

Posicionando
al riesgo en la zona
de *comfort*

Nueve principios
para crear una
Empresa de Riesgo
Inteligente™



Prólogo

Esta publicación representa la primera entrega de la serie de Deloitte que trata sobre los principios fundamentales del Riesgo Inteligente. La finalidad de los artículos es ofrecer descripciones claras de los elementos básicos de un programa de Riesgo Inteligente, así como análisis y pasos prácticos que podría incorporar a los conceptos propios de su organización.

En las siguientes páginas, encontrará enunciados que describen los principios de un programa de Riesgo Inteligente, junto con una explicación del tema. En conjunto, creemos que la aplicación de estos principios le ayudará a crear lo que consideramos es el símbolo de la administración del riesgo inteligente: la Empresa de Riesgo Inteligente.

Tenga en cuenta que la aplicación de estos principios será diferente dependiendo de las prácticas de su industria, el esquema de regulación y la madurez de la organización. Por ejemplo, en los sectores de servicios financieros y energía, muchos de estos principios han sido discutidos por décadas y, por lo tanto, podrían parecer elementales; pero muchas otras industrias apenas están comenzando a aplicarlos. Independientemente del sector al que pertenezca, los principios fundamentales siguen siendo aplicables.

Aunque este artículo es el primero de nuestra serie titulada “Principios Fundamentales”, de ninguna manera es nuestro primer trabajo sobre el tema de Riesgo Inteligente. De hecho, hemos publicado más de una docena de títulos relacionados, así como numerosos *podcasts* y *webcasts*. Este material está a su disposición de manera gratuita en www.deloitte.com/RiskIntelligence.

La comunicación abierta es una característica esencial de una Empresa de Riesgo Inteligente. Lo invitamos a compartir este artículo con otros ejecutivos, miembros del Consejo de Administración y directivos clave de su organización. Los problemas y conceptos aquí tratados pueden ser un excelente punto de partida para un diálogo crucial que busque mejorar el Riesgo Inteligente en su organización.



Riesgo incómodo

Al igual que la política y la religión, el riesgo puede ser un tema de conversación difícil. Lo cual es comprensible, porque muchas personas limitan involuntariamente los parámetros de la discusión.

Es probable que cuando escuche la palabra riesgo piense en amenazas y reveses para su empresa. No es un tema de conversación agradable.

Pero la discusión puede fluir libremente si considera la otra cara del riesgo, la que se utiliza para la creación de valor — arriesgarse para cosechar recompensas.

Introducir nuevos productos; ingresar en mercados extranjeros; adquirir competidores — todos son esfuerzos desafiantes, y si usted no administra adecuadamente los riesgos asociados, quizá no recoja las recompensas potenciales.

Por lo tanto, considere adoptar una definición de riesgo más amplia, que otorgue el mismo peso a la administración de los riesgos relacionados con el crecimiento y con la rentabilidad:

El riesgo es la pérdida o daño potencial — o la disminución de oportunidades de ganancia — que puede afectar negativamente al logro de los objetivos de la compañía.



Principio #1: Una Empresa de Riesgo Inteligente utiliza consistentemente una definición común de riesgo, que comprende tanto la conservación como la creación de valor, en toda la organización.

Un marco es un perchero

Cuando quiere evitar que su chamarra o abrigo estén en el piso, la solución puede ser muy sencilla aparentemente: todo lo que necesita es un gancho.

¿Pero qué sostiene a ese gancho? De hecho, la estructura de soporte variará dependiendo de si quiere colgar abrigos de invierno pesados o ropa ligera de verano.

Sería útil imaginar que su marco de administración del riesgo actúa de la misma manera: es el soporte de su programa de administración del riesgo.

Un marco de riesgo facilita una estructura que le ayuda a decidir qué oportunidades buscar y qué peligros evitar.

Pero el marco debe ser lo suficientemente fuerte para darle soporte a sus objetivos de administración del riesgo. Debe tener en cuenta sus estrategias, iniciativas y estructura organizacional, particulares. Y debe adaptarse a su industria y requerimientos de regulación.

No necesita pensarlo mucho. No se complique en la selección de su marco de riesgo. Sólo asegúrese de que sea suficiente para sus necesidades.

