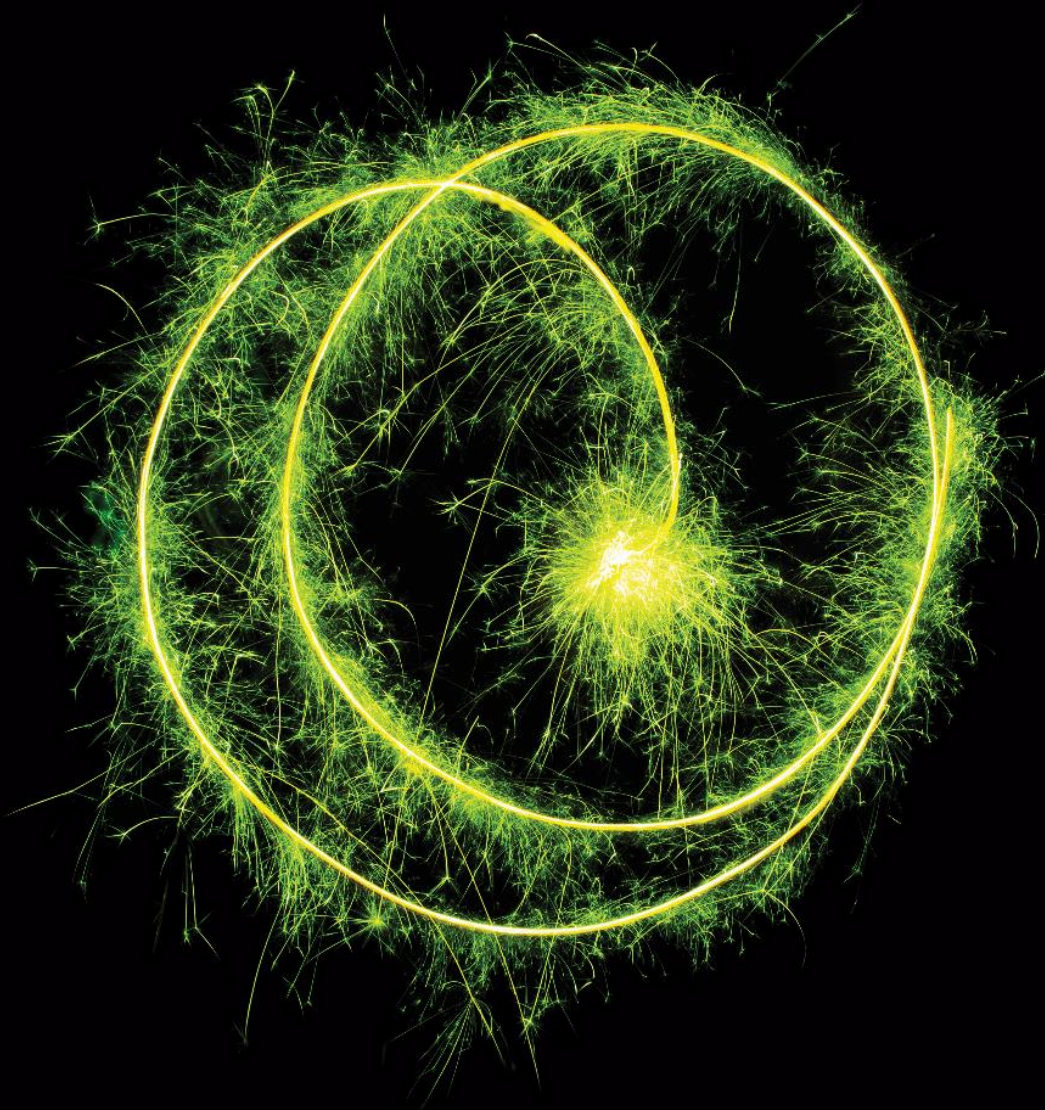


Deloitte.



**Gestión de riesgo operativo:
El Nuevo diferenciador**
Apalancarse en la gestión de riesgos
para crear una ventaja competitiva

El riesgo operativo está embebido en el tejido de cada organización

¿Está aprovechando la gestión del riesgo operativo como un imperativo organizacional?

