



Código: JCRLATAM-
METRE- 002

Aprobado: Directorio
20.01.2020

Versión: V03

Metodología de Clasificación de Riesgo Estratégico¹

Las lecciones obtenidas de las crisis empresariales indican que resulta prioritario establecer el vínculo entre la estrategia y la gestión de riesgos para que la organización sea capaz de identificar y gestionar el riesgo en un entorno cambiante y; contar con un enfoque de gestión de riesgo como creador de valor económico. Bajo este enfoque los directivos y la alta gerencia deben preocuparse por las expectativas de los accionistas, empleados, clientes, proveedores, estado y otros grupos de interés en relación al valor de la empresa en el largo plazo, como respuesta a los propios objetivos de cada uno de estos y de la propia sostenibilidad de la empresa. El riesgo estratégico, por lo tanto, incluye los riesgos que tienen relación con el desempeño a largo plazo y como estos impactan sobre la consecución de objetivos estratégicos y, la visión que tiene de la organización las partes vinculadas.

1. Análisis Previo

En forma previa, a la implementación del procedimiento de clasificación, se verificará si la empresa cuenta con información relevante. Sin perjuicio de lo que se indica a continuación se podrá incorporar en esta clasificación el análisis de algunos otros aspectos adicionales a los mencionados de acuerdo al tipo de empresa y grado de desarrollo en temas estratégicos.

Se entiende que:

- La información no será válida si contiene historial falso que pudiese hacer que **JCR LATAM** fuese inducida a emitir conclusiones erróneas o inexactas respecto de la clasificación.
- La información es representativa cuando se puede analizar y permite razonablemente emitir opinión en relación a la planeación estratégica y el riesgo que se genera.
- Otras que a juicio de **JCR LATAM** sean relevantes para la evaluación.

2. Estándares

JCR LATAM realiza la clasificación de riesgo de reputación basados en procedimientos que analizan la compatibilidad de los objetivos estratégicos, las estrategias desarrolladas para alcanzar dichos objetivos, los recursos utilizados en contra de estos objetivos, así como la calidad de su ejecución. Los recursos necesarios para llevar a cabo las estrategias de negocios son evaluados en relación con el impacto de los cambios económicos, tecnológicos, competitivos y regulatorios

3. Definición

El riesgo estratégico es la probabilidad de pérdida como consecuencia de la imposibilidad de formular e implementar apropiadamente los planes de negocio, las estrategias, las

¹ La Clasificación de Riesgo del valor constituye únicamente una opinión profesional sobre la calidad crediticia del valor y/o de su emisor respecto al pago de la obligación representada por dicho valor. La clasificación otorgada o emitida no constituye una recomendación para comprar, vender o mantener el valor y puede estar sujeta a actualización en cualquier momento. Asimismo, la presente Clasificación de Riesgo es independiente y no ha sido influenciada por otras actividades de la Clasificadora. **JCR Latino América Empresa Clasificadora de Riesgo S.A. (JCR LATAM)** ha realizado el presente informe aplicando de manera rigurosa la metodología vigente indicada. A su vez, no audita y no brinda garantía alguna respecto a la información recibida de manera directa por parte del cliente, así como de cualquier fuente que **JCR LATAM** considere confiable; no encontrándose en la obligación de corroborar la exactitud de dicha información. **JCR LATAM** no asume responsabilidad alguna por el riesgo inherente generado por posibles errores en la información. Sin embargo, se han adoptado las medidas necesarias para contar con la información considerada suficiente para elaborar la presente clasificación. JCR no se responsabiliza por ninguna consecuencia de cualquier índole originada de un acto de inversión realizado sobre la base del presente informe.



Código: JCRLATAM-
METRE- 002

Aprobado: Directorio
20.01.2020

Versión: V03

decisiones de mercado, la asignación de recursos y su incapacidad para adaptarse a los cambios en el entorno de los negocios. Así mismo, abarca el riesgo que emerge de la pérdida de participación en el mercado y/o disminuciones en los ingresos que puedan afectar la situación financiera de la institución.

