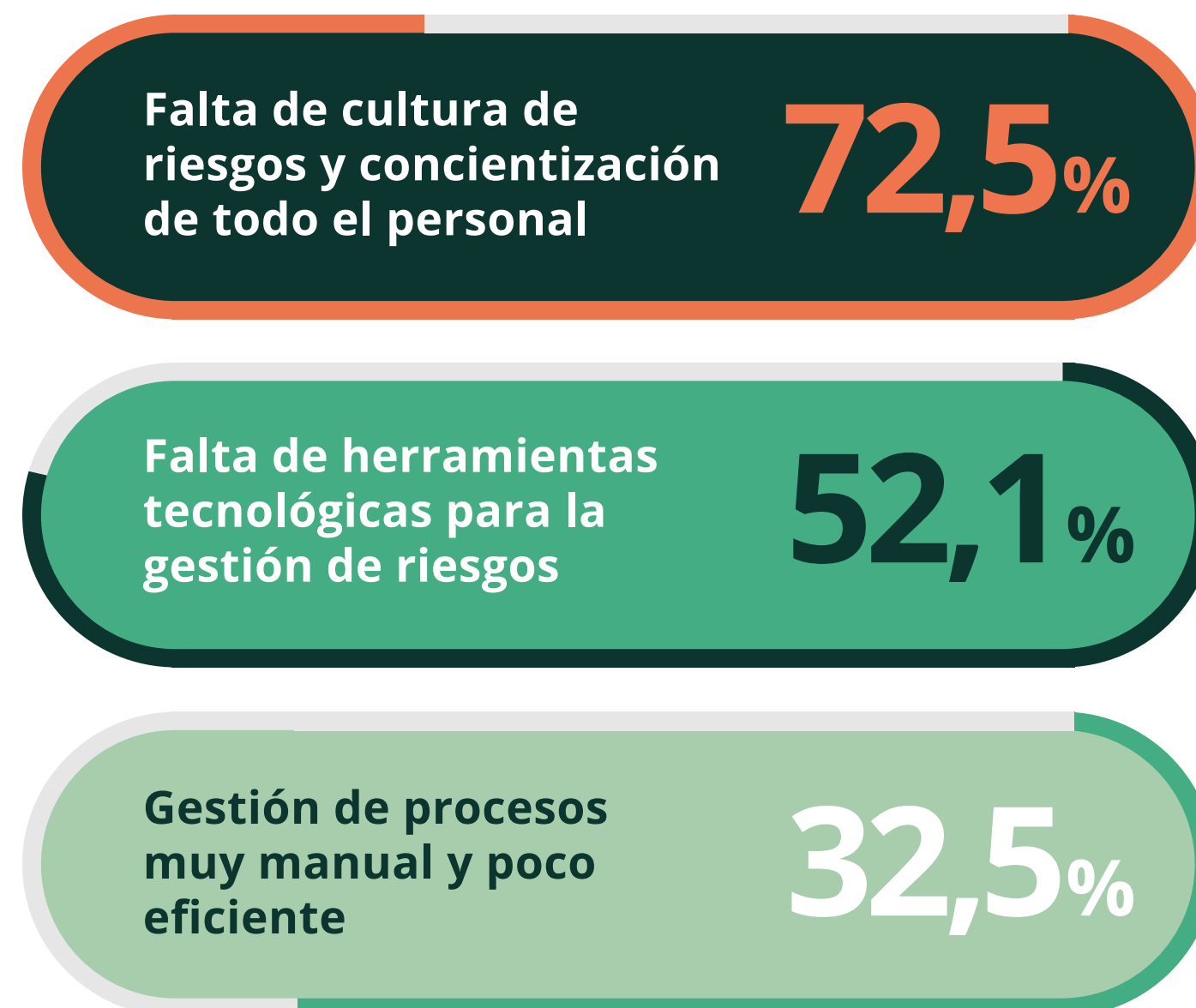
Un total de **485 personas de más de 15 países de Latinoamérica** y de diferentes sectores industriales participaron en este tercer estudio de gestión de riesgos de Pirani. Entre otros temas, les preguntamos por **los riesgos más importantes para sus organizaciones en 2023** (*podían seleccionar hasta 5*), las dificultades que tienen en gestión de riesgos y el principal reto para este año.



5 Riesgos más importantes para las organizaciones



3 Dificultades que enfrenta el área de gestión de riesgos



3 Retos en gestión de riesgos para 2023



Metodología

El Estudio de Gestión de Riesgos en Latinoamérica 2023 fue realizado por medio de una encuesta virtual que respondieron **485 personas** con cargos como CEO, directores y gerentes de riesgos, analistas y gestores de riesgos, oficiales de cumplimiento, auditores internos, analistas de seguridad de la información, entre otros, y que residen en países como Colombia, México, Perú, Ecuador, Venezuela, Guatemala, República Dominicana, Chile, Bolivia y Costa Rica.

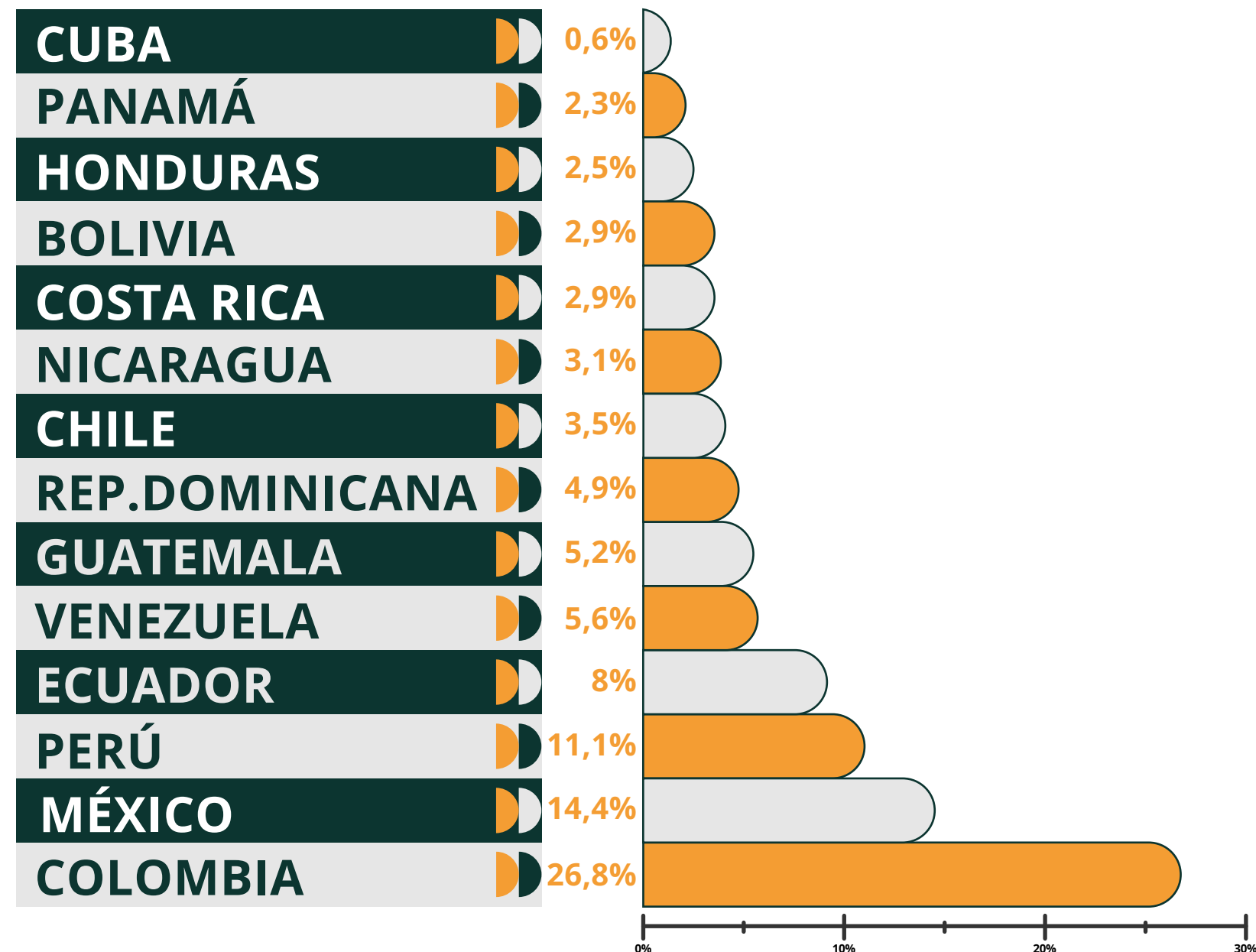
Sumado a la encuesta virtual, entrevistamos a **varios directivos y expertos en gestión de riesgos** de diferentes empresas y entidades de la región para profundizar en los principales riesgos que enfrentarán las organizaciones en este 2023, además, nos compartieron buenas prácticas de gestión de riesgos que serán tendencia y su opinión sobre el uso de herramientas tecnológicas en las áreas de riesgos.



