

Ubicando al riesgo en la
zona de comodidad
Nueve principios
para la construcción
de la empresa inteligente
frente al riesgo



Prefacio

Esta publicación representa la primera entrega de la serie de Deloitte sobre los principios fundamentales de la *inteligencia frente al riesgo*. Los documentos de esta serie tienen la intención de ofrecer descripciones sobre los elementos fundamentales del programa *Risk Intelligence* Inteligencia frente al riesgo, así como luces y pasos prácticos que usted puede considerar para la incorporación de los conceptos en su propia organización.

En cada una de las siguientes páginas usted encontrará una declaración que describe un principio de la *Inteligencia frente al riesgo*, junto con una elaboración sobre el tema. En el agregado, consideraremos el epítome de la administración del riesgo iluminada: la empresa inteligente frente al riesgo.

Tenga en mente que la aplicación de esos principios diferirá con base en las prácticas de su industria, el esquema regulatorio y la madurez organizacional. Por ejemplo, en las industrias de servicios financieros y de energía, muchos de esos principios han sido discutidos durante décadas y por lo tanto puede verse como elementales; pero para muchas otras industrias, vemos que esos principios empiezan a ser aceptados. Independiente de en cuál industria usted esté, aplicarán los principios fundamentales.

Si bien este documento es el primero de nuestra serie “Principios fundamentales,” no significa que sean nuestras palabras iniciales sobre el tema de la *Inteligencia frente al riesgo*. De hecho, hemos publicado cerca de una docena de títulos relacionados así como numerosos podcasts y webcasts. Usted puede tener acceso gratis a todo este material en www.deloitte.com/RiskIntelligence.

La comunicación abierta es la característica clave de la *empresa inteligente frente al riesgo*. Considere compartir este documento con los otros ejecutivos, miembros de la junta y administradores clave de su organización. Los problemas y conceptos que aquí se destacan deben proporcionar un excelente punto de partida para el diálogo crucial sobre el fortalecimiento de la *inteligencia frente al riesgo* en su organización.



Riesgo incómodo

De la misma manera que la política y la religión, el riesgo puede ser un tema de conversación incómodo. Ello es comprensible porque muchas personas de manera no intencional limitan los parámetros de la discusión.

Probablemente usted piensa el riesgo en términos de amenazas – malas cosas que le ocurren a su negocio. No es una conversación placentera.

Pero la discusión puede fluir libremente si usted considera el otro lado del riesgo – son todos los esfuerzos desafiantes, y si usted no administra de manera apropiada los riesgos asociados, usted puede no cosechar las recompensas potenciales.

Entonces considere adoptar una definición más amplia del riesgo, una que le de igual peso a la administración de los riesgos relacionados con crecimiento y rentabilidad:

Riesgo es el potencial de pérdida o daño – o la oportunidad disminuida de ganancia – que puede afectar de manera adversa el logro de los objetivos de la organización.



Principio #1: En la *empresa inteligente frente al riesgo*, una definición común de riesgo, que aborda tanto la preservación de valor como la creación de valor, es usada consistentemente a través de la organización.

La estructura es el perchero

Cuando se trata de mantener su saco o su abrigo en orden, la solución puede parecer engañosamente sencilla; todo lo que usted necesita es un perchero.

¿Pero qué está sosteniendo ese perchero? De hecho, variará la estructura de apoyo, dependiendo de si usted está colgando ropa pesada de invierno o ropa de verano.

En relación con su estructura conceptual de administración del riesgo puede ser útil pensar de la misma manera: algo en dónde colgar su programa de administración del riesgo.

La estructura conceptual del riesgo – tal como COSO ERM, Turnbull e ISO – ofrece una estructura que le ayuda a usted a decidir qué oportunidades buscar y qué peligros evitar.

Pero la estructura conceptual tiene que ser suficientemente robusta para apoyar sus objetivos de administración del riesgo. Tiene que ajustarse a sus estrategias, iniciativas y estructura organizacional, las cuales son únicas. Y tiene que ser adaptable a su industria y a los requerimientos regulatorios.

No hay necesidad de analizar en exceso. No se enrede en la selección de su estructura conceptual del riesgo. Solamente asegúrese que es algo donde usted puede colgar su sombrero.



