

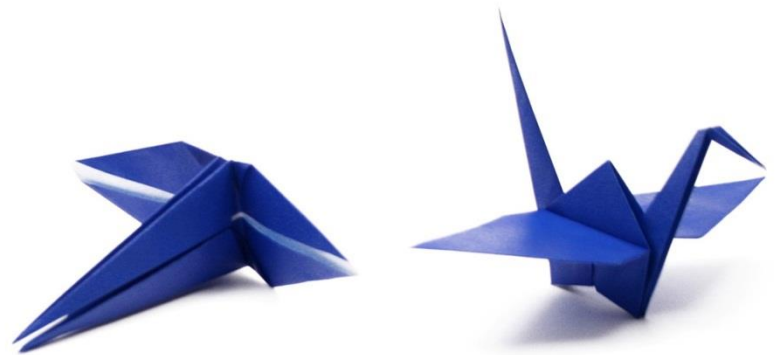
## Gestión de Riesgos

Una colaboración integrada e inteligente  
para mejorar la gestión de riesgos

**Mauricio Roa Gordot**

Socio

Consultoría en Riesgos Deloitte



Noviembre de 2015

# Agenda

---

Evolución y antecedentes de la gestión de riesgos

---

La organización inteligente frente al riesgo – Enfoque Deloitte

---

Actualización de la norma ISO 9001 - Pensamiento basado en riesgo

---

Preguntas y Comentarios

---

# Evolución y antecedentes de la gestión de riesgos

# Actualmente...

---

La gestión de riesgos es un tema candente por las implicaciones de recientes incidentes en la reputación / supervivencia de los negocios, entre otros por los siguientes factores:

- Pérdidas inmensas y repentinas
- Incertidumbre y difícil predictibilidad
- Irracionalidad
- Velocidad del cambio
- Complejidad e interconexión



# Retos de la gestión de riesgos

---

La mayoría de las organizaciones dependen de múltiples funciones para identificar los riesgos y / o responder (propietario / campeón de riesgo) a los riesgos. La coordinación puede ser deficiente (por ejemplo, silos) principalmente por:

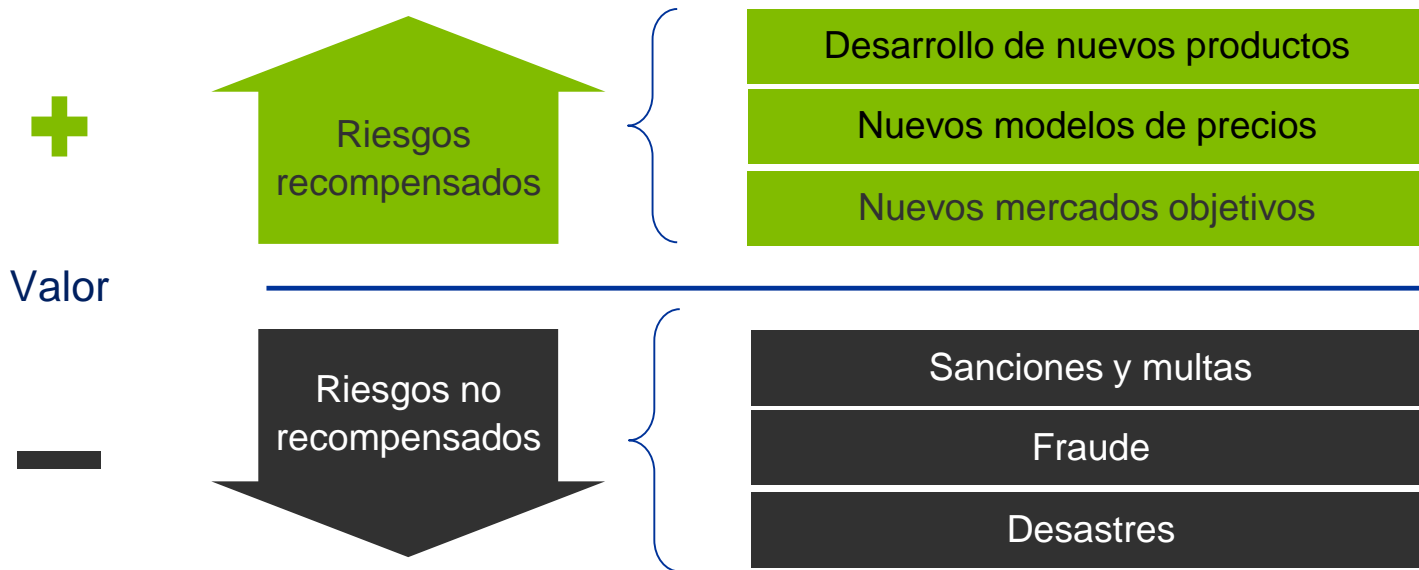
- Deficiencias en la definición de propiedad y rendición de cuentas
- Diferentes percepciones, criterios e informes
- Respuestas segregadas / fragmentadas
- Presentación de informes, el seguimiento y el escalamiento se producen de forma no estándar.