Información de los participantes y las organizaciones

a. Sobre el país

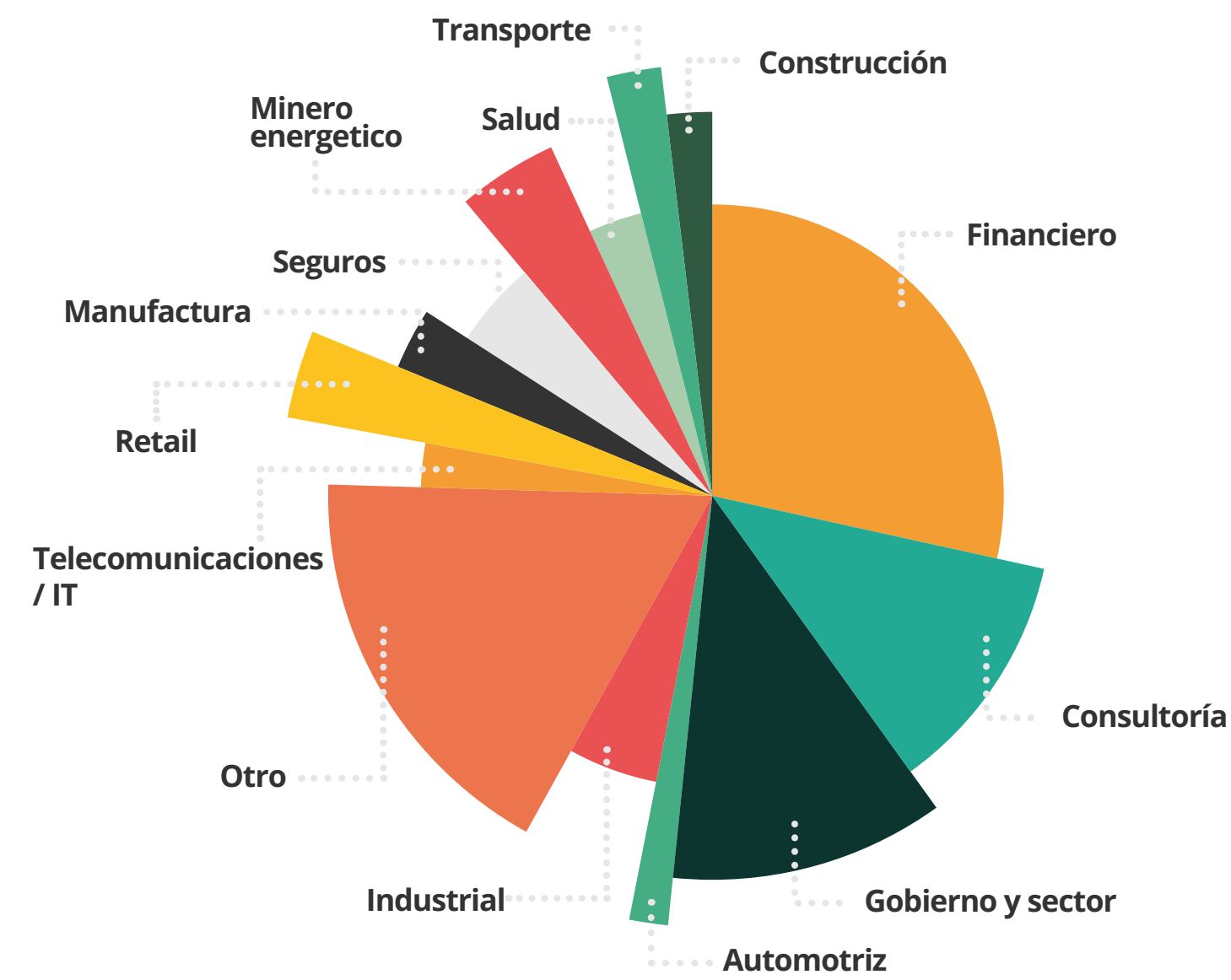
Los 485 participantes que respondieron la encuesta virtual del **Estudio de Gestión de Riesgos en Latinoamérica 2023** son de los siguientes países:



Los países con mayor número de participantes fueron **Colombia (130)**, **México (70)** y **Perú (54)**

b. Sobre el sector industrial

El principal sector industrial de las organizaciones en las que trabajan los participantes de este estudio es el **sector financiero (28,7%)**.



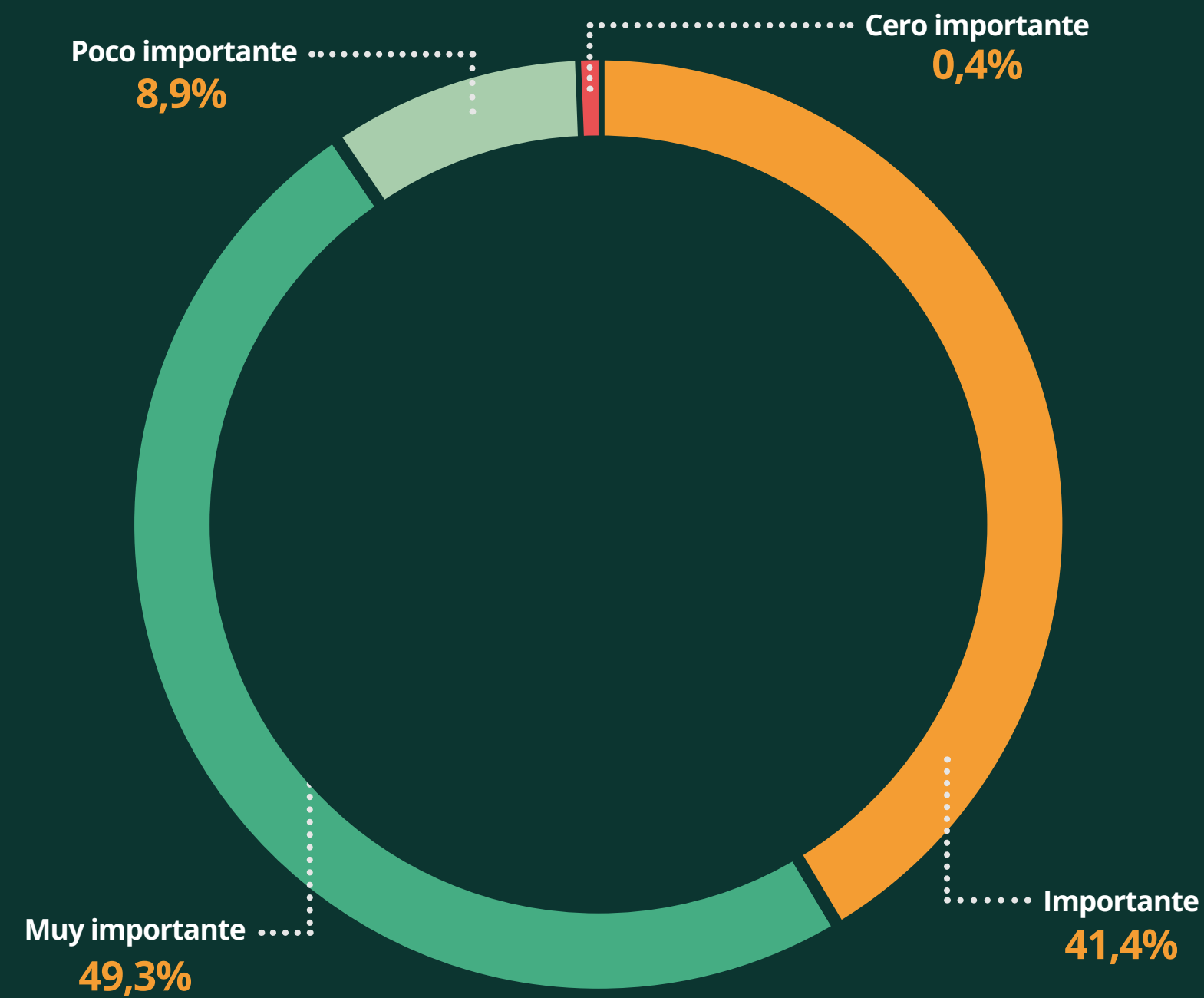
Los sectores industriales con menos participantes fueron **construcción (10)**, **transporte (10)** y **automotriz (7)**.

c. Sobre la importancia de la gestión de riesgos

El 49,3% de los encuestados asegura que la gestión de riesgos es muy importante en sus organizaciones, la consideran como un área estratégica para el logro de los objetivos organizacionales y la continuidad de sus negocios.