Principio #2: En la *empresa inteligente frente al riesgo*, una estructura común del riesgo, apoyada por estándares apropiados, es usada a través de la organización para administrar los riesgos.

Administración sinfónica del riesgo

Aplicada de manera correcta, la administración del riesgo es un esfuerzo coordinado, tan bien afinado como una orquesta sinfónica. Tanto en el riesgo como en la música, múltiples roles se realizan simultáneamente en arreglos a menudo complejos.

Por supuesto, algunas personas de su organización pueden no darse cuenta de que hacen parte de la banda. Su gerente de desarrollo de producto, supervisor de TI o vicepresidente adjunto responsable por fusiones & adquisiciones probablemente considera que la administración del riesgo es trabajo de otra persona.

Cambiar ese conjunto mental es el precursor para promocionar la *inteligencia frente al riesgo* en su organización. Usted necesitará enviar un mensaje claro a nivel individual para transmitir lo que significa *inteligencia frente al riesgo*; por qué es importante para la organización colectivamente y para los empleados individualmente; y qué necesita hacer diariamente su gente.

Este esfuerzo requiere comunicaciones claras; una cultura fuerte centrada en el riesgo; programas de recompensa que incorporen objetivos relacionados con el riesgo; y programas de aprendizaje para promover la administración inteligente del riesgo.

En resumen, necesita ser colaboración armoniosa. Aquí está lo que se parece a una puntuación:

- La junta establece el tono (vea la página 6).
- El ejecutivo maneja la batuta (página 7).
- Las unidades de negocio ejecutan la música (página 8).
- Ciertas funciones (recursos humanos, finanzas, tecnología de la información, legal, impuestos) apoyan la utilería (página 9).
- Otras funciones (auditoría interna, riesgo y cumplimiento) monitorean el desempeño (página 10).



Principio #3: En la *empresa inteligente frente al riesgo*, los roles, responsabilidades y autoridades, que son clave en relación con la administración del riesgo, están claramente definidos y delineados dentro de la organización.

Siguiendo el mismo mapa



Los especialistas en riesgo tienden a comportarse de manera similar a una sub-cultura. Ellos se juntan. Comparten creencias, rituales y hábitos similares. Desarrollan su propio dialecto.

Pero las prácticas que sostienen, por ejemplo, pueden no ser ideales para los administradores de riesgo de una corporación multinacional.

Esto no es para decir que no se necesita la especialización. Todo lo contrario: la administración efectiva del riesgo no sería posible sin ella. Más aún, los especialistas en riesgo necesitan de vez en cuando sacar la cabeza de sus islas. El riesgo no existe aislado, entonces los administradores del riesgo tampoco pueden aislarse.

Para administrar efectiva y eficientemente los riesgos y para obtener las recompensas, se tienen que tender puentes entre las islas organizacionales. El proceso de tender puentes significa crear una estructura común; significa que todas las unidades de negocio y todas las funciones usen las mismas tecnologías de respaldo y los mismos procesos, siempre y cuando ello sea posible y practicable. Implica *sincronización* – coordinación a través de las fronteras institucionales; *armonización* – asegurar que todos los administradores de riesgo hablan el mismo lenguaje y definen el riesgo de la misma manera; y *racionalización* – eliminar la duplicación del esfuerzo.

Para facilitar sus discusiones use herramientas tales como *The Risk Intelligence Map*™. El mapa de la inteligencia frente al riesgo; puede conseguir que usted piense y hable respecto del riesgo haciéndolo de maneras que usted nunca se imaginó. Recorra a su estructura del riesgo para ayudar a estandarizar su enfoque. Desarrolle el catálogo del riesgo para hacer el inventario de sus riesgos más críticos.

La tecnología, las métricas, los procesos y la terminología comunes le ayudarán a trascender su cultura de islas.

Principio #4: En la *empresa inteligente frente al riesgo*, se usa una infraestructura común de administración del riesgo para darle respaldo a las unidades de negocio y a las funciones en el desempeño de sus responsabilidades frente al riesgo.

El tratamiento de setas

Algunas juntas de directores están sujetas al “Tratamiento de setas,” un enfoque que abajo se resume, de una manera abreviada_

“Manténgalas en la oscuridad...”