Principio #2: Una Empresa de Riesgo Inteligente utiliza un marco común, basado en las normas adecuadas, para administrar los riesgos en toda la organización.



Administración del riesgo armoniosa

Una administración del riesgo bien realizada es un esfuerzo coordinado, con una armonía parecida a la de una orquesta sinfónica. Tanto en el riesgo como en la música, varios ejecutantes tocan simultáneamente en arreglos sofisticados.

Desde luego, en su organización habrá algunas personas que tal vez ni siquiera se dan cuenta de que son parte de la orquesta. Probablemente su gerente de desarrollo de productos, el supervisor de TI, o el vicepresidente adjunto responsable de Fusiones y Adquisiciones, consideran que la administración del riesgo es responsabilidad de alguien más.

Para fomentar la Inteligencia de Riesgo en su organización es fundamental cambiar esta mentalidad. Necesitará mensajes claros a nivel individual para dar a conocer lo que significa la Inteligencia de Riesgo; por qué es importante para toda la organización y para cada uno de los empleados; y qué es lo que realmente necesita hacer su gente todos los días.

Este esfuerzo requiere de comunicaciones claras; una cultura sólida enfocada al riesgo; programas de recompensas que incluyan objetivos relacionados con el riesgo; y programas de aprendizaje para promover la administración del riesgo inteligente.

En suma, se necesita una colaboración armoniosa, cuyo repertorio incluiría:

- El Consejo de Administración que establece el tono
- La alta dirección que lleva la batuta
- Las unidades de negocio que interpretan la música
- Ciertas funciones (RH, Finanzas, TI, Legal, Impuestos) que apoyan al concierto tras bambalinas
- Otras funciones (Auditoría Interna, Riesgo y Cumplimiento) que supervisan el desempeño

Principio #3: En una Empresa de Riesgo Inteligente, las funciones clave, las responsabilidades y la autoridad en relación con la administración del riesgo están claramente definidas y delineadas dentro de la organización.

Siga el mismo mapa

Los especialistas en riesgo tienden a comportarse como cualquier subcultura: permanecen juntos, comparten creencias, rituales y hábitos similares y desarrollan su propio dialecto.

Sin embargo, las prácticas que mantienen una subcultura determinada, pueden no ser las apropiadas para los administradores de riesgo en una corporación multinacional.

Esto no quiere decir que la especialización no sea necesaria. Al contrario, sin ella no es posible tener una administración del riesgo eficaz. Lo que se necesita es que los especialistas en riesgo salgan de sus silos de vez en cuando. El riesgo no puede existir de manera aislada, como tampoco los administradores de riesgo.

Para administrar los riesgos de manera eficaz y eficiente, y obtener las recompensas, las unidades aisladas de la organización deben construir puentes. Este proceso implica crear una infraestructura común; significa que todas las unidades de negocio y funciones utilicen las mismas tecnologías y procesos de soporte, siempre que sea posible y factible.

También implica sincronización — coordinación entre las fronteras institucionales; armonía — asegurarse de que todos los administradores de riesgo hablen el mismo idioma y tengan una misma definición del riesgo; y racionalización — eliminar la duplicación de esfuerzos.

Utilizar herramientas como El Mapa de Riesgo Inteligente™ ayuda a facilitar sus discusiones y podría cambiar su manera de pensar y hablar sobre el riesgo en formas que nunca imaginó. Utilice su marco de riesgo para homologar su enfoque. Desarrolle un catálogo de riesgos para hacer un inventario de los que sean más importantes para usted.



Principio #4: La Empresa de Riesgo Inteligente utiliza una infraestructura común de administración del riesgo para apoyar a las unidades y funciones de negocio en el desempeño de sus responsabilidades relacionadas con el riesgo.

Manipulación informativa

Algunos Consejos de Administración son víctimas de una política de desinformación, que se puede resumir como: "Mantenlos en la oscuridad..."

Evidentemente, esta manipulación debe evitarse. En EU, los Consejos de Administración tienen la responsabilidad fiduciaria de garantizar que la dirección cuente con los procesos adecuados para administrar el riesgo. Esta tarea no puede realizarse en la oscuridad.

