

El emprendimiento inteligente frente al riesgo: ERM aplicada en forma correcta



Tabla de contenidos

ERM aplicada en forma correcta	4
Perfil del riesgo	5
El riesgo vuelto a definir	5
Probabilidad, vulnerabilidad e interacción del riesgo	6
Planeación por escenarios	6
Estado de isla	7
Analizando el riesgo	8
Exposición decente	9
El camino por recorrer	10
Apéndice: pasos fundamentales	11

El emprendimiento inteligente frente al riesgo:

ERM aplicada en forma correcta

Pregúntele a cualesquiera líderes de negocio seleccionados al azar que definan “administración de riesgos del emprendimiento?”, y las posibilidades son que cada uno ofrecerá una interpretación diferente. Esto se debe a que a pesar de la ubicuidad del término “ERM” en el léxico de los negocios, continúa siendo elusiva una definición estándar. Y a pesar de la creciente conciencia respecto de la necesidad de administrar de manera efectiva el riesgo, el rango de las prácticas que caen vagamente bajo el encabezado ERM es vasto y creciente.

ERM, hablando de manera amplia, ha estado rondando durante al menos una década. En algunos sectores de los negocios, principalmente servicios financieros y energía, la mayoría de los riesgos específicos-de-la-industria son administrados con un alto nivel de finura, usando modelación compleja de probabilidades y análisis sofisticados. Otras compañías, tales como algunas en los sectores de negocios de servicios y consumo, pueden tener un enfoque menos refinado para la administración del riesgo, y ahora están surgiendo prácticas más sistemáticas.

Pero es rara la compañía, afirmamos nosotros, que administra de manera inteligente todo el espectro del riesgo; que valora adecuadamente y aborda el riesgo de todas las perspectivas y ángulos; que vence todas las barreras organizacionales que oscurecen la percepción de la totalidad de los riesgos que enfrenta la compañía; y que se anticipa sistemáticamente y prepara una respuesta integrada frente a los riesgos potencialmente importantes. Si, las compañías de servicios financieros pueden tener una captura comprensiva del riesgo de tasa de interés, de moneda extranjera y de crédito, pero ¿cómo muchas de ellas han sufrido pérdidas importantes a partir de eventos severos – tales como desastres naturales, ataques terroristas y otras amenazas para la continuidad del negocio – fallando en desarrollar planes de contingencia para tales ocurrencias? Es cierto, muchas compañías se anticiparon a la transición al comercio electrónico, pero ¿cómo muchas soportaron pérdidas de reputación y de clientes a causa de que fallaron en proteger adecuadamente los datos en línea de los clientes?

Dado que ello ocurre con poca frecuencia, consideramos que cuando ERM se aplica en forma correcta merece especial designación. Por lo tanto, a tal modelo lo denominamos *Empresas inteligentes frente al riesgo*.

Por supuesto, el sendero hacia esta designación noble es largo y algunas veces arduo. Cada compañía que grafique su progreso se encontrará a sí misma en una ubicación diferente en el mapa, dependiendo de los desafíos de negocio únicos que enfrente y de las competencias y capacidades que posea. Pero cada organización que logra la condición de *empresa inteligente frente al riesgo* encontrará que comparte características similares,

incluyendo las siguientes:

- prácticas de administración del riesgo que abarcan todo el negocio, creando vínculos entre las denominadas “islas” que a menudo surgen en las corporaciones grandes, maduras y/o diversas
- estrategias de administración del riesgo que abordan todo el espectro de los riesgos, incluyendo específico-de-la-industria, cumplimiento, competitivo, ambiental, seguridad, privacidad, continuidad del negocio, estratégico, presentación de reportes, y operacional
- procesos de valoración del riesgo que aumentan el énfasis convencional puesto en la probabilidad, dándole peso significativo a la vulnerabilidad
- enfoques de administración del riesgo que no consideran solamente eventos aislados, sino que también tienen en cuenta los escenarios del riesgo y la interacción de múltiples riesgos
- prácticas de administración del riesgo que se insertan en la cultura corporativa, de manera que la estrategia y la toma de decisiones evolucionan a partir de procesos informados en relación con el riesgo, en lugar de imponer las consideraciones sobre el riesgo luego que ocurrió el hecho (si se hace)
- filosofía de la administración del riesgo que se focaliza no únicamente en evitar el riesgo, sino también en asumir el riesgo como un medio para la creación de valor.

Algunos de los elementos de esas viñetas pueden no serle familiares a usted. Pero todos, afirmamos, son características esenciales del *emprendimiento inteligente frente al riesgo*. A continuación discutiremos en detalle a cada uno de ellos.