Obviamente, tal tratamiento se debe evitar. En los Estados Unidos, las juntas tienen la responsabilidad fiduciaria de asegurar que la administración ha realizado los progresos apropiados para administrar el riesgo. Este deber no puede ser ejecutado en ausencia de la luz.

Para cumplir plenamente sus responsabilidades y proveer valor, los miembros de la junta deben:

- *Ubique al riesgo en la agenda.* Tómese un tiempo para el riesgo antes que el riesgo lo exija. Cada reunión de la junta no es demasiado a menudo para discutir el riesgo.
- *Hacer inventario de la estructura actual del riesgo.* ¿Cómo se administran los riesgos? ¿Se están tendiendo puentes entre las islas?
- *Convoque al equipo de administración.* Participe en el diálogo periódico sobre el riesgo. Identifique los riesgos que impedirán que la organización ejecute sus estrategias clave.
- *Discuta los escenarios de riesgo.* ¿Dónde se encuentran las mayores oportunidades? ¿Qué podría frustrar los objetivos estratégicos de la organización?
- *Verifique el apetito organizacional – y la dieta.* Determine qué tanto riesgo la organización es capaz de asumir. ¿Qué tanto de él está dispuesta a asumir? Y, ¿qué tanto está asumiendo *actualmente*? ¿Están en línea?
- *Obtenga seguridad razonable.* Pregúntele a la administración: ¿qué tan segura está? ¿Por qué?
- *Obtenga re-aseguramiento independiente.* Haga que el auditor interno o que un consultor externo evalúe la efectividad de todo el programa de administración del riesgo. ¿Se puede confiar en las seguridades que ofrece la administración?



Principio #5: En la *empresa inteligente frente al riesgo*, los cuerpos de gobierno (e.g. juntas, comités de auditoría, etc.), para cumplir sus responsabilidades tienen las adecuadas transparencia y visibilidad en las prácticas de administración del riesgo de la organización.



“Nosotros administramos el riesgo cada viernes”

No se ría – esa es una cita actual de un ejecutivo de un negocio real. Y aquí está la triste realidad: si usted trata a la administración del riesgo como un trabajo de tiempo parcial, pronto podrá usted estar buscando uno.

Antes hemos señalado que todos tienen responsabilidad por el riesgo. Pero si usted es miembro del equipo ejecutivo, esta obligación es aún mayor. Su tarea es tono, dirección, diseño y métricas.

Inherente a su rol como ejecutivo es el liderazgo y la autoridad. Y usted necesita ejercerlos: conseguir que las personas piensen acerca de la toma del riesgo en la búsqueda de recompensa. Ubicar la administración del riesgo en todos los niveles de la organización. Establecer expectativas. Asegurar *accountability*. Comprometer a la junta. Dirigir el cambio. Establecer una cultura *inteligente frente al riesgo*.

Una agenda ambiciosa, ciertamente. ¿Cómo puede usted conseguir que se haga todo ello? Aquí encuentra un buen lugar para comenzar: conforme el grupo de *inteligencia frente al riesgo* – un comité de riesgo a nivel ejecutivo – que le aporte mejores ideas sobre el riesgo a su equipo de administración y que ayude a crear el programa de *inteligencia frente al riesgo*.

En algunas organizaciones, un miembro clave del grupo de *inteligencia frente al riesgo*, a nivel ejecutivo, es el CRO (chief risk officer = director de riesgo jefe). Sentado en la mesa junto con otros ejecutivos de alto nivel, el CRO ayuda a desarrollar la política y los enfoques comunes que se trasladan a las unidades de negocio; comunica y monitorea el apetito que por el riesgo tiene la organización; y le reporta la información sobre el riesgo a la administración y a las funciones de supervisión a nivel de la junta. Algunas organizaciones pueden escoger un rol más amplio. El estilo del CRO varía de manera considerable y necesita ajustarse a la organización y a la filosofía del riesgo que tenga ésta. Algunas pueden escoger un socio de negocios, algunas un facilitador, algunas un policía de tránsito.

Cualquiera que sea el rol, usted puede estar seguro: ninguno de ellos trabaja solamente los viernes.

Principio #6: En la *empresa inteligente frente al riesgo*, la administración ejecutiva tiene a su cargo la responsabilidad primaria por diseñar, implementar y mantener un programa efectivo frente al riesgo.