El 41,4% de los participantes del estudio considera que la gestión de riesgos es importante, sin embargo, en sus organizaciones hace falta mayor compromiso por parte de todos los colaboradores.

Adicionalmente, el 8,9% dice que la gestión de riesgos en sus organizaciones es un área de poca importancia y que la mayoría de empleados no le ven valor. Y solo el 0,4% asegura que esta área no tiene importancia en sus empresas.



Riesgos más importantes para las organizaciones en Latinoamérica

La **ciberseguridad y protección de datos** es el riesgo más importante para las organizaciones latinoamericanas este año, seguido por el cambio regulatorio y cumplimiento normativo (compliance), el fraude y delitos financieros, las situaciones que afecten la continuidad de negocio y la incertidumbre macroeconómica y geopolítica, según los participantes de este **Estudio de Gestión de Riesgos en Latinoamérica 2023**.

Adicional a estos 5 principales riesgos, los encuestados destacaron otros como: **digitalización y tecnologías emergentes, gestión del talento, cambio climático y sostenibilidad, daños a la reputación y en la relación con los stakeholders y riesgos financieros**.



1 Ciberseguridad y protección de datos

Es el riesgo más importante para el **66,3%** de los encuestados y no es casualidad que así sea, pues durante el 2022 hubo un crecimiento exponencial en el número de ataques cibernéticos e intentos de estos. Según los expertos, estos seguirán aumentando este año.

La ciberseguridad es un riesgo constante, ninguna organización está exenta de ser víctima de un ciberataque o intento de este, por eso, además de implementar las medidas necesarias para prevenir en lo posible la materialización de este riesgo, cada vez es más importante estar preparados para vivir una situación de estas porque como asegura Daniela Hernández, Vicepresidenta de Ciberseguridad en la Asociación Mexicana de Integridad y Compliance (AMEXICOM), **la pregunta ya no debe ser “¿mi organización será atacada?” sino “¿cuándo será atacada?”**.

Además, los ataques cada vez son más sofisticados, combinan diferentes técnicas y, en la gran mayoría de los casos, los cibercriminales tienen un interés económico, tal como ocurre con el **ransomware**, en el que estos secuestran los datos y exigen a sus víctimas el pago de un rescate para recuperar el acceso.

De hecho, para los expertos, **este tipo de ciberataque seguirá siendo el principal en 2023** y continuará afectando a infraestructuras críticas para el funcionamiento de la sociedad, como lo son hospitales, oleoductos y centrales eléctricas, situación que aumentó, entre otras

cosas, por el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, donde la guerra ya es híbrida.

Igualmente, el **Ransomware As A Service (RaaS)** va a ser protagonista este año: se puede contratar a un tercero para que ejecute un ataque de ransomware a una persona o entidad específica. Este servicio ha puesto al alcance de muchas más personas este ciberataque, que tiene entre sus impactos negativos la interrupción de la operación del negocio, la afectación financiera y, por supuesto, los daños a la reputación y a la confianza de los diferentes grupos de interés.

Pero el ransomware no es el único ciberataque a considerar, las organizaciones también deben conocer y tener en el radar otros como **phishing, suplantación de identidad, fraude y ataques a la cadena de suministro**, también conocidos como ataques de cadena de valor o ataques de terceros.

Actualmente el cibercrimen está más organizado que nunca, tanto que se habla de una profesionalización de estos delincuentes, por eso, uno de los grandes retos para las organizaciones es **mantener actualizadas sus estrategias**

de ciberseguridad¹ y, en lo posible, ir siempre un paso delante de ellos e invertir tanto en capacitación y concientización de todos los empleados como en herramientas tecnológicas que permitan proteger y gestionar de la mejor manera los activos y la seguridad de la información.

“El ransomware va a seguir, además, se está extendiendo a infraestructuras críticas e instalaciones vitales y eso pone en jaque la seguridad nacional.

Daniela Hernández, Vicepresidenta de Ciberseguridad en la Asociación Mexicana de Integridad y Compliance.

¹Esfera Consejeros. Risk in focus 2023: Hot topics for internal auditors.

¿Cómo hacerle frente a este riesgo?

Debido a que todas las organizaciones, sin importar su tamaño o actividad económica, pueden ser víctimas de un ataque cibernético en cualquier momento, sea ransomware, phishing, ataque a la cadena de suministro u otro, es clave **estar preparados de la mejor forma posible para actuar rápidamente** en caso de presentarse y mitigar así sus impactos negativos y las pérdidas económicas que puede generar.

Algunas de las recomendaciones a tener en cuenta para hacerle frente a este riesgo, de acuerdo con los expertos entrevistados para este estudio, son:

1

Formar y capacitar continuamente en temas de ciberseguridad a todos los empleados y a la población en general. Es fundamental concientizar a todas las personas sobre la importancia de **proteger sus datos personales y los datos corporativos** a los que tienen acceso: la gran mayoría de brechas de seguridad informática ocurren por un error humano.

2

Tener un área de seguridad de la información o, por lo menos, una persona responsable de esta función que tenga el conocimiento adecuado para tomar las medidas necesarias y orientar a todas las áreas. Aquí es clave **contar con el apoyo y compromiso de la alta gerencia** de la organización.

3

Implementar las políticas y procedimientos de ciberseguridad teniendo en cuenta marcos y estándares internacionales como la norma ISO 27000 y el NIST.

4

Gestionar los riesgos de ciberseguridad de manera adecuada, es decir, tener identificados todos los activos de información, analizar correctamente los riesgos y su criticidad, tener un plan para su tratamiento y control y monitorearlos permanentemente. Igualmente, es importante tener un plan de recuperación y continuidad ante la materialización de un ciberataque.

5

Realizar pruebas de hacking ético / test de penetración en los sistemas, redes y aplicaciones para hallar posibles vulnerabilidades y poderlas corregir oportunamente.

“La tendencia hacia 2025 es que cada vez más las organizaciones van a exigirle a sus contrapartes tener programas de ciberseguridad y de protección de sus activos de información.”

Andrés Felipe Gómez, CEO de AFIRES de Colombia.

2 Cambio regulatorio y cumplimiento normativo

El **62,2%** de los encuestados considera este riesgo como uno de los más importantes a enfrentar en sus organizaciones este **2023**.

Los entes reguladores de cada país emiten leyes, normativas y decretos que todas las organizaciones que están bajo su control y vigilancia deben conocer y cumplir para operar y prestar sus servicios de forma legal y así, evitar infracciones o conductas inadecuadas que pueden afectar la operación, la continuidad y tener consecuencias penales, económicas (multas y sanciones) y reputacionales.

En este 2023, el cumplimiento normativo representa un riesgo para las organizaciones de la región debido, entre otras cosas, **al contexto regulatorio en el que operan, que cada vez es más complejo, exigente y está en continua evolución.**

De hecho, de acuerdo con Pablo Camacho, Auditor Regional de Riesgos en Grupo Promerica de Costa Rica, *“las normas están cambiando mucho y esto puede representar un riesgo de incumplimiento por desconocimiento técnico o por alcance, en el sentido de que no hay tanto personal para abordarlo todo”*.

Sumado a las regulaciones de cada país, que en muchos casos se actualizarán y en otros habrá leyes o normas nuevas, por ejemplo la entrada en vigencia de la **Ley N° 2145 9 en Chile**, que establece normas sobre delitos informáticos, o

posibles Circulares en Colombia sobre debida diligencia en áreas como derechos humanos y medio ambiente², es importante que el responsable de cumplimiento normativo **conozca y esté atento a lo que ocurre internacionalmente en materia regulatoria**, sobre todo aquellas organizaciones que tienen presencia en otros mercados o tienen un gran potencial de llegar a estos.

Esto porque, como asegura Mariano López, Jefe de Cumplimiento y Gestión Integrada de la Fundación ArgenINTA de Argentina, es una *“complicación adicional ya que para poder operar legalmente pueden ser muchas las normativas que deben cumplir”*.