Las empresas inteligentes frente al riesgo son de todos los tamaños e industrias, y cada organización ajusta sus prácticas de administración del riesgo de acuerdo con sus circunstancias y necesidades particulares. Aún así, el *emprendimiento inteligente frente al riesgo* comparte esta visión:

Las organizaciones que son más efectivas y eficientes en la administración de los riesgos tanto para los activos existentes como para el crecimiento futuro, en el largo plazo, superarán a las que sean menos. Diciéndolo de manera sencilla, las compañías hacen dinero asumiendo riesgos y pierden dinero mediante el fallar en administrarlo.

¹ERM= *Enterprise risk management* = “administración de riesgos del emprendimiento” ó “administración de riesgos de la empresa” (N del t)

Perfil del riesgo

Varias fuerzas han convergido para colocar la administración del riesgo en la conciencia de la administración y de las juntas. La más prominente puede ser la reciente serie de escándalos corporativos: juicios multimillonarios en dólares en los reclamos de los accionistas de Enron y WorldCom forzaron a que los miembros de la junta recurrieran a sus bienes personales para resolverlos; otros directores seguramente esperan evitar tener que acudir a sus propios bolsillos. Al mismo tiempo, las imágenes de ejecutivos "caminando" han sido difundidas a través de los periódicos y las pantallas de televisión; ningún ejecutivo desea servir como comidilla para el próximo frenesí de los medios de comunicación.

Las acciones regulatorias también pusieron el reflector sobre el riesgo. La Securities and Exchange Commission, la Public Company Accounting Oversight Board, y la New York Stock Exchange, todas ellas requieren o fomentan actividades relacionadas con la administración del riesgo. Un foco renovado puesto en la Foreign Corrupt Practices Act of 1977 ha incrementado la conciencia, al igual que el advenimiento de la Sarbanes-Oxley Act of 2002 (si bien algunos observadores sostienen que SOX ha reducido la atención puesta en todo el espectro de los riesgos debido al foco intenso de la Ley puesto en los riesgos del estado financiero).

Las organizaciones que son más efectivas y eficientes en la administración de los riesgos tanto para los activos existentes como para el crecimiento futuro, en el largo plazo, superarán a las que sean menos.

Por supuesto, los riesgos potenciales se extienden bastante más allá de las declaraciones financieras equivocadas y de los actos de fraude: los ataques terroristas exponen riesgos de continuidad del negocio. Las violaciones de los computadores aumentan la conciencia de los riesgos de seguridad y privacidad. Las costosas liquidaciones por los asbestos ilustran los peligros de los riesgos de salud y seguridad públicas. La pobre preparación y las respuestas torpes frente a las crisis corporativas resaltan los riesgos reputacionales.

También entran en juego los crecientes expectativas y activismos de los *stakeholders*. Hoy, muchos inversionistas institucionales grandes están exigiendo prácticas fuertes de administración del riesgo y la capitalización del mercado puede ser grave e inmediata si las compañías fallan en proteger sus activos o la integridad de sus estados financieros. Algunos servicios de clasificación de inversionistas y de calificación del crédito, principalmente Moody's y Standard & Poor's, han adicionado las capacidades de administración del riesgo a sus criterios de evaluación. Las compañías que se considere son

deficientes en sus capacidades de administración del riesgo pueden enfrentar un incremento en el costo del capital.

Las recompensas de la *Inteligencia frente al riesgo*

Los beneficios competitivos de la *inteligencia frente al riesgo* mejorada incluyen:

- capacidad mejorada para prevenir, detectar rápidamente, corregir y escalar problemas críticos de riesgo
- carga reducida en las operaciones del negocio, mediante la estandarización de los principios y el lenguaje de la administración del riesgo
- costo reducido de la administración del riesgo mediante el compartir mejorado de la información sobre el riesgo y la integración de las funciones existentes de administración del riesgo
- un medio para mejorar la flexibilidad estratégica para escenarios tanto desde arriba como desde abajo
- la capacidad para ofrecerle a la junta y a los otros *stakeholders* un "nivel de comodidad" respecto de que es entendido y administrado todo el rango de los riesgos

El riesgo vuelto a definir

Antes que podamos mejorar nuestra *Inteligencia frente al riesgo*, primero tenemos que entender la terminología y los conceptos clave. Más importante aún, por supuesto, es la misma palabra "riesgo."

Existen muchas definiciones, con diversos grados de detalle y precisión. Tenemos que analizar y asimilar algunas, combinarlas con nuestra propia perspectiva, y destilar el resultado:

Riesgo es el potencial de pérdida causada por un evento (o serie de eventos) que pueden afectar de manera adversa el logro de los objetivos de la compañía.

Observe que esta definición se amolda tanto a la protección de los activos existentes como al mejoramiento de los objetivos de crecimiento futuro. Esto es, la administración inteligente del riesgo implica no solo el deseo de evitar algo negativo (prevenir que el hacker se robe la base de datos de su cliente) sino también la necesidad de lograr algo positivo (integrar exitosamente una compañía adquirida). El *emprendimiento inteligente frente al riesgo* percibe al riesgo no solo como una *vulnerabilidad* a la baja, sino también la preparación para el alta.