# Hacia una perspectiva más amplia de riesgos

Riesgos reconocidos deben gestionarse, no sólo ser mitigados o evitados

Administrar los riesgos para ayudar a crear valor para los accionistas (crecimiento)

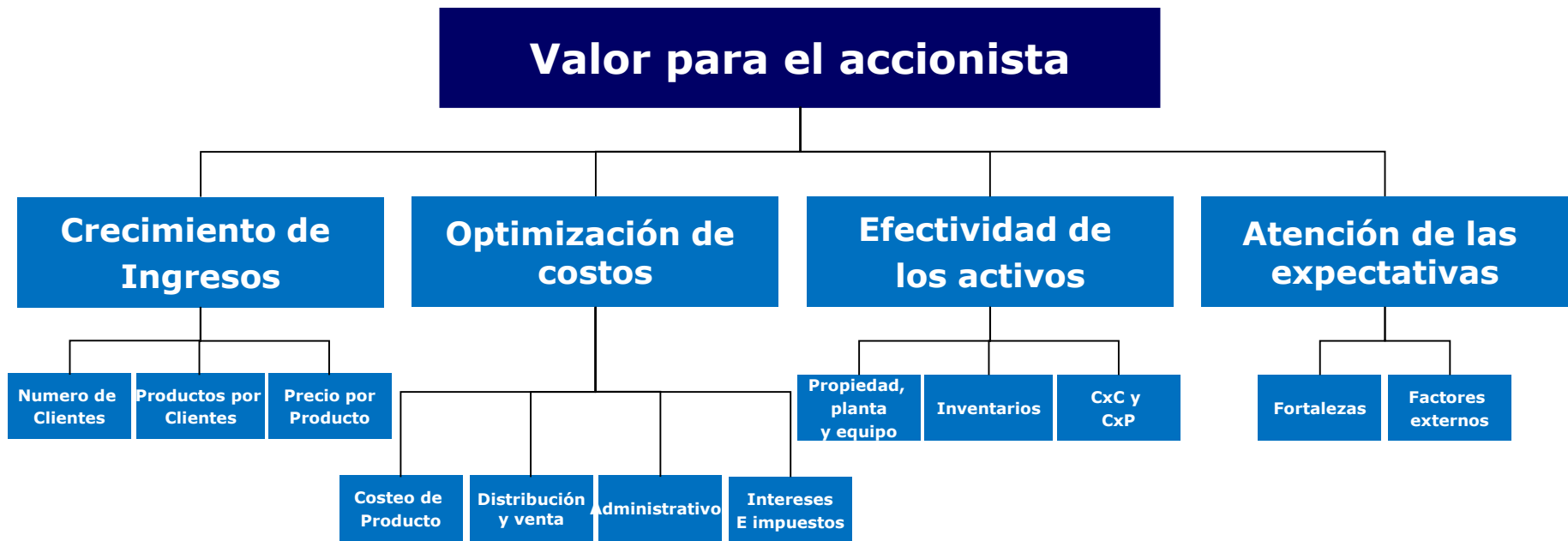


Administrar los riesgos para ayudar a proteger el valor del accionista (activos existentes)

**Los negocios prosperan por tomar riesgos, pero fallan cuando los riesgos se gestionan de manera ineficaz. Las organizaciones deben dedicar recursos tanto para la toma de riesgos como para su gestión**

# Cómo se crea valor para los grupos de interés?

Como se crea valor? Los Impulsores de Valor se vuelven objetivos e iniciativas estratégicas.....



Fuente: Deloitte Value Map TM

# Por qué administrar riesgos estratégicos?

---

La gestión de riesgos estratégicos es una técnica que permite diseñar e implementar un enfoque sistemático para administrar los riesgos estratégicos, el conjunto de eventos externos y tendencias que pueden afectar el crecimiento de la compañía y la preservación de valor para la compañía.

Un enfoque común para la identificación, gestión y comunicación de riesgos	Una estructura que proporciona un <b>proceso de pensamiento sistemático</b> para evaluar el riesgo a medida que surge
Un proceso para proporcionar <b>rendición de cuentas y transparencia</b> de los riesgos en todos los niveles de la organización	Un proceso para que la gestión de riesgos sea parte de la <b>cultura y gestión</b> empresarial

“En sentido amplio, la gestión de riesgos es la disciplina de la mejora de sus posibilidades de supervivencia y el éxito, sobre todo en la incertidumbre y la turbulencia.”

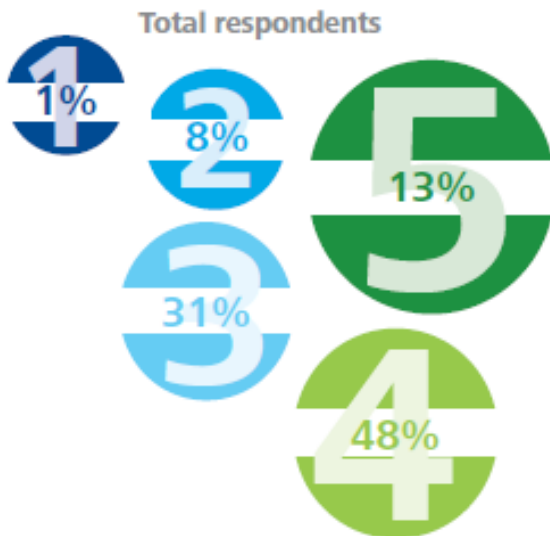
Surviving and Thriving in Uncertainty:  
Creating the Risk Intelligent Enterprise



# Ahora la gestión de riesgos está integrada con la estrategia empresarial

- Una mejora clave es que cada vez más empresas están integrando el análisis de riesgos estratégicos en sus procesos generales de negocio y planificación
- 61% cree que sus programas de gestión de riesgos se están desempeñando por lo menos de manera adecuada en el apoyo al desarrollo y ejecución de la estrategia de negocio.