El riesgo vive aquí

OK, el riesgo es responsabilidad de todos. Pero, ¿quién es su “propietario”? De acuerdo con nuestro punto de vista, las unidades de negocio tienen el derecho y el título de propiedad.

Lo relacionado con la propiedad genera una cantidad de confusiones a través de las organizaciones, de manera que puede ser útil decirlo en términos sencillos:

Si usted es el dueño de la unidad de negocios, usted es el dueño del riesgo.

En otras palabras, si usted es responsable por el éxito de la unidad de negocios, usted tiene la responsabilidad primaria por la administración diaria de los riesgos asociados con esa unidad. (Por supuesto, esto no absuelve a los otros miembros de la unidad de negocios de llevar a cabo sus responsabilidades relacionadas con el riesgo.)

¿Qué conlleva la propiedad? Entre otras cosas, los propietarios del riesgo tienen la responsabilidad por identificar, medir, monitorear, controlar y reportarle sobre los riesgos a la administración ejecutiva; promover la conciencia respecto del riesgo; y volver a priorizar las actividades tal y como lo señalen los análisis efectivos del riesgo.

Sin embargo, así como el propietario tiene que cumplir con las regulaciones municipales de zonificación, los administradores de las unidades de negocio tienen que operar según ciertas restricciones. Por ejemplo, no escogen la estructura – viven dentro de ella. No determinan el apetito que la organización tiene por el riesgo – se adhieren a la dieta. Y de manera unilateral no “apuestan la granja” – se tienden a los cultivos. De hecho, si pueden hacer la apuesta sin supervisión o límites, usted tiene un serio problema relacionado con la infraestructura para el riesgo.



Principio #7: En la empresa inteligente frente al riesgo, las unidades de negocio (departamentos, agencias, etc.) son responsables por el desempeño de sus negocios y por la administración de los riesgos que asumen dentro de la estructura del riesgo establecida por la administración ejecutiva.

El sistema de apoyo frente al riesgo

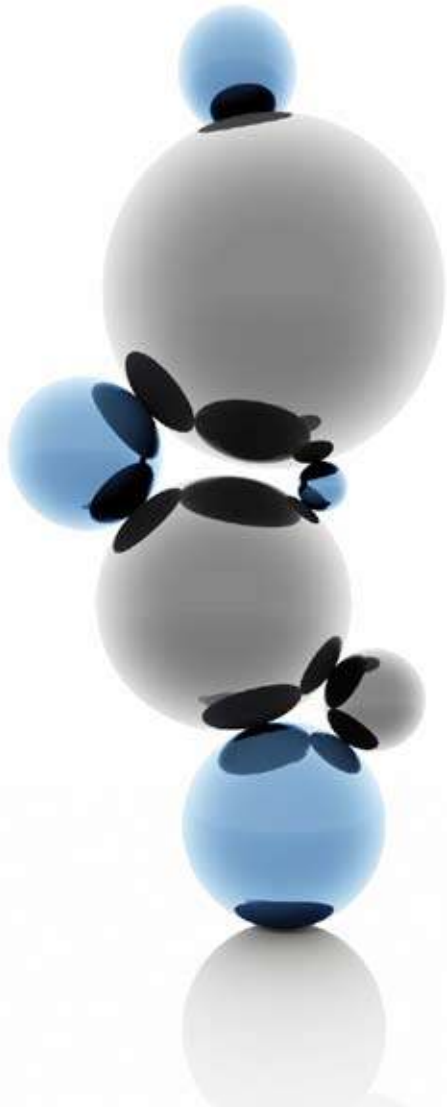
Ciertas funciones, incluyendo finanzas, legal, recursos humanos, impuestos y tecnología de la información (TI), difieren de las unidades de negocio en que no solo son *propietarias* de la administración del riesgo – también ayudan a *apoyarla*. El rol de estas funciones es inherentemente diferente del de cualquiera de los “cobertores” del riesgo (que se describen en la siguiente página) o de las unidades de negocio (que se discuten en la página anterior).