Para cumplir con sus responsabilidades y proporcionar valor, los miembros del Consejo de Administración deberían:

- **Incluir el riesgo en su agenda.** Dedicen tiempo al riesgo antes de que éste lo exija. Lo ideal sería discutir el riesgo en cada reunión de Consejo
- **Hacer un inventario de la estructura actual del riesgo.** ¿Cómo se administra el riesgo? ¿Se están creando puentes entre las unidades?
- **Convocar al equipo administrativo.** Realicen periódicamente un diálogo sobre el riesgo. Identifiquen los riesgos que impedirían a la organización ejecutar sus estrategias clave
- **Discutir los escenarios de riesgo.** ¿En dónde están las mayores oportunidades? ¿Qué podría obstaculizar los objetivos estratégicos de la organización?
- **Revisar el apetito —y la dieta de la organización.** Determinen cuánto puede arriesgar la organización. ¿Cuánto riesgo están dispuestos a aceptar? Y cuánto están arriesgando realmente. ¿Todo está alineado?
- **Obtener una seguridad razonable.** Pregunten a la dirección: ¿Qué tan segura te sientes? ¿Por qué?
- **Conseguir una revalidación independiente.** Asegúrense de que auditoría interna o un consultor externo evalúen la efectividad de todo el programa de administración del riesgo. ¿Se puede confiar en los controles de la dirección?

Principio #5: En una Empresa de Riesgo Inteligente, las prácticas de administración del riesgo son transparentes y visibles, lo que permite que los órganos de gobierno (por ejemplo, los Consejos de Administración, los Comités de Auditoría, etc.) cumplan cabalmente con sus responsabilidades.



“Administramos el riesgo todos los viernes”

No se ría — ésta es una frase textual de un ejecutivo de negocios real. Y la cruda realidad es que si alguien trata a la administración del riesgo como un trabajo de medio tiempo, pronto podría verse a sí mismo buscando uno.

Ya mencionamos que todos son responsables del riesgo. Pero si usted es un miembro del equipo ejecutivo, su obligación es mucho mayor. Usted es responsable del tono, la dirección, el diseño y las métricas.

En su rol ejecutivo, el liderazgo y la autoridad están implícitos. Y necesita ejercerlos: hacer que la gente piense en tomar riesgos por las recompensas que podrían obtenerse. Fomentar la administración del riesgo en todos los niveles de la organización. Establecer expectativas. Asegurar la rendición de cuentas. Hacer participar al Consejo de Administración. Impulsar el cambio. Establecer una cultura de Riesgo Inteligente.

Sin duda, es una agenda ambiciosa. Y para lograrla, puede empezar por formar un grupo de Riesgo Inteligente — un comité de riesgo a nivel ejecutivo — para que su equipo directivo tenga una mejor perspectiva del riesgo y para ayudar a crear un programa de Riesgo Inteligente.

En algunas empresas, el director de riesgo (CRO, por sus siglas en inglés) es un miembro clave de este grupo de Riesgo Inteligente a nivel ejecutivo. Junto con otros altos ejecutivos, el CRO ayuda a desarrollar la política y los enfoques comunes que se difunden en las unidades de negocio; comunica y supervisa la inclinación de la organización por el riesgo; y reporta esta información a los órganos de supervisión a nivel dirección y Consejo de Administración. Algunas organizaciones eligen desempeñar una función más amplia. El estilo del CRO varía considerablemente y necesita alinearse al de la organización y su filosofía del riesgo. Algunos pueden emplear a un socio de negocios, otros a un facilitador, y algunos más a un agente de tránsito.

Pero, independientemente del rol, usted puede estar seguro de que ninguno de ellos trabaja solamente los viernes.

Principio #6: En una Empresa de Riesgo Inteligente, la alta dirección tiene a su cargo la responsabilidad primordial de implementar y mantener un programa de riesgo eficiente.

Aquí vive el riesgo

Muy bien, todos son responsables del riesgo. Pero ¿quién es el “dueño”? Desde nuestro punto de vista, las unidades de negocio tienen el título de propiedad.

La cuestión de la propiedad causa mucha confusión en todas las organizaciones, por lo que sería útil simplificarla: Si usted encabeza la unidad de negocio, usted es el propietario del riesgo.