**P:** En una escala de 1 a 5, ¿qué tanto cree que su programa de gestión de riesgos apoya su capacidad para desarrollar y ejecutar su estrategia de negocio? (siendo 5 muy bien)

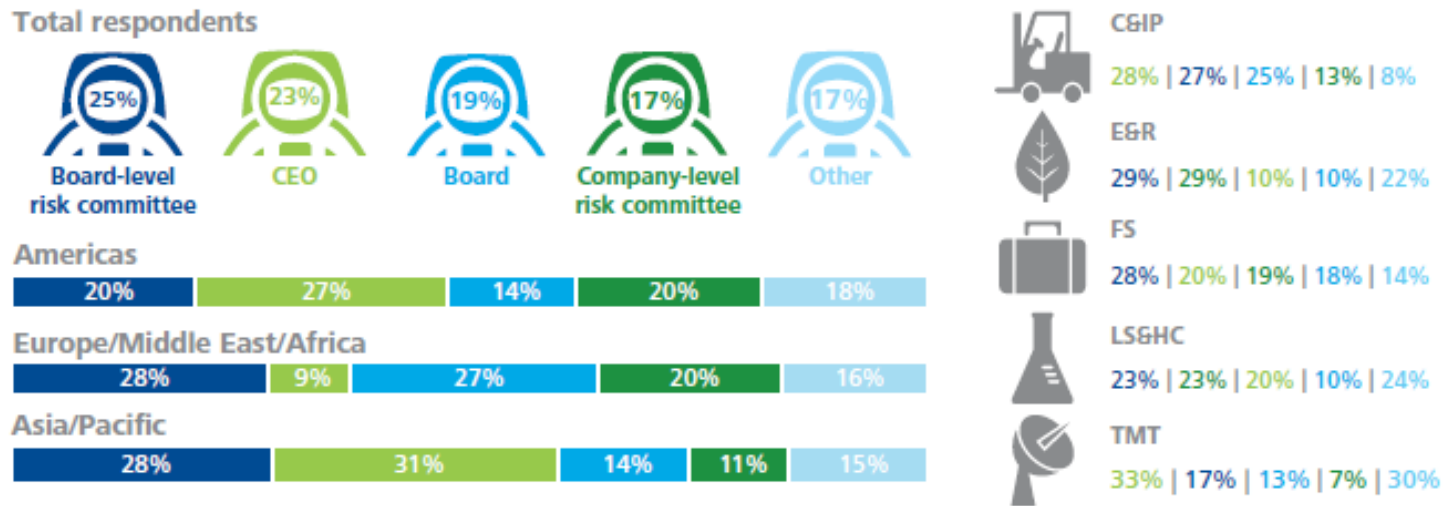


1-3 | Not as well      4-5 | Well/Very well

# Riesgo estratégico es impulsado por directores ejecutivos y juntas

- La gestión de riesgos estratégicos es una prioridad en los más altos niveles de las organizaciones
- 67% de las empresas encuestadas indican que el Comité de Riesgo, CEO o la Junta Directiva tiene la supervisión sobre el riesgo estratégico:

**P:** Quién determina principalmente el enfoque de la empresa para la gestión de riesgos estratégicos?



“Cuando desarrollamos una estrategia pensamos en los riesgos asociados a ella, pero también en cómo se minimizan los riesgos [de negocio] siguiendo esa estrategia ”

Reto J. Kohler, Managing Director, Head of Strategy, Corporate & Investment Banking, Barclays

# La reputación citada como el riesgo #1 en el ranking

---

- La reputación está ahora clasificada como el área de riesgo de mayor impacto
- El auge de los medios sociales y las comunicaciones globales instantáneas ha hecho más difícil para las empresas controlar la forma en que son percibidos en el mercado.

**P:** ¿Cuál de las siguientes áreas de riesgo tienen el mayor impacto en su estrategia de negocio (considerando tres años atrás, en la actualidad, y dentro de tres años)?