Temas como el lavado de activos, la financiación del terrorismo, la proliferación de armas de destrucción masiva, la protección de datos, las nuevas tecnologías y el cuidado del medio ambiente cada vez serán más fuertes dentro de las regulaciones nacionales e internacionales.

En lo que respecta al tema ambiental, según Álvaro Garza, especialista ambiental corporativo en Xignux de México, este va a crear muchas disrupciones y estas van a cambiar el contexto regulatorio, por eso, es necesario que desde ya las

²Compliance Latam. Los 3 desafíos del Compliance para 2023.

organizaciones se preparen e **incorporen dentro de su estrategia y su gestión de riesgos los riesgos ambientales, sociales y de gobierno**, es decir, los riesgos ESG, además, no hacerlo puede traer impactos negativos a la reputación y confianza entre los stakeholders.

“El reto en gestión de riesgos para 2023 es adaptarnos a los cambios normativos porque muchas veces requieren recursos que no están contemplados en los presupuestos o tienen fechas de entrega muy próximas.”

Analista de riesgos, Colombia.



¿Cómo hacerle frente a este riesgo?

El constante cambio regulatorio es una realidad en muchos países e industrias, es algo que las organizaciones deben tener siempre presente para poder garantizar su funcionamiento dentro de un marco legal y evitar así posibles infracciones que pueden significar multas y sanciones.

En este sentido, es importante que el oficial de cumplimiento normativo esté constantemente actualizado sobre lo que pasa en su entorno en materia regulatoria y que todas las leyes, normativas, decretos y disposiciones que están obligados a cumplir, se cumplan de la manera correcta.

Por eso, es clave que **el oficial de cumplimiento sea una persona íntegra**, profesional y disciplinada, además, debe tener autonomía en el desarrollo de sus funciones, contar con los recursos necesarios y participar activamente en la toma de decisiones estratégicas de la organización.

3 Fraude y delitos financieros

Es uno de los riesgos más importantes para el **48,4%** de los encuestados, que consideran necesario gestionarlo correctamente para prevenir impactos negativos en sus finanzas y en su reputación.

El fraude es uno de los principales tipos de riesgo operativo que enfrentan todas las organizaciones, no solo las del sector financiero, y que puede presentarse tanto interna (originado por un empleado, gerente, funcionario o propietario) como externamente (involucra a un tercero, como un cliente o proveedor) cuando el que lo comete busca una ventaja o beneficio particular.

Por eso, es importante incluirlo en la matriz de riesgos, **estar atento a las diferentes señales que podrían ser indicio de un fraude o delito financiero** y tomar las medidas adecuadas para evitar su materialización.

Un fraude se lleva a cabo a través de distintas conductas deshonestas, por ejemplo, apropiación ilegal de efectivo o activos, defraudación tributaria, desvío de fondos, inclusión de transacciones inexistentes, falsificaciones, lavado de dinero, ocultamiento de activos, pasivos, ingresos y gastos, omisión de transacciones realizadas, pago de sobornos, corrupción, entre otras.

Conductas como estas afectan el patrimonio organizacional, pues generan grandes pérdidas económicas tanto para sus directivos y accionistas como para los empleados, ya que se deben tomar acciones para mitigar los daños.

Teniendo en cuenta esta situación y que en Latinoamérica es más probable que las organizaciones sufran un fraude o delito financiero, es prioritario **implementar acciones reales y contundentes basadas en el capital que se tiene**, de acuerdo con Sebastián Ugalde, Director General de GRC Training2Grow de México.

¿Cómo hacerle frente a este riesgo?

Las deficiencias en el control interno muchas veces abren la puerta a la materialización de fraudes financieros, así como el alto volumen de transacciones que se realizan y la gran cantidad de puntos de contacto.

Algunas acciones a considerar para la mitigación de este riesgo tan relevante en 2023 para las organizaciones en Latinoamérica son:

1

Auditar constantemente todos los procesos que involucran transacciones de dinero, de esta forma se obtiene una visión completa sobre los ingresos, gastos e inversiones que se realizan.

2

Conocer muy bien a todos los empleados, principalmente a aquellos que tienen responsabilidades que involucran dinero.

3

Solicitar informes de gestión financiera de manera periódica, idealmente cada mes y revisarlos con objetividad para encontrar posibles inconsistencias o desvíos que muestran que algo no está bien.

4

Reforzar los sistemas de control interno para detectar posibles fraudes y estafas oportunamente, así como proteger los activos y el patrimonio organizacional. En línea con esto, la capacitación y concientización frecuente de todo el personal es fundamental para prevenir conductas deshonestas y poco éticas que afectan a la entidad.

4 Situaciones que afecten la continuidad del negocio

El **47,2%** de los encuestados incluye la continuidad del negocio como uno de los riesgos más importantes en sus organizaciones. Para ellos es clave poder garantizar la continuidad en medio de situaciones adversas o de crisis.

Existen diferentes situaciones y factores que pueden poner en riesgo la continuidad de una organización, por ejemplo:

- Interrupciones abruptas en las áreas de tecnología y telecomunicaciones.
- Ciberataques o incidentes de seguridad informática.
- Condiciones climáticas y fenómenos naturales (*sismos, deslizamientos de tierra, inundaciones, sequías, incendios forestales, tsunamis, etc.*)
- Retrasos o interrupciones en la cadena de suministro de bienes o servicios.
- Incidentes de salud y seguridad ocupacional.
- Actos de terrorismo o vandalismo (*delincuencia común*).
- Protestas sociales o conflictos bélicos que causen bloqueos o restricciones para la operación o prestación normal de los servicios.
- Nuevas leyes, normativas o regulaciones.

Estas y otras situaciones deben ser consideradas dentro de la gestión de riesgos, además, es necesario que las organizaciones comprendan el entorno en el que están y el tipo de negocio que realizan, en este sentido, **deben contar con un Business Impact Analysis (BIA) actualizado**, que considere el entorno macroeconómico actual, incluya todos los procesos e identifique claramente cuáles son los más críticos que pueden impactar en la continuidad del negocio.

Adicional al BIA, **el Plan de Continuidad de Negocio es fundamental para dar respuesta y sobreponerse en el menor tiempo posible a situaciones adversas**, como puede ser un ataque cibernético, pero este plan, como señala Andrés Gómez, CEO de AFIRES de Colombia, debe ponerse a prueba, no puede quedarse en el papel y en la presentación a la Junta Directiva.

Estas pruebas al plan de continuidad, insiste, deben ser constantes, controladas y hacerlas para diferentes tipos de escenarios, esto servirá para estar mejor preparados ante una situación real que impacte la continuidad.

“La agilidad es un elemento clave para la continuidad del negocio. Hay que contar con herramientas y métodos que permitan determinar y analizar los riesgos de forma más efectiva y eficiente.”

Mauricio Martínez, Supervisor de Continuidad del Negocio en Grupo Bisa de Bolivia.

¿Cómo hacerle frente a este riesgo?

Para contribuir a la continuidad de los negocios en 2023, algunas recomendaciones que deben tener en cuenta los profesionales en gestión de riesgos, según los expertos entrevistados para este estudio, son:

- 1 Entender que son una pieza clave para el éxito y continuidad de la organización**, en este sentido, como asegura Jonatan Chino, consultor de riesgos empresariales, deben desarrollar una relación con todas las unidades de negocio e involucrarse en el día a día para realmente aportar valor y que su trabajo sea valorado por todos.
- 2 Fortalecer los equipos internos** pues, de acuerdo con Mariano López de la Fundación ArgenINTA, “la continuidad de cualquier organización depende fundamentalmente de la solidez del equipo interno y esto incluye a los tomadores de decisiones, los directivos y a todos los gerentes y líderes de áreas”. Aquí es clave la capacitación.
- 3 Definir claramente el apetito de riesgo de la organización**, revisarlo y ajustarlo considerando los riesgos inherentes a los que están expuestos en la nueva realidad; saber hasta qué punto pueden llegar, es decir, cuánto están dispuestos a asumir por cada riesgo. Y, como dice Mónica Orozco, Directora Regional Antisoborno y Corrupción del Banco HSBC, para continuar en un mercado tan cambiante, “hay que pensar en cosas

nuevas y diferentes que sirvan para competir de otra manera”.

