



## El Directorio y la gestión de riesgos operativos Agregando valor y seguridad a la planeación estratégica

Una de las mayores fallas que las empresas tienen al perseguir sus objetivos está relacionada con el riesgo.

Los Directorios corren riesgos cada vez que toman alguna decisión y es su responsabilidad administrarla de manera correcta, ya que las organizaciones desarrollan sus actividades en escenarios que cada vez parecen ser más complejos.

De los escenarios que se hagan se desprenderán diferentes variables que pueden afectar las actividades de las empresas, considerando elementos tales como los problemas económicos que puede vivir el país, las relaciones

internacionales, los cambios en las regulaciones, entre otros.

Todos ellos son solo ejemplos de la incertidumbre por la que atravesarán las empresas al elaborar su planeación estratégica. Sin embargo, la incertidumbre no solo significa malas noticias, la incertidumbre tiene dos caras, puede representar oportunidades de crecimiento, o puede significar la amenaza de erosionar el valor existente o evitar que la organización no cumpla con sus objetivos estratégicos.

Cuando los Directorios establecen sus objetivos y la estrategia para poder cumplir los mismos, se deben incluir procesos que fortalezcan la toma

de decisiones en la planeación, implementación y gestión del plan estratégico. Lo anterior con el objetivo de manejar la incertidumbre de mejor manera, de modo que proteja a la organización de los posibles eventos que puedan dañar o impedir el cumplimiento de los objetivos, y que ayude a identificar nuevas oportunidades no contempladas para mejorar los resultados esperados; de eso se trata la gestión de riesgos corporativos, de la previsión y la mejor toma de decisiones basándose en los resultados de los diferentes procesos para aumentar las posibilidades de crecimiento.

Los riesgos que podrían afectar a la empresa no se pueden eliminar, siempre van a estar presentes

en la operación de cualquier organización, es por eso que algunas compañías han incorporado la gestión de riesgos corporativos –Enterprise Risk Management– a sus procesos. No obstante, aunque la gestión de riesgos corporativos pueda ser “una vacuna” que proteja a la empresa ante la incertidumbre, el cambio no es tan rápido como lo sería “una vacuna”, se necesita tener una base para poder consolidar un sistema de gestión de riesgos corporativos sólido y efectivo.

¿Qué es la gestión de riesgos corporativos?

La gestión de riesgos corporativos es una serie de procesos por los cuales se identifican, evalúan, analizan, vigilan y gestionan los eventos que pueden provocar cambios en la estrategia corporativa, y para lo cual la organización tiene que desarrollar su capacidad de respuesta.

La gestión de riesgos corporativos no es un proceso por separado de las operaciones de la empresa, es un complemento a todos los procesos en donde se toman decisiones importantes.

La introducción de estos procesos se puede resumir en el hecho de establecer una cultura empresarial relacionada con el riesgo, donde la organización perciba el riesgo como lo que realmente significa, como la posibilidad de crecer o de deteriorar a la empresa.

El papel del Directorio en la cultura organizacional  
La cultura organizacional se puede definir como la conducta de un grupo de personas con objetivos en común ante diferentes circunstancias (incertidumbre).

Asimismo, la conducta es el resultado de la interacción entre los valores, las creencias y las actitudes, que al mismo tiempo son influenciadas por la cultura de los grupos a los que se pertenece, la cual funciona como un ciclo en que el cambio en alguno de sus componentes modifica a los demás.

Para introducir al riesgo en la cultura organizacional se deben modificar una o todas las partes del ciclo con objetivo de introducir la importancia de desarrollar la habilidad de gestionar el riesgo de manera colectiva, de acelerar la velocidad con la que la información se propaga internamente y de tomar riesgos de manera informada, de manera que las actitudes, las acciones y las creencias estén alineados con

los objetivos estratégicos de la empresa.

Por ello, la cultura al riesgo se tiene que definir dependiendo la posición que tenga el Directorio hacia el mismo, ya que, por ejemplo, una empresa que se dedique a lanzar productos tecnológicos no tendrá la misma posición hacia el riesgo que una empresa de transporte.

El Directorio tiene que definir cuál es la posición de la empresa hacia el riesgo a efecto de establecer qué tipo de conducta es la necesaria y esperada por los colaboradores.