**2010**

41% | **Brand**

28% | **Economic trends**

26% | **Reputation**

**Today**

40% | **Reputation**

32% | **Business model**

27% | **Economic trends |  
Competition**

**2016**

29% | **Economic trends**

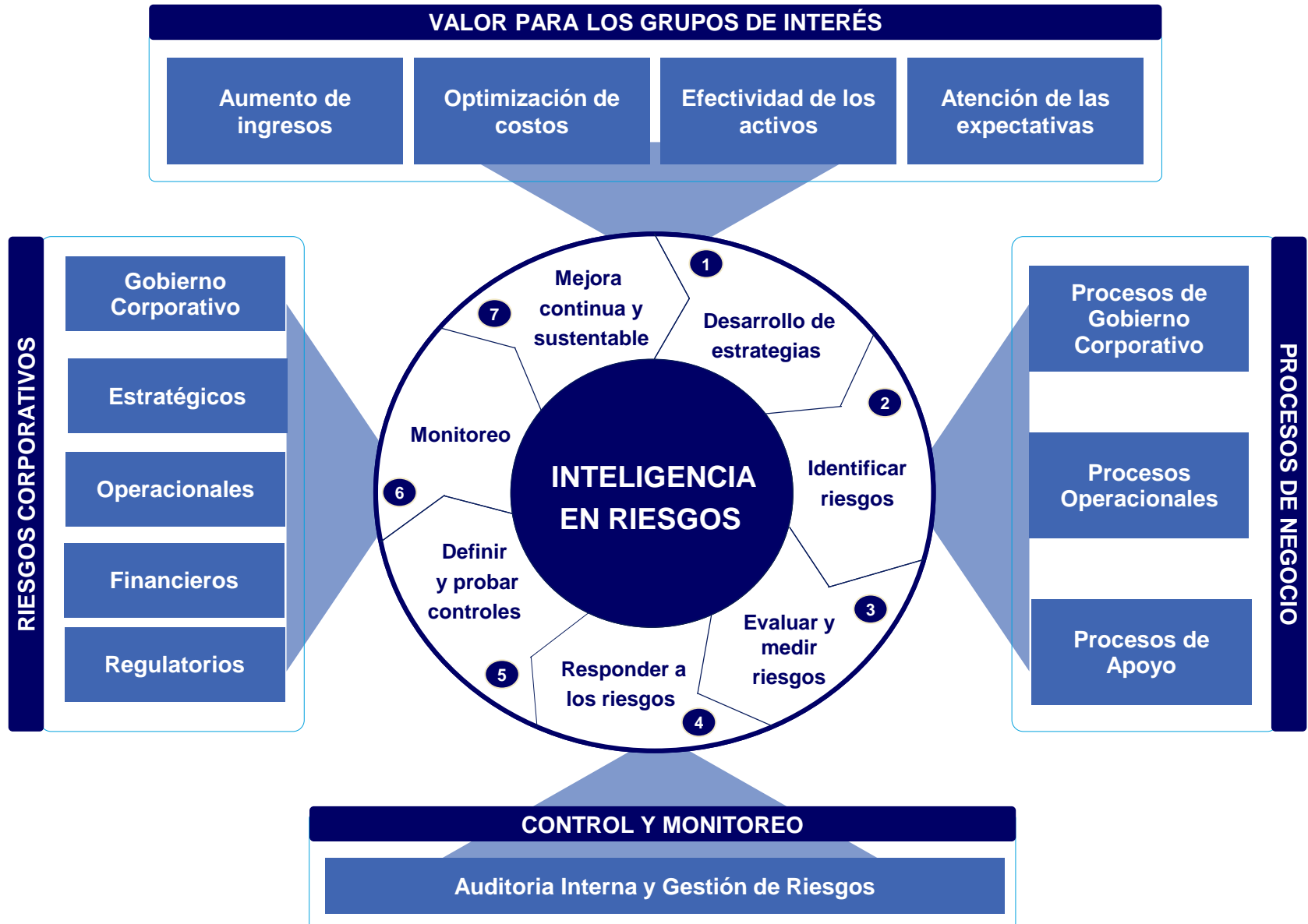
26% | **Business model**

24% | **Reputation |  
Competition**

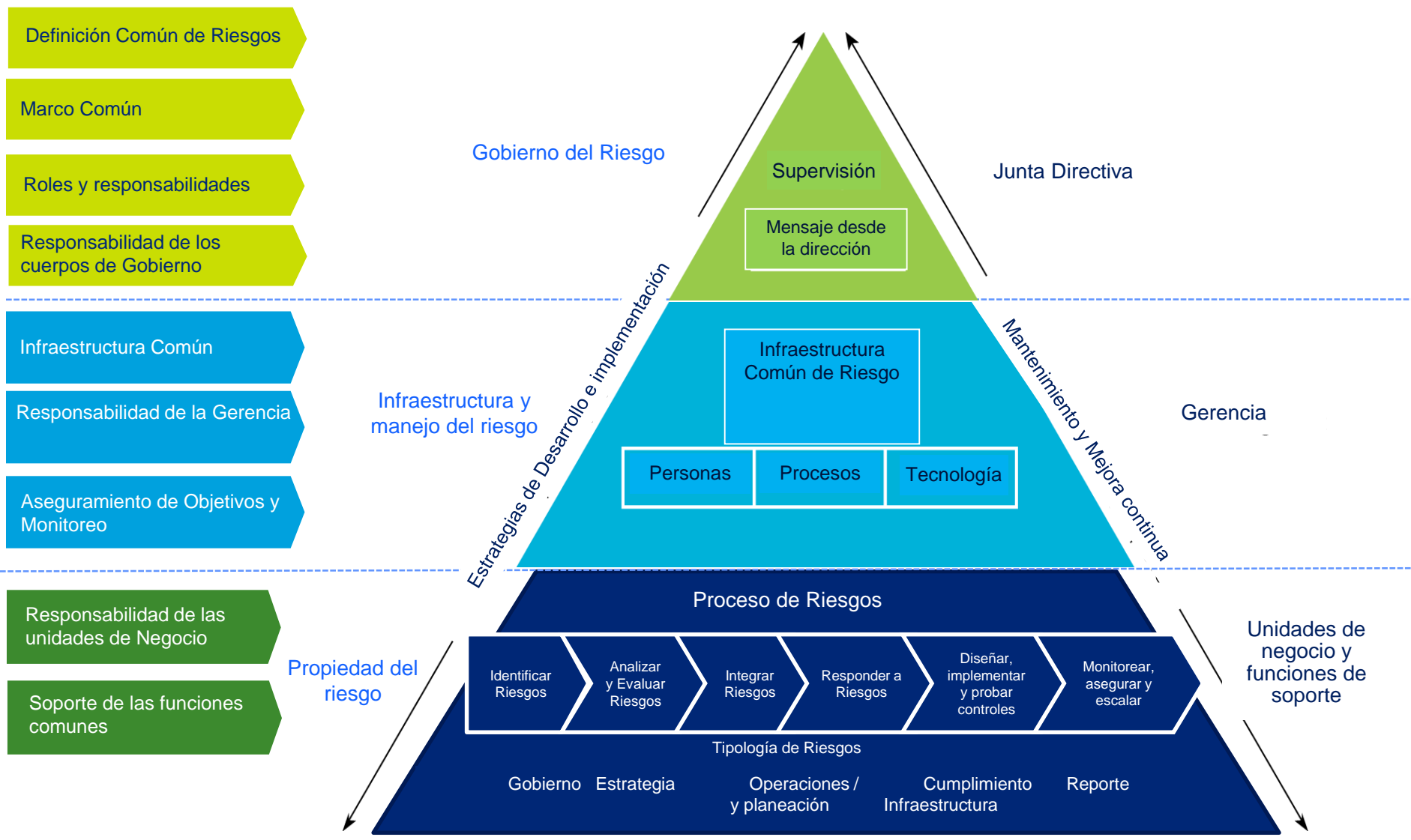
# La organización inteligente frente al riesgo