Esta diferenciación es clave: el *emprendimiento inteligente frente al riesgo* considera la capacidad para anticiparse y reaccionar a la oportunidad del

mercado como tan importante como la preparación para una interrupción del negocio potencialmente devastadora.

Si un riesgo es relevante y tiene un impacto extremadamente alto, debe ser tratado, independiente que la probabilidad sea “remota.”

Probabilidad, vulnerabilidad e integración del riesgo

Otro atributo importante del *emprendimiento inteligente frente al riesgo* se puede encontrar en su vínculo de la probabilidad con la vulnerabilidad y la integración del riesgo. La probabilidad, por supuesto, es importante y está bien establecida en los programas tradicionales de administración del riesgo. Además, muchos eventos del riesgo ocurren con regularidad y por lo tanto pueden ser modelados de manera efectiva usando técnicas estadísticas. Sin embargo, la probabilidad tiene menos valor para los riesgos que ocurren por fuera de las fluctuaciones normales, i.e., cuando el evento es raro o sin precedentes, cuando las reglas son desconocidas o cambian rápidamente, o cuando las causas están orientadas por factores externos que están por fuera del control de cualquier individuo o de la compañía.

Considere el ejemplo del Huracán Katrina: la modelación probabilística claramente demuestra que New Orleans probablemente sufrirá al menos tres huracanes importantes cada siglo. Pero esos modelos no pueden señalar con ningún grado de certeza en qué año particular ocurrirá una tormenta devastadora, ni siempre han hecho el buen trabajo de predecir el resultado cuando convergen múltiples factores de riesgo.

En tales casos, las nociones de vulnerabilidad e interacción del riesgo deben recibir preeminencia en la valoración del riesgo y en el proceso de administración del riesgo.

En el caso de Katrina, la vulnerabilidad de la ciudad frente a tal evento probó ser excesivamente alta en virtualmente cada caso, incluyendo procesos (e.g., pobres planes de evacuación), personas (e.g., cadenas de mando no-claras) y sistemas (e.g., carencia de sistemas de respaldo para las comunicaciones).

Katrina también se caracterizó por la falla en considerar la correlación de algunos factores de riesgo interrelacionados. En particular, una parte importante del daño asociado con la tormenta fue debido a la inundación causada por la ruptura de los diques, y en menor extensión por el oleaje (que fue un factor que contribuyó). El viento y la lluvia fueron, de hecho, factores menores. La inundación causada por la ruptura de los diques fue exacerbada por el hecho de que durante la evacuación virtualmente nadie operó los sistemas que estaban en operación

para bombear el agua de regreso al lago o para reparar oportunamente la ruptura de los diques. En consecuencia, la desactivación de las bombas se correlacionó altamente con la tormenta y sus inundaciones.

Por supuesto, si bien debe ser elevada la consideración de la vulnerabilidad y de la interacción, esto no implica que la probabilidad no sea importante. La probabilidad funciona bien en muchas aplicaciones, incluyendo industrias tales como la banca, que usa la probabilidad para administrar el riesgo de mercado, de crédito y operacional; y los seguros, que usa datos actuariales para definir tasas y establecer reservas.

Pero, dependiendo de las variables, la vulnerabilidad también puede necesitar jugar un rol en la valoración general del riesgo. El hecho simple es – y esto aplica igualmente a los negocios como a la administración de emergencias – si un riesgo es relevante y tiene un impacto extremadamente alto, debe ser tratado, independiente que la probabilidad sea “remota”. Pero observe que “tratar”, en este contexto, no necesariamente significa “mitigar.” La organización seguramente no puede dedicar toda su atención (y sus dólares) a administrar y mitigar unos pocos riesgos de baja probabilidad/alto impacto para excluir amenazas de probabilidad más alta /impacto más bajo. Más aún, se necesita lograr un balance. La vulnerabilidad debe ser sopesada junto con la probabilidad, según sea apropiado en las circunstancias, y se debe tomar una decisión *inteligente frente al riesgo*. Las respuestas posibles pueden variar ampliamente, y pueden incluir simplemente mantener el riesgo en la pantalla del radar y rastrear los cambios en el curso y la severidad sin tomar ninguna otra acción de mitigación. La disponibilidad y la asignación de los recursos, por supuesto, necesitarán ser los factores principales en esas consideraciones.

Pero es importante observar que a veces ocurren eventos improbables con efecto devastador, mientras que otras veces no se materializan eventos probables. *El emprendimiento inteligente frente al riesgo* entiende lo posible, no solamente lo probable, y responde de acuerdo a ello.