La posición de la empresa se va definir por los siguientes factores:

- Actitud hacia al riesgo
- Conducta frente al riesgo

La gestión de riesgos

La gestión de riesgos corporativos en la organización no es un proceso rápido y tampoco es recomendable que se asignen todos los recursos para que de una semana a otra se adopten las bases de los principales procesos de la administración de riesgos; este es un proceso que toma tiempo y un continuo esfuerzo para su adecuada implementación y mejora continua.

La gestión de riesgos corporativos conlleva varios principios aplicables a los procesos de la empresa, no es un proceso más que se lleve de manera aislada a las operaciones de la empresa, al contrario, los principios se tienen que adaptar e incluir a las responsabilidades actuales de las unidades de negocio de la organización.

Una manera de agregar valor y mejorar la confianza con las partes relacionadas es comunicar y adecuar una buena estructura de gestión de riesgos, empezando por la comunicación.

Es necesario una cultura organizacional que defina al riesgo como la oportunidad de crecer o la posibilidad de afectar de manera negativa parte o toda la empresa, que señale el compromiso de la empresa – incluyendo a todos sus miembros desde el más alto nivel de gobierno de la empresa, considerando Directores y puestos directivos, gerenciales y hasta operativos-, poniendo en claro las responsabilidades de las partes para la adecuada gestión de riesgos corporativos, mostrando compromiso hacia los valores

empresariales y fomentando la toma de riesgos informada, así como las consecuencias de no acatar los lineamientos definidos al respecto.

Es necesario que el Directorio remarque la importancia y establezca a los principales responsables de la gestión de riesgos, que no necesariamente tiene que ser alguien con la única función de gestionar, es más que eso, el alcance de la gestión tiene que ser amplio y parte de todas las áreas y unidades de negocio.

El Directorio y la alta dirección de la empresa tienen el deber de comunicar las ventajas competitivas que se crean al gestionar los riesgos relacionados a la estrategia corporativa, y sus objetivos derivados, ya sean estratégicos u operativos, con relación al tamaño de la empresa y sus operaciones. Se podría considerar como el principio del proceso el que antes de evaluar los posibles riesgos a los que la organización se podría enfrentar, se tienen que definir cuáles son los objetivos que va a perseguir la empresa, que estén alineados con la visión, y que se encuentren dentro del apetito al riesgo de la empresa.

De acuerdo con el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO por sus siglas en inglés) en su documento “ERM – Integrating with Strategy and Performance (Junio 2017)”, la gestión de riesgos corporativos, la estrategia, y la definición de objetivos trabajan juntos la planeación estratégica, mientras que la estrategia es alineada al apetito al riesgo de la empresa y los objetivos ponen a la estrategia a trabajar funcionando al mismo tiempo como una guía o una base para evaluar, gestionar y responder a los riesgos derivados.

Procesos que no terminan

Durante el desempeño que la empresa tiene al implementar la estrategia, la gestión de riesgos corporativos tiene que ser continua.

Los riesgos que fueron identificados tienen que presentar un seguimiento constante y simultáneamente identificar aquellos posibles eventos nuevos, los cuales deben clasificarse según sus características en oportunidades o en amenazas para la creación de valor y el cumplimiento de los objetivos.

Mientras la organización está desarrollando sus actividades basándose en los objetivos, la gestión y la vigilancia de éstos por parte de los Comités de apoyo al Directorio, resulta ser el mecanismo

que permitirá a la empresa moverse a través de las condiciones cambiantes del mercado, desarrollando la capacidad de reconocimiento y respuesta a posibles eventos y aumentando las posibilidades de actuar de manera adecuada ante las posibles oportunidades o amenazas.

Algo que es un fundamento clave en la gestión de riesgos corporativos es el flujo y la rapidez de información con el que se toman decisiones. La información que se presente a los órganos de

gobierno será un elemento de suma importancia en la toma de decisiones, por lo cual ésta debe basarse en el desempeño real y más reciente de la empresa, de manera que el resultado nos acerque más a nuestros objetivos, nos permita gestionar de manera acertada, y retroalimentar con oportunidad para que los procesos sean más efectivos y eficientes con el paso del tiempo.

## Contacto:

**Daniel Aguiñaga**

Socio Líder de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)

**Rodrigo Badiola**

Socio de Gobierno Corporativo

Tel: 55 5080 6000

[rbadiola@deloittemx.com](mailto:rbadiola@deloittemx.com)



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios.

Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.