Enfoque Deloitte

# La generación de valor en el corazón de la gestión



# Principios propuestos por Deloitte™ para conformar una empresa inteligente frente al riesgo



# Ocho Habilidades de la Inteligencia frente al riesgo

---

1. Prepárese para lo esperado; lo inesperado también toca la puerta
2. Verifique que los supuestos de la estrategia siguen vigentes
3. Ayude a concentrar el foco en los asuntos críticos
4. La Junta abordo
5. Determine el tamaño del apetito de riesgo
6. Evite problemas reputacionales
7. Revise la interdependencia e interconexión de los riesgos
8. Promueva la disciplina de procesos/operaciones

# Actualización de la norma ISO 9001

Pensamiento basado en riesgo



# Principales cambios ISO 9001 versión 2015

---

1

- Dirección estratégica de la organización como pilar del Sistema de gestión
- Mayor énfasis en el contexto de la organización y partes interesadas diferentes al cliente

2

**Pensamiento basado en riesgos para apoyar y mejorar el entendimiento y aplicación del enfoque por procesos (NUEVO REQUISITO EXPLÍCITO)**

3

- Requisitos para definir el alcance y límites del sistema de gestión de calidad
- Incremento en los requisitos de liderazgo

4

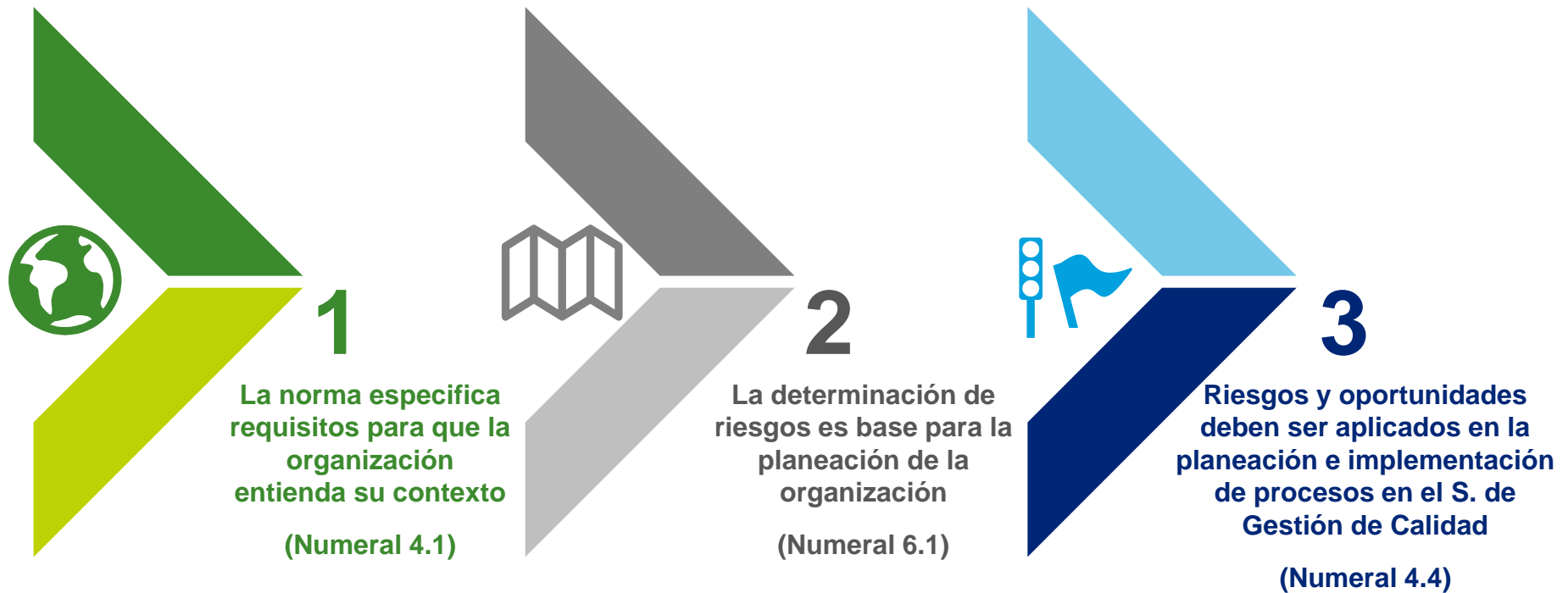
- Menos requisitos prescritos
- Menos énfasis en documentos
- Mejora en la aplicabilidad de la norma para organizaciones de servicios