4. **Objetivo**

El objetivo es validar si la empresa cuenta con un conjunto de prácticas y procedimientos para proteger su buen nombre con el propósito de resguardar su valor económico; acrecentar la posición en el mercado; crear un buen ambiente de trabajo (clima laboral); fidelizar a clientes, depositantes y proveedores de fondos; mantener buenas relaciones con los grupos de interés y; una adecuada y fluida comunicación con el mercado y el supervisor.

5. **Temas que inciden en la Estrategia y Generan Riesgos**

1. Proceso de Evaluación: La institución requiere que las decisiones estratégicas se basen en adecuados mecanismos de evaluación y de selección óptima de alternativas. La definición se realiza a través de un profundo análisis de oportunidades y amenazas que el mercado ofrece así como las fortalezas y debilidades de la organización. Elementos como la investigación de mercados, los recursos humanos y económicos de la empresa, la planificación de marketing y comunicación, son claves para el correcto desarrollo de la estrategia empresarial. A partir de ese punto, se planifica el desarrollo de la estrategia, obteniendo el plan estratégico.
2. Tolerancia al riesgo y relacionados con la actividad principal: Las decisiones estratégicas deben ser compatibles con su tolerancia al riesgo y no apartarse de las actividades principales las instituciones. Ello implica, relacionar adecuadamente las metas estratégicas del negocio, el desarrollo de estrategias que logren los objetivos, los recursos necesarios para alcanzarlos y la calidad en la implementación (canales de comunicación, sistemas operativos, canales de entrega y capacidad gerencial) dentro de un nivel de retorno ajustado al riesgo.
3. Tamaño, naturaleza y complejidad relacionada con la estrategia.
4. Análisis de la Diversificación: La diversificación, está directamente relacionada con menores riesgos. Las decisiones de diversificación deben establecer previamente, la razonabilidad y grado de diversificación en productos y/o servicios, los riesgos que existen y cuáles se desean asumir.
5. Actualización de Estrategias: Las estrategias incluidas en los planes se actualizan al presentarse cambios en el medio ambiente del negocio y/o desviaciones entre los resultados estimados y reales cuando así lo ameriten.
6. Evaluación de Riesgo de Negocios en mercado no conocido u oferta de nuevos productos y servicios: las instituciones estudian los mercados no conocidos previa la incursión y la incorporación en estos de nuevos productos y/o servicios.
7. Integración de la experiencia con innovación: La flexibilidad de la estrategia responde a la capacidad del equipo involucrado con el desarrollo y diseño de la misma de responder a cambios en el medio ambiente del negocio incorporando sus metas a éstos y aquellos originados al interior de la institución.
8. Oportunidad de respuesta ante cambios en el entorno operativo y necesidades de cambios en la estrategia: Los cambios en el mercado se producen cada vez con mayor frecuencia y deberían ser sujeto a revisión por parte de la institución la cual



Código: JCRLATAM-METRE- 002	Aprobado: Directorio 20.01.2020	Versión: V03
------------------------------------	--	---------------------

evaluará la capacidad de respuesta a estas variaciones y si éstas implicarían modificaciones en la estrategia.