La gestión efectiva de los riesgos operativos aumentará visibilidad del C-suite de pérdidas materiales y emergentes en sus operaciones de primera línea, al tiempo que fomenta una toma de riesgos más informada.

Integrar estrategias, procesos y herramientas de gestión de riesgos operativos en sus objetivos organizacionales conducirán a un mejor rendimiento de producto, un mayor reconocimiento de la marca y ayudarán a entregar resultados financieros sostenibles.

Así los ejecutivos bien informados aprovechan la gestión de riesgos para impulsar la ventaja competitiva.

Esperamos que esta información le resulte útil como punto de referencia para comprender mejor dónde debe enfocar sus esfuerzos de riesgo operativo; qué estrategias podrían ser más pertinentes para usted y su organización; y cómo la aplicación de estas estrategias puede ayudarlo a liderar en su industria, navegar riesgos y oportunidades e interrumpir el status quo.

Haciendo Negocios

Las organizaciones en las industrias enfrentan riesgos operativos donde sea que vayan. Por un lado, se encuentran los riesgos siempre presentes de la conducta de los empleados, terceros, datos, procesos comerciales y controles. Por otro lado, hay riesgos inherentes, culturales, morales y éticos. Y por encima de todo se encuentran los riesgos tecnológicos, que se agravan a medida que las organizaciones adoptan nuevas tecnologías como la automatización, la robótica, e inteligencia artificial.

En resumen, el riesgo operativo es el riesgo de hacer negocios. Las pequeñas fallas de control y los problemas minimizados, si no se controlan, pueden conducir a un mayor riesgo de materialización y fallas en toda la empresa. Es una reacción en cadena que puede ser fatal para la reputación de una empresa y posiblemente incluso a su existencia. La madurez del riesgo operativo varía según la industria, pero es constante una mayor conciencia y apreciación en todos los directorios y altos ejecutivos para reconocer, gestionar y comprender mejor el riesgo operativo. A pesar de su naturaleza dominante, muchas organizaciones tratan el riesgo operativo como una obligación, agregando más riesgo a un esfuerzo ya arriesgado.

Para evitar un evento que podría paralizar o matar el negocio, las organizaciones deberían considerar obtener una mejor comprensión de sus perfiles de riesgo operativo, así como su apetito al riesgo y tolerancia. Los líderes deben formular y adoptar su propia cultura de riesgo además de establecer una brújula muy necesaria de orientación moral y ética para sus organizaciones. También necesitan priorizar, comprender y mejorar la materialidad de los riesgos en un esfuerzo para tomar decisiones informadas que equilibren las necesidades de la organización, lo demandado por el cliente, especificaciones de productos y servicios, y requisitos de los accionistas.

Con riesgos tan altos, es hora de hacer que la gestión del riesgo operativo (ORM) sea un imperativo organizacional y reconocer la gestión del riesgo operativo como una herramienta crítica para los altos ejecutivos. La gestión eficaz de los riesgos operativos puede fomentar una mayor toma de riesgos y una mayor visibilidad. El ejecutivo bien informado puede aprovechar la gestión de riesgos operativos para impulsar la ventaja competitiva

Lecciones Dolorosas, Desafíos Comunes

Las organizaciones están aprendiendo lecciones difíciles sobre sus programas ORM formales e informales mientras enfrentan riesgos complejos que representan amenazas a su viabilidad. Desafortunadamente, los ejecutivos a menudo se dan cuenta de que sus estrategias de ORM son ineficaces e ineficientes cuando más lo necesitan: cuando la empresa experimenta una pérdida o evento de pérdida significativo que necesita explicar a accionistas, clientes, clientes e incluso empleados.

Para muchas organizaciones, ORM es el eslabón más débil para construir una organización sostenible y confiable que satisfaga las demandas de clientes, reguladores, accionistas y partes interesadas internas y externas. Las organizaciones luchan por apoyar una cultura de riesgo que permita la responsabilidad del riesgo, aliente a la organización a escalar los riesgos de manera adecuada y comprenda las pérdidas de riesgo operativo. Todavía no pueden promover la capacidad de recuperación de la organización para generar confianza de los clientes y consumidores en la empresa y su marca. Algunos continúan operando con "fe ciega" cuando se trata de comprender su entorno de control y los riesgos operativos importantes a los que están expuestas sus empresas.