5

Mayor énfasis en el logro de resultados esperados para mejorar la satisfacción del cliente

# Pensamiento basado en riesgos

La aplicación del pensamiento basado en riesgos en la Norma ha permitido el énfasis en requisitos basados en el desempeño.

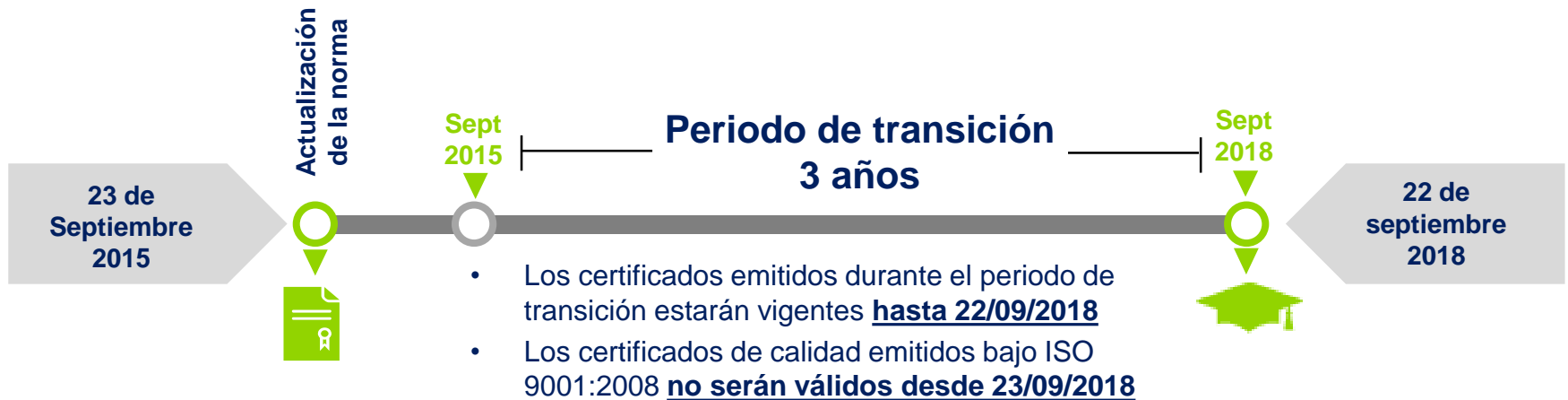


Adicionalmente, el concepto de acción preventiva se refuerza por el uso de pensamiento basado en riesgos.