9. **Compatibilidad entre el soporte operativo y la estrategia:** La institución debe ser consciente que la implementación de las estrategias implica que se cuente con un conjunto de medios financieros, físicos, humanos, de conocimiento, entre otros que esté lo suficientemente coordinada y que pueda apoyar la implementación de las metas estratégicas del negocio.
10. **Nivel de experiencia interna en la implementación de estrategias:** La capacidad del equipo de funcionarios (directores, gerencia general y gerencias) en la implementación de estrategias previas, exitosas o no, resulta gravitante para identificar las fortalezas y debilidades de las mismas, tomando la decisión de implementar la estrategia sustentado en experiencia interna, externa o una mezcla.
11. **Mantenimiento de ventajas competitivas:** La institución debe mantener su ventaja competitiva mediante la inversión tecnológica, en desarrollo de nuevos productos y servicios, capacitación al personal, reforzamiento de la gestión de riesgos y eficaces sistemas de control.
12. **Mantenimiento del personal clave, contar con los recursos tangibles e intangibles adecuados y la integración de la estrategia en la cultura institucional:** Contar con un esquema de fidelización de los principales funcionarios, línea de carrera y planes de sucesión. La implementación de la estrategia se da mediante la combinación de recursos tangibles y cuantitativos (financieros, infraestructura física, tecnológica, número de personal) y aquellos cualitativos o intangibles (calidad de servicio, experiencia del personal, conocimiento) por lo que resulta relevante el mantenimiento de éstos y el conocimiento de la integración de ellos en la elaboración e implementación de estrategias. Adicionalmente, la incorporación del riesgo estratégico en la cultura institucional, permite implementaciones más seguras y la mejor toma de decisiones, desde los accionistas por medio de la reducción de conflictos de interés que pueden estar alineados con expectativas no claras en el negocio y no alineadas en la estrategia, como para el caso de los principales funcionarios y personal en general, en relación a la segregación de funciones.
13. **Identificación de problemas en la implementación de la estrategia con eficaces controles:** La revisión o aseguramiento periódico del plan estratégico (objetivos e indicadores), debe estar sustentada en un eficaz sistema de control, que reporte las desviaciones, no cumplimientos o irregularidades.
14. **Rentabilidad respecto al riesgo:** Medición de los resultados reales con los estimados.
15. **Crecimiento:** los objetivos de aumento de ventas o ingresos, participación de mercado, nuevas agencias u oficinas, cobertura local, regional, nacional o internacional.
16. **Adaptación:** Relacionados con objetivos de crecimiento, Se alcanza mediante la estabilidad (no dispersión significativa respecto a objetivos planificados) y flexibilidad (de estructura y de gestión). Se analizan factores internos y externos. , consigue mediante la estabilidad y la flexibilidad, esta última puede ser flexibilidad de estructura y de gestión.

6. Metodología

La metodología persigue la clasificación del riesgo estratégico es analizar la capacidad de la organización en cumplir los objetivos estratégicos y los objetivos operativos



Código: JCRLATAM-
METRE- 002

Aprobado: Directorio
20.01.2020

Versión: V03

relacionados con los primeros y el grado de incidencia de factores internos y externos que limiten, impidan o modifiquen la consecución de dichos objetivos.

El examen se hace considerando lo siguiente:

- a. Estrategia y entorno
- b. Dirección del negocio
- c. Perspectivas
- d. Impacto de los cambios en actividades o en procesos de gestión
- e. Razones de variación en el desenvolvimiento
- f. Modificación del riesgo del entorno
- g. Factores internos para la consecución de los objetivos.

Por ello, las instituciones tienen que haber desarrollado y tener actualizados mecanismos que gestionen de manera oportuna y mitiguen el impacto del riesgo inadecuadamente identificado sobre las estrategias, objetivos y metas de la institución, teniendo en consideración que estos mecanismos parten de un conjunto de prácticas y procedimientos para proteger la continuidad del negocio en condiciones en las cuales se preservan o protegen los activos de la institución.

Se analiza en base a los siguientes pasos:

- Que la institución cuente y cumpla con las políticas de gestión de riesgo estratégico considerando los factores de riesgo (internos y externos), mecanismos de mitigación, reducción o eliminación
- Que exista un entendimiento preciso de la estrategia de la institución y sus componentes claves (identificar los riesgos específicos asociados con la estrategia).
- Que la institución cuente con información, datos y puntos de vista del Directorio y la Gerencia General sobre los riesgos estratégicos asociados con la estrategia del negocio.
- Que se verifique que el perfil de riesgo estratégico que la organización determine sea validado por los participantes clave que aseguren que refleja sus puntos de vista de los riesgos estratégicos más críticos.
- Que exista un sistema de identificación, medición, gestión, control y monitoreo del riesgo estratégico.
- Que se asegure que una vez identificados el riesgo estratégico el Directorio y la Gerencia General desarrollen e implementen planes de acción respecto a dicho riesgo.
- Que se asegure la existencia de reportes de gestión remitidos al Directorio para facilitar la toma de decisiones respecto al riesgo estratégico.
- Que se asegure que la institución cuente con informes de revisión externa relacionados con el riesgo estratégico.
- Que se asegure que los mecanismos de control sean suficientes para el riesgo estratégico de la institución.