Planeación por escenarios

Una manera de evaluar los eventos de impacto alto/probabilidad baja es mediante la planeación por escenarios, la cual puede aumentar los modelos estadísticos y ayudar a las compañías a prepararse para eventos específicos. La planeación por escenarios le permite a los ejecutivos responder las preguntas: “¿Qué podría interrumpir nuestros planes? Y ¿Qué tan vulnerables somos frente a ello?”

Durante mucho tiempo las compañías han realizado presupuestos y pronósticos, si bien a menudo de una manera restringida que considera solamente un rango estrecho de resultados (e.g., supuestos sobre la estabilidad de los precios de las materias primas) y

¹ Para el propósito de este artículo, los términos “probability” [probabilidad] y “likelihood” [probabilidad] se usan únicamente en el contexto de la administración del riesgo. No hay relación con la manera como esos términos se definen y usan en el Statement of Financial Accounting Standards No. 5, *Accounting for Contingencies*, tal y como la Financial Accounting Standards Board tiene la intención, establece o implica.

se focalizan principalmente en el impacto directo en la línea de resultados. Desafortunadamente, este punto de vista limitado puede surgir de compañías que no estén preparadas para cuando ocurran variaciones inesperadas – tanto buenas como malas.

El *emprendimiento inteligente frente al riesgo* considera los efectos indirectos o de largo plazo debidos a, por ejemplo, la pérdida de reputación y compradores (el escenario “negativo”) o la carencia de capacidad de producción cuando se incrementa la demanda (el escenario “positivo”). De manera similar, esas compañías sopesan un rango amplio de causas y efectos que están más allá de solo el impacto financiero en el corto plazo. Una vez que se identifican los escenarios potenciales, se establece el rango de “factores desencadenantes” (eventos tales como la caída de la moneda por debajo de un cierto valor o que los competidores ganen una participación específica en el mercado), que le alertan a la compañía respecto de una situación que requiere valoración y respuesta adicionales.

La planeación por escenarios le permite a los ejecutivos responder las preguntas: “¿Qué podría interrumpir nuestros planes? Y ¿Qué tan vulnerables somos frente a ello?”

La compañía puede construir su capacidad para responder a diferentes escenarios, haciéndolo mediante la investigación selectiva en las capacidades requeridas que se necesiten si el evento ocurre. Por ejemplo, una empresa fabricante puede tener una participación parcial en el patrimonio de una compañía en otro mercado o región, con la opción de tener toda la propiedad. O una compañía de medios de comunicación simultáneamente podría tener diferentes tecnologías para la distribución en línea de los medios de comunicación hasta que los estándares estén bien definidos; mediante el disponer inicialmente de múltiples tecnologías, el vendedor en efecto tiene la “opción real” de adaptarse rápidamente a las condiciones futuras del mercado. O en lugar de construir una planta, la compañía puede participar en un acuerdo para compartir la producción (aún con un competidor) a un precio negociado previamente que les permita tener acceso a los excedentes de capacidad en el evento de un repunte del mercado. Esto les protege de las alzas y les ahorra los costos inmediatos de la construcción de una planta en el evento de que no se materialice el repunte.

Sin embargo, puede surgir un problema con la planeación por escenarios: con la existente infraestructura de administración del riesgo a menudo es difícil tratar los escenarios que se visualicen (i.e., con las divisiones funcionales). La administración tiene que ser consciente de e intentar sobreponerse a este problema. Al hacerlo, los líderes funcionales deben participar en el proceso de desarrollo de los escenarios y deben colaborar, en cuanto sea necesario, para desarrollar los planes de

mitigación a través de las divisiones. Cualesquiera escenarios posibles que no puedan ser tratados de manera satisfactoria deben ser elevados al nivel de administración que sea apropiado de manera que se puedan determinar las acciones de rectificación y se puedan asignar las responsabilidades.

Estado de isla

El término “isla” describe la tendencia de las organizaciones a separarse en segmentos autónomos con base en la geografía o la función del negocio. Cuando la administración del riesgo se vuelve “por islas,” cada una de esas unidades – tales como auditoría interna, tesorería, recursos humanos y tecnología de la información – incorpora filosofías y enfoques diferentes. En el extremo, las islas se vuelven ecosistemas en miniatura, con múltiples culturas, jergas y prácticas.

Islas y tercerización

Exacerbar el problema de la isla es la práctica crecientemente común de las funciones de negocio tercerizadas, tales como nómina, cumplimiento de órdenes, y administración de beneficios. La tercerización puede ser riesgosa, y las compañías que emplean partes externas para tal trabajo pueden encontrar que se vuelve más difícil de lograr un punto de vista comprensivo de su perfil de riesgos. Al mismo tiempo, la tercerización puede representar una respuesta estratégica frente al riesgo cuando se emprende para explotar ciertas oportunidades. Pero si no es administrada de manera apropiada (debido al enfoque “por islas” puede generar más daño que bien. Para enfrentar este problema, algunas compañías están volviendo a asumir ciertas actividades tercerizadas; otras están empleando programas fortalecidos de riesgo de contrato y cumplimiento para asegurar que sus socios de negocio se están adhiriendo a altos estándares de administración del riesgo.