Por estos motivos, ahora es más importante que nunca que las organizaciones desarrollen programas ORM sólidos. Sin embargo, a pesar de la urgencia, los líderes enfrentan una serie de desafíos relacionados con ORM:

- **El proceso es variado y complejo:**

El riesgo operativo se ha vuelto más complejo de administrar a medida que las organizaciones son impulsadas por los avances en tecnología, globalización, competencia y márgenes de ganancia cada vez más reducidos. Gracias a la cantidad cada vez mayor de datos relevantes para el riesgo, y a la ausencia de una taxonomía común para consolidar los riesgos, la mayoría de los programas de ORM están retrasados antes de que empiecen a funcionar. Además de las molestias: invertir en un equipo que pueda proporcionar gobierno y supervisión, así como mantenerse al tanto de las perspectivas de riesgo, puede ser una gran inversión financiera.

- **La función está oculta:** La crisis de identidad que rodea el riesgo operativo ha crecido porque muchas organizaciones incorporan la gestión de riesgos en sus funciones de cumplimiento, TI u otras. Encajar el riesgo operativo en cualquier función puede no identificar todos los riesgos relevantes, lo que complica la implementación de la supervisión y gobierno general del riesgo operativo que puede conducir a compromisos durante el ciclo de aseguramiento y revisión. Cuando ORM se encuentra dentro de otra función, también existe una preocupación por la segregación de funciones.
- Los sistemas y programas están desconectados: debido a que ORM creció como una función en gran medida reactiva, muchas empresas se ven asediadas con sistemas manuales y desarticulados, programas sobre diseñados y métricas que se informan en aras de las regulaciones o el cumplimiento. Los conjuntos de herramientas automatizadas no se usan ni administran de manera efectiva debido a su complejidad o incapacidad para satisfacer las necesidades del programa. Para empeorar las cosas, puede no haber transparencia en las partes superiores ni una relación entre ORM y la propuesta de valor de la empresa.

Para muchas organizaciones, ORM es el eslabón más débil para construir una organización sostenible y confiable que cumpla con las demandas de los clientes, los reguladores, los accionistas y las partes interesadas internas y externas

Impulsar mejores decisiones de negocio

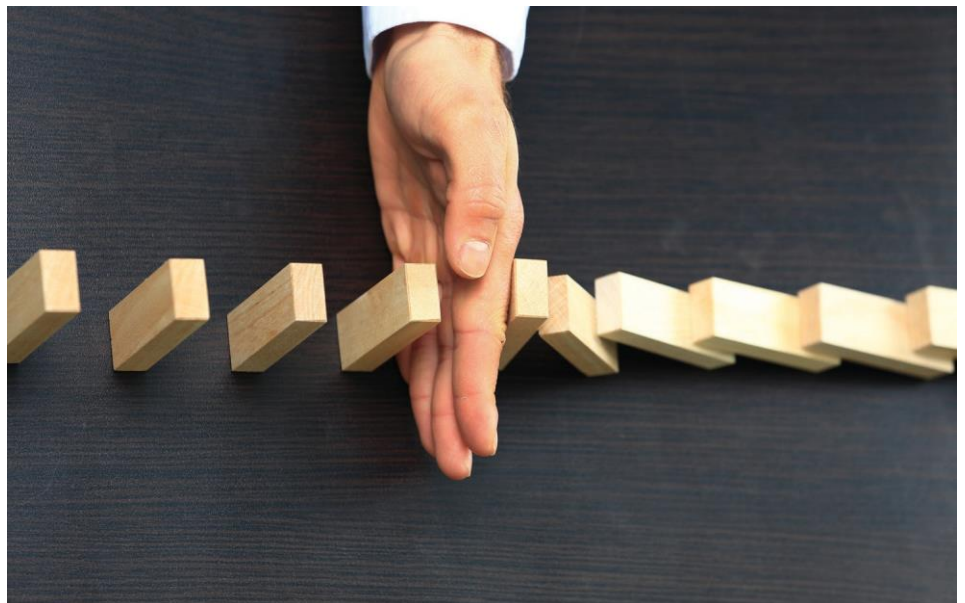
Para desarrollar programas sólidos de ORM, las organizaciones deben:

- **Establecer ORM como una función integral:** establecer ORM como una función central y promover la comprensión de las responsabilidades del programa en toda la empresa son clave para la propuesta de valor del programa ORM. Al alinear los objetivos de riesgo operativo con los objetivos estratégicos de una organización, las organizaciones pueden aumentar el valor para sus accionistas y la organización. El dimensionamiento correcto de la función ORM, la priorización de recursos (incluidas las personas y las inversiones en dólares) y la integración del riesgo operativo en la estrategia comercial y el desarrollo de productos fortalecen aún más las organizaciones. La importancia del riesgo operativo para la sostenibilidad del crecimiento de un producto aumenta a lo largo del ciclo de vida del producto. A medida que los nuevos productos ganan masa crítica, invariablemente alcanzan un punto de inflexión. La decisión de gestionar o pasar por alto el tratamiento de los riesgos operativos influirá en la viabilidad del producto y la continua adopción de clientes y consumidores. Además, al establecer expectativas claras del programa ORM, alinear la contribución de valor a los objetivos estratégicos y medir la reducción en las organizaciones de pérdida de riesgo puede ayudar a establecer una base sólida para ORM.
- **Aprovechar la tecnología para el cambio, no simplemente la presentación de informes:** La tecnología puede aumentar el valor de ORM para el negocio, el C-suite y la organización. ORM puede elevar el listón con una mayor conciencia inicial del riesgo, procesos de riesgo automatizados y una mayor visibilidad de los riesgos a través de big data y visualizaciones de riesgo más intuitivas. Las inversiones inteligentes en tecnología como robótica, cognitiva y big data en realidad pueden reducir los costos. La tecnología avanzada puede facilitar

agregación de datos, mayor exactitud en los reportes, y una mejor integración de la información. Mejorar la ventaja competitiva puede lograrse aprovechando nuevas herramientas que brindan marcos de control y crean paneles de control de riesgos y visualizaciones impulsadas por tecnologías avanzadas. Algunos ejemplos de cómo las tecnologías pueden mejorar ORM incluyen; robótica para la automatización del control de monitoreo y pruebas, ciencias del comportamiento para identificar conductas y riesgos éticos, e inteligencia artificial para mejorar el monitoreo predictivo de riesgos para ver los riesgos a la vuelta de la esquina.

- **Dejar que ORM se mantenga solo:** una de las funciones principales dentro de un programa de riesgo operativo es capturar y agregar datos de riesgo operativo. Por lo tanto, ORM puede ser más efectivo cuando es una función independiente, reportando a un director de riesgos (CRO) u otro ejecutivo independiente de C-suite. Cuando los ejecutivos de C-suite están provistos con una visión de riesgos operativos integrales, rendimientos de control y pérdidas asociadas, pueden obtener una mejor comprensión de su capacidad de riesgo operativo. Esta perspectiva puede fortalecer su capacidad para crear decisiones apropiadas de compensación del riesgo operativo para sus empresas. Las sólidas funciones de riesgo operativo fomentan la innovación y la toma de riesgos mediante el uso de herramientas y sistemas para crear conciencia sobre el riesgo, mostrar confianza en las decisiones estratégicas basadas en el riesgo, mejorar el desarrollo de nuevos productos y gestionar los requisitos de asignación de capital.