7. Escala de Clasificación

Escala

Clasificación de Riesgo Estratégico



Código: JCRLATAM-METRE- 002	Aprobado: Directorio 20.01.2020	Versión: V03
------------------------------------	--	---------------------

RE₁	La empresa posee una gestión robusta del riesgo estratégico y cuenta con procedimientos efectivos y eficaces para protegerse de amenazas potenciales que la afecten. La empresa posee una eficiente planificación, implementación y seguimiento de los objetivos estratégicos y los objetivos operativos relacionados. El riesgo estratégico es muy poco significativo.
RE₂	La empresa posee una buena gestión del riesgo estratégico y cuenta con procedimientos efectivos para protegerse de amenazas potenciales que la afecten. La empresa posee una buena planificación, implementación y seguimiento de los objetivos estratégicos y los objetivos operativos relacionados. El riesgo estratégico es bajo.
RE₃	La empresa posee una adecuada gestión del riesgo estratégico y cuenta con procedimientos eficaces para protegerse de amenazas potenciales que la afecten. La empresa posee una eficiente planificación, implementación y seguimiento de los objetivos estratégicos y los objetivos operativos relacionados. El riesgo estratégico es moderado.
RE₄	La empresa posee una débil gestión del riesgo estratégico y cuenta con procedimientos eficaces para protegerse de amenazas potenciales que la afecten. La empresa posee una débil planificación, implementación y seguimiento de los objetivos estratégicos y los objetivos operativos relacionados. El riesgo estratégico es alto.
RE₅	La empresa posee una deficiente gestión del riesgo estratégico y no cuenta con procedimientos eficaces para protegerse de amenazas potenciales que la afecten. La empresa posee una deficiente planificación, implementación y seguimiento de los objetivos estratégicos y los objetivos operativos relacionados. El riesgo estratégico es muy alto y podría poner en riesgo la continuidad de la empresa.
RE₆	La empresa no posee una gestión del riesgo estratégico, los mecanismos y procedimientos no protegen las amenazas que enfrenta. El riesgo estratégico incide en la continuidad de la empresa.
Diferida	La gestión del riesgo estratégico no puede ser evaluada por la presencia de factores internos y externos que imposibilitan validar su cumplimiento.
Sin Información	Sin suficiente información para clasificar el riesgo estratégico.

Las clasificaciones entre “RE₂” y “RE₄” pueden ser modificadas con los signos “+” o “-”, para señalar su posición relativa dentro del respectivo nivel. En caso que la clasificación cualitativa sea superior a la cuantitativa, el rating final podría subir un nivel como máximo, en caso contrario, cuando la clasificación cualitativa sea menor a la cuantitativa podría bajar en más de dos (2) niveles, dependiendo del caso.

8. Disclaimer

Japan Credit Rating Agency Ltd. (JCR) es una Organización de Calificación Estadística Nacionalmente Reconocida (NRSRO) en los Estados Unidos. **JCR Latino América Empresa Clasificadora de Riesgo S.A. (JCR LATAM)** es una entidad legal separada de JCR y no es una NRSRO.

La metodología, escala de clasificación de **JCR LATAM** y las decisiones del comité de clasificación son desarrollados internamente para adoptarse en el mercado peruano. Cualquier daño especial, indirecto, incidental o consecuente de cualquier tipo causado por el uso de cualquier clasificación asignada por **JCR LATAM**, incluido, pero no limitado a pérdida de oportunidad o pérdidas financieras, ya sea en contrato, agravio, responsabilidad objetiva o de otro tipo, y si tales daños son previsibles o imprevisibles, no son responsabilidad de JCR bajo cualquier circunstancia.