Escenarios de las islas

Pueden ser importantes las implicaciones que tiene el operar mediante islas organizacionales. Por ejemplo, actuando como islas, la operación de la compañía puede fallar en usar sus departamentos tanto legal como de tesorería para otorgarle las garantías de precio a sus compradores o proveedores, resultando en riesgo y responsabilidad civil innecesarios. De manera ideal, empleando una *inteligencia frente al riesgo* que sea apropiada, la tesorería evaluaría y fijaría el precio del riesgo de la garantía, mientras que legal mitigaría los riesgos de gobierno y responsabilidad civil.

A partir del “estado de isla” pueden surgir una cantidad de problemas: duplicación del esfuerzo; carga incrementada sobre el negocio; carencia de confianza apropiada en el trabajo de unos y otros; carencia de estandarización en la metodología; y ausencia de compartir la *inteligencia frente al riesgo*. Todo ello puede hacer difícil – si no imposible – obtener un punto de vista exacto y comprensivo de la naturaleza y el nivel del riesgo al cual está expuesta toda la compañía en el presente.

Y por supuesto, sin este punto de vista comprensivo (al cual algunas veces se le refiere como punto de vista de “portafolio”), usted realmente no puede entender y administrar la totalidad de los riesgos que enfrenta la compañía.

Aún así, a pesar de esas desventajas, las islas también representan un componente esencial de la administración inteligente del riesgo – la especialización del riesgo. Hoy, más que nunca, se requiere conocimiento y entendimiento completos de los riesgos específicos que afectan esas islas del negocio.

Desafortunadamente especialización sin colaboración crea problemas, porque muchos riesgos trascienden las fronteras de la isla. Para ilustrar esto, considere el estudio de Deloitte Research, “The Value Killers.”² Este análisis en profundidad sobre la pérdida de valor en 1000 compañías globales reveló que, durante la última década, más de la mitad de esos negocios experimentaron una caída súbita y precipitada en el precio de las acciones (una pérdida del 20 por ciento o más en un mes o menos). *Más del 80 por ciento de las pérdidas se debieron a la interacción de múltiples riesgos a través de islas.*

El *emprendimiento inteligente frente al riesgo* es consciente de la tendencia a las islas y da pasos concretos para romper las barreras institucionales que pueden inhibir la administración colaborativa del riesgo. Esto puede incluir la creación de equipos entre varias funciones que compartan información, realicen análisis conjuntos y se vinculen a la planeación por escenarios.

Sin embargo, se debe tener cuidado en evitar la centralización excesiva. Algunas compañías que han intentado colocar todas sus islas de administración del riesgo en un solo “depósito” han fallado porque intentaron ya sea homogenizar las islas o asumir el control central de un proceso que de manera más apropiada ha debido ser manejado por los especialistas. Si bien debe haber un punto central de coordinación (tal como el director de riesgos jefe), este rol no debe ser uno de control que lo abarque todo. Las unidades de negocio siempre deben seguir siendo responsables por asumir y administrar el riesgo, así como por mantener la propiedad por los riesgos que asumen.

Ejecutado de manera apropiada, “eliminar” las islas requiere entender la necesidad de desarrollar metodologías, terminología y métricas comunes sobre el riesgo para asegurar administración y

presentación consistente del riesgo al mismo tiempo que se permite que las diferentes funciones tengan autonomía suficiente para explotar su conocimiento y experticia especializados.

Analizando el riesgo

Algunos ejecutivos perciben de manera equivocada su responsabilidad para tratar el riesgo, entendiéndola como la obligación de evitar el riesgo. Esta es la receta para el fracaso. Evite el riesgo y usted también evitará el éxito. *Asumir el riesgo de manera inteligente, buscando recompensa, es un elemento básico del capitalismo y esencial para la ventaja competitiva.*

Observe que la decisión de enfrentar o evitar el riesgo no debe ser vista como una opción sí/no. Circunstancias diferentes piden respuestas diferentes. Algunas veces usted apuesta todas sus fichas; otras usted camina alrededor de la mesa; pero la mayoría de las veces usted actúa entre esos dos extremos y tiene cuidado, mide las apuestas en consideración de las posibilidades. Además, en algunos casos, los extremos representan opciones fáciles. Escoger el mejor curso de acción cuando las opciones no son claras representa el desafío más formidable.

Parte de la responsabilidad del ejecutivo implica entender la naturaleza del riesgo. De la misma manera que la rosa proverbial, un riesgo que no es un riesgo no es un riesgo. Se tienen que hacer distinciones críticas entre varios tipos de riesgo: no-recompensado vs. recompensado, e inherente vs. residual.