En otras palabras, si usted es el responsable del éxito de su unidad de negocio, tendrá la responsabilidad primordial de la administración diaria de los riesgos asociados con dicha unidad. (Naturalmente, esto no exime a los otros miembros de la unidad de negocio para cumplir con sus responsabilidades relacionadas con el riesgo.)

¿Qué implica la propiedad? Entre otras cosas, los dueños del riesgo son responsables de identificar, medir, supervisar, controlar y reportar los riesgos a la alta dirección; fomentar la conciencia del riesgo; y cambiar la prioridad de las actividades de acuerdo con los análisis de riesgo eficaces.

Sin embargo, así como los propietarios deben acatar las reglamentaciones de su zona o región, los directivos de las unidades de negocio deben operar bajo ciertas restricciones. Por ejemplo, no eligen el marco — viven dentro de él. No determinan el apetito del riesgo de la organización — se apegan a la dieta. En términos coloquiales no “apuestan la granja” unilateralmente — sino que se van por la cosecha. De hecho, si pueden tomar riesgos como éstos sin supervisión o límites, usted tiene un grave problema de infraestructura de riesgo.

Principio #7: En una Empresa de Riesgo Inteligente, las unidades de negocio (departamentos, oficinas, etc.) son responsables del desempeño de su área y de la administración de los riesgos que toman dentro del marco establecido por la alta dirección.

El sistema de soporte del riesgo

Ciertas funciones, incluyendo las de Finanzas, Legal, Recursos Humanos (RH), Impuestos y Tecnología de la Información (TI), son diferentes a las unidades de negocio porque no sólo son las dueñas de la administración del riesgo, sino que también son su soporte. El papel de estas funciones es esencialmente diferente al de los "grupos de *confort*" del riesgo (descritos en la siguiente página) o las unidades de negocio (tratadas en la página anterior).

Al igual que las unidades de negocio, estas funciones son las responsables principales de los riesgos que se originan dentro de sus operaciones. Por ejemplo, Finanzas es la líder del riesgo relacionado con la ley Sarbanes-Oxley, TI la del riesgo relacionado con tecnología, Legal en los riesgos de litigio, y RH para los riesgos relacionados con el talento y los recursos humanos.

Al mismo tiempo, también tienen responsabilidades relacionadas con el riesgo que van más allá de sus funciones. Por ejemplo, finanzas, a través de su rol en Sarbanes-Oxley, puede tener una amplia y sofisticada

capacidad de evaluación del riesgo que puede aprovecharse. Mientras que TI, al afectar todo, puede ayudar a otras áreas de la empresa a vigilar y mitigar sus riesgos. RH puede utilizar las encuestas de trabajo de los empleados, los resultados de las entrevistas de salida y otros datos, para identificar las áreas de riesgo preocupantes que vayan surgiendo.

Estas funciones generales son responsables de desarrollar y aplicar las políticas, procedimientos y controles generales que ayuden a mitigar el riesgo. Soportan a cada una de las unidades de negocio y les ayudan a entender sus requerimientos para tomar riesgos inteligentes con recompensas. Además, recaban información esencial para administrar y realizar análisis de mitigación del riesgo.

Es importante que estas funciones clave se unan al equipo de riesgo adoptando roles bien definidos en el marco de riesgo y participando en comités de riesgo y otros foros importantes relacionados con el tema.

Principio #8: En una Empresa de Riesgo Inteligente, ciertas funciones (por ejemplo, Finanzas, Legal, TI, RH, etc.) tienen un impacto generalizado sobre el negocio y apoyan a las unidades de negocio en lo referente al programa de riesgo de la organización.



Los grupos de *comfort*

Cuando se trata de la administración del riesgo, las funciones de auditoría interna, cumplimiento y administración del riesgo tienen a su cargo una tarea única. Podría decirse que el “comfort” es su principal responsabilidad, es decir, asegurar que el control interno y la estructura del riesgo operen eficientemente (ayudando así a que los miembros del equipo ejecutivo y el Consejo de Administración concilien el sueño).