Al igual que las unidades de negocio, esas funciones tienen la responsabilidad primaria por los riesgos que se originan en sus operaciones. Por ejemplo, finanzas asume el liderazgo sobre los riesgos relacionados con Sarbanes-Oxley, TI el riesgo relacionado con tecnología, legal el riesgo de litigios, y recursos humanos los riesgos relacionados con los talentos y los recursos humanos.

Al mismo tiempo, también tienen responsabilidades por el riesgo que trascienden sus funciones. Por ejemplo, finanzas, a través de su rol con Sarbanes-Oxley, puede tener una capacidad amplia y sofisticada para la valoración del riesgo, la cual puede ser aprovechada. Mientras tanto, TI es penetrante y por consiguiente puede jugar un rol en ayudar a otras partes del negocio a monitorear y mitigar sus riesgos. Recursos humanos puede usar sus encuestas de contratación de empleados, los resultados de la entrevista de salida y otra información, para identificar las áreas de riesgo que generan preocupaciones nuevas.

Esas funciones ubicuas son responsables por desarrollar y hacer forzoso el cumplimiento de las políticas, los procedimientos y los controles que, a nivel de la compañía, ayudan a mitigar el riesgo. Apoyan cada unidad de negocios y les ayudan a entender sus requerimientos por el asumir de manera inteligente el riesgo en la búsqueda de recompensas. Obtienen información que es clave para la administración y para realizar los análisis de mitigación del riesgo.

Es importante que esas funciones clave conformen el equipo de riesgo mediante el tener roles articulados en su estructura del riesgo y mediante el participar en comités de riesgo y otros foros clave relacionados con el riesgo.



Principio #8: En la *empresa inteligente frente al riesgo*, ciertas funciones (e.g., finanzas, legal, tecnología de la información, recursos humanos, etc.) tienen un impacto penetrante en el negocio y le proveen apoyo a las unidades de negocio en cuanto se relaciona con el programa de riesgo de la organización.

Los cobertores

Cuando se trata de la administración del riesgo, ciertos grupos tienen un mandato único – principalmente, las funciones de auditoría interna, cumplimiento y administración del riesgo. Uno puede describir la “comodidad” como la responsabilidad principal de esas funciones: proveer reaseguramiento de que la estructura de control interno y de riesgo opera de manera efectiva (permitiéndole al equipo ejecutivo y a los miembros de la junta dormir durante la noche).

Este rol los aparta de las otras entidades en la organización. Estos grupos de comodidad no tienen naturaleza operacional: no tienen responsabilidad por establecer y dirigir las operaciones del negocio. Más aún, existen para monitorear y fortalecer la efectividad de las actividades de la administración del riesgo de la organización.

Por supuesto, los roles y las responsabilidades específicos varían de una organización a otra. Algunos grupos proveen, de lejos, más reaseguramiento; otros tienen actividades que les están prohibidas. Los roles potenciales que amplían la descripción del trabajo incluyen los siguientes:

- **Visionario:** valorar no solo el estado actual de la administración del riesgo, sino mirando adelante para ayudarle a la administración a percibir los riesgos y las oportunidades futuras.
- **Dietista:** determinar si la dieta del riesgo de la administración se ajusta a su apetito.
- **Agregador:** determinar si la organización está determinando de manera apropiada cómo los riesgos interactúan y operan en cascada.
- **Experto en eficiencia:** investigar los medios para eliminar las ineficiencias en la administración del riesgo.

- **Campeón:** defender los recursos relacionados con el asumir riesgos en la búsqueda de recompensa: abordar los riesgos asociados con el incremento de la rentabilidad y el incremento del valor de accionista.
- **Defensor:** llamar la atención por y defender los recursos para las áreas que se consideran están cubiertas de manera insuficiente.
- **Recursos en materias sujeto:** proveer conocimiento y experiencia profundos en las áreas claves de riesgo, tales como fraude.
- **Solucionador de problemas:** conseguir participar en la remediación y en el diseño del control; ayudar a dirigir e interpretar valoraciones del riesgo.



Principio #9: En la *empresa inteligente frente al riesgo*, ciertas funciones (e.g., auditoría interna, administración del riesgo, cumplimiento, etc.) proveen aseguramiento objetivo así como también monitorean y le reportan, a los cuerpos de gobierno y a la administración ejecutiva, respecto del programa de riesgo de la organización.