En las empresas donde no están plenamente desarrolladas las capacidades de administración del riesgo, el **riesgo no-recompensado** a menudo representa toda la extensión de sus actividades de administración del riesgo. El riesgo no-recompensado recibe su nombre del hecho de que no hay prima a conseguir por asumir ciertos tipos de riesgo (por ejemplo, riesgos que afecten las operaciones, integridad de los estados financieros, y cumplimiento con leyes y regulaciones).

De manera inversa, el **riesgo recompensado** se focaliza en la creación de valor; implica administrar los riesgos para el crecimiento futuro, incluyendo colocar capital en riesgo y hacer apuestas rentables. En la toma de riesgos recompensada, la compañía recibe una prima por asumir y administrar los riesgos – y recibe aprobación en el mercado – asociada con nuevos productos, mercados, modelos de negocios, alianzas y adquisiciones.

Considere, por ejemplo, las actividades de fusiones y adquisiciones. Si bien cada compañía que participa en fusiones y adquisiciones lo hace con la intención de construir valor para el accionista, algunas veces las ganancias esperadas fallan en materializarse.

² “The Value Killers,” Deloitte Research, 2005, www.deloitte.com/us/valuekillers.

Algunas veces usted apuesta todas sus fichas; otras usted camina alrededor de la mesa; pero la mayoría de las veces usted actúa entre esos dos extremos y tiene cuidado, mide las apuestas en consideración de las posibilidades.

Preguntas riesgosas

Cuando se considera el riesgo, se deben resolver algunas preguntas:

1. ¿Cuándo podríamos perder si no administramos inteligentemente este riesgo?
2. ¿Cuál es la probabilidad de que ocurra el riesgo?
3. ¿El riesgo está correlacionado con otras exposiciones frente al riesgo?
4. ¿Cuál es nuestra vulnerabilidad presente a este riesgo?
5. ¿Este riesgo representa una concentración del riesgo que pueda causar problemas en la administración o mitigación del riesgo?
6. Si cubrimos o mitigamos este riesgo, ¿cómo cambia esto la probabilidad y el impacto?
7. ¿Nuestra estrategia de administración o mitigación del riesgo introduce cualesquiera riesgos adicionales?
8. ¿Qué tanto podemos ganar si asumimos este riesgo – provisto que lo administramos apropiadamente?
9. ¿Cómo podemos asegurarnos de que nuestra confianza está justificada?
10. ¿Qué tanto nos está costando (o nos costará) administrar este riesgo?
11. ¿Hay un impacto potencial de riesgo reputacional a partir de este riesgo?
12. ¿Qué persona o qué equipo es responsable por administrar este riesgo de extremo a extremo?

El resultado deseado es mucho más probable de lograr cuando ha sido identificado, valorado y administrado inteligentemente todo el conjunto de riesgos de integración. Esta afirmación está apoyada por un estudio reciente realizado por London's Cass Business School and Towers Perrin, que encontró que los mejoramientos en gobierno corporativo, selección de ofertas, e integración posterior a la fusión han reducido los riesgos de falla en las fusiones y adquisiciones y han contribuido a creación de valor mejorada mediante la obtención de mejores resultados en el mercado.³

El **riesgo inherente** se refiere al riesgo que existe antes que usted lo aborde; i.e., el riesgo para su compañía en ausencia de cualesquiera acciones que usted pueda tomar para alterar ya sea la probabilidad o el impacto. Cada compañía en cada industria enfrenta riesgo inherente; por supuesto, no toda compañía lo administra efectiva o eficientemente.

El **riesgo residual** se conoce también como su "vulnerabilidad" o "exposición"; i.e., el riesgo que permanece luego que usted ha intentado mitigar el riesgo inherente. Las compañías solamente pueden entender el riesgo residual si primero han abordado el riesgo inherente.

El *emprendimiento inteligente frente al riesgo* considera el riesgo tanto inherente como residual. Este proceso coloca a los ejecutivos y a la junta en

una mejor posición para evaluar el nivel de exposición y decidir entonces si aceptar o no la exposición.

Exposición decente

Y, por supuesto, determinar el nivel aceptable de exposición representa la esencia del asunto, tanto para la administración como para las juntas. Ya se trate de cumplir las revelaciones 10-K, responder las preguntas de los inversionistas en la reunión anual, o, en el escenario de pesadilla, replicar al abogado de la oposición en un juicio, su diligencia respecto del riesgo debe ser impecable. Usted debe ser capaz de establecer de manera inequívoca y documentar de manera clara que la exposición de su compañía frente al riesgo fue conocida y analizada, y que la decisión de aceptar esa exposición fue hecha con una base informada y deliberada.