- **Enfocar ORM en el riesgo, no en el incumplimiento de las reglas:** Las funciones ORM agregan valor comercial real cuando se abstienen de probar las violaciones de las reglas y se centran en ayudar al negocio a reducir las exposiciones materiales al riesgo y extender la actividad de toma de riesgos donde los beneficios comerciales superan los riesgos. En muchos casos, este enfoque puede generar cambios operativos en los procesos, controles y políticas de la compañía para reflejar la exposición al riesgo que la organización está dispuesta a aceptar. Aprovechar la visión de ORM de los riesgos materiales puede ayudar a una organización a reducir las multas y las exposiciones de cumplimiento al identificar los riesgos potenciales antes de que sucedan.
- **Posicionar ORM como socio, no como competidor:** la efectividad de un equipo de ORM depende, en parte, de su capacidad para asociarse con otras funciones dentro de la organización. Combinar el riesgo operativo con las funciones comerciales para definir, desafiar y agregar riesgos fortalece la base del riesgo, liberando a las empresas para ser más ágiles y aumentar la velocidad de comercialización. Además, cuando ORM representa el "tono en la parte superior", identificar y mitigar riesgos materiales se convierte en un mandato claro en toda la organización. La integración de ORM en el tejido de una organización ayuda a proporcionar la capacidad de ejecutar con confianza.



Usar ORM como un diferenciador competitivo

Para fortalecer los programas de ORM, las organizaciones deben:

- **Cambiar** la percepción de riesgo operativo como prevención de riesgos, a habilitador de riesgos calculados: adopte el valor de la inteligencia ORM para alentar una mejor toma de riesgos y mejorar la ventaja competitiva.
- **Alinear** la madurez del marco de riesgo con la complejidad de los objetivos estratégicos de la organización: elija las herramientas ORM necesarias para respaldar los objetivos estratégicos de la organización.
- **Insertar** ORM en el tejido de la organización: al integrar las funciones de gobierno, supervisión y desafío de ORM en todos los aspectos del ciclo de vida empresarial, las organizaciones pueden aprovechar una visión independiente sin retribución.
- **Desarrollar** enfoques automatizados para monitorear y recopilar datos de comportamiento de control alineados con riesgos materiales en la empresa: cree, compre o aproveche sistemas y programas para recopilar, agregar e interpretar información para garantizar el cumplimiento del comportamiento ético de los empleados.
- **Empoderar** a las Juntas y C-suite para responsabilizar a la organización por las decisiones que generen mayores riesgos, controlar fallas y pérdidas: la información es poder, al usar el poder de la información que ORM proporciona a las Juntas y los ejecutivos de C-suite pueden crear el "tono arriba" que resuena con la organización.
- **Brindar flexibilidad para cumplir con los cambios y expectativas regulatorias:** desarrolle un amplio marco ORM que considere los requisitos regulatorios ahora y en el futuro.

- **Lograr** transparencia dentro del ciclo de vida del producto: concientice sobre los riesgos operativos desde el desarrollo del producto hasta el final de su vida útil para tomar mejores decisiones sobre el producto.
- **Apoyar** relaciones sólidas de aseguramiento para desarrollar una cultura orientada a los resultados: asociar ORM y las empresas fomentan una cultura centrada en el éxito organizacional.

Las organizaciones más preparadas y más eficaces

que implementan con éxito un programa ORM sólido pueden obtener grandes beneficios. Estas son algunas de las ventajas:

- **Mejores inversiones: El programa ORM de una organización** puede permitir que las juntas directivas y los ejecutivos de C-suite establezcan un fuerte apetito por el riesgo y tolerancias al riesgo, mantengan los precios de las acciones durante actividades de liquidación anormales causadas por riesgos materiales o eventos de pérdida, y sigan siendo responsables de los clientes, inversionistas y accionistas. Al aprovechar una visión holística de los riesgos, los ejecutivos pueden tener una mejor capacidad de tomar buenas decisiones con una comprensión sólida del nivel de riesgo involucrado en sus decisiones.
- **Marcas más fuertes:** todos los días, las empresas son responsables ante sus accionistas, organismos reguladores y el público. El riesgo operativo debería seguir ganando importancia a medida que las organizaciones de todos los tamaños se enfrentan a un mayor escrutinio público de sus acciones corporativas. Los errores pueden ser menos tolerados y, con una competencia feroz en la mayoría de las industrias, la resistencia de la marca es una faceta importante para el éxito empresarial. Un sólido programa ORM arma a los ejecutivos de C-suite con mediciones de riesgo que los ayudan a formular decisiones sólidas de riesgo que respaldan un mejor reconocimiento de la marca y generan una ventaja competitiva.