Sea inteligente frente al riesgo



En el pasado reciente, las industrias de finanzas y energía han sido percibidas como los parangones de la administración sofisticada del riesgo. Luego la crisis sub-prime barrió billones de los balances corporativos y Katrina golpeó las plataformas petroleras y las torres de perforación en el Golfo.

Se han escrito libros sobre lo que estuvo equivocado. Pero aquí hay un resumen rápido:

- 1) La potencial interacción de múltiples riesgos fue sub-estimada o ignorada.
- 2) Se sobre-enfatizó la modelación probabilística; se tomaron accesos directos; se sub-utilizó la planeación por escenarios; la transparencia estuvo ausente en los problemas potenciales.
- 3) Los administradores de riesgo fueron aislados.
- 4) Se ignoraron las alarmas; quienes las entregaron fueron descartados como pesimistas o criticados por no ser jugadores del equipo.
- 5) Predominó la perspectiva de corto plazo con un foco puesto únicamente en la elaboración de las cifras trimestrales.
- 6) Las compañías carecieron de un enfoque comprensivo para la administración del riesgo en toda la firma; la autoridad y la responsabilidad fueron pobremente controladas y definidas.
- 7) La administración del riesgo a menudo se centró en el cumplimiento más que en el desempeño, conduciendo a valoraciones y respuestas inadecuadas.

Todas ellas fueron averías importantes, es cierto, pero sería un fracaso aún mayor si las compañías respondieran volviéndose adversas al riesgo. Asumir el riesgo en búsqueda de recompensa es un precepto fundamental del capitalismo y debe ser fomentado. Pero la búsqueda de éxito organizacional tiene que ser manejada hábilmente.

En otras palabras: es tiempo para volverse *inteligente frente al riesgo*.

Nueve principios fundamentales del programa de la *inteligencia frente al riesgo*

1. En la *empresa inteligente frente al riesgo*, una definición común de riesgo, que aborda tanto la preservación de valor como la creación de valor, es usada consistentemente a través de la organización.
2. En la *empresa inteligente frente al riesgo*, una estructura común del riesgo, apoyada por estándares apropiados, es usada a través de la organización para administrar los riesgos.
3. En la *empresa inteligente frente al riesgo*, los roles, responsabilidades y autoridades, que son clave en relación con la administración del riesgo, están claramente definidos y delineados dentro de la organización.
4. En la *empresa inteligente frente al riesgo*, se usa una infraestructura común de administración del riesgo para darle respaldo a las unidades de negocio y a las funciones en el desempeño de sus responsabilidades frente al riesgo.
5. En la *empresa inteligente frente al riesgo*, los cuerpos de gobierno (e.g. juntas, comités de auditoría, etc.), para cumplir sus responsabilidades tienen la adecuada transparencia y visibilidad en las prácticas de administración del riesgo de la organización.
6. En la *empresa inteligente frente al riesgo*, la administración ejecutiva tiene a su cargo la responsabilidad primaria por diseñar, implementar y mantener un programa efectivo frente al riesgo.
7. En la *empresa inteligente frente al riesgo*, las unidades de negocio (departamentos, agencias, etc.) son responsables por el desempeño de sus negocios y por la administración de los riesgos que asumen dentro de la estructura del riesgo establecida por la administración ejecutiva.
8. En la *empresa inteligente frente al riesgo*, ciertas funciones (e.g., finanzas, legal, tecnología de la información, recursos humanos, etc.) tienen un impacto penetrante en el negocio y le proveen apoyo a las unidades de negocio en cuanto se relaciona con el programa de riesgo de la organización.
9. En la *empresa inteligente frente al riesgo*, ciertas funciones (e.g., auditoría interna, administración del riesgo, cumplimiento, etc.) proveen aseguramiento objetivo así como también monitorean y le reportan, a los cuerpos de gobierno y a la administración ejecutiva, respecto del programa de riesgo de la organización.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu -asociación suiza- y a su red de firmas miembro, cada una como una entidad única e independiente. Deloitte presta servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero 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 en el que éstos operen.

Los 168.000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser modelo de excelencia; están unidos por una cultura de cooperación basada en la integridad y el valor excepcional a los clientes y mercados, en el compromiso mutuo y en la fortaleza de la diversidad. Disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias retadoras 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.