Nadie puede razonablemente esperar que usted siempre esté en lo correcto; de manera inevitable, usted perderá algunas de las apuestas cuidadosas que realice. Pero cada *stakeholder* puede razonablemente esperar e insistir en que usted tome la mejor decisión que usted pueda, sopesando la información (*Inteligencia frente al riesgo*) que esté disponible en el momento y con las opciones que estén a su disposición.

Sencillamente, el éxito del emprendimiento depende de ello. Lo hemos dicho antes, pero vale la pena

³ "Current M&A Cycle Creates Shareholder Value," Cass Business School and Towers Perrin, April 2006.

repetirlo: *Las organizaciones que son más efectivas y eficientes en administrar los riesgos tanto de los activos existentes como del crecimiento futuro, en el largo plazo, se desempeñarán mejor que las que sean menos.*

El camino por recorrer

Por diseño, este documento ofrece un punto de vista de alto nivel respecto del *emprendimiento inteligente frente al riesgo*, abordando conceptos amplios más que pasos detallados. Por lo tanto, muchos lectores en este momento harán las preguntas: “¿Dónde están las otras compañías en su etapa de desarrollo – especialmente dentro de mi industria específica?” y, por supuesto, “¿A dónde voy?”

Cada stakeholder puede razonablemente esperar e insistir en que usted tome la mejor decisión que usted pueda, sopesando la información que esté disponible en el momento y con las opciones que estén a su disposición.

La respuesta: a dónde va usted depende de dónde se encuentre. El modelo de maduración del *emprendimiento inteligente frente al riesgo* (ver la figura 1, abajo) muestra el camino que la mayoría de las compañías transitarán para volverse *empresas inteligentes frente al riesgo*.

Las compañías que estén en las primeras etapas pueden comenzar abordando los pasos fundamentales que se señalan en el apéndice de este documento. Las organizaciones que avanzan en la escala se beneficiarán de la serie de documentos *Risk Intelligent Enterprise El emprendimiento inteligente frente al riesgo* de Deloitte & Touche LLP que ofrece comparaciones específicas según la industria y una hoja de ruta para abordar los principales cómo de las personas, los procesos y la tecnología de la administración efectiva del riesgo. La serie ofrece un enfoque programático para la *Inteligencia frente al riesgo* desde las perspectivas de industria y funcional. Para mayores detalles sobre esta serie consulte a su profesional de Deloitte & Touche LLP.

Para información adicional sobre el *emprendimiento inteligente frente al riesgo*, por favor visite www.deloitte.com/us/riskintelligence.

Figura 1
El modelo de maduración del emprendimiento inteligente frente al riesgo

¿Qué tan capaz es su compañía hoy? ¿Qué tan capaz necesita serlo? Cada industria, compañía y división está probablemente en una etapa diferente de desarrollo. ¿Dónde deben estar y cómo llegar allí?



Riesgo no-recompensado **Riesgo recompensado**

Apéndice

El emprendimiento inteligente frente al riesgo: pasos fundamentales

Tal y como se observó anteriormente, cada compañía es única, y las prácticas de la administración inteligente del riesgo tienen que ser ajustadas a las circunstancias y necesidades específicas. Algunas compañías pueden encontrarse bien avanzadas en el *modelo de maduración del emprendimiento inteligente frente al riesgo* (ver la figura 1, página 9), mientras que otras pueden estar en las etapas iniciales.

Por lo tanto, algunos de los pasos que aquí se incluyen pueden aplicar a su situación; otros pueden haber sido dados hace tiempo. Pero todos ellos son claves para crear el *Emprendimiento inteligente frente al riesgo*.

1. Establezca la estructura general, la política y el proceso para valorar y administrar el riesgo

¿Su compañía tiene una estructura general del riesgo que aborde los riesgos a los cuales la compañía está expuesta, cómo percibe esos riesgos y cómo los administra? ¿Su compañía tiene una política de riesgos? Si está registrada en la New York Stock Exchange, tiene que tenerla. La NYSE requiere que el comité de auditoría discuta con la administración las principales exposiciones frente al riesgo financiero, así como los pasos dados para monitorear y controlar tales exposiciones; también, que el comité de auditoría debe estar satisfecho con los procesos de valoración del riesgo y administración del riesgo que tiene la compañía. Los factores de riesgo que afectan los negocios, las operaciones, la industria o la posición financiera deben describirse en inglés plano.

¿Tiene usted el proceso? Las solas políticas no crearán un *Emprendimiento inteligente frente al riesgo*. Los directores deben pedirle a la administración que demuestre un proceso sistemático y disciplinado para la identificación, valoración y priorización del riesgo; la respuesta frente al riesgo; y el monitoreo y la presentación de reportes sobre el riesgo. Los ejecutivos deben actualizar regularmente a la junta y al comité de auditoría para demostrar que sus procesos para el riesgo se desempeñan tal y como se espera y que los reportes sobre el riesgo son confiables.