ORM se gana el respeto del cliente al demostrar la preparación de la compañía para manejar eventos de pérdida o crisis

- **Informes de rendimiento más efectivos:** Las métricas y el monitoreo refuerzan el valor de los programas de riesgo operativo. Pero en muchos casos, estas métricas se vuelven tan detestables que obstaculizan la capacidad de la organización para tomar medidas preventivas informadas. La construcción de tácticas sólidas de monitoreo y medición en los programas ORM puede mejorar la efectividad de los informes. Estas tácticas deben centrarse intrínsecamente en la "materialidad del riesgo" y actualizarse y desafiarse continuamente para garantizar la relevancia en toda la organización.
- **Mayor lealtad del cliente y confianza en las relaciones:** una función ORM sólida puede ganar el respeto del cliente al demostrar la preparación de la empresa para manejar eventos externos. Del mismo modo, las organizaciones aumentan su reputación como un "buen ciudadano corporativo". Demostrar un compromiso con la ética y la integridad (ya sea en relación con las pruebas de productos, las condiciones de trabajo de los empleados o los patrocinios corporativos) puede diferenciar aún más la empresa con sus clientes. Anticipar las respuestas de los clientes y las partes interesadas y equilibrar los riesgos y las recompensas define a las organizaciones como "buenos ciudadanos corporativos". Con una sólida comprensión del apetito por el riesgo, los ejecutivos están mejor equipados para tomar decisiones reflexivas y conscientes.

¿Cuál es el tamaño correcto?

Cuando los ejecutivos miran los programas ORM, deben esforzarse por crear la mejor y más sólida función para su empresa. Para que los ejecutivos desarrollen los programas ORM más sólidos, deben pensar en los recursos limitados que tienen y "dimensionarlos" para ayudarlos a cumplir sus objetivos comerciales más apremiantes. Esto incluye el aprovechamiento de recursos, tecnología y gestión de programas.

Por ejemplo, desde una perspectiva de personal y recursos humanos, las empresas pueden ejecutar el programa ORM haciendo modificaciones a los recursos existentes. Mirando a través del panorama tecnológico, las organizaciones podrían considerar usar una plataforma tecnológica unida para agregar las soluciones tecnológicas que soportan diferentes componentes de riesgo operativo (incluyendo autoevaluaciones de control de riesgos, riesgos clave, desempeño, control y análisis de escenarios de pérdidas). En cuanto al programa de riesgo operativo en sí mismo, dependiendo de los requisitos reglamentarios y los fundamentos de ciertos componentes, las organizaciones pueden buscar reducir componentes innecesarios y volver a priorizar los riesgos para identificar y construir un enfoque integral para la gestión de riesgos materiales.

Tener en cuenta estos factores, mirando el tamaño correcto, es un componente importante del éxito del programa ORM. Con las herramientas, el talento y el soporte correctos, la función ORM puede construir y mantener la propuesta de valor que promueven como una función corporativa integral.