- 4 Enfocarse más en el análisis financiero**, esto es, tener claridad de qué se está haciendo en la organización para ser más rentables, eficientes y efectivos manteniendo márgenes de utilidad, pues “si logro tener un equilibrio en estos tres aspectos, será más fácil poder superar la incertidumbre y crisis económica que se avecina”, asegura Ricardo Gómez, experto en gestión de riesgos y oficial de cumplimiento.
- 5 Innovar para que la empresa continúe en el tiempo** y siga siendo competitiva en el mercado, además, después de una situación que comprometa la continuidad no solo pensar en los clientes sino también en los empleados, los inversionistas, el gobierno y la comunidad en general.

Como afirma Luis Cachay, Director Corporativo de Riesgos en la Universidad del Pacífico, “debemos saber qué hacer para continuar cumpliendo con las responsabilidades adquiridas con cada uno de los grupos de stakeholders: es necesario tener un plan de continuidad que los involucre a todos”.

“Hay que tener un buen proceso de gestión de incidentes de seguridad de la información y operativos, conectar esto con la continuidad del negocio y tener planes claros y bien documentados de recuperación ante desastres (DRP).”

Miguel Ángel Beltrán, experto y líder de ciberseguridad.

5 Incertidumbre macroeconómica y geopolítica

Es uno de los riesgos más importantes para el **33,6%** de los encuestados, debido, entre otras razones, a la inflación global, los cambios de gobierno en diferentes países de la región y a la guerra en Ucrania.

La situación geopolítica y económica para este 2023 no es muy alentadora, según los expertos consultados. Por un lado, **se va a mantener la invasión rusa de Ucrania**, que como se vio en el 2022 causa impactos en las cadenas de suministro mundiales, aumentando el precio de los alimentos y la energía. Sumado a esto, el conflicto entre China y Estados Unidos, que también va a tener impactos en la región y va a causar inestabilidad.

Sin duda, **la alta inflación es uno de los temas más preocupantes en Latinoamérica**, entre otras cosas por el aumento de las tasas de interés por parte de los bancos centrales para tratar de mitigar el incremento de los precios, además, la devaluación que han tenido las monedas de varios países frente al dólar y la desaceleración de la inversión extranjera, que buscan mercados más seguros y estables.

Con este panorama incierto y por la recesión que ya se vive, de acuerdo con las proyecciones económicas del Fondo Monetario Internacional, **para 2023 se estima un crecimiento global solo del 2,7% y para América Latina del 1,7%.³**

Adicional a esta situación mundial, otro tema que genera incertidumbre en la región es **la adopción de gobiernos de izquierda en varios países** (Brasil, Colombia, Chile, Honduras, entre otros), que a causa de las políticas adoptadas, muchas veces desaceleran el crecimiento y las inversiones, además, pueden traer polarización y conflictos políticos así como descontento social.

“**La inflación influye en los riesgos y mercados financieros, afecta el flujo de caja de bancos, seguros, pensiones y de las empresas en general... algunas estarán mejor preparadas para esto.**”

Luis Cachay, Director Corporativo de Riesgos en la Universidad del Pacífico.

³BBC News Mundo: “Lo peor está por venir”: la dura advertencia del FMI para 2023 y los efectos del frenazo económico en América Latina.

¿Cómo hacerle frente a este riesgo?

En este contexto económico y político incierto e inestable, es fundamental **analizar y conocer muy bien las fortalezas que tiene cada organización** y como asegura Ricardo Gómez, experto en gestión de riesgos, buscar cómo obtener oportunidades de esto porque *“en toda crisis también hay oportunidades: es necesario aprender a verlas y aprovecharlas para ir más adelante que la competencia, por ejemplo, saber leer qué quieren los inversores extranjeros y qué les puedo brindar para que inviertan en mi compañía, en la región”*.

Igualmente, como el entorno está en constante cambio, hay que actuar mucho más rápido, estar atento a las señales de lo que pasa en otros países y mercados, tomar decisiones informadas y adaptarse a las diferentes situaciones para poder continuar. *“Debemos aprender a vivir en la incertidumbre de una economía en recesión, algo que no pasaba hace mucho tiempo”*, Mónica Orozco del Banco HSBC.



6 Otros riesgos

Adicional a los anteriores, los participantes de este estudio también **consideran importantes para este 2023** otros riesgos como:

- ▶ 6.1 Digitalización y tecnologías emergentes
- ▶ 6.2 Gestión del talento
- ▶ 6.3 Cambio climático y sostenibilidad
- ▶ 6.4 Daños a la reputación y en la relación con los stakeholders
- ▶ 6.5 Riesgos financieros

6.1 Digitalización y tecnologías emergentes

El **31,1%** de los participantes incluye este riesgo como uno de los más importantes para sus organizaciones y es que la incorporación de nuevas y disruptivas tecnologías, por ejemplo inteligencia artificial (IA) y machine learning, big data, realidad virtual, nanotecnología y servicios en la nube (Cloud), cada vez gana más protagonismo en todas las industrias, que ven en estas una oportunidad para mejorar procesos, ser más eficientes, innovar en los productos y servicios y responder mejor a las necesidades actuales.

Sin embargo, es claro que **estas nuevas tecnologías también representan nuevos riesgos** por eso, *“la tendencia en este y los próximos años va a ser gestionar esos riesgos que están surgiendo por el uso de estas nuevas tecnologías”*, asegura Juan Carlos Medina, consultor y experto internacional en gestión de riesgos.

Para hacerle frente a este riesgo, por un lado es importante **adaptarse rápidamente a este contexto** para sobrevivir en un mercado tan competido, y por otro, es fundamental **la capacitación de todo el personal**: deben estar preparados para aprovechar las nuevas tecnologías adecuadamente y a favor de la organización, que estas no sean un medio para la materialización de ciberataques.

En otras palabras, el éxito del uso de estas nuevas tecnologías depende en gran medida de las capacitaciones constantes que reciba el personal, especialmente quienes las van a utilizar en su día a día. Igualmente, es clave implementar nuevos tipos de controles y como afirma Juan Carlos Medina, **“hay que robustecer todo el entorno digital de las organizaciones”**.

6.2 Gestión del talento

Este riesgo es uno de los más importantes para el 27,8% de los participantes del estudio. Tiene que ver con el capital humano, la rotación de personal, el cambio generacional y la cultura organizacional.

Uno de los grandes cambios que trajo la pandemia del Covid-19 fue la manera de trabajar y relacionarse entre compañeros de trabajo debido al trabajo en remoto o teletrabajo. Si bien hay organizaciones que han regresado a la presencialidad al 100%, muchas otras han adoptado modelos híbridos (presencialidad y virtualidad), **lo cual representa retos para la gestión del talento humano, la cultura organizacional y la seguridad de la información.**

Adicional a esto, otro tema que llama la atención es la rotación de personal debido, entre otras cosas, al cambio generacional: cada vez hay más jóvenes de la Generación Z (nacidos entre finales de los años 90 y primeros años del siglo XXI) en el entorno laboral.

Y esta generación suele caracterizarse por la demanda de mayor flexibilidad, mejores salarios, cuidado de la salud

mental, más bienestar, y ambientes incluyentes y no siempre encuentran esto en las organizaciones, razón por la cual es común que cambien de trabajo con regularidad.

Todo esto, sumado a la inflación actual, es un desafío para **la cultura organizacional que debe adaptarse a las nuevas dinámicas generacionales**, así como innovar para atraer y retener el talento humano que se requiere.

Algunas acciones a considerar para la gestión del talento este año, de acuerdo con el reporte Contratación y tendencias en el mercado laboral 2023 de Indeed y Glassdoor, son: mayor contratación internacional, fortalecer las prestaciones para diferenciarse de la competencia, darle mayor importancia al bienestar y reforzar la diversidad, la equidad y la inclusión en los espacios de trabajo.⁴

“Las personas no son recursos humanos, son fuentes de creatividad, de innovación. Hay que hacerlas partícipes del valor que generan a la organización.”

Luis Cachay, Director Corporativo de Riesgos en la Universidad del Pacífico.

⁴La República: Tendencias laborales: cinco retos para las empresas y la gestión del talento en 2023.

6.3 Cambio climático y sostenibilidad

Con el paso de los años este riesgo se vuelve más importante para las organizaciones de la región, de hecho, en **el Estudio de Gestión de Riesgos en Latinoamérica 2022** fue prioritario solo para el **15,5%** de los participantes, mientras que este año lo es para el **26,1%** de los encuestados.

Y esto es así porque **la crisis climática es una realidad**, ejemplo de esto son los eventos meteorológicos extremos como sequías e inundaciones, los desastres ambientales como la deforestación y el deshielo de los glaciares, la pérdida de biodiversidad (especies en vía de extinción) y la escasez de recursos naturales.