Este papel los distingue de cualquier otra área de la organización. Estos grupos de comfort no son operativos: no son responsables de establecer y dirigir las operaciones del negocio. Se ocupan, más bien, de monitorear y mejorar la eficacia de las actividades de administración del riesgo de la organización.

Naturalmente, los roles y responsabilidades específicas varían de una organización a otra. Algunos grupos hacen mucho más que ofrecer tranquilidad; otros tienen actividades más restringidas. Los roles potenciales que amplían la descripción del puesto incluyen:

Visionario: evalúa tanto el estado actual de la administración del riesgo como el futuro, para ayudar a la dirección a pronosticar los riesgos y oportunidades futuras

Nutriólogo: determina si la dieta de riesgo de la organización coincide con su apetito

Escrutador: verifica si la organización está considerando adecuadamente cómo interactúan y caen en cascada los riesgos

Experto en eficiencia: investiga la forma de eliminar las ineficiencias en la administración del riesgo

Líder: promueve los recursos relacionados con tomar riesgos con recompensa: abordando los riesgos asociados con el incremento de la rentabilidad y el valor accionario

Defensor: atrae la atención e intercede por los recursos para atender las áreas de riesgo que se consideran insuficientemente cubiertas

Experto en la materia: proporciona un profundo conocimiento y experiencia en áreas de riesgo clave, tales como fraude

Apagafuegos: se involucra en control de daños y en el diseño del plan correctivo; ayuda a realizar e interpretar las evaluaciones de riesgo

Principio #9: En una Empresa de Riesgo Inteligente, ciertas funciones (por ejemplo, auditoría interna, administración del riesgo, cumplimiento, etc.) ofrecen una seguridad objetiva, monitorean e informan a los órganos de gobierno y a la alta dirección sobre la efectividad del programa de riesgo de una organización.



Utilice el Riesgo Inteligente

Hasta hace poco, la industria financiera y la de energía habían sido consideradas como el modelo de una sofisticada administración del riesgo. Pero la crisis *subprime* (créditos hipotecarios de alto riesgo) ocasionó que las corporaciones perdieran miles de millones de dólares, y el huracán Katrina derribó plataformas petroleras y pozos de perforación en las costas del Golfo de México.

Se ha escrito mucho sobre los errores. Pero aquí le presentamos un resumen:

1. La interacción potencial de múltiples riesgos fue subestimada o ignorada
2. Se puso demasiado énfasis en los modelos probabilísticos; se tomó el camino corto; la planeación de escenarios no se utilizó suficientemente; no hubo transparencia en relación con los problemas potenciales
3. Los administradores del riesgo trabajaron de manera aislada en sus unidades o silos
4. Se ignoraron las advertencias; a aquellos que las señalaron no se les prestó atención por ser pesimistas o se les criticó por no ser parte del equipo
5. Predominó una visión de corto plazo con un enfoque que buscaba únicamente cumplir con los reportes trimestrales
6. Las empresas no adoptaron un enfoque integral de administración del riesgo corporativo; tanto la autoridad como la responsabilidad carecieron de definición y controles adecuados

7. La administración del riesgo se enfocó frecuentemente en el cumplimiento más que en el desempeño, lo que derivó en evaluaciones y respuestas inadecuadas

Todas fueron fallas importantes, pero sería peor aún si las empresas respondieran con una aversión al riesgo. Arriesgarse para obtener recompensas es un precepto fundamental del capitalismo, que debe fomentarse. Pero la búsqueda del éxito empresarial debe manejarse con habilidad.

En otras palabras: es tiempo de utilizar el Riesgo de manera Inteligente.