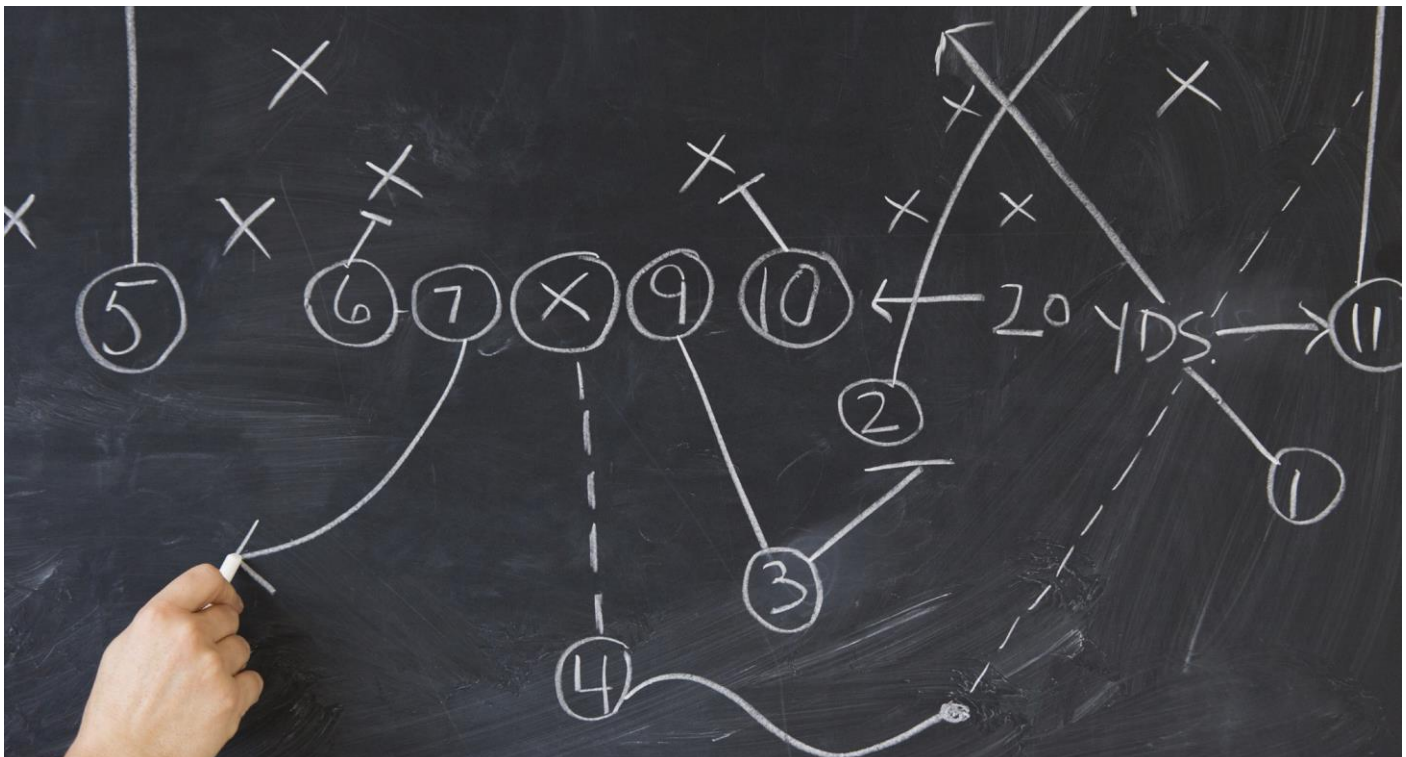
¿Cómo Deloitte puede ayudar?

El asesoramiento financiero y de riesgos de Deloitte ayuda a las organizaciones a convertir los riesgos operativos críticos y complejos en oportunidades de crecimiento, resistencia y ventajas a largo plazo. Desafiamos el pensamiento convencional con respecto a ORM remodelando o adaptando el diseño, el enfoque y las capacidades del marco de riesgo operativo típico.

Al hacer equipo con Deloitte, las empresas pueden:

- Fortalecer la correlación entre las prioridades de riesgo operativo y las estrategias comerciales y de producto.
- Aprovechar el riesgo operativo para comprender, mitigar y reducir la exposición a pérdidas y desarrollar resiliencia operacional
- Crear una propuesta de valor de riesgo operativo para navegar de manera efectiva los desafíos inherentes a los entornos comerciales que cambian rápidamente en la actualidad.

¿El resultado? Las organizaciones que hacen equipo con Deloitte para implementar programas ORM a menudo están mejor posicionadas para obtener una ventaja competitiva, una reputación de marca más sólida y retornos financieros sostenibles.



Este documento contiene solo información general y Deloitte Risk and Financial Advisory no ofrece, por medio de este documento, asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros. Este documento no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para ninguna 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 Risk and Financial Advisory no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que se base en este documento.

Copyright © 2017 Deloitte Development LLC. All rights reserved.