Por eso, tanto los gobiernos como las organizaciones están llamados a tomar acciones contundentes para revertir esta situación y **ser conscientes de la importancia de cada vez más operar bajo criterios de sostenibilidad**, que no solo significa el cuidado y protección del medio ambiente, sino también la generación de valor social y económico.

En este sentido, es necesario **involucrar en la gestión de riesgos corporativos los riesgos ESG (Environmental, Social and Governance)**, además, de acuerdo con los expertos entrevistados, este es un tema que cada vez se está regulando más nacional e internacionalmente, por eso en el corto y mediano plazo será de obligatorio cumplimiento para la gran mayoría de organizaciones.

Para hacerle frente a este riesgo es importante un verdadero compromiso de la alta dirección para incorporar la sostenibilidad al modelo de negocio de la organización, implementando cambios y tomando acción para disminuir los impactos que genera la operación al medio ambiente y a las comunidades.

“**Gestionar correctamente los riesgos ESG también beneficia la buena reputación de la organización.**”

6.4 Daños a la reputación y en la relación con los stakeholders

Este riesgo está entre los más importantes para el **25,7%** de los encuestados, que considera la reputación y la buena relación con los stakeholders como claves para la continuidad de la organización.

Gestionar la reputación, es decir, la imagen y relación que se tiene con los grupos de interés, debería ser un tema prioritario para todas las empresas pues esta puede verse fácilmente afectada por diferentes situaciones (malas prácticas comerciales y laborales, inadecuada gestión de la información y protección de datos, daños al medio ambiente, etc.) y en muchos casos, **impactar negativamente en las finanzas y la continuidad.**

“Cuando una empresa es cuestionada públicamente por una situación no deseada, rápidamente cae en el lugar del señalamiento. Es muy fácil entrar ahí y muy difícil salir, por eso hay que considerar cada vez más la gestión del riesgo reputacional”, apunta Mariano López de la Fundación ArgenINTA de Argentina.

Y en esto es fundamental tener una buena relación con todos los stakeholders, desde los clientes y accionistas hasta los empleados, proveedores, comunidad, gobierno y entes reguladores, así como conocer los intereses de cada uno de ellos.

Hay que involucrarlos en la gestión de riesgos y tenerlos en cuenta en los planes de la organización, además, la interacción y la comunicación con estos debe ser permanente.



6.5 Riesgos financieros

Los riesgos de crédito, liquidez y de mercado son considerados para el **25,5%** de los participantes del estudio entre los más importantes para el 2023, principalmente para las organizaciones del sector financiero.

En cuanto al riesgo de crédito, por ejemplo, según Pablo Camacho de Grupo Promerica de Costa Rica, este año puede haber una alta morosidad en las carteras, sobre todo en aquellos países que durante y después de la pandemia ofrecieron alivios un poco extremos.

Además, debido a la alta inflación, hay un aumento en las tasas de interés locales, lo que genera presión en las tasas de interés pasivas.

El riesgo de liquidez también es prioritario, pues las instituciones financieras pueden presentar falta de flujos de efectivo debido al retraso o no pago de los clientes.

Y el riesgo de mercado tiene que ver con los cambios y fluctuaciones actuales: la inflación, el aumento de las tasas de interés y cómo esto puede afectar el costo de fondeo e, incluso, la calificación de los países.

Frente a esto, la recomendación de Sebastián Ugalde de GRC Training2Grow, es **tener una gestión fuerte del**

riesgo de crédito, con los modelos adecuados que permitan cuidar la cartera y un gobierno corporativo comprometido con esta gestión.

Y lo mismo con el riesgo de liquidez y de mercado, *“por la naturaleza de América Latina, los modelos de gestión deben ser sumamente robustos. Tenemos que generar acciones diferentes, disruptivas y basarnos en prácticas internacionales avaladas; hay muchas áreas de oportunidad de mejora”,* asegura.

Este año hay que prestar más atención a los cambios de Basilea IV, enfocados en la solvencia y liquidez de las entidades financieras.

Jaime Martínez, experto en gestión de riesgos financieros.



Dificultades actuales y retos en gestión de riesgos para 2023

Con este **Estudio de Gestión de Riesgos en Latinoamérica 2023**, en Pirani también quisimos conocer cuáles son las principales dificultades que actualmente enfrenta el área de gestión de riesgos o los responsables de este proceso en las organizaciones de la región. Igualmente, indagamos por el principal reto que tienen en esta área para este año.



1 Dificultades que enfrenta el área de gestión de riesgos

La principal dificultad que enfrenta el área de gestión de riesgos, según el 72,5% de los encuestados, es **la falta de cultura de riesgos y concientización de todo el personal**, igual que ocurrió en el estudio de 2022.

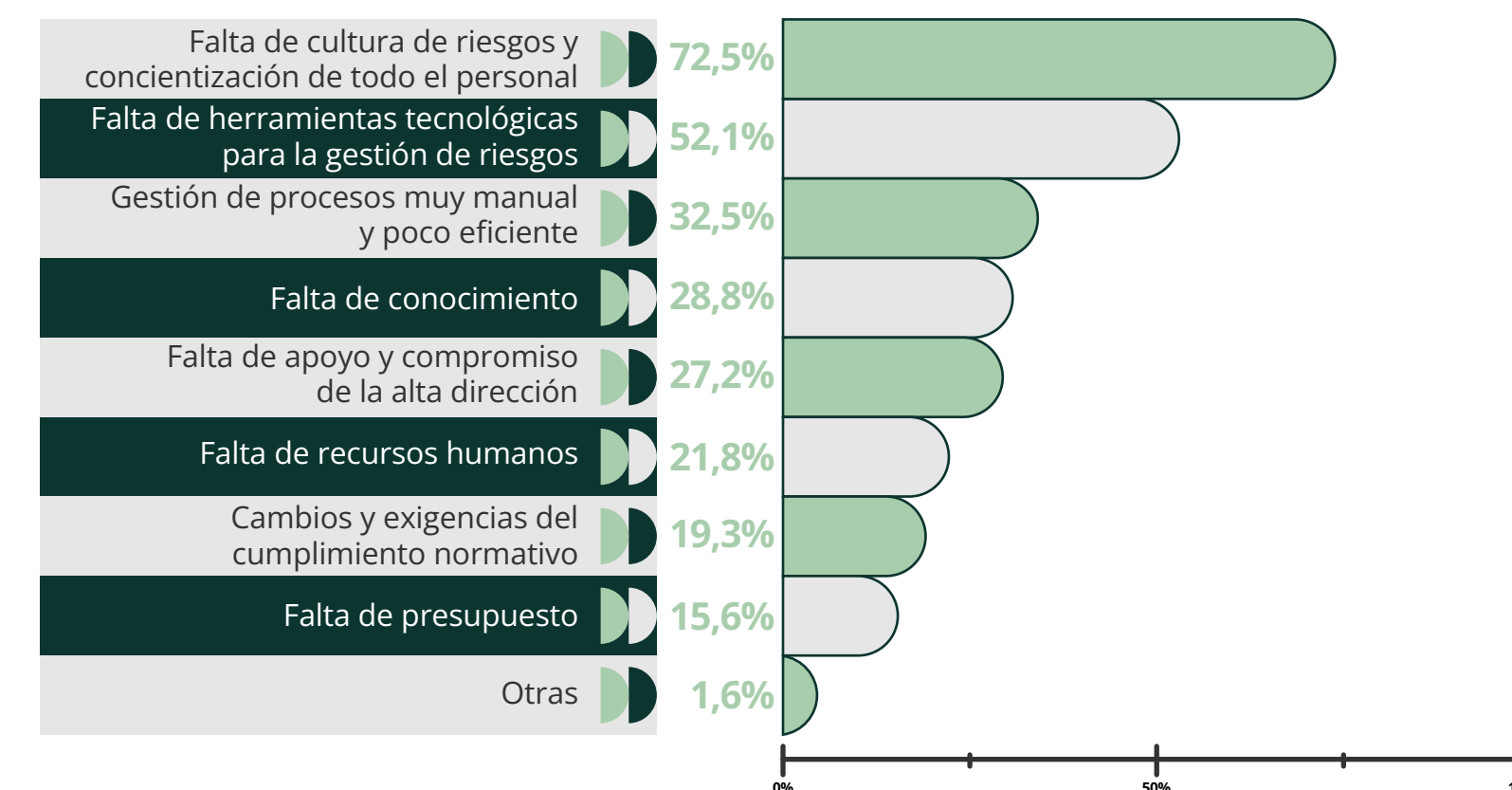
Esto demuestra, una vez más, que a pesar de la importancia que tiene la gestión de riesgos para la continuidad de los negocios, **aún falta lograr una mayor conciencia y compromiso por parte de la alta dirección y de todos los trabajadores**, que desde sus funciones deben aportar a la identificación y control de los diferentes riesgos a los que está expuesta la organización, contribuyendo así a mitigar tanto su probabilidad de ocurrencia como sus posibles impactos.