Nueve principios fundamentales de un programa de Riesgo Inteligente

1. Una Empresa de Riesgo Inteligente utiliza consistentemente una definición común de riesgo, que comprende tanto la conservación como la creación de valor, en toda la organización.
2. Una Empresa de Riesgo Inteligente utiliza un marco común, basado en las normas adecuadas, para administrar los riesgos en toda la organización.
3. En una Empresa de Riesgo Inteligente, las funciones clave, las responsabilidades y la autoridad en relación con la administración del riesgo, están claramente definidas y delineadas dentro de la organización.
4. La empresa de Riesgo Inteligente utiliza una infraestructura común de administración del riesgo para apoyar a las unidades y funciones de negocio en el desempeño de sus responsabilidades relacionadas con el riesgo.
5. En una Empresa de Riesgo Inteligente, las prácticas de administración del riesgo son transparentes y visibles, lo que permite que los órganos de gobierno (por ejemplo, los Consejos de Administración, los Comités de Auditoría, etc.) cumplan cabalmente con sus responsabilidades.
6. En una Empresa de Riesgo Inteligente, la alta dirección tiene a su cargo la responsabilidad primordial de implementar y mantener un programa de riesgo eficiente.
7. En una Empresa de Riesgo Inteligente, las unidades de negocio (departamentos, oficinas, etc.) son responsables del desempeño de su área y de la administración de los riesgos que toman dentro del marco establecido por la alta dirección.
8. En una Empresa de Riesgo Inteligente, ciertas funciones (por ejemplo, Finanzas, Legal, TI, RH, etc.) tienen un impacto generalizado sobre el negocio y apoyan a las unidades de negocio en lo referente al programa de riesgo de la organización.
9. En una Empresa de Riesgo Inteligente, ciertas funciones (por ejemplo, auditoría interna, administración del riesgo, cumplimiento, etc.) ofrecen una seguridad objetiva, y monitorean e informan a los órganos de gobierno y a la alta dirección sobre la efectividad del programa de riesgo de una organización.

Contacto

Gilberto Mercado
Tel. +52 (55) 5080 6770
gmercado@deloittemx.com

Walter Frascetto
Tel. +52 (55) 5080 6265
wfrascetto@deloittemx.com

Israel Zagal
Tel. +52 (55) 5080 6596
izagal@deloittemx.com

www.deloitte.com/mx

Deloitte presta servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en 140 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito desde cualquier lugar del mundo donde éstos operen. Los 165,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Los profesionales de Deloitte están unidos por una cultura de cooperación basada en la integridad, el valor excepcional a clientes y mercados, el compromiso mutuo y la fortaleza de la diversidad. Disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias desafiantes y oportunidades de lograr una carrera en Deloitte. Sus profesionales están dedicados al fortalecimiento de la responsabilidad empresarial, a la construcción de la confianza y al logro de un impacto positivo en sus comunidades.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu –asociación suiza– y a su red de firmas miembro, cada una como una entidad única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembro.

Limitación de responsabilidad

Este material y la información aquí incluida es proporcionada por Deloitte Touche Tohmatsu con el fin de mostrar un aspecto general sobre uno o varios temas en particular, y no son un tratamiento exhaustivo sobre el(los) mismo(s).

Por lo tanto, la información presentada no sustituye a la asesoría o a nuestros servicios profesionales en materia contable, fiscal, legal, financiera, de consultoría o de otro tipo. No es recomendable considerar esta información como la única base para cualquier resolución que pudiese afectarle a usted o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pudiese afectar a sus finanzas personales o a su empresa debe consultar a un asesor profesional.

Este material y la información incluida se proporcionan sin interpretación alguna, Deloitte Touche Tohmatsu no hace ninguna declaración ni otorga garantía alguna, de manera expresa o implícita, sobre el mismo y la información proporcionada. Sin limitar lo anterior, Deloitte Touche Tohmatsu no garantiza que el material o el contenido estén libres de error o que cumplan con criterios particulares de desempeño o calidad. Deloitte Touche Tohmatsu renuncia expresamente a cualesquier garantías implícitas, incluidas de manera enunciativa mas no limitativa, garantías de comercialización, propiedad, adecuación para un propósito en particular, no infracción, compatibilidad, seguridad y exactitud.

Al utilizar este material y la información aquí incluida lo hace bajo su propio riesgo y asume completa responsabilidad sobre las consecuencias que pudieran derivar por el uso de los mismos. Deloitte Touche Tohmatsu no se responsabiliza por daños especiales, indirectos, incidentales, derivados, punitivos o cualesquier otros deterioros resultantes de una acción de contrato, estatuto, extracontractual (incluyendo, sin limitación, negligencia) o de otro tipo, relacionados con el uso de este material o de la información proporcionada.

Si alguna parte de lo anterior no es completamente ejecutoria, la parte remanente seguirá siendo aplicable