# Principales elementos del proceso de gestión de riesgos



# Hitos para la transición ISO 9001:2008 a versión 2015

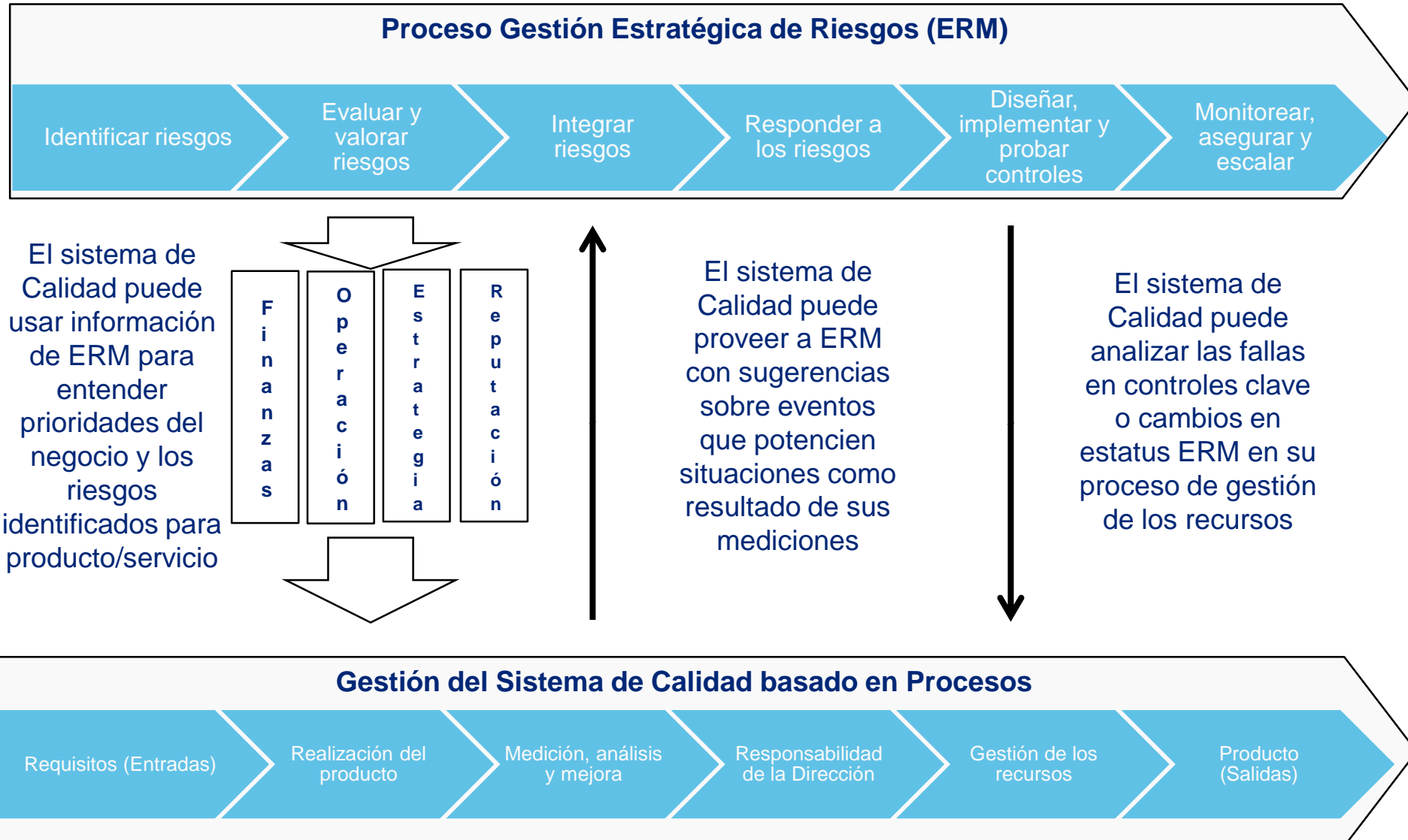


Ejemplo: Un certificado con la norma ISO 9001:2008 emitido el 31 de marzo de 2016, tendrá vencimiento en septiembre 22 de 2018.

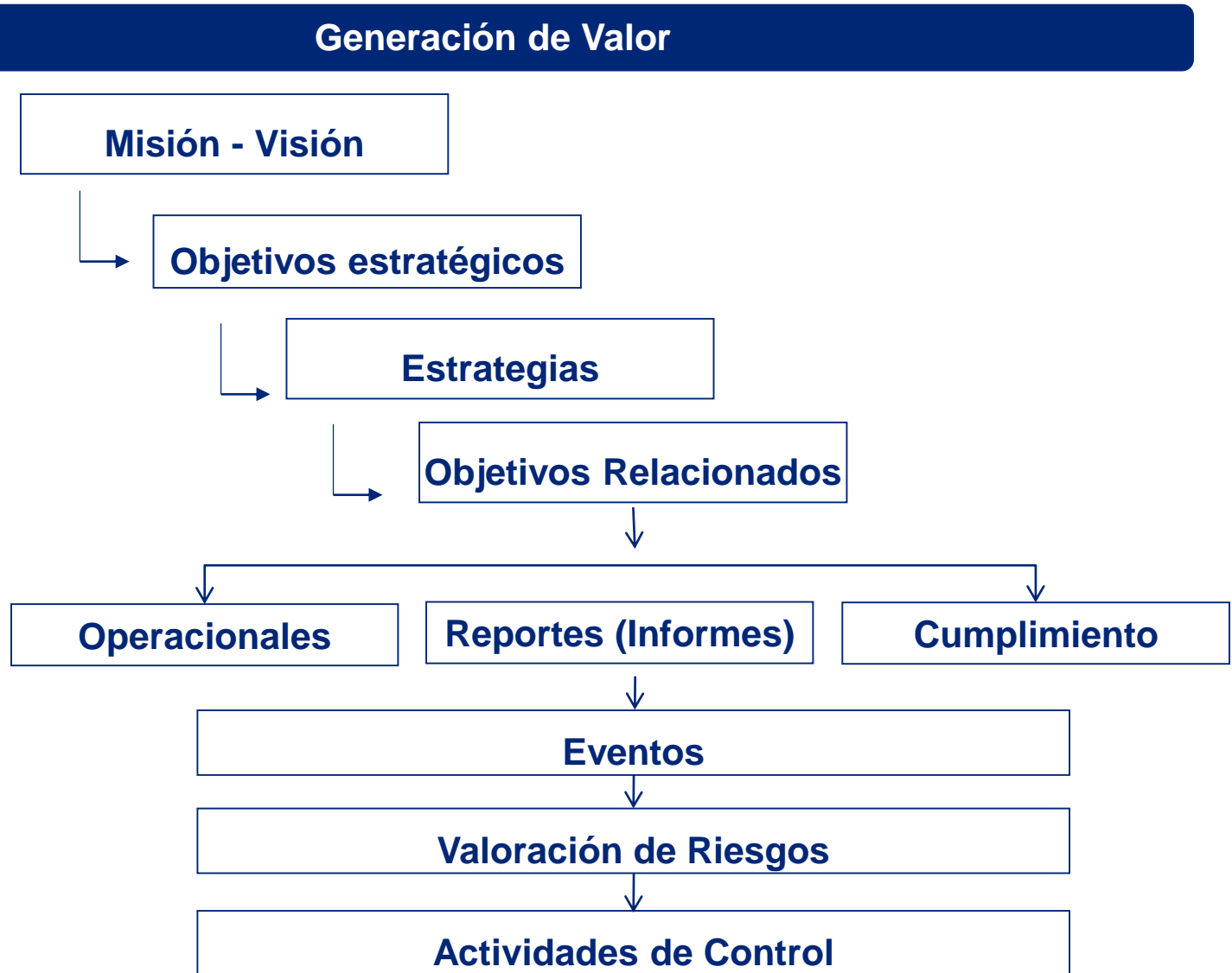
## Consideraciones relevantes:

1. La organización que actualmente esté implementando el sistema de gestión con la norma ISO 9001:2008 puede solicitar la certificación de su sistema con dicha versión durante el periodo de transición.
2. Se recomienda a las organizaciones que están decidiendo implementar el sistema de gestión de calidad o ambiental que utilicen las normas ISO 9001 e ISO 14001 en su versión 2015.

# Alineando los esfuerzos de la Gestión del Sistema de Calidad con la Gestión de Riesgos en la Organización

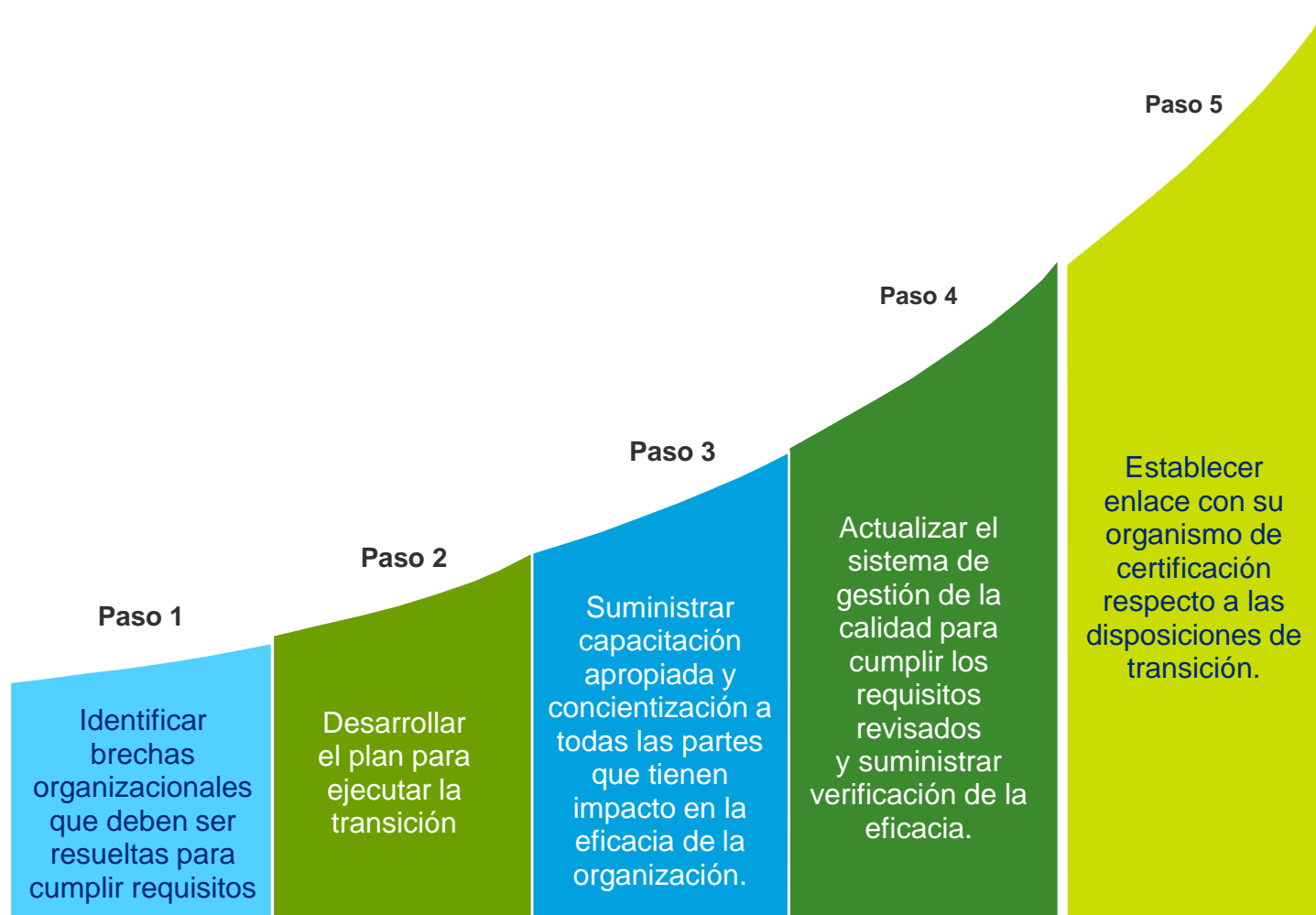


# La gestión de riesgos cubre todos los niveles:



# Recomendaciones para la transición

---



# Preguntas / Comentarios







This presentation contains general information only and Deloitte is not, by means of this presentation, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This presentation is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional advisor.

The information contained in this document is accurate to the best of our knowledge but as with all regulatory matters is subject to change due to new regulations and ongoing governmental agency guidance. Deloitte is not responsible for updating this document to reflect changes in regulations or guidance.

Deloitte, its affiliates, and related entities shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this presentation.