Seguida de esta, otra dificultad para el **52,1%** de los participantes del estudio es **la falta de herramientas tecnológicas para la gestión de riesgos**, que les permita automatizar y ser más eficientes en cada uno de los procesos de la gestión, así como realizar mejores análisis, tomar decisiones más informadas e involucrar de manera más efectiva a todo el personal.

En línea con esta segunda dificultad, el **32,5%** de los encuestados considera la **gestión de procesos muy manual y poco eficiente**, una dificultad que en general significa más tiempo en tareas operativas que de análisis, así como mayor riesgo de errores.

Adicional a estas 3 dificultades, los encuestados (podían seleccionar hasta 3 dificultades) consideran otras como **falta de conocimiento (28,8%)**, **falta de apoyo y compromiso por parte de la alta dirección (27,2%)** y **falta de recursos humanos (21,8%)**.

¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta el área de gestión de riesgos en tu organización?

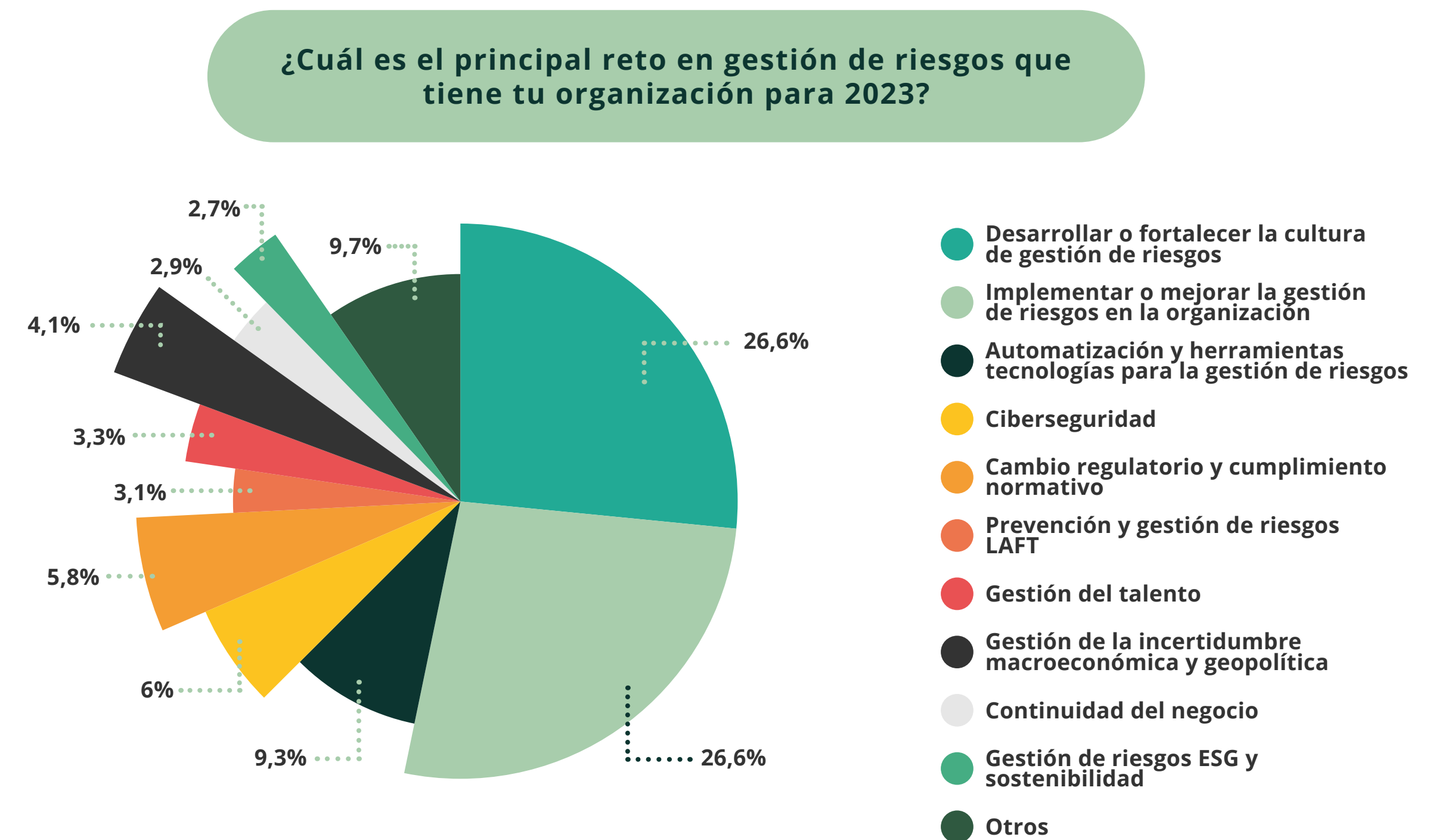


Según los encuestados, los cambios y exigencias del cumplimiento normativo y la falta de presupuesto también dificultan la labor del área de gestión de riesgos en las organizaciones latinoamericanas.

2 Principales retos en gestión de riesgos

Los participantes de este **Estudio de Gestión de Riesgos en Latinoamérica 2023** compartieron el principal reto que tiene el área de gestión de riesgos de sus organizaciones para este año. Todos estos retos los agrupamos teniendo en cuenta las coincidencias y características similares.

En este sentido, encontramos que **para 2023 los principales retos en materia de gestión de riesgos para las organizaciones de la región son:**



2.1 Desarrollar o fortalecer la cultura de gestión de riesgos

Así como la falta de cultura de riesgos y concientización de todo el personal es la principal dificultad que tiene el área de gestión de riesgos, para este año uno de los retos principales que tiene esta área, según el 26,6% de los encuestados, es precisamente **desarrollar o fortalecer esta cultura en sus organizaciones.**

Esta cultura tiene que ver con lograr una participación y concientización efectiva de todo el personal, que desde la alta dirección hasta los cargos operativos estén comprometidos con la gestión de riesgos, **que todos encuentren valor en este proceso que aporta a la continuidad del negocio.**

Tanto la capacitación constante como el apoyo de la alta dirección son claves para el cumplimiento de este reto. Así mismo, es importante fomentar una adecuada comunicación entre el área de gestión de riesgos con las demás áreas y sensibilizar estratégicamente a todo el personal.

“La cultura de gestión de riesgos es un tema que se va a seguir desarrollando, aún es importante conocer cuál es la mejor forma en la que se puede lograr esta cultura en las organizaciones.

Jonatan Chino, consultor de riesgos empresariales.



2.2 Implementar o mejorar la gestión de riesgos en la organización

Este es el principal reto en gestión de riesgos para otro 26,6% de los encuestados, que indican que durante este año trabajarán para, por un lado, **implementar una adecuada gestión en sus organizaciones** y por otro, **mejorar y ser más efectivos en cada una de las etapas del proceso**, desde la identificación de los riesgos hasta el monitoreo de los mismos con el fin de tomar mejores decisiones que beneficien a la organización.

Además, como parte de este reto algunos incluyen la **actualización y evaluación de los riesgos identificados de acuerdo al contexto actual, mejoramiento de la matriz de riesgos y mayor capacitación y actualización de conocimientos.**

2.3 Automatización y herramientas tecnológicas para la gestión de riesgos

Para el **9,3%** de los encuestados este es el principal reto que tiene el área de gestión de riesgos de sus empresas este 2023.

Según las respuestas compartidas, **la innovación, la digitalización y el uso de herramientas tecnológicas para la gestión de riesgos** son necesarias para que este proceso sea mucho más eficiente y genere más valor para todos pues ayuda a reducir el tiempo utilizado en tareas operativas y favorece así el análisis de los riesgos.

“El reto para este año es apalancar la gestión de riesgos con herramientas tecnológicas para optimizar los procesos.”

Oficial de cumplimiento, Venezuela.