2. Identifique los riesgos y las vulnerabilidades clave, así como los planes para tratarlos. Evalúe el valor y determine qué riesgos podrían impactar el valor

Participe en la planeación por escenarios: ¿Cuáles son las alternativas futuras? ¿Qué podría causar que usted falle? ¿Cuáles son los riesgos críticos para la misión que podrían tener el impacto adverso más alto en el valor de la compañía y en los objetivos estratégicos? ¿En dónde es usted más vulnerable?

¿Cuáles son las señales de alarma temprana y cómo las reconocerá? Una característica clave de la *Inteligencia frente al riesgo* es la capacidad para separar la información irrelevante de la relevante.

Una consideración importante en esta área es el problema de múltiples riesgos en combinación. Considere cómo pueden interactuar los riesgos, tenga en mente que los riesgos no respetan las fronteras organizacionales. ¿Qué está haciendo usted para abordar esos riesgos? ¿Y cómo sabe usted que está funcionando?

(Recuerde las lecciones del estudio de Deloitte Research citado al principio: la mayoría de las pérdidas principales en las 1000 compañías globales fueron resultado de múltiples riesgos de impacto alto pero probabilidad baja.)

3. Establezca su apetito por el riesgo. Determine qué tanto riesgo puede asumir. Decida si usted puede asumir más o debe asumir menos.

Una vez que usted ha decidido asumir el riesgo, ¿qué tanto riesgo su compañía está dispuesta a aceptar? ¿Cuál es su capacidad para enfrentar el riesgo? ¿Qué tanto de su capital o de sus activos está dispuesto a poner en riesgo en cualquier momento? ¿Qué tanto riesgo está dispuesto a asumir para lograr crecimiento futuro? ¿Qué capacidad de recuperación tiene usted para enfrentar un evento extremo?

La pregunta clave que a menudo se pasa por alto es: ¿Es usted suficientemente inteligente al asumir el riesgo? Las implicaciones de practicar el evitar el riesgo sin buscar la toma de riesgos recompensada puede incluir oportunidades de negocio perdidas, competitividad disminuida y, en últimas, la pérdida del negocio. Para ser competitivos los negocios tienen que asumir riesgos.

4. Decida quién tiene la responsabilidad y la autoridad para asumir el riesgo a nombre de la compañía

Sorprendentemente, una cantidad de compañías no está a la altura en este aspecto; los roles y las responsabilidades respecto del riesgo a menudo no son claras y son entendidas de manera equivocada. ¿Las respuestas cómo serán integradas y coordinadas a través de todo el emprendimiento? La especificidad es una necesidad: ¿Qué poderes se le reservan a la junta? ¿Quién puede comprometer a la compañía? ¿Cuándo se puede delegar autoridad? ¿Cuáles son los procedimientos para escalar los riesgos de "bandera roja"? ¿Quién, si lo hay, tiene la capacidad para "apostar la granja"?

5. Determine su capacidad para administrar el riesgo sobre una base integrada y sostenible

El *emprendimiento inteligente frente al riesgo* no se puede lograr de la noche a la mañana. En la mayoría de los casos, las organizaciones se moverán a través de distintas etapas de desarrollo, tal y como se mostró anteriormente en la figura 1 en la página 9. La etapa más baja de la capacidad de la administración del riesgo está caracterizada por un enfoque ad hoc (si no caótico) que depende fuertemente de las respuestas individuales y a menudo esfuerzos "heroicos" en ausencia de enfoques más sistemáticos. Una vez que ha surgido la especialización, las etapas posteriores implicarán moverse fuera de las "islas" de la administración del riesgo hacia una respuesta plenamente integrada y coordinada. La etapa más avanzada de la capacidad construirá las consideraciones del riesgo dentro de la estrategia corporativa y el proceso de toma de decisiones, con un énfasis apropiado en asumir el riesgo para el crecimiento y la recompensa futuros, así como para la protección de los activos existentes. En el *emprendimiento inteligente frente al riesgo* completamente desarrollado, la administración del riesgo es percibida no como un proyecto sino como parte de la cultura, la manera de hacer negocios. *La Inteligencia frente al riesgo es sobre la administración del emprendimiento.*

Contactos

Mark Layton

Global Leader, Enterprise Risk Services
Deloitte & Touche LLP
mlayton@deloitte.com
+1 214-840-7979

Rick Funston

National Practice Leader, Governance & Risk Oversight
Deloitte & Touche LLP
rifunston@deloitte.com
+1 313-396-3014

Esta es una traducción al español de la versión oficial en inglés de "The Risk Intelligent Enterprise ERM Done Right". 2006. Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia

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 165.000 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.

Limitación de responsabilidad

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.

Una firma miembro de Deloitte Touche Tohmatsu © 2009 Todos los derechos reservados.