Buenas prácticas de gestión de riesgos

A partir de las entrevistas que realizamos a varios expertos en gestión de riesgos de la región, compartimos **algunas buenas prácticas que serán tendencia este año**, además, la opinión que tienen sobre cómo el uso de una herramienta tecnológica, por ejemplo **un software como Pirani**, puede ayudar a las organizaciones a mejorar y hacer más simple la gestión de sus riesgos.



1 Buenas prácticas que serán tendencia en 2023

Para llevar a cabo una gestión de riesgos que realmente genere valor a la organización, los expertos entrevistados para este estudio recomiendan poner en práctica las siguientes acciones:

- 1 **Establecer planes de acción alcanzables** para cada uno de los riesgos a gestionar. Hay que tener una hoja de ruta clara y establecer objetivos que se van alcanzando.
- 2 **Realizar análisis de riesgos de forma permanente**, por lo menos hacer un análisis completo trimestralmente, esto incluye revisar tanto el contexto interno como externo e identificar las amenazas y oportunidades que tiene la organización. Y recordar que el sistema de gestión de riesgos debe ser dinámico, evolutivo y en este sentido, también es necesario actualizar la matriz de riesgos (puede ser una vez al año).
- 3 **Basar las decisiones en datos cuantitativos** más que cualitativos, apoyarse en la estadística descriptiva y en la analítica de datos.
- 4 **Contar con el apoyo y asesoría en riesgos de expertos externos** a la organización porque no siempre hay que

saberlo todo y estos profesionales externos pueden brindar recomendaciones de mejora para el sistema de gestión de riesgos.

- 5 **Tener en cuenta los riesgos emergentes**, es decir, aquellos que pueden tener una baja probabilidad de ocurrencia y un alto impacto. Hay que mapearlos e incluirlos en la gestión, así como conocerlos porque no se puede considerar solo lo que está frente a nosotros, también hay que ver esos riesgos que están más allá, evaluarlos a través de escenarios de estrés para saber cómo pueden afectarnos y empezar a implementar controles para estos.
- 6 **Mantenerse actualizado en temas de gestión de riesgos**, conocer qué pasa a nivel político, económico, social, ambiental y cómo eso puede afectar al negocio y qué oportunidades se pueden aprovechar para innovar y estar a la vanguardia. Es clave estar atentos a las señales del entorno y utilizar correctamente la información disponible para tomar medidas oportunas.
- 7 **Capacitarse permanentemente**, ser autodidactas, realizar cursos, participar en seminarios y eventos que sirvan para actualizar conocimientos y adquirir otros con

el fin de estar siempre preparados para afrontar nuevos retos y aportar cada vez más valor a la organización.

- 8 **Digitalizar y automatizar la gestión de riesgos** a través de una herramienta tecnológica (como Pirani) que, entre otras cosas, permita centralizar todos los datos sobre procesos, riesgos, controles, eventos, planes de acción, reportes, etc. en un solo lugar, mejorando así la eficiencia de la gestión, la toma oportuna de decisiones y también la cultura de riesgos al involucrar efectivamente a más personas en el proceso.

Todas estas buenas prácticas serán tendencia este 2023 y en los próximos años, la recomendación es implementarlas adaptándolas a la realidad de cada organización.

Implementar buenas prácticas en ciberseguridad, por ejemplo, la concientización constante de todo el personal y realizar pruebas de hacking ético, también será clave este año.

2 Uso de herramientas tecnológicas para mejorar la gestión de riesgos

Una de las tendencias en gestión de riesgos para este año es la **digitalización y automatización del proceso con herramientas tecnológicas** para ser más veloces y eficientes en todas las etapas de la gestión.

Según los expertos entrevistados, usar una herramienta tecnológica, por ejemplo **el software de Pirani, ayuda a mejorar la gestión de riesgos** porque permite:

- 1 **Automatizar tareas y procesos**, es decir, realizar la identificación, evaluación, control y monitoreo de los diferentes riesgos más fácil y rápido, logrando así que la gestión sea mucho más eficiente y eficaz.
- 2 **Optimizar el tiempo** y poder dedicarse y enfocarse más al análisis para tomar mejores decisiones con base en datos concretos y, de ser necesario, implementar cambios.
- 3 **Tener el historial y toda la trazabilidad de la gestión** de cada uno de los riesgos, así como generar rápidamente informes visuales, útiles y fáciles de entender con la información que se requiera, por ejemplo, el mapa de calor de riesgos inherentes y riesgos residuales.





- 4 **Involucrar de manera fácil a más áreas de la organización**, que pueden registrar riesgos o reportar eventos ingresando con un usuario y contraseña.
- 5 **Tener una gestión de riesgos mucho más práctica y didáctica** gracias a una visión integral de todos los riesgos.
- 6 **Desarrollar y fortalecer la cultura de gestión de riesgos** porque motiva la interacción de más personas, que desde sus áreas ayudan a la identificación de riesgos y al reporte de eventos.

“Es fundamental contar con una herramienta tecnológica porque ayuda a gestionar en simultáneo los riesgos que se generan a gran velocidad, esto no se logra de forma manual.

Juan Carlos Medina, consultor y experto internacional en gestión de riesgos.



En Pirani podemos acompañarte este 2023 a hacer de la gestión de riesgos un proceso más simple a través de nuestros sistemas de gestión de riesgos:

-  **ORM** para gestión de riesgos operativos.
-  **ISMS** para gestión de riesgos de seguridad de la información.
-  **AML** para gestión de riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo.
-  **Compliance** para la gestión de riesgos de cumplimiento.

Prueba gratis nuestro software

“ Usar una herramienta tecnológica para la gestión de riesgos es una prioridad, ya no podemos estar con Excel. Todas las compañías deben migrar a lo digital, apalancarse en la tecnología para ser más eficientes

Jonatan Chino, consultor de riesgos empresariales.

Conclusiones

Con base en los resultados de este **Estudio de Gestión de Riesgos en Latinoamérica 2023** y las entrevistas realizadas a varios expertos de la región, destacamos las siguientes conclusiones:



La ciberseguridad es el riesgo más importante a gestionar este 2023 debido a la implementación y uso de nuevas tecnologías, así como por la mayor profesionalización del cibercrimen. El ransomware y otro tipo de ataques cibernéticos como el phishing seguirán al alza, por eso la recomendación es implementar las medidas adecuadas para prevenir la materialización de estos, además, estar preparados para mitigarlos rápidamente en caso de que ocurran: ninguna organización está exenta de vivir una situación de estas.



El cambio regulatorio y el cumplimiento normativo, el fraude y los delitos financieros, así como las situaciones que afecten la continuidad del negocio y la incertidumbre macroeconómica y geopolítica también son riesgos importantes este año para las organizaciones de la región.



La falta de cultura de gestión de riesgos y concientización de todo el personal sigue siendo la principal dificultad que enfrenta el área de gestión de riesgos en Latinoamérica: todavía hace falta tener una mayor conciencia y compromiso por parte de todos.



En línea con esta dificultad, uno de los principales retos para este año en materia de gestión de riesgos es **desarrollar o fortalecer la cultura de gestión de riesgos en la organización** y para esto, es necesario tanto el apoyo y verdadero compromiso de la alta dirección como la capacitación constante de todo el personal.



Otro reto importante es **la automatización y uso de herramientas tecnológicas para la gestión de riesgos**, de hecho, según los expertos, esta es una de las tendencias para este año porque debido a la velocidad con la que aparecen los riesgos, cada vez se hace más necesario automatizar su gestión para ser más eficientes y efectivos.



El uso de una herramienta tecnológica para la gestión de riesgos, por ejemplo Pirani, ayuda a mejorar este proceso, entre otras razones, porque optimiza el tiempo, permite tener toda la trazabilidad de los riesgos gestionados y sirve para involucrar fácilmente a más áreas de la organización, promoviendo así la cultura de riesgos.





Referencia bibliográfica

- 1 **Esfera Consejeros. Risk in focus 2023:** Hot topics for internal auditors.
- 2 **Compliance Latam.** Los 3 desafíos del Compliance para 2023.
- 3 **BBC News Mundo.** “Lo peor está por venir”: la dura advertencia del FMI para 2023 y los efectos del frenazo económico en América Latina.
- 4 **La República.** Tendencias laborales: cinco retos para las empresas y la gestión del talento en 2023.
- 5 **El Economista.** Estos son los 10 principales riesgos globales de 2023.
- 6 **Banco Mundial.** El riesgo de una recesión mundial en 2023 aumenta en medio de alzas simultáneas de las tasas de interés.



El software que hace simple la gestión de riesgos.

